

# Komercijalna diplomacija kao čimbenik internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća

---

Licul, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:768143>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA

Ivana Licul

**KOMERCIJALNA DIPLOMACIJA KAO  
ČIMBENIK INTERNACIONALIZACIJE I  
RASTA VRIJEDNOSTI MALIH I SREDNJE  
VELIKIH HOTELSKIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA

Ivana Licul

**KOMERCIJALNA DIPLOMACIJA KAO  
ČIMBENIK INTERNACIONALIZACIJE I  
RASTA VRIJEDNOSTI MALIH I SREDNJE  
VELIKIH HOTELSKIH PODUZEĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Ljerka Cerović

RIJEKA, 2023.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS

Ivana Licul

**COMMERCIAL DIPLOMACY AS A  
FACTOR OF INTERNATIONALISATION  
AND VALUE GROWTH OF SMALL AND  
MEDIUM-SIZED HOTEL ENTERPRISES**

DOCTORAL THESIS

RIJEKA, 2023

Mentor rada: prof. dr. sc. Ljerka Cerović

Doktorski rad obranjen je dana 14. prosinca 2023. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. doc. dr. sc. Vinko Zaninović, predsjednik
2. dr. sc. Ivo Kunst, član
3. izv. prof. dr. sc. Dario Maradin, član

Posveta

*Mojoj djeci, Mateu i Emanuelu, i pokojnom didu Vladu*

## I. SAŽETAK

U eri globalne konkurencije, komercijalna diplomacija postaje važan čimbenik razvoja međunarodnog poslovanja i rasta vrijednosti malih i srednje velikih poduzeća. No, iako znanost sugerira važnost institucionalne podrške u procesu internacionalizacije, međudnos državnih institucija i poslovnoga sektora u prilikama jačanja međunarodne vidljivosti i razvoja međunarodnoga poslovanja nije jasno definiran, dok se vrijednost, kao produkt njihove interakcije, obrađuje fragmentarno i bez integrirajućeg koncepta. Pritom su istraživački problemi postavljeni daleko iznad i znatno šire od razine stvarnog poslovanja poduzeća, dok se specifičnosti pojedinih djelatnosti rijetko uzimaju u obzir.

Doktorski rad je navedenom problemu pristupio izravno iz (poslovne) perspektive poduzeća, fokusirajući istraživanje na mala i srednje velika poduzeća iz hotelijerske djelatnosti. Istraživački cilj bio je utvrditi čimbenike i procese stvaranja vrijednosti te načine mjerenja vrijednosti kao rezultata internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, realizirane alatima i mehanizmima komercijalne diplomacije, uvažavajući pretpostavke zadanih ekonomskih i institucionalnih uvjeta na mikro i makroekonomskoj razini. U tu svrhu, provedeno je empirijsko istraživanje kojim su utvrđeni oblici i razina suradnje državnih institucija i hotelskih poduzeća u kontekstu pozicioniranja na međunarodno turističko tržište. Istraživačkim uzorkom obuhvaćeno je 103 hotela koji djeluju u okvirima malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Najveći udio hotela djeluje u okvirima mikro poduzeća (66%), smješteno je u Jadranskoj regiji - uz more (53,4%) te pripada generaciji *mladih* hotela, osnovanih nakon 2015. godine (36,9%).

Primjenom metode analize puta utvrđen je međudnos između komercijalne diplomacije, internacionalizacije i vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća. Raznovrsni aspekti doprinosa komercijalne diplomacije istraženi su kroz njezinu formalnu i neformalnu dimenziju, pri čemu je utvrđen njihov suprotan, ali statistički značajan efekt na internacionalizaciju i vrijednost. I dok hoteli s većim angažmanom na formalnoj dimenziji prijavljuju veću internacionalizaciju i vrijednost za poduzeće, hoteli s većim angažmanom na neformalnoj dimenziji prijavljuju manju internacionalizaciju i vrijednost. Rezultati provedenog istraživanja čine važan izvor informacija te znanstveno utemeljenu podlogu pri donošenju odluka u sektoru hotelskog menadžmenta. Osim što oblikuju, nadograđuju i upotpunjuju teorijske pojmove i fenomene ovog područja znanja, rezultati istraživanja doktorskog rada nude nove spoznaje o ulozi i važnosti formalnih i neformalnih alata komercijalne diplomacije u praksi gospodarske zbilje procesa internacionalizacije i stvaranja vrijednosti u sektoru malog hotelskog poduzetništva.

**KLJUČNE RIJEČI:** komercijalna diplomacija; internacionalizacija; vrijednost poduzeća; hotelska poduzeća; analiza puta

## II. ABSTRACT

In the age of global competition, commercial diplomacy is becoming an important factor in the development of the international business and in increasing the value of small and medium-sized enterprises. Although scholars point out the importance of institutional support in the internationalisation process, the relationship between state institutions and the business sector in the context of strengthening international visibility and developing international business is not clearly defined, while value as a product of their interaction is treated fragmentarily and without an integrating concept. At the same time, the research problems are defined far beyond the level of actual business activity and much more broadly, while the specificities of individual industries are hardly taken into account.

The doctoral thesis approached the aforementioned problem directly from the (business management) perspective of the enterprise, with the research focussing on small and medium-sized enterprises in the hotel industry. The research goal was to determine the factors and processes of value creation and the possibilities of value measurement as a result of the internationalisation of small and medium-sized hotel enterprises, which is realised with the instruments and mechanisms of commercial diplomacy, taking into account the given economic and institutional conditions at micro- and macroeconomic levels. To this end, an empirical study was conducted to determine the forms and levels of co-operation between state institutions and hotel enterprises in relation to positioning in the international tourism market. The research sample comprised 103 hotels operating within the framework of small and medium-sized hotel enterprises in the Republic of Croatia. The largest proportion of hotels operate as micro-enterprises (66%), are located in the Adriatic region - by the sea (53.4%) and belong to the generation of *young* hotels established after 2015 (36.9%).

By applying the Path analysis method, the relationship between commercial diplomacy, internationalisation and the value of the enterprises mentioned was established. Different aspects of the contribution of commercial diplomacy were examined based on their formal and informal dimensions and their contrasting but statistically significant effect on internationalisation and value was identified. While hotels with greater engagement in the formal dimension report greater internationalisation and value for the enterprise, hotels with greater engagement in the informal dimension report lower internationalisation and value. The findings of this research are an important source of information and a scientifically sound basis for decision-making in the hotel management sector. In addition to shaping, building and completing the theoretical concepts and phenomena of this field of knowledge, the results of the research offer new insights into the role and importance of formal and informal commercial diplomacy instruments in the practical economic reality of the internationalisation and value creation process in the small hotel industry.

**KEY WORDS:** commercial diplomacy; internationalisation; enterprise value; hotel enterprises, Path analysis



# SADRŽAJ

	<i>stranica</i>
<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	3
1.3. Ciljevi i svrha istraživanja.....	3
1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja.....	5
1.5. Znanstvene metode.....	8
1.6. Kompozicija rada.....	9
<b>2. INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA KAO POTICAJ RAZVOJU KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE</b> .....	12
2.1. Specifičnosti i izazovi malih i srednje velikih poduzeća u procesu internacionalizacije poslovanja.....	13
2.2. Dominantni teorijski pristupi u izučavanju modela internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.....	17
2.3. Kriteriji za određivanje stupnja internacionalizacije i mjerenje stupnja internacionalizacije korporativnih poduzeća.....	22
2.4. Mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.....	32
<b>3. KONCEPCIJA KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE KAO ALATA PODRŠKE INSTITUCIONALNE EKONOMIJE</b> .....	39
3.1. Suvremena diplomacija – redefiniranje koncepta i transformacija aktivnosti kao posljedica globalnih trendova.....	39
3.2. Komercijalna diplomacija kao znanstveno-istraživački izazov.....	43
3.3. Definiranje koncepta komercijalne diplomacije.....	45
<b>4. ULOGA I ZNAČAJ KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA</b> .....	55
4.1. Interni i eksterni čimbenici učinkovite komercijalne diplomacije malih i srednje velikih poduzeća.....	55
4.2. Značaj komercijalne diplomacije u internacionalizaciji malih i srednje velikih poduzeća...59	59
4.3. Komercijalna diplomacija kao refleksija i parametar procjene vrijednosti za mala i srednje velika poduzeća.....	62
<b>5. ULOGA I ZNAČAJ KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	66
5.1. Struktura i izazovi hrvatske komercijalne diplomacije.....	67
5.2. Specifičnosti hrvatskog hotelijerstva - argumentacija za institucionalnu potporu u formi komercijalne diplomacije.....	73
5.3. Značaj komercijalne diplomacije u internacionalizaciji turizma i ugostiteljstva kroz djelatnost hotelijerstva.....	89

<b>6. MODELI VREDNOVANJA MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA</b> .....	98
6.1. Tradicionalni pristupi procjene vrijednosti poduzeća.....	99
6.2. Izazovi i perspektive tradicionalnih pristupa procjene vrijednosti poduzeća .....	110
6.3. Značaj alternativnih teorija vrednovanja poduzeća: mikroekonomski pristup .....	115
<b>7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA</b> .....	133
7.1. Konceptualni model generiranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća...	134
7.2. Odabir kriterija za definiranje uzorka empirijskog istraživanja .....	138
7.3. Metodološki instrumentarij medijacijskog modela i koncept interakcije višestrukih varijabli 140	
<b>8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	144
8.1. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka.....	144
8.2. Eksploratorna faktorska analiza u funkciji utvrđivanja strukture konstrukata konceptualnog modela istraživanja .....	148
8.3. Prikaz rezultata istraživanja i njihovih implikacija na postavljene hipoteze .....	154
8.4. Rasprava o rezultatima provedenog istraživanja .....	155
<b>9. ZAKLJUČAK</b> .....	164
9.1. Teorijski i praktični doprinosi istraživanja .....	164
9.2. Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.....	170
<b>BIBLIOGRAFIJA</b> .....	173
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	189
<b>POPIS SHEMA</b> .....	189
<b>POPIS SLIKA</b> .....	189
<b>POPIS TABLICA</b> .....	189
<b>PRILOG: ANKETNI UPITNIK</b> .....	191
<b>EXTENDED ABSTRACT</b> .....	195

## 1. UVOD

Postoji opći konsenzus oko značaja malih i srednje velikih poduzeća za razvoj nacionalnoga gospodarstva, a njihova uloga generatora rasta prihvaća se kao objektivna činjenica. Međutim, kretanja na tržištu čine njihov opstanak i djelovanje izazovnijim no ikad. U nemilosrdnoj borbi za opstanak, mala i srednje velika poduzeća okreću se ekspanziji u pravcu izvozne orijentacije i traženja inozemnih tržišnih niša, kroz internacionalizaciju i širenje poslovnih aktivnosti na inozemna tržišta. U funkciji rasta vrijednosti, ona često traže pristup novim kupcima, dobavljačima ili novim proizvodnim kapacitetima ili se pak ravnaju prema drugim motivima od strateške važnosti za svoj budući rast i razvoj. Ovo skupo, dugotrajno i iscrpljujuće tržišno pozicioniranje nerijetko je otežano dodatnim ograničavajućim čimbenicima i nepoznicama. U tom se kontekstu i okolnostima otkriva uloga i značaj komercijalne diplomacije kao strateškog instrumentarija za savladavanje (vanjskih) barijera u procesu internacionalizacije poslovanja malih i srednje velikih poduzeća.

Komercijalnu je diplomaciju, kao uslugu države poslovnoj zajednici, operacionaliziranu u formi visokospecijaliziranoga znanja i spleta odgovarajućih diplomatskih aktivnosti, moguće sagledati kao snažnog čimbenika internacionalizacije i instrumenta rasta vrijednosti malih i srednje velikih poduzeća. Promatrana na takav način, komercijalna diplomacija bi trebala ponuditi odgovor na izazove sektora malog i srednjeg poduzetništva u procesu istraživanja novih tržišnih mogućnosti i aktivnostima međunarodne tržišne integracije.

Multimetodološki pristup i višerazinska analiza, primjereni ovakvom istraživanju, polazište su ovog doktorskog rada koji se u empirijskom dijelu usredotočuje na mala i srednje velika hotelska poduzeća. Zbog svoje dominacije u ostvarivanju volumena turističkog prometa, ova su poduzeća od izuzetnog značaja za turistički, ali i opći gospodarski razvoj Republike Hrvatske. Naime, u strukturi svih poduzeća koja pružaju usluge smještaja u hotelima Republike Hrvatske, čak 98% poduzeća pripada upravo ovom segmentu (**Eurostat, 2022**), iz čega proizlazi da je hotelijerstvo, kao osnova razvoja djelatnosti ugostiteljstva i turizma te ključni nositelj hrvatske turističke privrede, razvijeno upravo na temeljima malih i srednje velikih poduzeća. Značaj ovoga sektora za hotelijerstvo potvrđuju i **izvještaji Europske komisije (2019, 2020, 2021)** koji ukazuju na koncentraciju poduzeća upravo ove veličine u djelatnosti pružanja usluga smještaja, hrane i pića. Sukladno tome, argumenti odabira hotelijerstva kao ciljne gospodarske djelatnosti istraživanja doktorskog rada proizlaze s jedne strane i primarno iz potentnosti njegovog daljnjeg razvoja i značaja za cjelovito gospodarstvo Republike

Hrvatske (poglavito ukoliko se hotelijerstvo promatra u kontekstu turizma, kao šireg pojma kojemu ono pripada) te skromnog znanstvenog fokusa postojećih istraživanja s druge strane.

Ovakav fokus istraživanja predstavlja svojevrsan izazov, posebice s obzirom na vrstu (hotelijerske) djelatnosti koja je po svojoj naravi pretežito i inicijalno usmjerena na inozemstvo. Međutim, potreba za oblikovanjem dugoročno održivih strategija malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, što mahom podrazumijeva vrlo izazovne aspekte nastupa na međunarodno turističko tržište, uz veličinu cjelokupnog turističkog doprinosa gospodarstvu, činjenice su koje obvezuju države da anticipiraju važnost turizma na svim razinama i u punom opsegu, podupirući njegove aktivnosti svekolikim obrascima podrške.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Znanstvena literatura u posljednjih dvadesetak godina sugerira važnost institucionalne podrške u procesu internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća. Međutim, međusobni odnos državnih institucija i poslovnoga sektora te njihova uzajamnost i interakcija nisu jasno definirani ni u teoriji, ni u praksi. Osim toga, obilježja, opseg i djelokrug navedenih koncepata još uvijek su predmet znanstvenih rasprava, dok su rezultati dostupnih provedenih empirijskih studija često različiti i kontradiktorni. Uvažavajući navedeno, definira se **znanstveni problem doktorskog rada** koji glasi:

**Iako je literatura deklarirala komercijalnu diplomaciju kao učinkovito sredstvo generiranja vrijednosti malih i srednje velikih poduzeća, rezultati dosadašnjih istraživanja nisu dokumentirali ovaj fenomen na zadovoljavajućoj razini. U literaturi je primjetno odsustvo dokaza u području istraživanja interaktivnog odnosa komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije poslovanja svekolikog sektora malih i srednje velikih poduzeća, pa tako i onih iz djelatnosti hotelijerstva, te je ovo područje, posebice iz poslovne perspektive, još uvijek nedovoljno afirmirano kao predmet istraživanja. Pritom se jaz u spoznajnom procesu javlja kao nedostatak sustavnog istraživanja uzročno-posljedičnih veza između alata i mehanizama komercijalne diplomacije i procesa stvaranja vrijednosti u kontekstu malih i srednje velikih poduzeća, dok se vrijednost obrađuje fragmentarno i bez koncepata integrirajuće prirode.**

Ovako postavljen znanstveni problem istraživanja, odredio je **predmet istraživanja** koji nalaže:

**Istražiti, definirati, analizirati i elaborirati specifičnosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća internacionaliziranih uz alate i mehanizme komercijalne diplomacije, kao i utvrditi tijek stvaranja i način mjerenja tako generirane vrijednosti ovih poduzeća.**

## **1.2. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

U skladu s problemom i predmetom istraživanja, definirana je **temeljna hipoteza** doktorskog rada (H0):

**U suvremenim uvjetima poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, internacionalizacija je jedan od temeljnih strateških ciljeva u funkciji njihova dugoročna rasta i razvoja, a komercijalna diplomacija njihovo strateško oruđe. Odgovarajućim matematičko statističkim instrumentarijem moguće je istražiti njihove međudnose te definirati ulogu komercijalne diplomacije u internacionalizaciji poslovanja i stvaranju vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća.**

S obzirom na istaknuta ograničenja literature, smatra se značajnim istražiti višedimenzionalni utjecaj komercijalne diplomacije u ovom kontekstu. U tu svrhu, predlaže se analizirati raznovrsne aspekte doprinosa komercijalne diplomacije kroz njezinu formalnu i neformalnu dimenziju, na način da tako koncipirane integriraju višestruke aktivnosti i instrumente komercijalne diplomacije. Ovako postavljen istraživački pravac implicira dvije pomoćne hipoteze:

**H1. Alatima formalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na rast vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

**H2. Alatima neformalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na rast vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

## **1.3. Ciljevi i svrha istraživanja**

U izravnoj vezi sa znanstvenim problemom i predmetom istraživanja, definiraju se ciljevi i svrha istraživanja.

**Temeljni istraživački cilj** glasi: **utvrditi čimbenike komercijalne diplomacije kao generatore vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća u procesu internacionalizacije njihova poslovanja.** Sukladno tome, a u kontekstu opisanih pojmova i fenomena, istraživanje doktorskog rada ima za cilj približiti koncept komercijalne diplomacije razini poduzeća, s posebnim fokusom na razvoj organizacijskog modela komercijalne diplomacije koji može kreirati vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća (s obzirom na odsustvo prikladnog analitičkog okvira za interpretaciju takvih međunarodnih aktivnosti).

U skladu s definiranim osnovnim ciljem istraživanja, određuju se **istraživački podciljevi:**

1. Utvrditi značaj, mogućnosti, prilike, prednosti i ograničenja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća te njihove specifičnosti u kontekstu međunarodnog okruženja.
2. Konsolidirati pristupe, teorijske odrednice i znanstvene spoznaje iz područja internacionalizacije poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća i komercijalne diplomacije te ukazati na njihovu koherentnost.
3. Ispitati utjecaj (doprinos) komercijalne diplomacije na rast vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća prilikom internacionalizacije njihova poslovanja.
4. Identificirati kanale i obrasce relevantne za proces stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije iz poslovne perspektive malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.
5. Izlučiti čimbenike komercijalne diplomacije koji utječu na kreiranje i akumuliranje vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u uvjetima internacionalizacije njihova poslovanja.
6. Razviti i kreirati sveobuhvatan konceptualan model implementacije alata komercijalne diplomacije od utjecaja na rast vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u uvjetima njihove internacionalizacije.

Temeljna **svrha** doktorskog rada podrazumijeva i uključuje **teorijski i praktični doprinos u području komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća te načina dodavanja, generiranja i mjerenja novostvorene vrijednosti kao produkta njihove interakcije, pri čemu se očekuje razumijevanje i jačanje interesa za ovim predmetom istraživanja kao teme širokog spektra.**

Analizom relevantne literature detektirano je nekoliko **istraživačkih izazova**, pri čemu ključni istraživački izazov doktorskog rada uključuje identifikaciju i ekstrakciju parametara komercijalne diplomacije koji utječu na kreiranje i rast vrijednosti poduzeća. Izazov predstavlja

i utvrđivanje te mjerenje stupnja internacionalizacije, u kojem postupku je presudan odabir pouzdanog instrumentarija primjenjivog za mala i srednje velika poduzeća koja su, u odnosu na velika poduzeća, specifična po vlasništvu, resursima, organizacijskim strukturama i procesima te sustavima upravljanja, što su bitne karakteristike koje mogu imati manji ili veći utjecaj na ishod internacionalizacije poduzeća ove veličine. Konačno, mjerenje i ocjenjivanje novostvorene vrijednosti za poduzeća dodatno je otežano u uvjetima (ovdje) relativno nejasnih i nepoznatih parametara procjene vrijednosti, kao i u situacijama više različitih (i raznorodnih) inputa za ostvarivanje više različitih (i raznorodnih) outputa.

U okviru navedene problematike, razvijena su temeljna **znanstveno istraživačka pitanja**:

1. Postoji li i kakva je međuveza između komercijalne diplomacije te rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća pri internacionalizaciji njihovog poslovanja?
2. Kako (iz)mjeriti doprinos komercijalne diplomacije u internacionalizaciji poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća?
3. Kako (iz)mjeriti doprinos internacionalizacije poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća na njihov rast i razvoj?
4. Kako (iz)mjeriti stupanj internacionalizacije poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća?
5. Koji su ključni čimbenici komercijalne diplomacije koji generiraju i akumuliraju vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća tijekom internacionalizacije njihova poslovanja?

#### **1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja**

U svrhu određivanja indikatora relevantnih za mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća, kao preliminarnog koraka u istraživanju interaktivnog odnosa između procesa internacionalizacije i komercijalne diplomacije (kao njezinog čimbenika) u pravcu generiranja vrijednosti za (hotelsko) poduzeće, polazi se od nekoliko znanstveno utemeljenih spoznaja. Pri izučavanju internacionalizacije, poduzećima izvoznicima ultimativno se pristupa kao heterogenoj skupini autentičnih karakteristika i raznolikih pozicija u procesu internacionalizacije (Cavusgil, 1984; Gallo i Pont, 1996; Gubik i Bartha, 2014). Osim toga, internacionalizacija je višedimenzionalni proces i sustav višestrukih aktivnosti (Sullivan, 1994; Dörrenbächer, 2000; Gubik i Bartha, 2014) te ne postoji univerzalno primjenjiv koncept njezina mjerenja (Cavusgil, 1984; Andersen, 1993; Shoham, 1998; Dörrenbächer, 2000; Gubik i Bartha, 2014). Dodatno, stupanj internacionalizacije mjeren

pojedinačnim pokazateljima može dovesti do neobjektivnih rezultata (Cavusgil, 1984; Shoham, 1998; Dörrenbächer, 2000). I dok dostupna literatura definira tri složena pokazatelja internacionalizacije (Transnacionalni indeks – TNI; Indeks širenja transnacionalne aktivnosti – TASI te Stupanj internacionalizacije – DOI), inicijalno razvijenih za korporativna poduzeća (UNCTAD, 1995; Ietto-Gillies, 1998; Sullivan 1994), identificiran je tek jedan pokazatelj internacionalizacije primjenjiv za mala i srednje velika poduzeća (Gubik i Bartha, 2014), a koji u opsegu svoje definicije otvara prostor za daljnje analize i suptilnija određenja. Riječ je o indeksu internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća – SMINI (*Small and Medium-Sized Enterprise Internationalisation Index*), koji u svojoj osnovi objedinjava četiri relevantne dimenzije internacionalizacije: dimenzije performansi, bihevioralne dimenzije, kao i one geografske i strateške prirode. Uzimajući u obzir da je primjena SMINI indeksa do sada zabilježena isključivo u studiji Gubik i Bartha (2014), doktorski rad će ponuditi prijedloge za usklađivanje i konkretnija određenja u svrhu podizanja razine preciznosti i validnosti navedenog indikatora, uvažavajući specifičnosti hotelijerstva kao ciljne djelatnosti.

Iako je internacionalizacija malih i srednje velikih hotelskih poduzeća kao predmet zanimanja snažnije zaživjela posljednja dva desetljeća, uloga i primjena alata komercijalne diplomacije (u cilju povećanja njihovog međunarodnog doseg) tek intrigiraju znanstveno-istraživački interes (Kostecki i Naray, 2007; Naray, 2011; Naray, 2012; Justinek, 2012; Zuidema i Ruël, 2012; Reuvers i Ruël, 2012; Lee i Ruël, 2012; Ruël i Visser, 2012; Ruël et al, 2013; Visser i Ruël, 2014; Sousa, 2015; Lop, 2017; Georgiadou, 2018; Pavlák, 2018; Aleidan, 2019). Pritom je nekonzistentnost pristupa u definiranju komercijalne diplomacije u središtu znanstvenih rasprava, što se odražava na neusklađenost u određenju njezine koncepcije, opsega i razine djelovanja.

Analizom dostupne literature utvrđen je širok raspon definicija komercijalne diplomacije, pri čemu se ovaj koncept kroz godine strukturno nadograđivao u svim smjerovima te se komercijalna diplomacija danas interpretira mnogo koherentnije i sustavnije. Pri terminološkom određenju, doktorski rad se opredjeljuje za definiciju Ruël i Visser (2012, p. 44) koji komercijalnu diplomaciju određuju kao „aktivnost čiji je cilj stvaranje komercijalne dobiti putem promocije poslovanja i olakšavanja poduzetničkih aktivnosti u zemlji domaćinu, temeljem pružanja informacija o mogućnostima izvoza i ulaganja, održavanja ključnih kontakata i mreža u relevantnim područjima“. Time doktorski rad slijedi pravac izučavanja komercijalne diplomacije kao integrativnog fenomena pod okriljem gospodarske diplomacije



(kao šireg pojma) te zastupa stav o djelovanju komercijalne diplomacije na mikro razini, zagovarajući tezu (**Ruël i Visser, 2012; Arbeiter et al., 2017**) prema kojoj aktivnosti podrške komercijalne diplomacije izravno podupiru poslovni sektor u izvoznim i investicijskim angažmanima.

U najširem smislu, opravdanost primjene koncepta komercijalne diplomacije podrazumijeva aktivnosti koje generiraju dodane vrijednosti. U tom kontekstu, kao neizravni i krajnji ciljevi komercijalne diplomacije spominju se gospodarski rast i prosperitet (**Zuidema i Ruël, 2012**), dok se izravni ciljevi odnose na stvaranje vrijednosti za ona poduzeća koja koriste usluge komercijalne diplomacije. Dostupna istraživanja sugeriraju generiranje, odnosno rast vrijednosti za poduzeća kao rezultat međudnosa komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije (**Kotabe i Czinkota, 1992; Gençtürk i Kotabe, 2001; Ledetman et al., 2006; Rose, 2007; Du et al., 2008; Li i Samsell, 2009; Yakop i Bergeijk, 2009; Udovič, 2011**). No, ovako generirana vrijednost se u literaturi obrađuje tek fragmentarno, a proces njezina stvaranja u dosadašnjim istraživanjima ocrta tek zamišljeni okvir (**Kostecki i Naray, 2007; Naray, 2012**). Poseban izazov leži u odabiru pristupa koji bi odredio ključne parametre kao indikatore vrijednosti, što podrazumijeva iskorak u pristupu vrednovanja, a koji u obzir uzima različite kategorije čimbenika od utjecaja na stvaranje i akumulaciju vrijednosti za poduzeća. Budući da navedeno podrazumijeva odmak od klasične metodologije vrednovanja poduzeća, doktorski rad se opredjeljuje za alternativni način mjerenja istoga. Tako je izbor varijabli outputa modela (prihod, broj zaposlenih i imovina) zasnovan na mikroekonomskim teorijama (vrijednosti) poduzeća koje su pritom u potpunosti podržane praksom gospodarske zbilje (sukladno odredbama Zakona o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23) te se stoga smatraju primjerenom teorijskom podlogom za analizu istraživačkog problema doktorskog rada.

Teorije poduzeća usmjerene maksimizaciji funkcije cilja zasnivaju se na pretpostavci maksimizacije vrijednosti poduzeća (**Benić, 2017**). Na toj osnovi, pored klasične teorije maksimizacije profita, šezdesetih godina prošlog stoljeća javlja se skup alternativnih (menadžerskih) teorija poduzeća, klasificiranih u tri osnovne: Baumolova, Williamsonova i Penrose-Marrisova teorija, odnosno teorije maksimizacije prihoda, korisnosti i rasta. Razvijene iz potrebe šireg razumijevanja fenomena rasta (vrijednosti) poduzeća, teorije se zasnivaju na istoj pretpostavci (maksimizacija korisnosti pod uvjetom minimalnog profitnog ograničenja), ali se međusobno razlikuju u tri ključna aspekta (**Koutsoyannis, 1996**): u faktorima koji ulaze

u funkciju korisnosti menadžera, u ključnim varijablama (instrumentima) politike koje menadžeri primjenjuju u postizanju ciljeva te u predviđanjima posljedica promjena različitih parametara modela. Tako model maksimizacije prihoda (W. J. Baumol, 1959.) polazi od gledišta da zadovoljstvo menadžera, njegova plaća i pozicija na tržištu izravno ovise o veličini poduzeća mjerenoj opsegom prihoda od prodaje ili veličinom ostvarenog prometa. U tom smislu, u okviru ovog doktorskog rada, upravo je *prihod* jedna od varijabli analize vrijednosti poduzeća u funkciji ocjene doprinosa alata komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća. Model maksimizacije korisnosti (O. E. Williamson, 1964) polazi od gledišta da zadovoljstvo, prestiž i ugled menadžera te njegova pozicija na tržištu ovise, osim o plaći, i o različitim pogodnostima koje isti uživa te o više troškova s osnove veličine osoblja, službenih putovanja, reprezentacije i sl., pri čemu je korisnost koju menadžer nastoji maksimizirati funkcija tih troškova. U tom smislu, ovaj se doktorski rad opredjeljuje za *broj zaposlenih* te ga sagledava kao relevantnu, transparentnu i lako dostupnu varijablu pri analizi vrijednosti poduzeća. Konačno, model maksimizacije rasta (E. T. Penrose, 1959 i R. L. Marris, 1964) karakterizira razmatranje vremenske putanje ekspanzije poduzeća te pretpostavlja da zadovoljstvo i plaća menadžera ovise o snazi i prestižu poduzeća iskazanog kroz njegov rast. Rast pritom može obuhvatiti različite i raznorodne kategorije outputa kao što su imovina (aktiva), proizvodnja, zaposlenost, tržišni udio i dr. Sukladno tome, kao odgovarajuća refleksija komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih poduzeća, u okviru doktorskog rada, izabrana je kategorija *imovine (aktive)* poduzeća. Ista predstavlja lako dostupnu varijablu, jasnog značenja sadržajno i suštinski.

### **1.5. Znanstvene metode**

Budući da ovo područje istraživanja, posebice iz poslovne perspektive, još uvijek nije dovoljno afirmirano kao predmet istraživanja, pri čemu na posebnu ranjivost upozorava postojeći metodološki instrumentarij temeljen uglavnom na kvalitativnoj razini, doktorski rad nudi značajan metodološki iskorak. U tom smislu, tijekom znanstvenog istraživanja, formuliranja i prezentiranja rezultata istraživanja doktorskog rada, u analizi primarnih podataka primijenjene su metode deskriptivne i inferencijalne statističke analize koje su korištene za opis uzorka i varijabli predloženog konceptualnog modela. Radi usporedbe poduzeća specifičnih obilježja i različitih razina primjene alata komercijalne diplomacije u procesu njihove internacionalizacije, korištene su metode bivarijatne statističke analize (Anova). Pored

primjene ove standardne kombinacije znanstvenih metoda, u svrhu testiranja hipoteza i konceptualnog modela kao takvog, primijenjena je metoda analize puta (eng. *Path analysis*) kako bi se utvrdili različiti uzročno posljedični procesi, tj. odnosi između varijabli iz predloženog modela. Uzimajući u obzir studije srodne tematike (**Pacheco i Matos, 2022; De Noni i Apa, 2015; Zuidema i Ruël, 2012**), koje u okviru svojih istraživanja primjenjuju tek metodu jednostavne regresijske analize, primjenom metodološkog alata analize puta, kao naprednije verzije višestruke regresijske analize (**Lleras, 2005**), u ovom će se doktorskom radu složenijim matematičko statističkim alatima procijeniti veličina i snaga učinaka komercijalne diplomacije i internacionalizacije na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća Republike Hrvatske.

## **1.6. Kompozicija rada**

Ovo istraživanje implicira teorijski i aplikativni aspekt dokorskog rada, a organizirano je kroz devet međusobno povezanih cjelina. U prvom dijelu, **Uvodu**, oblikovani su problem i predmet istraživanja, definirana je znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze te su određeni ciljevi i svrha istraživanja. Uvod sadrži i kratku ocjenu dosadašnjih istraživanja, pregled primijenjenih znanstveno-istraživačkih metoda te kratki prikaz kompozicije rada.

Analiza ključnih koncepata dokorskog rada, na temelju rezultata prethodnih istraživanja, provedena je u okviru narednih (pet) teorijskih cjelina. Tako su specifičnosti malih i srednje velikih poduzeća definirane u drugom dijelu rada, naslova **Internacionalizacija malih i srednje velikih poduzeća kao poticaj razvoju komercijalne diplomacije**, u kojem su izdvojeni i ključni izazovi s kojima se ona suočavaju prilikom internacionalizacije svog poslovanja. Sustavno su istraženi i predstavljeni dominantni teorijski pristupi u izučavanju modela internacionalizacije, utvrđeni su opći kriteriji za određivanje stupnja internacionalizacije te je izdvojen i detaljno analiziran pokazatelj internacionalizacije primjenjiv za mala i srednje velika poduzeća (Indeks internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća – SMINI).

**Koncepcija komercijalne diplomacije kao alata podrške institucionalne ekonomije**, naslov je trećeg dijela rada u kojem su utvrđeni temelji na kojima ona počiva. Kako bi se otklonila razmimoilaženja unutar definicijskog okvira te sveprisutna raznovrsnost u interpretaciji dosega, utjecaja i načina njezine provedbe, najprije su elaborirani razlozi i potrebe za redefiniranjem koncepta diplomacije koja je u suvremenom obliku proširila značenje i

unaprijedila aktivnosti, transformirajući se u profesiju i znanstveno područje. S obzirom na ograničen opus dosadašnjih istraživanja iz ovog područja znanja, komercijalnoj diplomaciji se, u okviru ovog dijela rada, pristupilo kao znanstveno-istraživačkom izazovu, pri čemu su istraživački problemi uglavnom postavljeni izvan fokusa stvarnog poslovanja poduzeća. Cjelina donosi vremenski presjek doprinosa u pojmovnom određenju komercijalne diplomacije (počevši od krovnog koncepta gospodarske diplomacije), a završava detaljnim prikazom koncepta komercijalne diplomacije, u sklopu kojeg su elaborirane razine i opseg njezina djelovanja, kao i vrste aktera koji ju provode.

Čimbenici učinkovite komercijalne diplomacije, kao i njezin značaj u internacionalizaciji malih i srednje velikih poduzeća, elaborirani su u okviru četvrtog dijela, **Uloga i značaj komercijalne diplomacije u međunarodnom poslovanju malih i srednje velikih poduzeća**. Komercijalna diplomacija je ovdje analizirana kao refleksija i parametar procjene vrijednosti, pri čemu je temeljem analize prethodnih istraživanja stvoreno polazište za dublju analizu procesa kreiranja vrijednosti za mala i srednje velika poduzeća u okruženju komercijalne diplomacije.

U petom dijelu rada, naslova **Uloga i značaj komercijalne diplomacije u hotelijerstvu Republike Hrvatske**, utvrđena je institucionalna struktura hrvatske komercijalne diplomacije te su izdvojeni njezini ključni izazovi. Potom su elaborirane specifičnosti hrvatskog hotelijerstva temeljem izdvojenih relevantnih pokazatelja koji ocrtavaju ulogu hotelijerstva kao nositelja hrvatske turističke privrede, ali i kao značajnog kontributora u širem gospodarskom sustavu. Navedeno su ujedno argumenti i fakti u prilog institucionalne podrške djelatnosti hotelijerstva - u segmentu malog poduzetništva - u procesu jačanja njihove međunarodne vidljivosti i razvoja međunarodnog poslovanja.

Šesti dio rada, naslova **Modeli vrednovanja malih i srednje velikih poduzeća**, pored pregleda odabranih standardnih pristupa, metoda i tehnika izračuna i pristupu vrijednosti, donosi uvid u alternativan pristup procjene vrijednosti poduzeća, zasnovan na mikroekonomskim teorijama (vrednovanja) poduzeća. Temeljem izloženih karakteristika teorijskih modela, predložene su ciljne varijable outputa istraživačkog modela doktorskog rada (prihod, broj zaposlenih i veličina imovine). Iste se smatraju prikladnom mjerom analize vrijednosti generirane alatima komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

U sedmom je dijelu rada objašnjena **Metodologija istraživanja**. Prezentiran je konceptualni model generiranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća, a koji se sastoji od sljedećih varijabli: formalna dimenzija komercijalne diplomacije, neformalna dimenzija komercijalne diplomacije, internacionalizacija te vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća. Potom je, kroz odabrane (jasno definirane) kriterije za određivanje uzorka empirijskog istraživanja, prezentiran uzorak mikro, malih i srednje velikih hotelskih poduzeća te je utvrđen način pripreme i diseminacije izabranog instrumenta istraživanja. Sustavno su elaborirani metodološki koraci u testiranju postavljenih znanstvenih hipoteza i konceptualnog modela primjenom metode analize puta (eng. *Path analysis*) kojom je izvršena procjena veličine i snage učinaka komercijalne diplomacije - kroz proces internacionalizacije - na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća Republike Hrvatske.

**Rezultati istraživanja**, naslov je osmog dijela rada, u okviru kojeg su najprije detaljno opisani deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka, a potom argumentirano izloženi rezultati provedene eksploratorne faktorske analize u funkciji utvrđivanja uloge i težine pojedinih konstrukata iz konceptualnog modela, a primarno dimenzija komercijalne diplomacije. Cjelina sadrži prikaz svih relevantnih rezultata istraživanja i njihovih implikacija na postavljene znanstvene hipoteze, a završava raspravom o dobivenim rezultatima.

U okviru **Zaključka**, posljednjeg dijela rada, daje se sinteza cjelokupnog rada s teorijskog i aplikativnog gledišta primjene utvrđenih saznanja te se elaboriraju svi teorijski i praktični doprinosi ovog istraživanja. No, navode se i određena ograničenja koja su pratila proces istraživanja, od onih koja su proizašla iz specifičnosti ove grane djelatnosti (koja inicijalno i po definiciji pretpostavlja aktivnosti na međunarodnom turističkom tržištu), do onih longitudinalne prirode (i neprikladnosti pristupa s ponovljenim mjerenjima), kao i metodološke prirode (i veličine uzorka). Konačno, rad završava s prijedlozima za buduća istraživanja koji bi trebali otkloniti neka od vezanih pitanja ovog istraživanja, kao i produbiti te proširiti razumijevanje fenomena kauzalnosti komercijalne diplomacije, internacionalizacije i vrijednosti.

## 2. INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA KAO POTICAJ RAZVOJU KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE

Posljednjih je godina opće makroekonomsko okružje omogućilo intenziviranje aktivnosti malog i srednjega poduzetništva u svim industrijama te danas poduzeća ovoga segmenta čine okosnicu razvijenih svjetskih ekonomija (**Garača, Garača, 2017**), osiguravajući značajan udio radnih mjesta uz izniman doprinos u ostvarivanju visokog bruto domaćega proizvoda. Posljednje dostupne analize provedene na razini Europske unije (**2018, 2019, 2020**), ali i na razini Republike Hrvatske (**Alpeza et al., 2020; Savić et al., 2019**) potvrđuju dominantnu ulogu malih i srednje velikih poduzeća u smislu gospodarskoga rasta i razvoja, pri čemu ovako projektirana poduzeća, u odnosu na svoje velike konkurente, ostvaruju snažnu prevagu u kontekstu generiranja dodane vrijednosti. Upravo iz tog razloga, segment malog i srednjega poduzetništva zahtijeva objektivan i slojevit znanstven pristup, s obzirom na njihovu ulogu u suvremenom gospodarstvu i potencijalna rješenja kojima ovaj sektor može odgovoriti na pitanja od egzistencijalne važnosti modernoga društva.

Većina studija koje se bave procesom internacionalizacije poduzeća napisana su prije više od 25 godina (**Pavlaček, 2018**). U izučavanju internacionalizacije poslovanja poduzeća, pristupi pojedinih autora uključuju teorije organizacije, strateški menadžment, međunarodni menadžment, ali i menadžment malih i srednje velikih poduzeća (**Burgelman, 1983; Lumpkin i Dess, 1996; Barringer i Greening, 1998; Prashantham, 2005; Ruzzies et al., 2006 Mayer i Ottaviano, 2007; Siedschlag et al., 2010; Pavlaček, 2018**). Znanstvena nadgradnja i novi upravljački *mindset* u okviru ovog područja uključuje međunarodno poduzetništvo na presjeku poduzetništva i međunarodnog poslovanja, shvaćeno kao proaktivno ponašanje izvan nacionalnih granica usmjereno ka stvaranju vrijednosti u organizacijama (**McDougall i Oviatt, 2000, p. 903**). Međutim, ovo područje i dalje traži pravu definiciju sjecišta dvaju istraživačkih puteva (**Ruzzies, et al, 2006**), pri čemu novije studije otkrivaju potrebu za daljnjim istraživanjima u svrhu analize aktivnosti malih srednje velikih poduzeća koja svoje poslovanje nastoje proširiti izvan nacionalnih granica. Tako predstavljen, istraživački opus iz područja internacionalizacije potvrđuje da suvremenim istraživanjima malog i srednjeg poduzetništva i dalje nedostaje odgovarajući analitički okvir kojim bi se interpretirale suvremene međunarodne aktivnosti.

Iako je znanost u suglasju s činjenicom da internacionalizacija donosi značajne koristi u pravcu pozitivnih performansi poduzeća, ovaj je odnos ipak nedovoljno razjašnjen za slučaj malih i

srednje velikih poduzeća. Razlog tome dijelom proizlazi iz ograničenja dostupnih empirijskih studija u kojima istraživanja uglavnom obuhvaćaju razvoj teorijskih modela internacionalizacije velikih poduzeća, kao uvriježenih nositelja međunarodnih procesa. Štoviše, prvi teorijski pristupi koji pokušavaju objasniti raspon procesa internacionalizacije ovako projektiranih poduzeća u velikoj su mjeri tek skromni pokušaji (Bell et al., 2003; Smolarski i Wilner, 2005). Kao razlozi deficita literature iz ovoga područja često se uzimaju unutarnja ograničenja malih i srednje velikih poduzeća koja izazivaju sumnju u njihove sposobnosti natjecanja na inozemnom tržištu (Pangarkar, 2008), dok Schulz et al. (2009) pomiču fokus sa predmeta istraživanja na istraživača, te razloge traže u odsustvu prikladnoga analitičkog okvira za interpretaciju takvih međunarodnih aktivnosti.

### **2.1. Specifičnosti i izazovi malih i srednje velikih poduzeća u procesu internacionalizacije poslovanja**

U smislu odlika poslovanja, biti *malo poduzeće* danas često podrazumijeva otvorenost, dinamičnost i inovativnost, što su istovremeno karakteristike od presudnog značaja za opstanak, rast i kontinuirani poslovni razvoj. Navedene propozicije za uspješno poslovanje ponajprije proizlaze iz specifičnosti poduzeća ove veličine i vrste, a uključuju neovisnost i autonomiju djelovanja, jednostavnu organizacijsku strukturu, kraće linije komuniciranja i dobru informiranost svih zaposlenika. U odnosu na velika poduzeća, mala i srednje velika poduzeća imaju veći stupanj fleksibilnosti u procesu donošenja odluka, kraći period odgovora na potrebe potrošača i tržišta, a Paunović i Prebežec (2010) izdvajaju i mogućnost lakšeg sklapanja partnerstva s poduzećima prikladnima za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata. Može se tvrditi da se mala i srednje velika poduzeća u sferi poslovanja oslanjaju na svoje unutarnje snage i osobitosti kojima provode samostalnu politiku razvoja, osiguravaju konkurentnu poziciju te generiraju najbolje poslovne učinke.

Mala i srednje velika poduzeća potiču izniman interes u analizi gospodarskih kretanja općenito. Na njihov status i važnost ukazuje i Europska povelja o malim poduzećima iz 2000. godine (te kasnije i Akt o malom poduzetništvu Europske unije iz 2008.) koja utjelovljuje principe *najprije misli u malom* te odražava privrženost Europske unije malom i srednjem poduzetništvu kao najvažnijem izvoru novih radnih mjesta, inovativnosti, gospodarske dinamike i socijalne uključenosti.

Prema **izvještajima Europske komisije (2019, 2020, 2021)**, na razini Europske unije mala i srednje velika poduzeća čine 98,8% ukupno aktivnih poduzeća koja zapošljavaju više od 90 milijuna ljudi (što čini više od 65% ukupne zaposlenosti). Međutim, njihov se *impuls* ne prenosi jednako u svim dijelovima Unije. Promatrajući intenzitet i tip poduzetničkoga djelovanja, države članice Europske unije izuzetno su heterogene, što je direktna posljedica njihovih različitih razvojnih pozicija. Kako bi se umanjile razlike u dinamici regionalnoga gospodarskog razvoja kroz intenziviranje aktivnosti sektora malog i srednjeg poduzetništva u svim dijelovima Unije, smatra se izuzetno važnim poticati uspješno iskorištavanje tržišnih potencijala. U tom smislu, sukladno aktualnim globalizacijskim procesima koji snažno utječu na poslovnu filozofiju, mala i srednje velika poduzeća su na brze globalne promjene prisiljena odgovoriti brzim, globalnim razmišljanjem. Tako internacionalizacija poslovanja postaje imperativ i važan preduvjet budućeg rasta i razvoja ovako projektiranih poduzeća, pri čemu je u obzir potrebno uzeti sve specifičnosti koje ovaj segment poduzeća podrazumijeva.

Navedena teza mnogostruko je potkrijepljena u znanstvenim istraživanjima. Da je internacionalizacija *pametno* strateško opredjeljenje ističu **Autio et al. (2000)**, koji upozoravaju da poduzeća koja ne teže internacionalizaciji poslovanja, ne mogu imati dugoročne izgleda u bilo kojem modernom gospodarstvu. Provođenje koncepta internacionalizacije poslovanja gotovo uvijek dovodi do promjena na bolje, smatra **Pangarkar (2008)**, a poduzeća s višim stupnjem internacionalizacije postižu bolje poslovne rezultate. Štoviše, pasivan pristup izazovima, koji uključuje koncentraciju djelovanja poduzeća u okviru *sigurne zone* domaćeg tržišta, izlaže poduzeće potencijalnom riziku od nestajanja ili potiskivanja od strane dobro pozicioniranih i odvažnih konkurenata.

Internationalizacija je iznimno složen proces prilikom kojeg poduzeća postepeno povećavaju stupanj angažiranosti u međunarodnom poslovanju. Razlozi za ovakvo proaktivno djelovanje su raznovrsni, a vođeni su izravnim prednostima i rastom vrijednosti što ih poduzeća generiraju ovim procesom. Pri tome je vrijednost moguće odrediti prema motivima koji utječu na odluku poduzeća da djeluje izvan državnih granica. Još je **Marković (1994)** utvrdio i izdvojio sljedeće motive: ostvarivanje dobiti, razvoj i rast poduzeća, bolju iskorištenost proizvodnih kapaciteta, mogućnost većeg zapošljavanja, marketinšku sposobnost poduzeća, poduzetničke motive poduzeća, inovacije proizvoda, ali i zasićenost domaćeg tržišta te prednosti (prilike) stranog pred domaćim tržištem.



Jedinstveni proizvod, tehnološka prednost nad konkurencijom i želja za novim poslovnim mogućnostima na stranim tržištima, motivi su koje je izdvojio Pope (2002), dok **Previšić i Ozrešić Došen (1999)** razloge za internacionalizaciju vide u čimbenicima koji ograničavaju poslovanje poduzeća unutar granica domicilne zemlje: veličina domaćega tržišta i ustroj gospodarstva te stupanj razvijenosti djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Sličnoga su stajališta i **Paunović i Prebežec (2010)** koji izdvajaju nekoliko preduvjeta koji prethode odluci o internacionalizaciji: veličinu domaćeg tržišta, tržišnu poziciju i fleksibilnost poduzeća, otvorenost domaćeg tržišta, razvoj sektora te sposobnost upravljanja.

Ovako široki spektar motiva ukazuje da ishodište odluke o internacionalizaciji malih i srednje velikih poduzeća suštinski leži u ograničenjima domaćega tržišta te u prepoznavanju dobrih poslovnih prilika izvan domicilnih granica. I premda je međunarodna tržišna integracija prilika za rast i stvaranje nove vrijednosti kroz kapitalizaciju tržišnih nesavršenosti (**Lu, Beamish, 2001**), odabir strategije i instrumenta internacionalizacije uključuje i brojne izazove i poteškoće koje proizlaze iz obveza prema inozemstvu i povezanim novitetima. U tom je smislu potrebno steći ili razviti nova znanja i sposobnosti, izgraditi nove poslovne odnose, a u slučaju otvaranja podružnica, poduzeće mora uspostaviti legitimitet, zaposliti i osposobiti nove zaposlenike. Ovakvi izazovi, zajedno s političkim, ekonomskim, pravnim, pa i kulturološkim dimenzijama sustava u kojem djeluje strano tržište, zahtijevaju od poduzeća temeljitu prilagodbu i promjenu načina poslovanja razvijenih u okvirima domaćeg tržišta. Istovremeno, često ograničenih proračuna, mala i srednje velika poduzeća rijetko provode dubinsko skeniranje inozemnoga tržišta te ne raspolažu svim informacijama potrebnim za ostvarivanje međunarodnih prilika.

Nedostatak informacija može se pripisati nedostatku menadžerskih resursa (**Qian, 2002**), odnosno odsustvu specijaliziranih rukovoditelja za upravljanje aktivnostima međunarodnog karaktera. **Karagozogli i Lindell (1998)** utvrdili su da upravo menadžerska stručnost i kompetencije, uz raspoloživost informacija, čine dvije ključne prepreke s kojima se suočavaju mala i srednje velika poduzeća prilikom internacionalizacije. Štoviše, mala poduzeća često ne mogu i ne žele sama osigurati informacije o inozemnom tržištu jer oklijevaju snositi troškove istraživanja i marketinga koje informacije također mogu koristiti konkurentima (**Lederman et al, 2016**). Upravo iz tog razloga, manja poduzeća često koriste riskantne *prečice* prilikom donošenja odluka i prikupljanja informacija, te se tijekom procesa internacionalizacije nerijetko teško nose s povećanim zahtjevima za koordinacijom i komunikacijom unutar poduzeća. Konačno, mnoga mala i srednje velika poduzeća *pate* od nedostataka resursa u

usporedbi s njihovim globalnim, velikim suparnicima, što također utječe na vjerojatnost uspjeha njihovih inicijativa za internacionalizacijom.

Izazovima u ovom kontekstu bavio se i **Szabo (2002)** te je u svojoj studiji izdvojio ukupno 14 prepreka internacionalizaciji: (1) nedostatak poduzetničkih, menadžerskih i marketinških vještina, (2) birokracija, (3) manjkav pristup informacijama i znanju, (4) teškoće pri dobivanju financijskih sredstava, (5) loša dostupnost ulaganjima (tehnološka oprema i *know-how*), (6) razlike u standardizaciji te nedostatak svijesti o važnosti kvalitete, (7) razlike u opsegu korištenja proizvoda i usluga, (8) jezične barijere i kulturološke razlike, (9) rizici prodaje u inozemstvu, (10) natjecanje autohtonih poduzeća, (11) neodgovarajuće ponašanje multinacionalnih poduzeća prema domaćim poduzećima, (12) komplicirana trgovinska dokumentacija, uključujući pakiranje i označavanje, (13) nedostatak državnih poticaja za internacionalizaciju te (14) neodgovarajuća zaštita intelektualnog vlasništva. Dvije godine kasnije, **Leonidou (2004)** preprekama internacionalizacije daje novu dimenziju, pozivajući na odgovornost državne institucije. Temeljem sustavne analize 32 empirijske studije, **Leonidou (2004)** je u svojoj studiji ponudio sveobuhvatnu analizu barijera izlaska na međunarodno tržište. Detektirajući ukupno 39 barijera, klasificirao ih je na unutarnje i vanjske te je naglasio njihovu specifičnost utjecaja u određenim situacijama. Kao neke od ključnih vanjskih barijera, **Leonidou (2004)** je izdvojio nedovoljan angažman države koji se manifestira kroz nedostatak pomoći/poticaja, ali i kroz nejasna ili neadekvatna pravila i propise. Osim toga, **Leonidou (2004)** izdvaja i ekonomske i političke prepreke pri pozicioniranju na inozemno tržište, a koje se pak odnose na loše gospodarske uvjete u inozemstvu, političku nestabilnost na inozemnim tržištima, rizik promjene tečaja, stroga pravila i propise te na visoke tarifne i ne-tarifne barijere. Osim detaljnog prikaza barijera, doprinos Leonidouve studije proizlazi i iz detaljne analize tih barijera u smislu njihova utjecaja na poslovanje poduzeća, pri čemu sve navedene vanjske barijere imaju sustavno snažan opstruktivski učinak na ponašanje i tijek tržišnih aktivnosti malih i srednje velikih poduzeća.

Na Leonidouovo istraživanje oslonio se **Derado (2011)**, koji je ukazao na važnost kvalitetne poduzetničke infrastrukture malih i srednje velikih poduzeća koja je u ranoj fazi internacionalizacije primarno usmjerena na stvaranje uvjeta za gospodarski rast i razvitak, a tek u kasnijoj fazi na jačanje međunarodnih konkurentskih pozicija maloga gospodarstva. Analizirajući institucionalne uvjete internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća (na slučaju Splitsko-dalmatinske županije), **Derado (2011)** između ostalog zaključuje da je za rast

i razvoj malih i srednje velikih poduzeća neophodna i njihova uspješna internacionalizacija koja zahtijeva provođenje mjera usmjerenih prije svega na jačanje međunarodne konkurentnosti. Za institucije bi to u narednome razdoblju značilo obvezu stvaranja novih poslovnih prilika za mala i srednje velika poduzeća, kroz stvaranje poticajne poslovne klime i povećanje kapaciteta maloga gospodarstva u iskorištavanju tržišnih prilika.

Pored sustavnih analiza izazova kojima se suočavaju poduzeća pri internacionalizaciji poslovanja, novija istraživanja iz ovoga područja ukazuju na važnost izučavanja brzine internacionalizacije poslovanja. Tako **Bašić (2016)** ukazuje na statistički signifikantnu razliku u brzini internacionalizacije poduzeća s različitom razinom uslužnih inovacija, pri čemu bržu internacionalizaciju pokazuju poduzeća s većom razinom uslužnih inovacija. Mlađa poduzeća statistički se signifikantno brže internacionaliziraju od starijih poduzeća. S druge strane, poduzeća s manjom institucionalnom potporom statistički se signifikantnije brže internacionaliziraju. Ovakvi rezultati studije dovode u pitanje važnost institucionalne potpore internacionalizaciji poduzeća. No, **Bašić (2016)** se zaključno ograđuje, navodeći neadekvatnost institucionalnih potpora kao mogući razlog ovakvih nalaza, što je ujedno motiv i osnova budućih istraživanja iz područja interaktivnog odnosa države i poslovnog sektora.

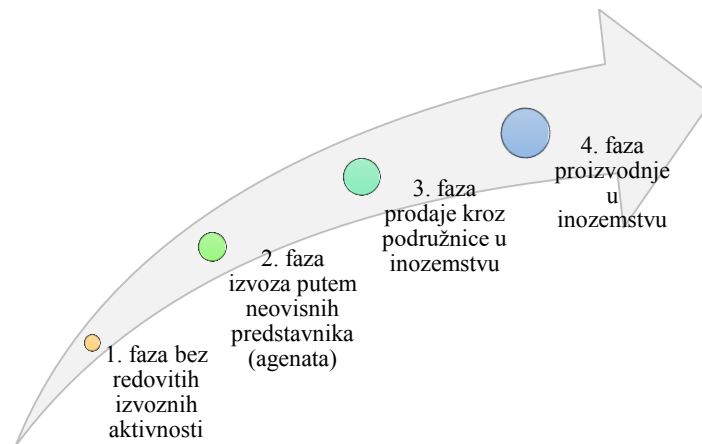
## **2.2. Dominantni teorijski pristupi u izučavanju modela internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća**

Iako su proces i aktivnosti internacionalizacije poduzeća podvrgnuti sustavnim empirijskim istraživanjima, postojeći modeli internacionalizacije još uvijek su u određenoj mjeri apstraktni i nedorečeni. Kao rezultat toga, primjena modela u nekim je slučajevima diskutabilna, što u pitanje dovodi objektivnost, vjerodostojnost i znanstvenu utemeljenost rezultata provedenih istraživanja. Navedeno implicira opravdanu potrebu za kritičkom procjenom primjerenosti modela u svrhu daljnjeg razvoja i jačanja njegovih teorijskih odrednica. Između ostalog, u cilju transparentnog ocrtavanja teorijskih granica, u obzir je potrebno uzeti neke osnovne karakteristike poduzeća relevantne za kvalitetno oblikovanje modela internacionalizacije, a koje se primarno odnose na anticipiranje osobitosti poduzeća, na njihove raznolike pozicije u procesu internacionalizacije ili pak na specifične (uglavnom rane) faze procesa internacionalizacije, često drugačije, tj. autentične za pojedino poduzeće.

U razmatranje valja uzeti i sekvencijalnu prirodu procesa internacionalizacije koja se može pripisati aspektu neizvjesnosti i rizicima povezanim s donošenjem poslovnih odluka, kao što

su okolnosti koje opisuju oprezan model upravljanja, koji postepeno i različitim ritmom ispituje prilike i preuzima obveze na inozemnom tržištu. Takav pokušaj mjerenja internacionalizacije poslovanja predstavili su **Andersson et al. (1997)**, predloživši procesni model internacionalizacije koji sugerira četiri faze progresivnog razvoja poduzeća, kako sugerira slika u nastavku.

**Slika 1. Procesni model internacionalizacije poduzeća**

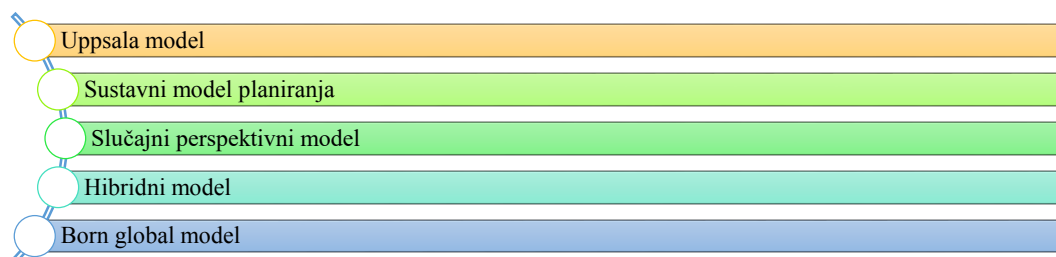


Izvor: obrada autora prema Andersson et al. (1997)

Ovakav model pretpostavlja internacionalizaciju kao posljedicu postupnih odluka, ali istovremeno ne nudi mogućnost za suptilno mjerenje internacionalizacije te ne definira parametar primjenjiv za komparaciju stupnja internacionalizacije između poduzeća. Štoviše, model tek definira trenutne faze internacionalizacije, pri čemu se poduzeća jednostavno grupiraju u kategorije, usprkos potencijalno velikim razlikama u stupnju internacionalizacije.

Doprinos razvoju teorijskog pristupa internacionalizaciji dali su **Paunović i Prebežac (2010)** koji su u svojoj studiji ponudili cjeloviti pregled teorijskih modela internacionalizacije s fokusom na njihovu primjenjivost u malim i srednje velikim poduzećima (cf. slika 2).

**Slika 2. Teorijski modeli internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća**



Izvor: obrada autora prema Paunović i Prebežec (2010)

Autori polaze od eksperimentalnog (empirijskog) modela učenja, temeljenog na empirijskom ponašanju i rastu poduzeća. Riječ je o modelu poznatijem pod imenom **Inkrementalni model internacionalizacije ili Uppsala model**, a isti objašnjava način na koji poduzeće, temeljem postojećeg znanja o inozemnim tržištima, određuje strategiju ulaska (tržišnoga proboja), te istovremeno utječe na promjenu trenutnih poslovnih aktivnosti poduzeća. Teorija internacionalizacije prema Uppsala modelu podrazumijeva 4 ključne faze. Nakon prve, pripremne faze, slijedi druga faza koju određuje izvoz potpomognut angažmanom agenta. U trećoj fazi osnivaju se podružnice na stranom tržištu, dok četvrtu fazu karakterizira uspostava proizvodnih postrojenja na stranome tržištu.

Iako je pojava Uppsala modela bitno utjecala na jačanje interesa za ovim područjem, model je često bio izvrgnut kritikama, primarno jer zaključci modela, utemeljeni na istraživanju poduzeća skandinavskih zemalja, nisu imali empirijsku potvrdu na drugim tržištima. Osim toga, model nije predvidio brzinu prelaska faza, niti je ponudio objašnjenja za poduzeća koja određenu fazu jednostavno preskoče, ili se pak istodobno internacionaliziraju na nekoliko tržišta (što je vrlo karakteristično za mala poduzeća).

Temeljne odrednice **Sustavnog modela planiranja** proizlaze iz percepcije internacionalizacije kao sustavno preciznog i planiranog procesa koji se provodi postupno, na temelju analitičkog tržišnog istraživanja, a u cilju povećanja međunarodnih performansi poduzeća. Tako **Root (1994)** opisuje percepciju procesa internacionalizacije primjenom sljedećih stupnjeva: mjerenje tržišnih okolnosti, odabir strategije ulaska, priprema marketinškog plana. S druge strane, **Yip et al. (2000)** razvijaju sustavni *Way Station Model* za internacionalizaciju malih i srednje velikih poduzeća koji uključuje 6 koraka: motivaciju i strateško planiranje, istraživanje tržišta, odabir tržišta, izbor strategije ulaska, predviđanje problema i ponašanje nakon ulaska. Iako racionalne i strogo sekvencijalne, karakteristike sustavnih modela internacionalizacije su istovremeno izvor brojnih kritika. Uz pretpostavku dugoročne održivosti preciznih tržišnih istraživanja i analiza kao temelja za dugoročno planiranje i postupnu internacionalizaciju, brži i češći proboj malih i srednje velikih poduzeća na inozemno tržište ostaje u osnovi neobjašnjiv. Dodatno, **Paunović i Prebežec (2010)** ukazuju da model također ne objašnjava činjenicu da se brojne odluke danas donose istovremeno, a ne uzastopno, dok se vrlo važni čimbenici, poput motivacije i početnih sposobnosti poduzeća – jednostavno zanemaruju.

**Slučajni perspektivni model** počiva na pretpostavci da proces internacionalizacije ovisi o trenutnoj situaciji u kojoj se poduzeće nalazi. Kako će se ona provesti u velikoj mjeri određuje

okruženje, struktura industrije kojoj poduzeće pripada te marketinška strategija. Ovaj model naglašava nepredvidljivu prirodu procesa internacionalizacije u malim i srednje velikim poduzećima, dok analitičari kritički ukazuju na njegovu nemogućnost osiguranja koherentnoga okvira za slične studije (**Paunović i Prebežac, 2010**).

**Hibridni model** stvoren je integracijom iskustvenog modela učenja i sustavnog modela planiranja s određenim elementima kontingencijskog modela (**Li, et al., 2004**). Model pruža holistički uvid u proces internacionalizacije, ali nema pretenzije zamijeniti ostale modele, već služi kao nadogradnja postojećih teorijskih istraživanja (**Paunović i Prebežac, 2010**). Osim teorijske superiornosti nad drugim modelima, hibridni model pruža određene prednosti menadžerima malih i srednje velikih poduzeća. Model primarno predlaže način pripremanja poduzeća za ulazak na inozemno tržište putem istraživanja motivacije i sposobnosti poduzeća te kroz identifikaciju ključnih koraka u procesu internacionalizacije i distribucije resursa. S druge strane, model nije strogo linearno sekvencijalan, što omogućuje fleksibilnost u samoprocjeni tijekom internacionalizacije, ali i proučavanje strategija konkurenata.

Kao posljednji teorijski model internacionalizacije, **Paunović i Prebežec (2010)** izdvajaju **Born global model** koji podrazumijeva internacionalizaciju *born global* poduzeća. Riječ je o malim poduzećima koja su u relativno kratkom roku postala globalni igrači, a koja svoje marketinške aktivnosti koriste kako bi se usmjerila na inozemna tržišta. Različite studije pokazuju da veliki broj *born global* poduzeća posluje u industrijama u kojima je znanje ključni čimbenik. Takva poduzeća internacionaliziraju svoje poslovanje u prvih pet godina poslovanja. Opisujući Born global model internacionalizacije, **Paunović i Prebežac (2010)** izdvajaju nekoliko univerzalnih zaključaka proizišlih iz iskustva internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća:

- Male države s malim domaćim tržištem više su internacionalizirane ili, drugim riječima, veličina domaćeg tržišta važan je čimbenik internacionalizacije.
- Nalaženje novih poslovnih partnera u susjednim državama i dalje je najlakši i najčešći način internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.
- Veličina poduzeća je važna. Srednje velika poduzeća obično su više internacionalizirana od mikro ili malih poduzeća.
- Razni sektori industrije nalaze se u različitim fazama internacionalizacije. Tako je sektor maloprodaje tradicionalno lokalno usmjeren i najmanje orijentiran na strana

tržišta. Transport i komunikacije su sektori koji gravitiraju prema inozemnim tržištima u znatno većoj mjeri.

- Internacionalizirana mala i srednje velika poduzeća imaju tendenciju ulaska u različite oblike međusobne formalne ili neformalne suradnje.

Problematikom teorijskih modela internacionalizacije bavili su se i **Schulz et al. (2009)** koji u svojoj studiji polaze od potrebe za razvojem analitičkoga okvira koji će interpretirati međunarodne aktivnosti malih i srednje velikih poduzeća. Polazeći od distinkcije u teorijskim pristupima, autori izdvajaju teorije ekonomske internacionalizacije koje proučavaju i pojašnjavaju međunarodnu trgovinu i multinacionalna poduzeća, te teorije procesa internacionalizacije koje promatraju transformaciju poduzeća izvan granica. Premda navedene teorije nisu prikladne za analizu procesa internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća, njihova je primjena i dalje česta, pri čemu istraživači koriste fazne modele i mrežne pristupe prilikom objašnjavanja obrazaca aktivnosti malog i srednjeg poduzetništva. U tom smislu, autori ističu da navedeni modeli i pristupi ne mogu odgovoriti na široki spektar pojava koje se događaju *born global* poduzećima ili pak *instant međunarodnim poduzećima* (tradicionalnim malim i srednje velikim poduzećima koja brzo ulaze na međunarodno tržište ili uspješno posluju u stranim zemljama). Isto vrijedi i u slučaju *backsourcers* poduzeća koja svoje međunarodne aktivnosti koncentriraju i vraćaju natrag u domicilnu bazu, te za lokalno usmjerena *born regionals* poduzeća koja svoje (isključivo) izvozne aktivnosti provode lokalno. Pritom se autori oslanjaju na empirijske nalaze koji pokazuju da mala i srednje velika poduzeća ne prate unificirani put internacionalizacije, što ponajprije proizlazi iz njihovih specifičnosti. Tako *born globals*, mala, tehnološki orijentirana poduzeća, imaju specifičan *know-how* na početku procesa internacionalizacije te često već u startu imaju dobru međunarodnu poslovnu mrežu. S druge strane, tradicionalna mala i srednje velika poduzeća često djeluju na svjetskoj razini na nepredvidljiv način.

Sukladno svemu navedenom, postoji opravdana potreba za unapređenjem teorija internacionalizacije, budući da tradicionalno poimanje internacionalizacije, u smislu postepenog procesa ekspanzije koji započinje u nacionalnom, a onda u međunarodnom kontekstu, ne odgovara prirodi malih i srednje velikih poduzeća. S obzirom da predstavljaju značajan segment istraživanja u području međunarodnoga poslovanja, modelima internacionalizacije je potrebno pristupiti s osobitom pažnjom, uvažavajući specifičnosti poduzeća, kao i širi kontekst u kojem ona djeluju.

Kritiku modelima internacionalizacije uputio je Andersen još 1993. godine, ukazavši na nedostatak njihovih suštinskih objašnjenja, što implicira neodređenost u njihovoj inicijalnoj svrsi. Primarno, **Andersen (1993)** propituje konkretne mehanizme odvijanja procesa internacionalizacije, odnosno koncepte pomoću kojih je moguće predvidjeti kretanje poduzeća od jedne do druge procesne faze, s obzirom da etape internacionalizacije nisu jasno adresirane. Povezano s problemom razgraničenja procesnih faza, u fokusu Andersenove rasprave je i nedovoljno konkretizirana vremenska dimenzija procesa internacionalizacije. Također, **Andersen (1993)** inzistira na dodatnom usklađivanju teorije i prakse, s obzirom na nedostatak kvalitetnog razjašnjenja pojmova i varijabli modela, kao i odnosa koji ih povezuju na različitim razinama apstrakcije. Konačno, **Andersen (1993)** izdvaja da bi teorija i s njom povezani modeli trebali udovoljavati kriteriju provjerljivosti. U tom smislu, ispravno je zaključiti da bi testovi valjanosti trebali biti prioritetno pozicionirani u daljnjem razvoju modela internacionalizacije.

Trideset godina kasnije, Andersenove kritike modelima internacionalizacije još uvijek nisu anticipirane u punom opsegu. Studije iz područja internacionalizacije poduzeća, posebice one s fokusom na proces internacionalizacije i povezani mjerni instrument, razine proizišlih efekata, ali i razine uključenosti na inozemnom tržištu, i dalje su tek pokušaji kojima se nastoji odgovoriti na ovaj slojeviti problem. U središtu znanstvenih rasprava jednako su zastupljeni uvjeti koji definiraju različite oblike, modalitete i razine internacionalizacije, kao i indikatori kojima se registriraju ostvareni učinci povezani s internacionalizacijom.

**Uzimajući u obzir detaljno prezentirane rezultate prethodnih istraživanja, a u cilju sustavne analize internacionalizacije malih i srednje velikih (hotelskih) poduzeća u kontekstu komercijalne diplomacije i stvaranja dodane vrijednosti, utvrđuje se opravdana potreba za novim, prikladnijim pristupom analize te razvojem fleksibilnijeg, podesivog okvira internacionalizacije koji, pored veličine malih i srednje velikih poduzeća, u obzir uzima njihove sve relevantne karakteristike poslovanja.**

### **2.3. Kriteriji za određivanje stupnja internacionalizacije i mjerenje stupnja internacionalizacije korporativnih poduzeća**

U pokušaju detektiranja razlika između izvoznih poduzeća na različitim razinama internacionalizacije, Cavusgil je još 1984. godine konkretizirao ovaj višeslojni fenomen ponudivši svoje viđenje rješenja. Usredotočivši se na tri faze procesa internacionalizacije, definirajući ih kao eksperimentalno, aktivno i predano (angažirano) sudjelovanje, **Cavusgil**



(1984) razvija tri kategorije izvoznih poduzeća, međusobno suprotstavljenih s obzirom na mjerljive karakteristike, domaće tržišno okruženje, prirodu inozemnog poslovnog angažmana te aspekte politike i prakse istraživanja stranog tržišta.

**Eksperimentalno sudjelovanje** u procesu internacionalizacije **Cavusgil (1984)** definira niskim stupnjem zalaganja poduzeća u segmentu proboja na inozemno tržište. Izvoz je u takvim okolnostima obično potaknut neplaniranim impulsima iz inozemstva na koje poduzeće odgovara pasivno (reaktivno), stavljajući međunarodne opcije i povezane mogućnosti na margine poslovanja. Izvozna prodaja ovih poduzeća obično je niža od 10% ukupnog poslovanja (**Cavusgil, 1984**), što je djelomice rezultat kratkoročno postavljenih ciljeva poduzeća - eksperimentalnih izvoznika, koji svoja upravljačka i financijska sredstva te proizvodne kapacitete često nevoljko plasiraju na izvoznim tržištima.

Nasuprot eksperimentalnom, **aktivno sudjelovanje** određuje prepoznavanje važnih doprinosa međunarodnog poslovanja u ostvarivanju korporativnih ciljeva. U ovom slučaju, poduzeće svjesno i planski donosi odluke u skladu s poslovnim prilikama na inozemnom tržištu, razvijajući proizvode dizajnirane na način da ciljano odgovore na specifične potrebe inozemnih kupaca. Istovremeno se revidiraju i cjenovne politike kako bi se osigurao učinkovit prodor na strana tržišta. U fazi aktivne uključenosti, poduzeća proširuju svoje izvozne aktivnosti na više ključnih tržišta, a izvozna djelatnost se prestaje provoditi sporadično.

**Predano sudjelovanje** predstavlja najvišu fazu ostvarenja u procesu internacionalizacije i integracije na međunarodno tržište (**Cavusgil, 1984**). Predani izvoznik obično traži poslovne mogućnosti znatno šire od sigurnog (tradicionalnog) tržišta. Ova faza obično podrazumijeva višestruke povezujuće efekte te uključuje izravna ulaganja u inozemne proizvodne pogone, otvaranje poslovnih podružnica, i sl. Konačno, poduzeća predano i sustavno procjenjuju mogućnosti na globalnom tržištu, za čije potrebe prilagođavaju *modus operandi* te u svoju organizacijsku strukturu uključuju inozemne odjele koji preuzimaju odgovornost za ove operacije.

Sukladno definiranim kriterijima, **Cavusgil (1984)** je klasificirao ukupno 70 poduzeća u kategorije eksperimentalnih, aktivnih i predanih izvoznika. Intencija je bila povezati faze internacionalizacije s mjerljivim karakteristikama poduzeća te utvrditi je li napredovanje kroz proces internacionalizacije funkcija veličine poduzeća. Osim toga, cilj je bio istražiti jesu li

predani izvoznici veći od eksperimentalnih i aktivnih izvoznika. Rezultati istraživanja, međutim, nisu bili dosljedni i konzistentni.

Kada se veličina poduzeća mjerila brojem stalno zaposlenih, nije utvrđen statistički značajan odnos s pojedinim fazama internacionalizacije, za razliku od slučaja kada se veličina poduzeća mjerila veličinom godišnje prodaje. Usto, iako postoje tendencije da eksperimentalna poduzeća imaju manje od 20, a angažirana poduzeća više od 20 godina izvoznog iskustva (**Cavusgil, 1984**), istraživanjem je utvrđeno da ono ne može biti relevantan prediktor internacionalizacije, s obzirom na utvrđenu statistički slabu vezu između duljine iskustva (godina, mjeseci, dana) u aktivnostima izvoza i pojedinih faza internacionalizacije.

Ovo otkriće implicira da *prirodni* iskorak od eksperimentalnog poduzeća do predanog izvoznika nije nužno izvjestan. Slični rezultati dobiveni su i u slučaju ispitivanja veze između intenziteta izvoza i faza internacionalizacije. Iako postoji tendencija da eksperimentalni izvoznici izvoze manje od 10%, a angažirani izvoznici više od 40% ukupne proizvodnje, intenzitet izvoza nije u zadovoljavajućoj korelaciji s internacionalizacijom, s obzirom na utvrđenu slabu do umjereno jaku povezanost između intenziteta izvoza poduzeća (mjenog omjerom izvoza i ukupne prodaje) i stupnja internacionalizacije. Ovakvi rezultati impliciraju zaključak da ne postoji univerzalni (jedinostveni) mjerni instrument za procjenu razine stupnja internacionalizacije te u obzir valja uzeti i ostale promjene u organizaciji, uključujući i moguće pomake i zaokrete u upravljačkim aktivnostima i odlukama top menadžmenta (**Cavusgil, 1984**).

U odnosu na izvozno iskustvo, kao vjerodostojniji (umjereno jaki) prediktor internacionalizacije pokazala se izvozna dobit poduzeća, budući da je istraživanjem utvrđena statistički jača veza između izvozne dobiti (mjerene kao udio u ukupnoj dobiti poduzeća) i stupnja internacionalizacije. Navedeni rezultati u skladu su s postojećom paradigmom prema kojoj dvije trećine eksperimentalnih izvoznika generira manje od 10%, a gotovo polovica angažiranih izvoznika više od 40% svoje dobiti od inozemne prodaje.

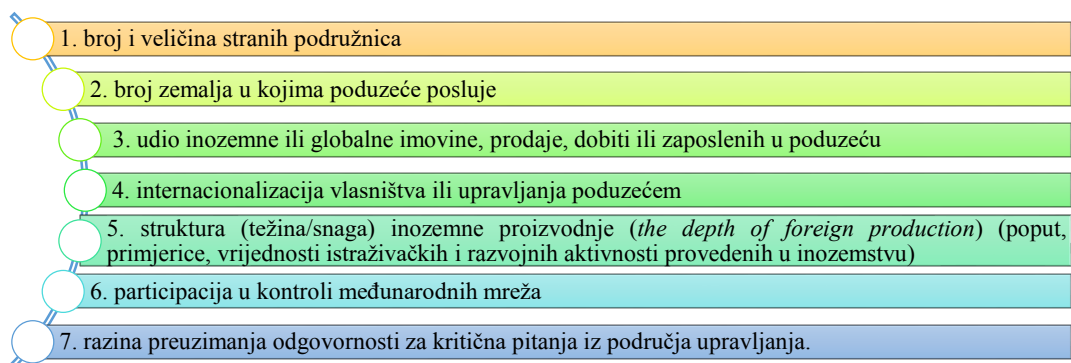
**Cavusgil (1984)** je dodatno istraživao povezanost stupnja internacionalizacije i opsega domaćeg tržišta, vodeći se rezultatima prethodnih istraživanja koja su sugerirala da će poduzeće sa široko uspostavljenim domaćim tržištem lakše proširiti tržište u međunarodnom prostoru. Međutim, Cavusgilovo istraživanje nije potvrdilo očekivanja, s obzirom da opseg

domaćeg tržišta nije bio nužno uži u slučaju eksperimentalnih i aktivnih izvoznika, a u odnosu na predane izvoznike.

Cavusgilova studija značajan je iskorak u istraživanju internacionalizacije poduzeća općenito. Između ostalog, izniman doprinos očituje se u definiranju mjerljivih karakteristika poduzeća pojedinih faza internacionalizacije, pri čemu je izvoznike moguće razlikovati prema veličini ostvarene prodaje, odnosno udjela od prodaje ostvarenog izvozom. Osim toga, istraživanjem je utvrđeno da su eksperimentalni i predani (angažirani) izvoznici uglavnom proizvođači industrijske robe, dok je većina aktivnih izvoznika primarno usmjerena na proizvodnju robe široke potrošnje. Kao ključni rezultat Cavusgilove studije moguće je istaknuti argument prema kojem se nameće **obveza da se poduzećima izvoznicima pristupa kao heterogenoj, a ne homogenoj skupini, što predstavlja imperativ prilikom definiranja praktičnih aktivnosti poticanja izvoza, a istovremeno i izazov prilikom određivanja budućih smjerova empirijskih istraživanja iz ovoga područja znanja.**

U cilju definiranja mjernoga instrumenta internacionalizacije, u studijama se pretežno polazi od definiranja pojma multinacionalnog poduzeća te određivanja njegovih ključnih odrednica. Premda još uvijek ne postoji jedinstvena univerzalno prihvaćena definicija takvog poduzeća, u akademskim krugovima, gospodarstvu i međunarodnim organizacijama, široko je prihvaćen prijedlog **Dunning i Lundan (2008, p. 3)** prema kojem multinacionalno poduzeće „sudjeluje u izravnim stranim ulaganjima te posjeduje ili na neki način kontrolira aktivnosti dodane vrijednosti u više od jedne države.“ Pritom **Dunning i Lundan (2008)** identificiraju sedam kriterija za procjenu stupnja međunarodne integracije i aktivnosti poduzeća na inozemnom tržištu (cf. slika 3).

### Slika 3. Kriteriji za procjenu stupnja internacionalizacije poduzeća



Izvor: obrada autora prema Dunning i Lundan (2008)

Navedeni kriteriji čine polaznu osnovu mnogih istraživanja koja su u ovom istraživačkom području dala svoj doprinos. No, pristupajući internacionalizaciji kao višedimenzionalnom procesu ili sustavu višestrukih aktivnosti, u aspektu mjerenja njezinih efekata, kao i razina integracije poduzeća na inozemnom tržištu, stavovi autora uvelike se razlikuju. Budući da ne postoji univerzalno primjenjiv koncept mjerenja, istraživači se suočavaju sa problemom usklađivanja istraživačkih pitanja, primjerenih i učinkovitih mjernih koncepata, kao i izazovom povezanim s dostupnošću podataka.

### Jednostavni indikatori internacionalizacije

Uspoređujući stupnjeve (razine) internacionalizacije različitih poduzeća, istraživači obično polaze od skupova pokazatelja razvijenih na način da anticipiraju obilježja i specifičnosti poduzeća određene vrste. Različitim pristupima mjerenja internacionalizacije bavio se **Dörrenbächer (2000)**, usredotočivši se na smislenost kriterija i proizišlih indikatora. Kao jednostavne indikatore internacionalizacije, **Dörrenbächer (2000)** razlikuje strukturne indikatore, indikatore performansi te indikatore stava (cf. tablica 1).

**Tablica 1. Jednostavni indikatori internacionalizacije**

Strukturni indikatori	Indikatori performansi	Indikatori stava
<p><b>Indikatori povezani s inozemnim aktivnostima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- broj država u kojima je poduzeće aktivno</li> <li>- broj/udio inozemnih podružnica</li> <li>- broj/udio slučajeva nematerijalnih aktivnosti u inozemstvu (npr. strateški savezi, franšizno poslovanje)</li> <li>- iznos/udio inozemne imovine</li> <li>- iznos/udio dodane vrijednosti ostvarene u inozemstvu</li> <li>- snabdijevanje izvorima iz inozemstva</li> <li>- broj/udio inozemnih zaposlenika</li> </ul>	<p><b>Inozemna prodaja</b></p> <p><i>Potražnja:</i> Iznos inozemne prodaje prema lokaciji kupca</p> <p><i>Ponuda:</i> Iznos prodaje inozemnih podružnica</p>	<p><b>Meki indikator</b></p> <p>Etno-, poli-, regio- ili geocentrični stil upravljanja prema: organizacijskoj složenosti, autoritetu, donošenju odluka, komunikacijskim tokovima, regrutiranju zaposlenih, zapošljavanju, kontroli, itd.</p>
<p><b>Indikatori povezani s upravljačkim strukturama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- broj tržišta dionica na kojima poduzeće kotira</li> <li>- iznos/udio dionica u vlasništvu stranaca</li> <li>- broj/udio stranih državljana u upravnom odboru</li> </ul>	<p><b>Poslovni prihodi u inozemstvu</b></p> <p>Zbroj poslovnih prihoda inozemnih podružnica</p>	<p><b>Tvrđi indikator</b></p> <p>Međunarodno iskustvo top menadžera: kumulativan broj godina koje su vrhovni (top) menadžeri proveli radeći u inozemstvu, ponderirano ukupnim brojem godina radnog iskustva</p>

Izvor: obrada autora prema Dörrenbächer (2000)

Strukturni indikatori ukazuju na međunarodnu involviranost korporativnog poduzeća u određenom vremenskom trenutku. Ovdje **Dörrenbächer (2000)** izdvaja više indikatora

povezanih s inozemnim aktivnostima, ali i onih koji utvrđuju stupanj internacionalizacije kroz korporacijske upravljačke strukture.

U odnosu na strukturne, indikatori performansi mjere stupanj uspjeha korporativnih aktivnosti tijekom određenog vremenskog razdoblja (obično jedne godine) u stranim zemljama. **Dörrenbacher (2000)** izdvaja inozemnu prodaju (promet) i poslovni prihod u inozemstvu kao dva ključna indikatora. Pri razmatranju veličine prometa, kao prvog ključnog indikatora, polazi od *potražnje* te kao relevantan pokazatelj izdvaja vrijednost inozemne prodaje prema lokaciji kupca, a koja se izračunava kao izvoz iz matične zemlje uvećan za prihode stranih podružnica (umanjeno za prihode koji dolaze od izvoza u matičnu zemlju matičnog poduzeća). U kontekstu *ponude*, **Dörrenbacher (2000)** propituje u kojoj se mjeri poslovnom djelatnošću bave podružnice smještene u stranim zemljama. Relevantni pokazatelj u ovom slučaju jest vrijednost prodaje inozemnih podružnica, a koja se izračunava kao zbroj prometa inozemnih podružnica (kao udio u zbroju prometa matičnog društva i njegovih nacionalnih podružnica). Kao drugi važan indikator performansi izdvojen je poslovni prihod ostvaren u inozemstvu, a koji se obično izračunava kao zbroj poslovnih prihoda koje ostvaruju sve strane podružnice.

Indikatorima stava utvrđuje se način na koji korporacijska poduzeća njeguju odnose sa svojim podružnicama u inozemstvu. Međutim, u kontekstu ovih indikatora nema znanstvenog konsenzusa s obzirom na postojeće dvojbe vezane uz mogućnost i pouzdanost mjerenja karakteristika stava (**Sullivan, 1994**). No, snažnu potporu primjeni ove skupine indikatora daju **Heenan i Permuter (1979)**, tvorci *mekog* kvalitativnog indikatora, koji razlikuje četiri vrste orijentacije sjedišta uprave poduzeća prema stranim podružnicama. Da bi se utvrdilo slijedi li sjedište korporativnog poduzeća etnocentrični (orijentiran na matičnu zemlju), policentrični (orijentiran na državu domaćina), regiocentrični (regionalno orijentirani) ili geocentrični (globalno orijentirani) pristup, **Heenan i Perlmutter (1979)** predlažu ovaj složeni indikator, koji između ostalog, sublimira sljedeće aspekte: složenost organizacije, autoritet i donošenje odluka, procjenu i kontrolu, nagrade i kazne, komunikaciju i informacije, regrutiranje i zapošljavanje.

Unaprjeđenje indikatora iz ove domene ponudio je **Sullivan (1994)**, razvivši prikladniji, tzv. *tvrdi* indikator stava prema kojem se promišljanje o međunarodnom djelovanju poduzeća povećava s međunarodnim iskustvom vrhovnih (top) menadžera, mjereno kao kumulativan broj godina koje vrhovni (top) menadžeri provode radeći u inozemstvu, ponderirano ukupnim brojem godina radnog iskustva.

Pored navedenih jednostavnih, selektivno izdvojenih indikatora, valja spomenuti i dodatne koncepte koji se u svrhu mjerenja razine internacionalizacije predlažu u dostupnim studijama. Tako je **Schmidt (1981)** koristio Herfindahlov indeks za mjerenje heterogenosti i homogenosti međunarodnih aktivnosti poduzeća. U sličnom je pokušaju **Perriard (1995)** izračunao Gini indeks, kako bi izmjerio koliko je regionalna distribucija određenog pokazatelja internacionalizacije poduzeća slična ukupnoj i globalnoj distribuciji istog pokazatelja. **Ietto-Gillies (1998)** je razvio Indeks mrežne rasprostranjenosti (*Network Spread Index* - NSI), koji pokazuje udio zemalja u kojima poduzeće ima podružnicu u odnosu na ukupan broj zemalja koje ostvaruju priljev izravnih stranih ulaganja. Riječ je o jednostavnom i lako usporedivom indeksu (**Ietto-Gillies, 1998**) koji se izvodi kao omjer broja stranih država u kojima poduzeće ima podružnice ( $n$ ) i broja država u kojima je poduzeće potencijalno moglo imati podružnice ( $n^*$ ). Pritom  $n^*$  podrazumijeva ukupan broj zemalja u kojima postoji udio stranih ulaganja, koji se potom umanjuje za 1 kako bi se u obzir uzela činjenica da matična država ne bi trebala biti uključena u potencijalni broj stranih zemalja (**Ietto-Gillies, 1998**).

$$NSI = \frac{n}{n^*}$$

U cilju analize koncentracije najvećih multinacionalnih kompanija u njihovoj matičnoj regiji (Japan, Europa i Sjeverna Amerika) **Rugman (2007)** je koristio podatke o prodaji, dok je **Sullivan (1994)**, pored *tvrdog* indikatora stava, dodatno procjenjivao i fizičku disperziju međunarodnog djelovanja koja detektira u koliko od deset tzv. fizičkih zona svijeta poduzeće ima svoje podružnice.

Spomenuti pokazatelji i indeksi pretežno mjere tek jednu dimenziju internacionalizacije multinacionalnih poduzeća, na što je davno upozorio **Shoham (1998)**, utvrdivši da ne postoji jedinstven pokazatelj koji može biti pouzdano mjerilo izvoznih rezultata. Od iste premise polaze i **Gubik i Bartha (2014)**, naglašavajući da primjena isključivo jedne mjerne metode, kao pokazatelja internacionalizacije, može dovesti do iskrivljenih rezultata. Istog je mišljenja i **Dörrenbächer (2000)**, ističući višedimenzionalnost internacionalizacije, radi koje ograničavanje i svođenje mjerenja na pojedinačni jednostrani pokazatelj neizbježno znači fragmentirani pristup samo dijelu složenog fenomena internacionalizacije poduzeća. Sukladno tome, postoji opasnost od potencijalno kontradiktornih, nepouzdanih i nepotpunih rezultata, ovisno o valjanosti primjene određenog indikatora u pogledu mjerenja razine

internacionalizacije. Dodatno, **Dörrenbächer (2000)** upozorava da primjena pojedinačnih pokazatelja ne omogućuje sustavnu kontrolu pogrešaka mjerenja.

Iako postoji široki znanstveni konsenzus oko primjene složenih pokazatelja internacionalizacije, kao prikladnijeg pristupa mjerenje internacionalizacije poduzeća, empirijski se rezultati u brojnim dostupnim studijama i dalje temelje na pojedinačnim pokazateljima.

### Indeksi i složeni pokazatelji internacionalizacije

Premda znanost inzistira na razvoju sofisticiranih indeksa za vjerodostojno mjerenje internacionalizacije, analizom dostupne literature iz ovoga područja utvrđeni su tek poviši njihova stvaranja. Konkretno, u literaturi je na tu temu moguće identificirati svega tri složena pokazatelja (cf. tablica 2).

**Tablica 2. Kompozitni indikatori za mjerenje internacionalizacije poduzeća**

Transnacionalni indeks - TNI (UNCTAD 1995)	Indeks širenja transnacionalne aktivnosti - TASI (Letto-Gillies 1998)	Stupanj internacionalizacije - DOI (Sullivan 1994)
omjer inozemne i ukupne prodaje + omjer inozemne i ukupne imovine + omjer inozemne i ukupne zaposlenosti  SVE podijeljeno sa 3	<b>TNI × NSI</b> , odnosno:  omjer inozemne i ukupne prodaje + omjer inozemne i ukupne imovine + omjer inozemne i ukupne zaposlenosti  SVE podijeljeno sa 3  PA pomnoženo sa  udjelom zemalja u kojima poduzeće ima podružnicu u odnosu na ukupan broj zemalja u kojima su ostvarena izravna strana ulaganja	<b>FSTS + FATA + OSTTS + TMIE + PDIO</b> , odnosno:  omjer inozemne i ukupne prodaje + omjer inozemne i ukupne imovine + broj inozemnih podružnica u ukupnom broju podružnica + međunarodno iskustvo vrhovnih (top) menadžera (tvrđi indikator stava) + fizička disperzija međunarodnih aktivnosti

Izvor: obrada autora prema Dörrenbächer (2000)

Jedan od češće primjenjivanih složenih pokazatelja internacionalizacije jest Transnacionalni indeks (TNI) razvijen od strane Konferencije Ujedinjenih naroda o trgovini i razvoju 1995. godine (UNCTAD, 2014). Cilj ovoga pokazatelja jest u punom opsegu obuhvatiti uključenost korporativnog poduzeća u svjetsko gospodarstvo. Indeks se u osnovi oslanja na tri različita omjera:

$$TNI = \frac{\frac{\text{inozemna prodaja}}{\text{ukupna prodaja}} + \frac{\text{inozemna imovina}}{\text{ukupna imovina}} + \frac{\text{inozemna zaposlenost}}{\text{ukupna zaposlenost}}}{3}$$

Kao unaprijeđeni kompozitni indikator za mjerenje internacionalizacije poduzeća, razvijen je Indeks širenja transnacionalnih aktivnosti (TASI). Ovaj Ietto-Gillies (1998) doprinos dizajniran je kao modificirana verzija Transnacionalnog indeksa (TNI) uz primjenu Indeksa mrežne rasprostranjenosti (NSI). Budući da Transnacionalni indeks (TNI) zanemaruje širenje inozemnih aktivnosti, a Indeks mrežne rasprostranjenosti (NSI) prilikom ukazivanja na regionalnu diversifikaciju u obzir ne uzima količinu ili udio aktivnosti u inozemstvu, **Ietto-Gillies (1998)** usavršava i razvija složeni indeks (TASI) koji daje precizniju sliku internacionalizacije poduzeća, posebice u slučaju poduzeća koja djeluju regionalno. Primjerice, ukoliko poduzeće ima sjedište u Luksemburgu, ali najveći dio aktivnosti provodi u Njemačkoj, TNI će imati vrlo visoku vrijednost, iako nije globalno poduzeće. Ako se, pak, prethodni indeks pomnoži s NSI, rezultat je realnija vrijednost pokazatelja (**Gubik i Bartha, 2014**). Indeks se izračunava kao umnožak Transnacionalnog indeksa i Indeksa mrežnog širenja:

$$TASI = TNI \times NSI,$$

odnosno, kao zbroj sljedećih omjera: inozemna prodaja prema ukupnoj prodaji, inozemna imovina prema ukupnoj imovini i inozemna zaposlenost prema ukupnoj zaposlenosti, koji rezultat se potom dijeli s 3, a zatim množi pokazateljem NSI koji prikazuje udio zemalja u kojima poduzeće ima podružnicu u odnosu na ukupan broj zemalja u kojima su ostvarena izravna strana ulaganja (umanjeno za 1, kako bi se iz računice izuzela matična država). Uz ovaj sveobuhvatni indeks, **Ietto-Gillies (1998)** ukazuje na dodatne mogućnosti ponderiranja svakog pojedinačnog *omjera* UNCTAD indeksa upravo indeksom mrežne rasprostranjenosti, formirajući tako tri podindeksa: indeks širenja prodaje, indeks širenja imovine i indeks širenja zaposlenosti (**Dörrenbächer, 2000**).

Međutim, niti TNI niti TASI ne uzimaju u obzir kulturološke razlike, ali zato to čini **Sullivanov (1994)** stupanj internacionalizacije (*Degree of Internationalisation* – DOI), koji u obzir uzima i omjer koji pokazuje međunarodno iskustvo vrhovnih (top) menadžera, kao i indeks fizičke disperzije (*Physical Dispersion of International Operations* – PDIO), čime su u mjerni instrument ugrađeni i kulturološki elementi poduzeća.

Za razliku od UNCTAD-a, koji koristi tri pojedinačna pokazatelja na temelju preliminarnih pretpostavki o njihovoj korisnosti u izražavanju fenomena internacionalizacije, Sullivan je započeo s ukupno devet pokazatelja iz kategorije strukturnih indikatora, indikatora performansi i indikatora stava te je postepenim sužavanjem identificirao pet *dobrih* pokazatelja koji,



ponderirani faktorom jedan, opredjeljuju stupanj internacionalizacije. Tako se Sullivanov indeks sastoji od sljedećih pokazatelja:

- omjer inozemne prodaje i ukupne prodaje (FSTS - *foreign sales against the total sales*),
- omjer inozemne imovine i ukupne imovine (FATA - *foreign assets against the total assets*),
- broj inozemnih podružnica u ukupnom broju podružnica (OSTS - *number of overseas subsidiaries to total subsidiaries*),
- međunarodno iskustvo vrhovnih (top) menadžera (TMIE - *top managers' international working experience in years*), mjereno kao kumulativno vrijeme (u godinama) koje top menadžeri provode radeći u inozemstvu ponderirano ukupnim godinama njihovog radnog iskustva,
- fizička disperzija međunarodnih aktivnosti (PDIO - *physical dispersion of international operations*), kao procijenjena vrijednost, mjerena raspršenošću podružnica poduzeća kroz ukupno deset fizičkih zona svijeta.

Sukladno tome, Sullivanov stupanj internacionalizacije (Degree of Internationalisation - DOI) definiran je kao zbroj sljedećih pokazatelja:

$$DOI = FSTS + FATA + OSTs + TMIE + PDIO$$

Premda su obilježili značajan iskorak u području istraživanja fenomena internacionalizacije, i Sullivanov indeks, kao i TNI i TASI, u znanstvenim su krugovima kritizirani zbog kombiniranja raznorodnih mjera različitih razina, odnosno strukturnih indikatora i indikatora stava, kao i pokazatelja internacionalizacije povezanih s učinkom. Pored navedenog, spomenuti indeksi zadržavaju određenu razinu neodređenosti, posebice u aspektu definiranja graničnih vrijednosti i povezanih intervala, što u pitanje dovodi njihovu praktičnost u realnoj primjeni, odnosno operativnosti u poslovnoj zbilji.

Nedostatak općeg pokazatelja koji cjelovito opisuje fenomen internacionalizacije poduzeća svakako predstavlja određeni problem ukoliko je svrha istraživanja rangiranje poduzeća prema njihovom ukupnom stupnju (razini) internacionalizacije (**Dörrenbächer, 2000**). Međutim, ako je internacionalizacija poduzeća tek dio kompleksnog istraživačkog pitanja, tada je kroz konkretiziranje određenih pokazatelja moguće dati smjernice za konstruiranje održivog indeksa. Primjerice, ukoliko postoji interes za rangiranjem poduzeća prema veličini proizvodnje u inozemstvu, relevantan bi pokazatelj mogla biti dodana vrijednost stvorena u

inozemstvu. Udio inozemnih zaposlenika i inozemne imovine mogao bi u tom kontekstu biti dobro mjerilo. Suprotno tome, broj tržišta dionica na kojima poduzeće kotira ne bi bio relevantan pokazatelj. Također bi moglo biti lakše definirati indekse internacionalizacije za unutar-industrijske usporedbe, nego za među-industrijske studije, jer se u prvom slučaju indeksi mogu optimizirati prema specifičnostima industrije. Na primjer, Transnacionalni indeks širenja mogao bi biti prikladan za industrije kojima je opseg zemljopisnog doseg od posebne važnosti (npr. promet). No, čak i ako se detektira održiv indeks za rangiranje poduzeća iz različitih zemalja i / ili industrija, ostaje problem dostupnosti podataka. Osim opcije empirijskog istraživanja putem ankete, svega je nekoliko alternativnih izvora s podacima koji odražavaju međunarodnu isprepletenost poduzeća. Primarno su to specijalizirani popisi poduzeća, ciljane baze podataka i godišnja izvješća. Općenito su takvi izvori nepotpuni, a dostupnost podataka dodatno je opterećena velikim sektorskim i nacionalnim razlikama, primjenom različitih računovodstvenih standarda i praksi objavljivanja. Konačno, zbog različitih načina prikupljanja, podaci su često nekompatibilni i neusporedivi, posebno za poduzeća iz različitih zemalja.

#### **2.4. Mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća**

Iako je internacionalizacija važna strateška opcija za mala i srednje velika poduzeća, većina dosadašnjih istraživanja, posebice onih koji datiraju iz vremena prije 2010. godine, usredotočena je na izučavanje ovoga fenomena na razini multinacionalnih, u pravilu vrlo velikih poduzeća složenih organizacijskih struktura, koja često zapošljavaju više tisuća djelatnika.

Studije iz područja poduzetništva, primarno fokusirane na mala i srednje velika poduzeća, obično su problemu proboja na nova zemljopisna tržišta pristupala kao činu poduzetništva (**Burgelman, 1983; Lumpkin i Dess, 1996; Barringer i Greening, 1998**). Međutim, tijekom posljednjih godina, istraživanja iz ovoga područja dobivaju zamah, te se formira uvriježeno znanstveno stajalište prema kojem međunarodno aktivna poduzeća ove veličine posluju uspješnije te rastu brže u odnosu na ona koja djeluju unutar granica matične države (**Prashantham, 2005; Mayer i Ottaviano, 2007; Siedschlag et al., 2010**). Ipak, studije o učincima internacionalizacije na uspješnost malih i srednje velikih poduzeća i dalje su u deficitu (**Covin i Slevin, 1991; McDougall i Oviatt, 1996; Coviello i McAuley, 1999**), posebice u aspektu istraživanja vrijednosti koja se kroz ovaj proces potencijalno stvara.

Studije iz područja poduzetništva rijetko su ili gotovo nimalo usredotočene na implikacije učinaka strategija internacionalizacije. Međutim, studije iz područja međunarodnog poslovanja, kao i literatura o strateškom upravljanju poduzećem, ovom su problemu pristupile kroz aspekt međunarodnih strategija diversifikacije. U tom kontekstu, istraživači nude argumente prema kojima viša razina međunarodne diversifikacije dovodi do većih performansi poduzeća (**Daniels i Bracker, 1989; Grant, 1987; Kim et al., 1993; Tallman i Li, 1996**), no samo do određene točke, nakon čega performanse počinju opadati s povećanjem internacionalizacije (**Geringer, Beamish i daCosta, 1989; Hitt et al., 1997**), u skladu s mikroekonomskom teorijom zakona opadajućeg prinosa varijabilnog čimbenika stupnja internacionalizacije. No, i ovdje se empirijski nalazi često temelje na uzorcima velikih, visoko internacionaliziranih poduzeća (**McDougall i Oviatt, 1996; Dana et al., 1999**). U kontekstu izučavanja malih i srednje velikih poduzeća, u literaturi postoji kvalitetna argumentacija da manja poduzeća nisu tek manja verzija velikih, već se bitno razlikuju od velikih poduzeća po vlasništvu, resursima, organizacijskim strukturama i procesima, ali i sustavima upravljanja, što su bitne razlike koje mogu utjecati na ishod internacionalizacije poduzeća ove veličine.

Internationalizacija, potaknuta procesom globalizacije, postala je značajan faktor rasta i razvoja malih i srednje velikih poduzeća, od kojih većina nema strane podružnice, ali se ipak bavi međunarodnim aktivnostima. Sukladno tome, moguće je očekivati jačanje ili možda tek buđenje znanstvenog interesa u području izučavanja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća u budućnosti, posebice zahvaljujući kontinuiranom napretku tehnologije s jedne strane, ali i sustavnom jačanju državne potpore internacionalizaciji s druge strane. U takvim okolnostima, od ključne je važnosti odrediti čimbenike koje ova poduzeća usmjeravaju ka internacionalizaciji, razumjeti procesne faze internacionalizacije te utvrditi načine i instrumente mjerenja stupnjeva njihove internacionalizacije.

**Welch i Luostarinen (1988, p. 36)** internacionalizaciju definiraju kao „proces sve većeg sudjelovanja na međunarodnom tržištu“, pri čemu izvoz, međunarodna suradnja, kao i izravna strana ulaganja mogu biti tek razni oblici internacionalizacije - na korporativnoj razini. U tom smislu, jasno je da klasični pokazatelji i indeksi internacionalizacije nisu primjenjivi u slučajevima malih i srednje velikih poduzeća, primarno zbog nepostojanja stranih podružnica i nesudjelovanja u izravnim stranim ulaganjima, što je u prethodnim istraživanjima (s fokusom na multinacionalna poduzeća) obično bila polazna osnova. Kako se internacionalizacija najčešće provodi u formi uvoza i izvoza, osnovni pokazatelj internacionalizacije malih i srednje

velikih poduzeća, prema **Gubiku i Bartha (2014)** jest u odgovoru na pitanje uključuje li se malo i srednje poduzetništvo uopće u aktivnosti uvoza ili izvoza. No, s obzirom da se uvozne aktivnosti obično smatraju nedovoljno *tvrdim* indikatorom, analiza razine internacionalizacije poduzeća je obično usredotočena na izvozne aktivnosti (**Gubik i Bartha, 2014**). Tako neki od suptilnijih pokazatelja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća uključuju intenzitet izvoza kao udio u ukupnoj prodaji poduzeća te geografski opseg izvoza koji se utvrđuje kroz broj zemalja ili regija u koje poduzeće izvozi. **Cerrato i Piva (2012)** koriste četiri varijable za mjerenje internacionalizacije talijanskih poduzeća ove veličine i vrste:

- bavi li se poduzeće izvozom,
- intenzitet izvoza,
- geografski opseg (broj regija u koje poduzeće izvozi),
- indeks entropije u području prodaje.

Stavljajući mala i srednje velika poduzeća u središte istraživanja, **Gubik i Bartha (2014)** razvijaju Indeks internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća - SMINI (*Small and Medium-Sized Enterprise Internationalisation Index*), polazeći od osnovnih čimbenika povezanih s internacionalizacijom ovih poduzeća: veličina poduzeća, dob (starost) poduzeća, vlasnička struktura, inovacije te stvaranje mreža i sektorska struktura.

U kontekstu vlasničke strukture, utvrđeno je da obiteljsko vlasništvo ima značajan učinak na uspješnost i stupanj internacionalizacije poduzeća, ali u dosadašnjim istraživanjima nije postignut konsenzus o smjeru učinka. Tako je, primjerice, **Zahra (2003)** utvrdio da su obiteljsko vlasništvo i prisutnost članova obitelji u upravi poduzeća u 490 američkih proizvodnih poduzeća pozitivno povezani s intenzitetom izvoza, kao i s brojem zemalja u kojima je poduzeće bilo aktivno. Međutim, postoje studije koje sugeriraju da obiteljska poduzeća imaju manju sklonost riziku, pa je ili manje vjerojatno da će svoje poslovanje proširiti u inozemstvo ili će odluku donijeti kasnije od ostalih poduzeća (**Gallo i Pont, 1996**). **Cerrato i Piva (2012)** također sugeriraju da sudjelovanje članova obitelji u upravljanju negativno utječe na intenzitet izvoza poduzeća. Pored navedenog, **Gubik i Bartha (2014)** objedinjuju nalaze studija koje su ukazale da je strano (vanjsko) vlasništvo pozitivno povezano s internacionalizacijom poduzeća. Tako poduzeća u stranom (vanjskom) vlasništvu mogu donositi bolje odluke o strateškim pitanjima kao što je internacionalizacija poslovanja, dok je vlasništvo stranih investitora pozitivno povezano s intenzitetom izvoza.

Analizom relevantnih studija, **Gubik i Bartha (2014)** su utvrdili pozitivnu vezu između inovacijske aktivnosti i internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća te je vjerojatnost da će izvoznici ulagati u inovacije i pritom biti uspješniji u pogledu inovacijskog rezultata vrlo izvjesna. Istovremeno, zaključeno je da će znanjem intenzivna poduzeća vjerojatnije eksperimentirati na stranim tržištima, a utvrđena je i snažna pozitivna povezanost između internacionalizacije, inovacija i produktivnosti.

Konačno, kao još jednom čimbeniku povezanom s internacionalizacijom malih i srednje velikih poduzeća, **Gubik i Bartha (2014)** posvetili su se izučavanju stvaranja poslovnih mreža. Pritom su utvrdili da ekonomske i socijalne mreže stvorene oko poduzeća također imaju važnu ulogu u ovom procesu. Mala poduzeća preferiraju zadružnu strategiju u internacionalizaciji, a dodatne resurse i informacije dobivaju iz mreže u kojoj sudjeluju. Također, utvrđeno je da je broj donositelja odluka od presudne važnosti i u području internacionalizacije. Drugim riječima, što je više donositelja odluka uključeno u proces, više je potencijalnih pristupnih mreža, više potencijalnih iskustava koja se mogu steći, kao i više znanja koja je moguće stvoriti. U kontekstu oblika suradnje, neformalne mreže igraju naglašeniju ulogu u slučaju malih poduzeća, nego u srednje velikim ili velikim poduzećima. Kako se veličina poduzeća povećava, formalni odnosi postaju sve važniji, dok neformalna suradnja gubi na značaju. Pored navedenih, kao dodatna obilježja poduzeća, **Gubik i Bartha (2014)** spominju i sektorsku strukturu i starosnu dob poduzeća kao čimbenike od utjecaja na internacionalizaciju poslovanja. Sukladno svemu navedenom, **Gubik i Bartha (2014)** definiraju četiri relevantne dimenzije internacionalizacije operacionalizirane kroz ukupno osam varijabli (cf. tablica 3).

**Tablica 3. Operacionalizacija SMINI indeksa**

Dimenzija	Indikator	Varijabla	Tip varijable
<b>1. Dimenzija performansi</b>	Intenzitet izvoza	Udio prihoda od izvoza u ukupnom prihodu	postotni udio
<b>2. Bihevioralna dimenzija</b>	Stav vlasnika / poduzetnika / menadžera	Motivacija za internacionalizacijom aktivnosti Kozmopolitizam i međunarodna otvorenost Poznavanje međunarodnih tržišta Iskustvo na međunarodnim tržištima Opće profesionalno poslovno iskustvo	petostupanjska Likertova ljestvica
<b>3. Geografska dimenzija</b>	Geografski opseg	Teritorijalni opseg djelovanja poduzeća	nacionalni / susjedni / EU / EU i šire / izvan EU
<b>4. Strateška dimenzija</b>	Složenost strategije	Planirana strategija internacionalizacije	formalna / neformalna

Izvor: obrada autora prema Gubik i Bartha (2014)

Navedene dimenzije, ukomponirane u jedinstvenu metodologiju za izračunavanje indeksa, kodirane su u okviru definiranih indikatora na sljedeći način:

- **Intenzitet izvoza (EI – export intensity):** omjer izvozne prodaje i ukupne prodaje poduzeća.
  - Metodologija: postotak je preračunat tako da poprimi vrijednost između 0 i 1 (0% = 0, 100% = 1).
- **Stav vlasnika / poduzetnika / menadžera (A – attitude of the owner / entrepreneur / manager):** prosjek pet varijabli izmjerenih na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici.
  - Odgovori su skalirani na ljestvici od 0-4, pri čemu je vrijednost 0 dodijeljena odgovoru *izuzetno nisko* (da negativni stavovi ne povećavaju vrijednost indeksa);
  - Prosjek je izračunat kao jednostavan prosjek pet varijabli (prosjek pojedinačnih vrijednosti za motivaciju, kozmopolitizam, itd.);
  - Metodologija: prosjek je preračunat tako da poprimi vrijednost između 0 i 1.
- **Geografski opseg (G – geographical scope):**
  - 0 vrijednost za nacionalnu tržišnu aktivnost
  - 0,25 vrijednost samo za susjedne (pogranične) zemlje
  - 0,5 vrijednost samo za tržišta EU i uže
  - 0,75 vrijednost za tržišta EU i šire
  - 1 vrijednost samo za tržišta izvan EU.
- **Složenost strategije (S – complexity of strategy):**
  - 0 vrijednost za neplaniranu međunarodnu strategiju
  - 0,5 vrijednost za neformiranu (neformalnu) međunarodnu strategiju
  - 1 vrijednost za formaliziranu (formalnu) međunarodnu strategiju.

Konačni indeks izračunat je kao neponderirani prosjek četiri indikatora:

$$SMINI = \frac{EI + A + G + S}{4}$$

Iako su četiri indikatora namijenjena mjerenju četiri različite dimenzije internacionalizacije, između njih postoji određena slabo-umjerena korelacija. Budući da veza nije jaka, pojedinačne komponente mogu rasvijetliti različite aspekte internacionalizacije pa je njihovo

objedinjavanje u indeksu (metodologijom utvrđivanja prosječne vrijednosti) prihvatljivo i opravdano (**Gubik i Bartha, 2014**).

Ovaj indeks, koji može poprimiti vrijednost između 0 i 1, autori potom koriste u analizi stupnja internacionalizacije na podacima dobivenim iz upitnika distribuiranih među 1124 poduzeća iz zemalja Višegrada (v4). Ukupna SMINI vrijednost u zemljama Višegrada bila je 0,4432 (najviša vrijednost, SMINI=0.5223, zabilježena je u Poljskoj, a najniža, SMINI=0.4054, u Češkoj), a veličina poduzeća, kao i njegova dob (starost), vlasnička struktura, inovacijske aktivnosti te sudjelovanje u mreži, kao i sektorska struktura, imaju značajan učinak na SMINI, pri čemu je snaga odnosa između navedenih varijabli i SMINI indeksa ili slaba ili slaba do umjereno jaka.

**Gubik i Bartha (2014)** utvrđuju da veličina poduzeća proporcionalno utječe na ulazak na međunarodno tržište, pri čemu veća poduzeća obično biraju složenija rješenja i modele internacionalizacije. Empirijski rezultati provedenog istraživanja dodatno su utvrdili međuzavisnost između veličine poduzeća i vrijednosti indeksa, ali i između starosti poduzeća i vrijednosti indeksa (no, veza je ovdje vrlo slaba). Nadalje, utvrđeno je da obiteljska poduzeća imaju bitno nižu vrijednost indeksa od poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu, te da je strano (vanjsko) vlasništvo u pozitivnoj korelaciji sa SMINI indeksom. Osim toga, što je poduzeće inovativnije, to je i više internacionalizirana i ima veću SMINI vrijednost. I dok sudjelovanje u mrežama povećava stupanj internacionalizacije poduzeća, najviše su internacionalizirana ona koja se bave proizvodnjom, prijevozom i skladištenjem te informacijama i komunikacijama.

U svrhu određivanja indikatora relevantnih za mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih (hotelskih) poduzeća, kao preliminarnog koraka u istraživanju interaktivnog odnosa između procesa internacionalizacije i komercijalne diplomacije (kao njezinog čimbenika), u obzir su uzete sljedeće znanstveno utemeljene spoznaje predočenih prethodnih istraživanja:

- **Pri izučavanju internacionalizacije, poduzećima izvoznicima ultimativno se pristupa kao heterogenoj skupini autentičnih karakteristika, raznolikih pozicija u procesu internacionalizacije (Cavusgil, 1984; Gallo i Pont, 1996; Gubik i Bartha, 2014).**

- Internacionalizacija je višedimenzionalni proces i sustav višestrukih aktivnosti (Sullivan, 1994; Dörrenbächer, 2000; Gubik i Bartha, 2014).
- Ne postoji univerzalno primjenjiv koncept mjerenja internacionalizacije (Cavusgil, 1984; Andersen, 1993; Shoham, 1998; Dörrenbächer, 2000; Gubik i Bartha, 2014).
- Stupanj internacionalizacije mjeren pojedinačnim pokazateljima može dovesti do neobjektivnih rezultata (Cavusgil, 1984; Shoham, 1998; Dörrenbächer, 2000).
- Dostupna literatura definira tek tri složena pokazatelja internacionalizacije (Transnacionalni indeks – TNI; Indeks širenja transnacionalne aktivnosti – TASI te Stupanj internacionalizacije – DOI), inicijalno razvijenih za korporativna poduzeća (UNCTAD, 1995; Ietto-Gillies, 1998; Sullivan 1994).
- Identificiran je tek jedan pokazatelj internacionalizacije primjenjiv za mala i srednje velika poduzeća (Indeks internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća – SMINI) koji u opsegu svoje definicije otvara prostor za daljnje analize i suptilnija određenja (Gubik i Bartha, 2014).

Dodatno, prilikom definiranja indikatora za mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih (hotelskih) poduzeća, polazi se od pretpostavke prema kojoj je internacionalizacija fenomen determiniran povezanošću karakteristika poduzeća (veličina, struktura, strategija, itd.), ali i društveno-gospodarskih i političkih procesa. U navedenom smislu, valja voditi računa o višekriterijskoj procjeni stupnja internacionalizacije koja u dosadašnjim istraživanjima tek ocrta okvir aplikativan za mala i srednje velika poduzeća.

Nakon prikupljene i sustavno analizirane dostupne literature iz ovoga područja znanja, utvrđeno je da je indeks internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća (SMINI) jedini ciljano razvijen indikator prilagođen poduzećima ove veličine, a koji u osnovi objedinjava njihove specifične dimenzije performansi, bihevioralne dimenzije, kao i one geografske i strateške prirode. Sukladno tome, SMINI indeks se uzima kao razmjerno pouzdan indikator za mjerenje stupnja internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća. Uzimajući u obzir da je njegova primjena do sada zabilježena isključivo u studiji **Gubik i Bartha (2014)**, doktorski rad ima zadatak ponuditi prijedloge za dodatna usklađivanja (dopune i modifikacije) i konkretnija određenja u svrhu podizanja razine preciznosti i validnosti ovoga indikatora.



### **3. KONCEPCIJA KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE KAO ALATA PODRŠKE INSTITUCIONALNE EKONOMIJE**

U sve složenijem, konkurentnom, informatiziranom i povezanom okruženju, pored jasne poslovne strategije i učinkovitog poslovnog upravljanja, ideja uspješnog međunarodnog poslovanja malih i srednje velikih poduzeća podrazumijeva i snažnu institucionalnu potporu. Istovremeno i upravo iz tog razloga, znanost sve veću važnost pridaje istraživanju međudnosa između državnih institucija i poslovnog sektora. Najveći doprinos takvih istraživanja pronalazi se u okviru komercijalne diplomacije, relativno mlade discipline, koja rezultate i zaključke svojih postavki temelji na nalazima interaktivnih odnosa gospodarske politike te zakonitosti ponašanja i djelovanja poslovnog sektora s tendencijom međunarodne tržišne integracije. Kao spona između poduzeća i inozemnog tržišta, ovakva institucionalna podrška ima ambiciju stvoriti povoljne okolnosti za internacionalizaciju poduzeća, olakšati logistiku i definirati njezine uvjete, čime osigurava sigurniji tržišni prodor poduzeća uz najniže troškove.

Kao predmet znanstvenih istraživanja, komercijalna diplomacija pojavljuje se tek posljednja dva desetljeća novog tisućljeća, kao posljedica složene transformacije diplomacije. Pored klasične (političke) diplomacije, ekskluzivni primat u vanjskopolitičkim ciljevima gotovo svih država svijeta zadobila je gospodarska diplomacija. Ovaj koncept diplomacije, koji je provedbom ekonomskih politika usmjeren na opće ciljeve ekonomskog razvoja, u svojoj strukturi obuhvaća dimenziju komercijalne diplomacije kao značajnog kanala za ostvarivanje međunarodnih ciljeva svekolikog poslovnog sektora zemlje. I iako je od svoje pojave do danas poprimila jasnije dimenzije djelovanja u praktičnom smislu, konceptualni okvir, instrumentarij i svekolika organizacija profesije, postavljaju komercijalnu diplomaciju u žarište diskusije koja okuplja teoretičare različitih stajališta. Upravo iz tog razloga, za učinkovitu implementaciju komercijalne diplomacije važno je utvrditi temelje na kojima ona počiva te otkloniti razmimoilaženja unutar definicijskog okvira, posebice ako se u obzir uzme raznovrsnost u interpretaciji dosega, utjecaja i načina njezine provedbe.

#### **3.1. Suvremena diplomacija – redefiniranje koncepta i transformacija aktivnosti kao posljedica globalnih trendova**

Shvaćena u najširem smislu, diplomacija kao aktivnost održavanja složenih i složenih odnosa prati najstarije organizirane oblike društva te se razvija, nadograđuje i transformira paralelno s društvenim, političkim i gospodarskim procesima. Zapisi o primjeni jednostavnih diplomatskih

oblika sežu u daleku povijest, čemu svjedoče diplomatski kontakti zabilježeni još među državama staroga Istoka, pri čemu je kao vrijednu riznicu diplomatskih spisa moguće izdvojiti sporazume babilonskih gradova-država iz 2850. god. pr. Kr. i mirovni ugovor između Ramsesa II i hetitskog vladara Hatušila (kao najstariji cjelovito sačuvan povijesni zapis ove vrste). I grčka civilizacija svjedoči o važnosti diplomatskih aktivnosti u antičko doba, kada se između gradova-država u borbi za prevlast javljaju preteče međudržavnih sporazuma, kasnije uobičajenih, razvijenijih oblika u diplomaciji. Na području Rimskoga Carstva, na zahtjev glasnika, poslanici su retorikom i govorničkim umijećem utjecali na predstavnike druge države u ostvarivanju svojih ciljeva. Bizantsko Carstvo uvodi prve profesionalne diplomate koji prikupljaju povjerljive informacije u korist ciljanog djelovanja vanjske politike, a ovu je praksu slijedila i Mletačka Republika. Diplomacija se postupno razvijala i u srednjem vijeku te do kraja XV. stoljeća države razvijaju mrežu stalnih diplomatskih predstavnika. Uspostavlja se diplomatski ceremonijal, a razvoj diplomacije je u narednom razdoblju obilježen sukobima oko prvenstva država, kao i ranga i titule njihovih predstavnika.

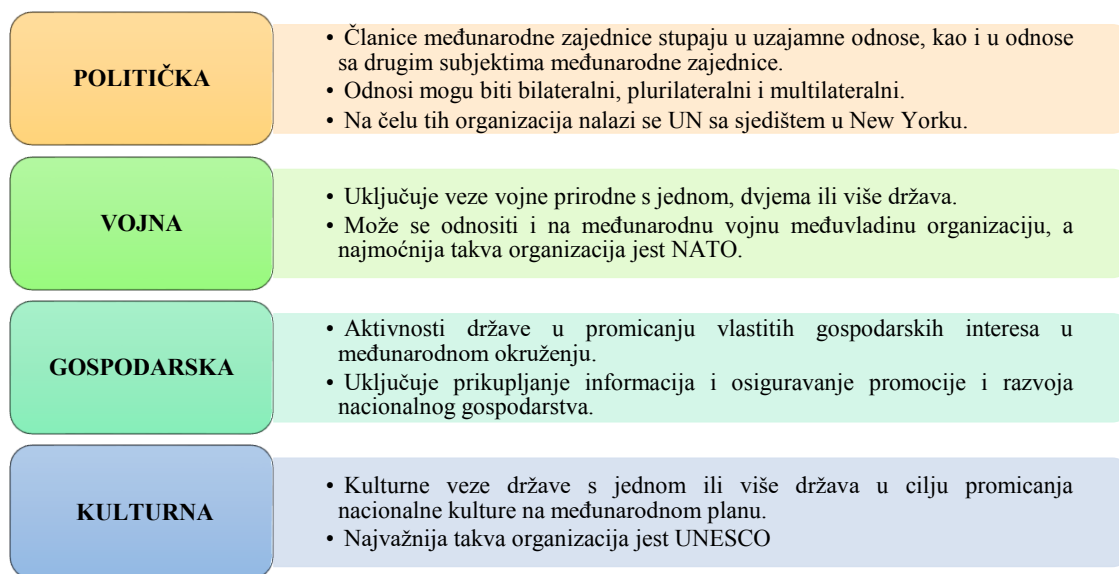
Razvojem modernih država transformirala se i diplomacija, iznjedrivši posebne službe za vođenje vanjskih poslova, a s pregovorima koji su doveli do zaključenja Vestfalskoga mira 1648. godine, započinje razdoblje velikih međunarodnih kongresa. Tijekom XIX. stoljeća kongresi se održavaju osobito često, kako bi odgovorili na politička i gospodarska pitanja te kako bi se osvrnuli na kolonijalnu problematiku. Paralelno se otvaraju međunarodne udruge, jačaju multilateralni diplomatski kontakti, a proces pregovora postaje dinamičniji. Ekskluzivnost vladara sve više jenjava, a jača moć ministara. Pravilnikom prihvaćenim na Bečkom kongresu (1815.) i protokolom Aachenskoga kongresa (1818.) prihvaćena su opća načela ustroja diplomacije, a diplomatski su predstavnici razvrstani u razrede, pri čemu se položaj diplomata, njihov rang, povlastice i imuniteti temelje na bečkoj Konvenciji o diplomatskim odnosima iz 1961. godine i dr. propisima (**Berković, 1997**).

Razvoj diplomacije u XX. stoljeću obilježen je brojnim povijesnim događajima. Uoči mirovnih konferencija nakon prvog svjetskog rata, Woodrow Wilsonova američka diplomacija i sovjetske vlasti proglašavaju javnost diplomacije (iako pregovori i dalje ostaju zatvoreni za javnost). Osniva se Liga naroda (1920.) i Ujedinjeni narodi (1945.), a međunarodne institucije s velikim brojem zemalja članica, vlastitim osobljem i pridruženim organizacijama postaju važni diplomatski čimbenici.

Diplomacija se danas smatra jednom od najvažnijih društvenih djelatnosti s implikacijama na međudržavnu suradnju, kao jedan od temeljnih načina zadovoljenja nacionalnih interesa, ali i kao sredstvo sporazumnog rješavanja problema. **Vukadinović (1998)** diplomaciju određuje kao društvenu djelatnost s odgovarajućom organizacijom, a kojoj je glavna namjera predstavljanje države u međunarodnim odnosima te rad na ostvarivanju vanjskopolitičkih ciljeva mirnim putem. Petnaestak godina kasnije, **Berridge i Lloyd (2012)** nude dopune dotadašnjeg određenja diplomacije, izdvojivši nekoliko dodatnih atributa. Definišu je kao odnos između suverenih država koji se njeguje putem službenika sa sjedištem u zemlji ili inozemstvu. Tako interpretirana, diplomacija predstavlja temeljni alat međudržavne komunikacije u cilju održavanja redovitih složenih odnosa, čime poprima obilježja specifičnog komunikacijskog sustava međunarodnog društva.

**Bazdan (2010)** ističe višestruka obilježja diplomacije te je definira kao oblik državne djelatnosti usmjerene na subjekte međunarodne zajednice. Istovremeno, ukazuje na često poistovjećivanje diplomacije sa državnom strukturom (koja uključuje ministarstvo vanjskih poslova, diplomatska i konzularna predstavništva), a koja djeluje u pravcu odnosa sa subjektima međunarodne zajednice. Prema **Bazdanu (2010)**, diplomacija predstavlja i znanje i vještinu komuniciranja u međunarodnim odnosima, ali i znanost koja u središte smješta teoriju i praksu komuniciranja i održavanja međunarodnih odnosa. Kao osobito važan doprinos Bazdanovim definicijama, moguće je izdvojiti i onu prema kojoj diplomacija podrazumijeva znanstvenu disciplinu u okviru koje se proučavaju načini vođenja vanjske politike u svrhu rješavanja nacionalnih i međunarodnih problema. U tom kontekstu, ako je promatra u svrhu rješavanja nacionalnih i međunarodnih pitanja, **Bazdan (2010)** diplomaciju definira kao državnu djelatnost te je klasificira na političku, vojnu, gospodarsku i kulturnu diplomaciju (cf. slika 4).

#### Slika 4. Vrste diplomacije i njihove karakteristike



Izvor: obrada autora prema Bazdan (2010)

Sasvim je jasno da se posljednjih desetljeća klasično područje diplomatskih odnosa i pregovora širi i na druga povezana područja. Tako je u uvjetima promjena ekonomskih, političkih i društvenih zakonitosti, diplomacija u svojem suvremenom obliku proširila značenje, obogatila sadržaj i unaprijedila aktivnosti, postupno se transformirajući u dinamičnu profesiju i znanstveno područje, iznjedriviši nove ciljeve u skladu s trendovima globalizacije i društvenim promjenama. Ovakav dinamičan razvojni proces diplomatskog preoblikovanja suštinski podrazumijeva mnogo više od trgovinskih, političko-sigurnosnih, odnosno vojnih pitanja na koje je klasična diplomacija nudila konkretne odgovore, budući da su se funkcije diplomacije multiplicirale usporedno s razvojnim društvenim fazama. Stoga se može tvrditi da (u odnosu na njezino konvencionalno shvaćanje) suvremena diplomacija pretpostavlja sveobuhvatno razumijevanje dinamike međunarodnih odnosa u njihovom gospodarskom, društvenom i političkom segmentu.

U novim, izmijenjenim uvjetima, redefinirana i reorganizirana diplomacija je razvijena kao koncept koji podrazumijeva nove načine i tehnike provedbe te prestaje biti ograničena izričito na međudržavne odnose, dok na međunarodnoj sceni podrazumijeva gubitak državne ekskluzivnosti u području diplomatskih odnosa i pregovora, otvarajući prostor za djelovanje drugih aktera, poput međunarodnih organizacija, transnacionalnih korporacija, poslovnih lobija i ostalih interesnih skupina. Kao jedan od sve rjeđih državnih monopola, diplomacija postaje dostupna i implementirana od strane nevladinih organizacija, kao i pojedinaca (**Picco**,

2005) te prelazi iz *klupskog* u mrežni model s višestrukim akterima, dok hijerarhijsku strukturu zamjenjuje plošna (Ćiković, 2011). I iako se pojavom novih aktera s utjecajem na međunarodne odnose razvija nova diplomacija koja odstupa od klasične definicije, država ostaje temeljna analitička jedinica (Benko, 2013) te zadržava vodeću ulogu u procesu dostizanja diplomatskih ciljeva.

S obzirom na raznovrsnost pristupa u definiranju pojma, koncept i opseg *nove* diplomacije i dalje je predmet znanstvenih rasprava. Izjednačiti diplomaciju sa vanjskom politikom (što je obilježje širokih definicija diplomacija) nije prikladno za razumijevanje suvremene diplomacije (Matijašević, 2015) jer se na taj način ignoriraju ostali akteri koji sudjeluju u suvremenoj diplomaciji. Osim toga, percipirati diplomaciju isključivo kao politički instrument vanjske politike je preusko, budući da takvo definiranje obuhvaća samo vidljivi segment diplomacije, ali zanemaruje aktere u pozadini. Upravo iz tog razloga, prilagodba diplomacije promjenama novoga doba uključuje promatranje ovoga koncepta u odnosu na aktere koji je provode. Tako je iz perspektive aktivnosti državnih struktura diplomaciju moguće poistovjetiti s vanjskom politikom. Međutim, suvremeni pristupi, usklađeni s novim diplomatskim praksama, pored uključivanja višestrukih aktera u diplomatskim procesima, definiraju diplomaciju u odnosu na postavljene ciljeve. U tom kontekstu, angažman državnih institucija u cilju olakšavanja međunarodnog prodora i povećanja izvoza poslovnih subjekata podrazumijeva splet posebnih diplomatskih aktivnosti formaliziranih novim oblikom diplomacije, u znanstvenim studijama definiranim kao komercijalna diplomacija.

### 3.2. Komercijalna diplomacija kao znanstveno-istraživački izazov

Iako je znanstveni interes za izučavanje komercijalne diplomacije u rastućem trendu (Kostecki i Naray, 2008; Rana, 2011; Naray, 2011; Naray, 2012; Justinek, 2012; Zuidema i Ruël, 2012; Reuvers i Ruël, 2012; Lee i Ruël, 2012; Ruël i Visser, 2012; Ruël et al., 2013; Visser i Ruël, 2014; Hajdukiewicz, 2019; Aleidan, 2019; Babić, 2021) istraživanja koja propituju vezu između poduzeća i djelovanja državnih institucija (u tom kontekstu) vrlo su ograničena, a istraživački problemi su postavljeni daleko iznad i znatno šire od razine stvarnog poslovanja poduzeća. Tako je koncept komercijalne diplomacije i dalje neistraženo područje (Georgiadou, 2018), što iznenađenje, s obzirom na intenzivne napore države za opće promicanje poslovanja i ulaganja. S obzirom na suvremenu praksu sve jače tržišne integracije poduzeća i povezanih procesa i struktura, studije kontinuirano potvrđuju potrebu za istraživanjem komercijalne diplomacije, posebice ako se u obzir uzmu rezultati prošlih

istraživanja (**Georgiadou, 2018; Gertz et al., 2018**) prema kojima zemlje, posebice one u razvoju, još uvijek nisu prepoznale njezinu važnost kao mehanizma potpore u procesu internacionalizacije poslovanja poduzeća.

Osim toga, nekonzistentnost pristupa u definiranju komercijalne diplomacije odražava se istovremeno i na neusklađenost u određenju njezine koncepcije, opsega i razine djelovanja. Razlozi ovakvog istraživačkog deficita su višestruki, a primarno su vezani uz postojeći stupanj razvoja komercijalne diplomacije kao profesije. Naime, promatrana kao struka, komercijalna diplomacija još uvijek nije dostigla odgovarajući stupanj organiziranosti i koherentnosti, što je dodatno čini otvorenim i izazovnim područjem istraživanja. U tom kontekstu, mogući limitirajući razlozi istraživanja ovoga fenomena (**Naray, 2012**) jesu i povjerljivost prirode ovoga posla i povezanih aktivnosti, utjecaji međunarodnog gospodarskog natjecanja, kao i pritisci diplomatskih službi i državnih struktura koje ograničavaju transparentnost aktivnosti.

Iako se aktivnosti komercijalne diplomacije opravdavaju njezinom višestrukom korisnošću, primarno kroz potporu malih i srednje velikih poduzeća u procesu internacionalizacije (**Naray, 2011**), u okviru recentnih istraživanja, skroman je opus studija koje navedeni fenomen istražuju izravno iz perspektive ovako projektiranih poduzeća. Osim toga, iako nepobitno ističu prednosti komercijalne diplomacije manifestirane na više načina i u više smjerova za svekoliki poslovni sektor, dostupne studije rijetko u obzir uzimaju specifičnosti djelovanja malih i srednje velikih poduzeća u okviru pojedinih industrija. Navedeno potkrjepljuje i praksa, budući da se (promatrano iz ugla uslužnoga sektora) poduzeća ovoga profila tehnički i strateški tek deklarativno podupiru kroz nedovoljno razvijenu logističku i institucionalnu platformu (**izvještaji Europske komisije 2019, 2020, 2021**). Ova konstatacija vrijedi i za sektor turizma (kao sustava povezanih i nadopunjujućih djelatnosti u kojem hotelijerstvo čini osnovu njegova cjelokupnog razvoja) koji zbog doprinosa gospodarskoj stabilnosti i značaja za budući gospodarski razvoj, inzistira i uvjetuje sustavnu potporu i koordinaciju svih aktivnosti, događanja, tijela i institucija, na formalnoj i neformalnoj razini.

U fokusu većine znanstvenih rasprava, koncept komercijalne diplomacije se snažno oslanja na čimbenike i perspektive međunarodnih odnosa, ispitujući učinke u kontekstu suvremenih zbivanja. Pritom su studije ove tematike usmjerene uglavnom na sastavne elemente komercijalne diplomacije. Sadašnji istraživački opus uključuje teme vezane uz osobitosti komercijalnih diplomata, kontekst komercijalne diplomacije, nacionalne komercijalne politike i aktivnosti komercijalne diplomacije, dok se vrijednost koju komercijalna diplomacija može

generirati za poduzeće obrađuje samo djelomično i bez integrirajućeg koncepta. Preciznije, postojeća relevantna literatura tek predlaže aspekte stvaranja vrijednosti na kojima se može izgraditi konkretan okvir. Budući da je proces stvaranja vrijednosti do sada opisan samo konceptualno (**Kostecki i Naray, 2007; Naray, 2012**), postoji opravdana potreba za dodatnim istraživanjima u smislu razjašnjavanja izvora dodane vrijednosti koju komercijalna diplomacija generira za poduzeće. **U tom kontekstu poseban poduhvat doktorskog istraživanja predstavlja upravo kreiranje odgovarajućeg kvantitativnog modela za objektivno utvrđivanje novostvorene vrijednosti, pri čemu poseban izazov leži u odabiru pristupa koji bi odredio ključne parametre kao kreatore vrijednosti.**

### **3.3. Definiranje koncepta komercijalne diplomacije**

Sukladno trenutnom stupnju razvoja teorije, odsustvo koherentnog pristupa u definiranju komercijalne diplomacije rezultiralo je neravnomjernim razvojem ovoga fenomena u različitim zemljama i regijama svijeta (**Raneta i Kunychka, 2015**), što je izravno impliciralo različite polazne osnove za definiranje komercijalne diplomacije i njezinih aktivnosti. No, usprkos različitim znanstvenim pristupima, znanost je osvijestila potrebu za izučavanjem međudržavnih struktura i poslovnoga sektora, koji međudjelovanjem dostižu zajedničke ciljeve.

Dostupna literatura nudi niz definicija pojma *komercijalna diplomacija* bez konsenzusa o širini koju ona podrazumijeva. Tako se pojam *komercijalne diplomacije* u odnosu na *gospodarsku diplomaciju* često razrađuje i tumači na različite načine, a zbog sličnih polazišta pri određivanju pojma, u literaturi se navedeni pojmovi često rabe kao sinonimi. **Rana (2011)** smatra da za poslovne subjekte i one izravno povezane s inozemnim gospodarskim aktivnostima, razlike u definiranju opsega (djelokruga) komercijalne i gospodarske diplomacije nisu od velikog značaja, a iz istog razloga **Reuvers i Ruël (2012)** za obje vrste diplomacija primjenjuju sintagmu *gospodarska diplomacija*. Ovakav pristup je u suglasju s Potterom (**Potter, 2004**) koji ukazuje na neupitnu isprepletenost gospodarske i komercijalne diplomacije, budući da komercijalna diplomacija koristi međunarodne mogućnosti stvorene gospodarskom diplomacijom i razvojem tržišta.

Kako bi se utvrdila kvalitetna baza za razumijevanje komercijalnih diplomatskih aktivnosti i rezultata, vrlo je važno predočiti koncept gospodarske diplomacije kao širi kontekst komercijalne diplomacije, pri čemu je potrebno razlučiti aspekte gospodarske diplomacije u

pravcu šireg razumijevanja njezinih ciljeva kao temelja na kojima počiva komercijalna diplomacija.

Kao središnja točka suvremene međunarodne komunikacije, gospodarska diplomacija pojavljuje se u istraživanjima kao interdisciplinarno područje u domeni međunarodne ekonomije, međunarodne političke ekonomije i međunarodnih odnosa (**Rana, 2000; Bayne i Woolcock, 2011; Okano-Heijmans, 2011**). Budući da njezina definicija u literaturi nije normirana, ovaj je koncept definiran na različite načine, u rasponu od uskih značenja koja ograničavaju gospodarsku diplomaciju na aktivnosti za ostvarivanje ekonomskih interesa, do širokih konceptualizacija poput upotrebe ekonomskih alata za ostvarivanje nacionalnih interesa bez obzira jesu li političke ili ekonomske prirode.

Opseg definiranja gospodarske diplomacije bitno varira ovisno o ciljevima, razini i području djelovanja, a općenito predstavlja splet klasične (političke) diplomacije i ekonomskih znanosti koji zajedno metodama i tehnikama pregovaranja te elementima odnosa s javnošću djeluje u funkciji tržišnog proboja. Riječima **Okano-Heijmans (2011, p. 17)**, ona podrazumijeva „primjenu političkih sredstava kao poluge u međunarodnim pregovorima s ciljem povećavanja nacionalnog ekonomskog prosperiteta, te korištenje ekonomskih poluga za povećanje političke stabilnosti nacije“. Iako je tradicionalno povezivana uglavnom s pitanjima iz područja pregovora oko uvoznih kvota, tarifa i ostalih uvjeta za uspostavu trgovinskih tokova, danas gospodarska diplomacija pokriva bitno širi spektar državnih propisa i postupaka koji direktno utječu na međunarodnu trgovinu. U tom smislu, **Radolović (2016)** izdvaja standarde za zdravlje, sigurnost, okoliš i zaštitu potrošača, kao i propise koji obuhvaćaju usluge bankarstva, telekomunikacija i računovodstva, te politike tržišnog natjecanja, poreze i imigracijsku politiku. Tako definirana, gospodarska diplomacija je mrežni, a ne linearan koncept (**Okano-Heijmans, 2011**) u kojem komercijalna diplomacija čini zaseban, ali vrlo značajan segment. Navedeno ukazuje na gospodarsku diplomaciju kao širi termin koji označava pokušaj utjecanja na ekonomske politike drugih država, dok je komercijalna diplomacija prije svega usmjerena na pružanje podrške poslovnom sektoru matične države, bez pokušaja utjecanja na politike drugih država (**Arbeiter et al., 2017**).

Distinkciju između navedenih pojmova moguće je odrediti i s kronološkog aspekta, budući da se, prema **Rani (2011)**, gospodarska diplomacija dominantno počela percipirati u periodu nakon Drugog svjetskog rata, u okviru razvoja međunarodnih ekonomskih odnosa, dok začeci komercijalne diplomacije sežu još u trenutke prve trgovinske razmjene. Stoga raniji pristupi



često naslanjaju komercijalnu diplomaciju na trgovinsku diplomaciju. Međutim, u kasnijim je studijama ona mnogo češće određena u okvirima njezina krovnog koncepta, gospodarske diplomacije.

Neovisno o širini definicije i atributima koje podrazumijeva, gospodarska diplomacija ima za cilj zaštititi nacionalni gospodarski interes te u svojoj koncepciji objedinjuje ciljeve komercijalne diplomacije kao njezine uže specijalizirane grane. Komercijalna diplomacija smatra se podvrstom gospodarske diplomacije u okviru angažmana i obuhvata poslova (**Mlinarić, 2021**), njezinim fragmentom u kontekstu pregovora u korist privatnog sektora (**Van Bergeijk i Moons, 2018**) te potkategorijom koja ima za cilj utjecati na donošenje odluka na međunarodnoj razini i to od strane nositelja vlasti i nedržavnog sektora (**Van Berjik, 2014**).

Kao segment poslovno orijentirane gospodarske diplomacije, pretežito usmjerene na izvozu podršku i aktivnosti potpore u unutarnjim i vanjskim ulaganjima (**Berridge i James, 2003; Saner i Yiu, 2003; Justinek, 2012; Reuvers i Ruël, 2012; Ruël i Visser, 2012; Pacheco i Matos, 2022**), komercijalna diplomacija primjenom alata zagovaranja snažno utječe na državnu politiku i regulatorne odluke (**Feketekuty, 2012**) u području međunarodne trgovine. U tom smislu, dosezi komercijalne diplomacije osobito su vidljivi u zemljama u tranziciji gdje ona predstavlja podupirući instrument ekonomskog oporavka (**Bellina, 2014**) sa snažnim doprinosom u poboljšanju izvoznih rezultata. Naime, kao primjena diplomatskih alata u potpori komercijalnim aktivnostima, komercijalna diplomacija se provodi s ciljem ostvarivanja ekonomske stabilnosti, blagostanja matične zemlje i nacionalne konkurentске prednosti (**Reuvers i Ruël, 2012**) te time predstavlja sve češći odgovor na izazove izvoznih tržišta (**Pacheco i Matos, 2022**).

Snažnom orijentacijom na promicanje aktivnosti poslovnog sektora, komercijalna diplomacija „ima za cilj razvoj društveno korisnih međunarodnih poslovnih pothvata“ (**Kostecki, Naray, 2007, p. 1**). Ovakav široki pristup interpretacije koncepta sukladan je Mercierovom tumačenju (**Mercier, 2007**), koji komercijalnu diplomaciju na općenitoj razini vidi kao dio gospodarske diplomacije u okvirima ekonomske politike koji se bavi pitanjima pregovora o trgovinskim sporazumima i njihovom provedbom. Međutim, u užem smislu, **Mercier (2007)** usredotočuje komercijalnu diplomaciju na podršku u poslovima trgovine te unutarnjih i vanjskih ulaganja. Na sličnom tragu je i **Aleidan (2019)** koji izdvaja dvije dimenzije komercijalne diplomacije, pri čemu prva podrazumijeva aktivnost države koja se bavi trgovinskom politikom u obliku

pregovora, konzultacija i rješavanja sukoba, dok je druga dimenzija povezana s podrškom i poticanjem na internacionalizaciju poslovanja poduzeća.

Kako bi se razlike između komercijalne i gospodarske diplomacije dodatno utvrdile, važno je istaknuti još nekoliko interpretacija navedenih koncepata. Vjerodostojno objašnjenje ponudio je **Babić (2021)**, koji gospodarsku diplomaciju tumači kao disciplinu s dvije temeljne grane: ekonomska ili trgovinska (eng. *trade diplomacy*) i komercijalna (eng. *commercial diplomacy*). Pritom ekonomska ili trgovinska diplomacija obuhvaća teme iz politika koje se odnose na gospodarstvo te se bavi djelovanjem službenih predstavnika pri multilateralnim organizacijama (poput WTO-a) koje rade na uspostavi međunarodnih pravila i okvira. Ova vrsta diplomacije, čiji diplomati izvještavaju o ekonomskim politikama u inozemstvu te daju konkretne preporuke svojim vladama, rabi gospodarske resurse (sredstva) s namjerom ostvarivanja jasno specificiranih vanjskopolitičkih ciljeva.

S druge strane, komercijalna diplomacija podrazumijeva rad diplomatskih misija koje pružaju potporu poslovnim i financijskim sektorima svojih država u potrazi za gospodarskim uspjehom, ali i općim ciljem razvoja i napretka zemlje. Navedeno uključuje promociju investicija u oba smjera, ali i trgovine općenito. Pritom aktivnosti pružanja informacija o izvoznim i investicijskim mogućnostima te sudjelovanja u organizaciji trgovinskih misija čine značajan dio komercijalne diplomacije. Diplomati koji se bave spomenutim temama izravno doprinose produbljivanju gospodarskih veza, djelujući kao savjetnici domaćih i inozemnih poduzeća pri donošenju strateških poslovnih odluka. Uzevši u obzir brojne aktivnosti koje države provode, ali i činjenicu da vrlo često isti diplomat unutar misije istovremeno obavlja dužnosti iz područja ekonomske i komercijalne diplomacije, može se tvrditi da su dvije navedene grane diplomacije zapravo duboko povezane i ovisne jedna o drugoj te samim time sačinjavaju kompleksnu disciplinu gospodarske diplomacije (**Babić, 2021**). Ovakva distinkcija potonjih koncepata sukladna je onoj iz studije **Kestelyn et al. (2014)** koja gospodarsku diplomaciju određuje kao državnu aktivnost u smjeru općeg poboljšanja uvjeta trgovine za svoja poduzeća, dok komercijalna diplomacija u okviru gospodarske diplomacije aktivno promiče komercijalne interese pojedinih poduzeća.

Evidentno je da su različite polazne osnove pri definiranju koncepta komercijalne diplomacije rezultirale i različitim stavovima u kontekstu **definiranja opsega njezinih aktivnosti**. **Herbst (1969)** je među prvima opisao diplomatske poslove koji pripadaju domeni gospodarstva, a koji se vezuju uz komercijalnu diplomaciju (**Herbst, 1969**): promocija izvoza, umrežavanje

poslovne zajednice i javnih institucija u stranoj zemlji, dojavljivanje informacija o trgovinskim sajmovima, javno objavljivanje podataka o poslovima države, izvještavanje o gospodarskom napretku te administrativnim preprekama koje utječu na bilateralnu trgovinsku razmjernu, omogućavanje olakšavanja provođenja trgovinskih sporazuma i multilateralnih trgovinskih politika, kao i izrada analiza za razvojnu pomoć.

Pored promicanja izvoza te unutarnjih i vanjskih ulaganja, obično najčešće naglašenih ciljeva komercijalne diplomacije, u novijoj je literaturi kao važne aspekte diplomatskog posla moguće izdvojiti i izvještavanje matične zemlje o mogućnostima izvoza i ulaganja u zemlji domaćinu, organiziranje i provođenje trgovinskih misija (**Yakop i van Bergeik, 2009**), ali i savjetovanje u aspektima stvaranja međusobnih veza sa domaćim i inozemnim ulagačima (**Hajdukiewicz, 2019**). **Kostecki i Naray (2007)** navode i aktivnosti koje se odnose na poticanje i promociju turizma i na zaštitu intelektualnog vlasništva, a **Ruël, De Boer i Ten Haaf (2013)** dodaju još liberalizaciju trgovine, uklanjanje regulatornih barijera te poticanje kontinuirane gospodarske integracije. Tržišnu inteligenciju, pomoć u trgovinskim misijama i umrežavanju, pomoć u trgovinskim sporovima te partnerstvo u pregovaranju izdvajaju **Zuidema i Ruël (2012)**, dok Naray izdvaja šest aktivnosti komercijalne diplomacije **Naray (2008; 2011)**:

- obavještajni poslovi,
- komunikacija,
- upućivanje,
- zagovaranje,
- koordinacija,
- logistika.

Istovremeno, **Naray (2008; 2011)** identificira pet područja djelovanja komercijalnih diplomata (cf. tablica 4):

- promociju trgovine robama i uslugama (uključujući i turizam),
- zaštitu prava intelektualnog vlasništva (kao što su trgovačke marke, patenti autorskih prava, oznaka podrijetla),
- suradnju u znanosti i tehnologiji, promicanje i unaprjeđivanje poslovnih i poduzetničkih promocija te
- promociju unutarnjih i vanjskih ulaganja.

**Tablica 4. Matrica područja-aktivnosti komercijalne diplomacije**

područje aktivnost	Promicanje trgovine robom i uslugama	Zaštita prava intelektualnog vlasništva	Suradnja u znanosti i tehnologiji	Promicanje zemlje podrijetla i korporativnog imidža	Promicanje izravnih stranih ulaganja (FDI)
<b>Obavještavanje</b>	Prikupljanje podataka o izvoznom marketingu	Nadzor nad povredama prava intelektualnog vlasništva	Praćenje istraživačkih postignuća	Studije o imidžu	Identificiranje potencijalnih investitora
<b>Komunikacija</b>	Konferencije o promociji roba i usluga	Prezentacije popraćene osviještenim kampanjama	Priprema novinskih članaka o znanstvenim dostignućima	Doprinos zemlje podrijetla promotivnim događajima	Brifinzi za potencijalne investitore
<b>Upućivanje</b>	Predstavljanje potencijalnih izvoznika	Traženje pouzdanog odvjetnika za zaštitu prava intelektualnog vlasništva	Olakšavanje kontakata između visokotehnoških laboratorija	Odnosi s javnošću (P.R.) za velike ugovore gdje je važan nacionalni imidž	Obraćanje izvršnim direktorima s prijedlozima ulaganja
<b>Zagovaranje</b>	Podrška poduzećima u postupcima rješavanja sporova	Pritisci za bolju zaštitu prava intelektualnog vlasništva matične zemlje	Odnosi s javnošću (P.R.) za zajedničke znanstvene projekte	Zaštita nacionalnih poduzeća koje su izdvojile vlasti zemlje domaćina	Zaštita ulagača iz matične zemlje u zemlji domaćinu
<b>Koordinacija</b>	Organizacija perspektivnih sastanaka	Koordinacija pravnih radnji	Predstavljanje strana za pokretanje zajedničkih ulaganja u istraživanje i razvoj	Koordinacija kampanja koje ukazuje na zemlju podrijetla nekog dobra	Organizacija sudjelovanja meritornog ministra na forumu privatnih investitora
<b>Logistika</b>	Održavanje konferencija za promicanje trgovine u organizaciji Veleposlanstva	Materijal za obuku za kampanje podizanja svijesti tiska u organizaciji Veleposlanstva	Veleposlanik (ili drugi komercijalni diplomat) kao domaćin konferencije o promicanju znanstvene suradnje	Prijevod materijala kampanje u nadležnosti djelatnika komercijalne diplomacije	Promicanje ulaganja od strane članova misije u uredskim prostorima Veleposlanstva

Izvor: obrada autora prema Naray (2008; 2011)

Obilje definicija komercijalne diplomacije uz raznovrsnost aktivnosti i područja djelovanja koje ona podrazumijeva, u fokus novijih empirijskih istraživanja postavlja pitanje **definiranja razine njezina djelovanja**. Pritom **Arbeiter et al. (2017)** zastupaju stav na mikro razini, zagovarajući tezu prema kojoj komercijalna diplomacija kroz aktivnosti podrške poslovnom sektoru izravno podupire poduzeća u izvoznim i investicijskim angažmanima. Na istom tragu su i **Ruël i Visser (2012)** koji snažnu argumentaciju za pristup komercijalnoj diplomaciji na mikro razini pronalaze pozivajući se na Potterovu definiciju komercijalne diplomacije, a koja uključuje „primjenu alata diplomacije koja pomaže u postizanju određenih komercijalnih dobitaka promicanjem izvoza, privlačenjem unutarnjih ulaganja i očuvanjem vanjskih mogućnosti ulaganja te poticanjem blagodatni tehnološkog transfera“ (**Potter, 2004, p. 55**).

**Ruël i Visser (2012)** nude suštinsku nadogradnju Potterove definicije te komercijalnu diplomaciju izrijekom definiraju kao „aktivnost koju provode državni predstavnici, a čiji je cilj stvaranje komercijalne dobiti kroz trgovinu i realizaciju ulaganja za matičnu zemlju, a putem promocije poslovanja i olakšavanja poduzetničkih aktivnosti u zemlji domaćinu, temeljem pružanja informacija o mogućnostima izvoza i ulaganja, održavanja kontakata sa ključnim akterima te putem održavanja mreža u relevantnim područjima (**Ruël i Visser, 2012, p. 44**).“ U svojoj kasnijoj studiji, **Visser i Ruël (2014)** polaze od iste definicije koju potvrđuju novim tezama. Učvrstivši ranije definirani opseg aktivnosti na mikro (i mezo) razini gospodarstva, autori zaključuju da promocija trgovine više naginje domeni gospodarske diplomacije na makro razini, dok je promicanje izvoza (koje pored poticanja izvoza uključuje i privlačenje izravnih stranih ulaganja) aktivnost koja se provodi na nižim razinama.

Pored pitanja razine i opsega djelovanja, predložene definicije komercijalne diplomacije razlikuju se i **prema vrstama aktera** koji su uključeni u diplomatske aktivnosti, kao i prema opsegu pitanja koja proizlaze iz njihova sadržaja. Tako **Saner i Yiu (2003)** naglašavaju ulogu državnih predstavnika te komercijalnu diplomaciju promatraju kroz rad diplomatskih misija. Javni službenici iz diplomatskih misija, vanjskih poslova i drugih vladinih ureda u središtu su interesa i **Yakopa i Van Bergeika (2009)**, a na državne predstavnike (članove diplomatskih misija, njihovo osoblje i srodne agencije) osvrću se i **Kostecy i Naray (2007)**, vezujući ih primarno uz aktivnosti podrške razvoju društveno korisnog međunarodnog poslovnog poduhvata. Kasnije **Naray (2008; 2011)** doprinosi razvoju definicije komercijalne diplomacije te ju interpretira kao aktivnost državnih predstavnika s diplomatskim statusom čija je zadaća unapređenje poslovanja između matične zemlje i zemlje domaćina, s ciljem poticanja razvoja poslovanja kroz niz poslovnih promocija i aktivnosti olakšavanja poslovanja.

U dijelu znanstvene literature moguće je pronaći definicije komercijalne diplomacije koje pored javnih, uključuju i privatne aktere. Tako **Lee (2004)** naglašava ulogu privatnog sektora, interpretirajući komercijalnu diplomaciju kao rad mreže javnih i privatnih aktera koji upravljaju komercijalnim odnosima koristeći diplomatske kanale i procese. Kasnije Lee nadograđuje definiciju te u koautorstvu s Ruël (**Lee i Ruël, 2012**) poistovjećuje države sa javnim akterima, dok kao privatne aktere identificira poduzeća, iz čega proizlazi teza prema kojoj komercijalna diplomacija pretpostavlja zadovoljavanje javnih i privatnih potreba. I u kasnijim studijama Ruël u aktivnosti komercijalne diplomacije uključuje javne i privatne aktere

koji pregovaraju u procesu poslovnog dogovora, a koji će vjerojatno uključivati javne, ali i privatne komercijalne interese (**Ruël et al., 2013**).

Međutim, uloga privatnih aktera u definiciji komercijalne diplomacije često je podložna kritikama. Još je **Naray (2008)** utvrdio da komercijalnu diplomaciju provode isključivo državni predstavnici s diplomatskim statusom, odnosno predsjednik države, premijer, ministar, član parlamenta, veleposlanik ili posebni/visoki diplomatski izaslanik. U tom smislu, **Saner i Yiu (2003)** pojašnjavaju da provođenje aktivnosti komercijalne diplomacije od strane privatnih aktera spada u domenu korporativne diplomacije kao potpuno zasebne grane diplomacije, u okviru koje poduzeća imaju mogućnost ispitati svoje mogućnosti kroz samostalno pregovaranje. Slijedom toga, privatne aktere je katkad poželjno isključiti iz definicije komercijalne diplomacije, smatraju **Zuidema i Ruël (2012)**.

Analizom dostupne literature utvrđen je širok raspon definicija komercijalne diplomacije, pri čemu se ovaj koncept kroz godine strukturno nadograđivao u svim smjerovima te se komercijalna diplomacija danas interpretira mnogo koherentnije i sustavnije. U nastavku je izdvojeno nekoliko vjerodostojnih definicija komercijalne diplomacije (cf. tablica 5).

**Tablica 5. Vremenski presjek doprinosa u pojmovnom određenju komercijalne diplomacije**

<b>Autor (godina)</b>	<b>Doprinos u pojmovnom određenju komercijalne diplomacije</b>
<b>Berridge i James (2003)</b>	aktivnosti veleposlanstava za promicanje izvoza i ulaganja s posebnim fokusom na mala i srednje velika poduzeća
<b>Saner i Yiu (2003)</b>	rad diplomatskih misija u potpori poslovnom i financijskom sektoru matične države
<b>Potter (2004)</b>	primjena alata za ostvarivanje komercijalnih dobitaka kroz promicanje izvoza, privlačenje unutarnjih i vanjskih ulaganja te poticanje tehnološkog transfera
<b>Kostecky i Naray (2007)</b>	državna aktivnost koja ima za cilj društveno koristan međunarodni poslovni poduhvat
<b>Mercier (2007)</b>	pregovori o trgovinskim sporazumima i njihova provedba te podrška u poslovima trgovine i unutarnjih i vanjskih ulaganja
<b>Naray (2008 i 2011)</b>	aktivnost državnih predstavnika u unapređenju poslovanja između matične zemlje i zemlje domaćina, s ciljem poticanja poslovanja kroz poslovne promocije
<b>Okano-Heijmans (2011)</b>	međusobna suradnja države i poduzeća s ciljem postizanja komercijalnih ciljeva koji promiču nacionalne interese, uključujući promicanje trgovine i ulaganja
<b>Ruël i Visser (2012)</b>	<b>aktivnost čiji je cilj stvaranje komercijalne dobiti putem promocije poslovanja i olakšavanja poduzetničkih aktivnosti u zemlji domaćinu, temeljem pružanja informacija o mogućnostima izvoza i ulaganja, održavanja ključnih kontakata i mreža u relevantnim područjima</b>
<b>Justinek (2012)</b>	segment poslovno orijentirane gospodarske diplomacije koji se bavi uglavnom izvoznom podrškom i aktivnostima podrške ulaganjima
<b>Ruël et al. (2013)</b>	promicanje poslovanja međunarodno orijentiranih poduzeća
<b>Kesteleyn et al. (2014)</b>	promicanje komercijalnih interesa pojedinih poduzeća, bilo putem veleposlanstava, trgovačkih delegacija ili drugih državnih organizacija koje provode komercijalne promocijske aktivnosti
<b>Arbeiter et al. (2017)</b>	aktivnosti podrške poslovnom sektoru
<b>van Bergeijk i Moons (2018)</b>	segment gospodarske diplomacije u kontekstu pregovora u korist privatnog sektora
<b>Aleidan (2019)</b>	aktivnost države koja se bavi trgovinskom politikom u obliku pregovora, konzultacija i rješavanja sukoba te podrška i poticanje internacionalizacije poslovanja poduzeća
<b>Babić (2021)</b>	pružanje informacija o izvoznim i investicijskim mogućnostima te sudjelovanje u organizaciji trgovinskih misija kako bi se doprinijelo produbljivanju gospodarskih veza, kroz savjetodavne usluge za domaća poduzeća
<b>Pacheco i Matos (2022)</b>	aktivnosti u kontekstu poslovne podrške, trgovine i promicanja izvoza

Izvor: obrada autora

Iako koncipirane s različitih polaznih osnova, sve definicije komercijalne diplomacije odražavaju njezin značaj i važnu ulogu na sjecištu međunarodnih odnosa i međunarodnog poslovanja. Pritom se, pri terminološkom određenju, ovaj doktorski rad opredjeljuje za definiciju **Ruël i Visser (2012, p. 44)** koji komercijalnu diplomaciju određuju kao „**aktivnost koju provode državni predstavnici, a čiji je cilj stvaranje komercijalne dobiti kroz trgovinu i realizaciju ulaganja za matičnu zemlju, a putem promocije poslovanja i olakšavanja poduzetničkih aktivnosti u zemlji domaćinu, temeljem pružanja informacija o mogućnostima izvoza i ulaganja, održavanja kontakata sa ključnim akterima te putem**

**održavanja mreža u relevantnim područjima.**“ Time doktorski rad slijedi pravac izučavanja komercijalne diplomacije kao integrativnog fenomena pod okriljem gospodarske diplomacije (kao šireg pojma) te zastupa stav o djelovanju komercijalne diplomacije na mikro razini, zagovarajući tezu (**Ruël i Visser, 2012; Arbeiter et al., 2017**) prema kojoj aktivnosti podrške komercijalne diplomacije izravno podupiru poslovni sektor u izvoznim i investicijskim angažmanima.



#### **4. ULOGA I ZNAČAJ KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA**

Literatura o komercijalnoj diplomaciji i međunarodnom poslovanju poduzeća dobila je na značaju posljednjih godina (Van Bergeijk et al. 2011; Ruël, 2012), sukladno sve većoj proaktivnosti država u uspostavi međunarodnih poslovnih odnosa i jačanju međunarodne orijentacije poduzeća. Međutim, iako je internacionalizacija malih i srednje velikih poduzeća u fokusu posljednja dva desetljeća, uloga i primjena alata komercijalne diplomacije u cilju povećanja njihovog međunarodnog doseg tek intrigiraju znanstveno-istraživački interes (Ruël et al., 2013; Visser i Ruël, 2014; Sousa, 2015; Lop, 2017; Georgiadou, 2018; Pavlák, 2018; Aleidan, 2019). Navedeno iznenađuje, posebice ako se u obzir uzmu ključna područja djelovanja komercijalne diplomacije (poput pomoći u aktivnostima umrežavanja i pregovaranja), koja upravo ovom segmentu poduzeća mogu generirati mnogobrojne koristi.

Za razumijevanje uloge i značaja komercijalne diplomacije u međunarodnom poslovanju malih i srednje velikih poduzeća, ključno je, prije svega, istražiti kontekst i kanale interakcije u strateškim odnosima državnog i poslovnog sektora. Ovakav pristup ocrta okvir za utvrđivanje čimbenika učinkovitosti komercijalne diplomacije kao sredstva potpore u korist pozitivnih međunarodnih aktivnosti poduzeća. Osim toga, u kontekstu organizacije aktivnosti komercijalne diplomacije, važno je usredotočiti se na izazove s kojima se mala i srednje velika poduzeća suočavaju u procesu etabliranja na međunarodno tržište, a na koje komercijalna diplomacija nudi konkretan odgovor. Konačno, kao poseban izazov, komercijalnu je diplomaciju potrebno sagledati kao potporni mehanizam stvaranja vrijednosti za poduzeće, pri čemu je ključno razumijevanje čimbenika koji je određuju, kao i identificiranje procesa kreiranja vrijednosti kroz alate komercijalne diplomacije.

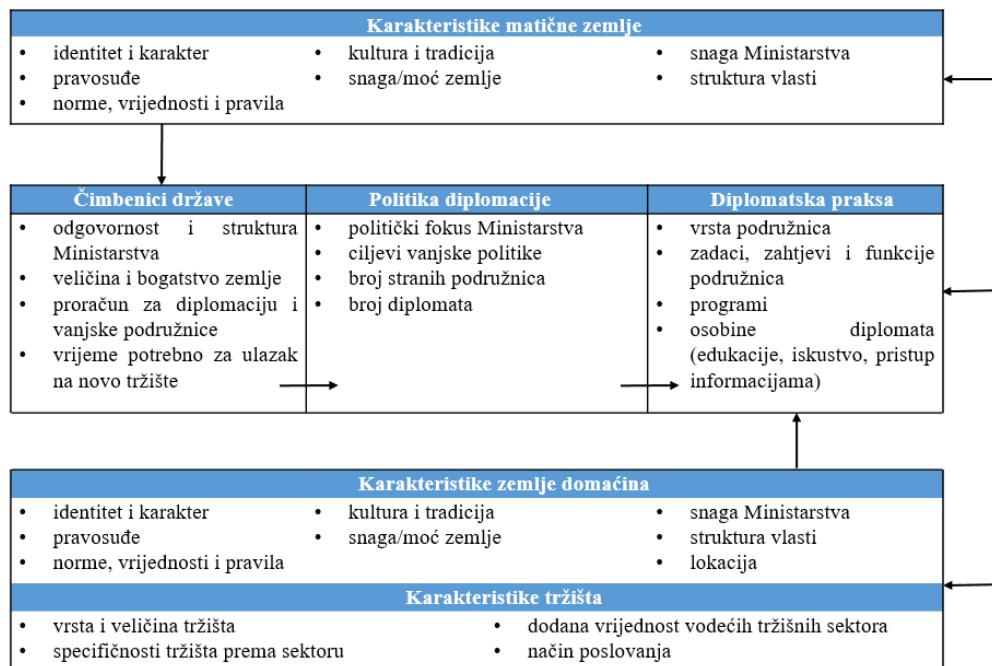
##### **4.1. Interni i eksterni čimbenici učinkovite komercijalne diplomacije malih i srednje velikih poduzeća**

Kako bi generirala očekivane rezultate i doprinijela zacrtanim ciljevima, komercijalna diplomacija mora zadovoljiti višestruke uvjete koji proizlaze iz čimbenika koji je određuju, a koji inzistiraju na sinergiji, adekvatnu pripremu i spremnost na suradnju dionika iz obje relacije odnosa. Tako u suvremenom gospodarskom sustavu, koncept komercijalne diplomacije oblikuju aktivnosti pod utjecajem raznovrsnih čimbenika. Polazeći od teze da poduzetničke prilike na inozemnom tržištu ne proizlaze isključivo iz internih odluka poduzeća, već svoje

podrijetlo imaju u vanjskom okruženju u kojem poduzeće djeluje, čimbenike koji prethode stvaranju odnosa državnog i poslovnog sektora moguće je detektirati u okviru različitih eksternih uvjeta (Cuero Acosta et al., 2017), poput financijske volatilnosti na tržištima, brzih tehnoloških inovacija, promjena preferencija kupaca, rasta novih tržišnih segmenata, uvjeta institucionalnog okvira, makroekonomskih uvjeta i prirodnog okruženja u kojem poduzeće djeluje. U tom kontekstu, kao parametre koji oblikuju učinkovitu i kvalitetnu diplomaciju, moguće je izdvojiti (Ruël i Zuidema, 2012, p. 12): sredstva (resurse) na raspolaganju diplomatskom predstavništvu u inozemstvu, institucionalni ustroj zemlje domaćina, razne tipove diplomata, kao i spremnost poduzeća koje se koristi uslugama diplomacije.

Pored navedenog, prilikom pojašnjavanja koncepta komercijalne diplomacije, niz autora polazi od karakteristika matične zemlje i zemlje domaćina kao ključnih odrednica učinkovite komercijalne diplomacije. Tako Stadman i Ruël (2012) nude cjeloviti prikaz čimbenika koji oblikuju komercijalnu diplomaciju (cf. shema 1).

**Shema 1. Čimbenici koji oblikuju komercijalnu diplomaciju**



Izvor: obrada autora prema Stadman i Ruël (2012)

Opće karakteristike matične zemlje određuju čimbenike države koji se primarno odnose na Ministarstvo nadležno za komercijalnu diplomaciju. Navedeni čimbenici uvjetuju politiku diplomacije koja pak određuje čimbenike diplomatske prakse. Ovdje posebno valja istaknuti ciljeve vanjske (ekonomske) politike u okviru politike diplomacije koji u aspektima

diplomatske prakse utječu na pravac izbora programa za promicanje izvoza i aktivnosti ulaganja. Takvi programi podrazumijevaju razvoj tržišta kroz stvaranje prodajnih potencijala, sudjelovanje na sajmovima, provođenje analiza tržišta, ali i programe izvoznih usluga koje uključuju seminare za izvornike, davanje izvoznih smjernica i pomoć pri financiranju izvoza (**Mercier, 2007**).

Pored karakteristika matične zemlje, karakteristike zemlje domaćina i njezinog tržišta čine cjeloviti kontekst komercijalne diplomacije prema **Stadman i Ruël (2012)**. Riječ je o temeljnim odrednicama koje definiraju politiku i praksu komercijalne diplomacije te osnovu za ulaganje u komercijalne diplomatske odnose (**Kostecki i Naray, 2007**). U tom kontekstu, kao neke od karakteristika zemlje domaćina, autori izdvajaju njezinu kulturnu, pravnu i političku pozadinu, a **Reuvers i Ruël, (2012)** dodaju još i povijesno naslijeđe između matične zemlje i zemlje domaćina, poput kolonijalnih veza.

Interesantno gledište na čimbenike koji oblikuju komercijalnu diplomaciju ponudili su i **Kostecki i Naray (2007)**. Budući da bi komercijalna diplomacija trebala dodati vrijednost poduzećima, nudeći relevantne aktivnosti i kvalitetne usluge, autori se usredotočuju na njezine čimbenike s dodanom vrijednošću te nude nekoliko prijedloga od utjecaja na profil aktivnosti, poslovnu orijentaciju i performanse komercijalne diplomacije. Tako, pored značajki matične zemlje i zemlje domaćina, autori navode i globalno okruženje, aranžmane komercijalne diplomacije, te posebno ističu karakteristike poduzeća klijenta. Naime, pravovremena priprema poduzeća koje koristi komercijalnu diplomaciju važna je odrednica učinkovite komercijalne diplomacije, pri čemu poduzeće mora steći specifična znanja i vještine kao preduvjet za učinkovito sudjelovanje u uzajamnom procesu dostizanja komercijalnih ciljeva. Time poduzeće, kao korisnik usluga komercijalne diplomacije, ima ulogu koju treba aktivno odigrati u samom procesu pružanja potpore. Čak štoviše, ta uloga je značajna jer su krajnji rezultati i uspjeh komercijalne diplomacije izravno povezani s inputom kojeg daje poduzeće. Stoga, u slučaju da poduzeće dostavi nedovoljne ili netočne podatke ili upućuje na nerealan ili nejasan zahtjev, postoji objektivan rizik da usluga koja se pruža neće biti od koristi za poduzeće, što će za posljedicu imati percepciju neučinkovite komercijalne diplomacije.

Među čimbenicima od utjecaja na komercijalnu diplomaciju valja istaknuti i diplomate kao nositelje ovih aktivnosti te, s tim u vezi, broj zaposlenih diplomata, njihove osobine i tipove. Često se smatra da su poznavanje i sklonost za biznis jedini uvjet za uspjeh diplomata, no korelacija između poslovnog *backgrounda*, tj. obrazovanja i iskustva u poslovnom okruženju

te uspjeha i pozitivnih rezultata u provođenju aktivnosti diplomacije nije znanstveno dokazana (Babić, 2021). Iako važne, te odlike ne donose nužno pozitivne rezultate, tj. nisu dostatne za uspješan krajnji ishod. Diplomata koji raspolaže znanjem i iskustvom isključivo iz poslovne zajednice objektivno ima slične osobine kao i predstavnik poduzeća koje je zatražilo pomoć, pa kao takav često ne donosi dodanu vrijednost. S druge strane, diplomata koji uz određeni poslovni *know-how* ima i političke vještine i znanja, može pružiti kvalitetnu asistenciju i opipljivu korist za poduzeće koje je u potrebi. U svezi s tim, Kostecky i Naray (2007, p. 21) razlikuju tri tipa komercijalnih diplomata (cf. slika 5).

### Slika 5. Tipovi komercijalnih diplomata

<b>Poslovni promotor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gotovo isključivo poslovno orijentiran diplomata čiji je glavni cilj pružanje usluga po uzoru na konzultante.</li><li>• Posjeduje dobre kontakte u menadžerskim krugovima, adekvatan tehnički <i>know-how</i>, kao i poduzetnički pristup u poslovanju.</li></ul>
<b>Državni službenik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ima modus operandi najbliži onome službenika u ministarstvu zaduženom za trgovinu te u određenoj mjeri (zasigurno u manje učinkovitim državnim upravama) funkcionira reaktivno, a ne proaktivno.</li><li>• Stavlja veći naglasak na implementaciju državnih politika, a ne na direktno pružanje potpore poduzećima u potrebi.</li></ul>
<b>Generalist</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Karijerni diplomata koji se bavi aktivnostima i zadaćama gospodarske diplomacije (pružanja potpore poduzećima), ali na <i>ad hoc</i> razini odnosno kao dodatak uobičajenim diplomatskim obvezama.</li><li>• Manje su vješti na tehničkoj razini nego prethodna dva, no u stanju su ponuditi iznimno dobru mrežu kontakata te uklopiti aktivnosti iz spomenutog područja u širu perspektivu diplomacije države za koju rade.</li></ul>

Izvor: obrada autora prema Kostecky i Naray (2007)

U ovom kontekstu valja još izdvojiti i klasifikaciju studije Galtung i Ruge koja identificira tri ekstremna tipa diplomata (Galtung i Ruge, 1965):

- **elitno orijentirani** diplomata kao vrlo umreženi diplomata (s puno veza), koji obično dolazi iz više klase,
- **diplomata orijentiran na sklapanje sporazuma**, koji pretpostavlja pravno obrazovanje i povezanu sposobnost sklapanja i sastavljanja sporazuma,
- **strukturno orijentirani diplomata** s obrazovanjem iz područja društvenih znanosti, sposoban pružiti uvid u političku, ekonomsku i društvenu strukturu zemlje domaćina.

Promatrano prema izdvojenim tipovima, utvrđivanje djelotvornosti diplomata je svojevrsan izazov. Prilično je sigurno da niti jedan tip ne može u potpunosti preuzeti primat nad ostalima kao apsolutno najbolji. Ono što se nameće kao logično i optimalno rješenje jest preuzimanje

specifičnih značajki od svakog pojedinačno, ali i prilagođavanje određenoj zemlji odnosno potrebama i posebnostima njihovih nacionalnih gospodarstava (Babić, 2021).

#### 4.2. Značaj komercijalne diplomacije u internacionalizaciji malih i srednje velikih poduzeća

Iako vrlo agilna na tržišne promjene, nenaviknuta na novi gospodarski, regulatorni i socio-kulturni kontekst poslovanja međunarodnog tržišta, mala i srednje velika poduzeća trebaju konkretnu institucionalnu potporu u aspektima promicanja izvoza, jačanja kredibiliteta u inozemstvu, aktivnostima privlačenja unutarnjih i vanjskih ulaganja i dr. Uzimajući u obzir sve navedeno, komercijalna diplomacija postaje sve važnija i snažnija državna mjera za potporu poslovanja malim i srednje velikim poduzećima u njihovim naporima za internacionalizacijom, i to primarno rješavanjem asimetrije informacija i drugih tržišnih neuspjeha u današnjem visoko konkurentnom tržišnom okruženju. Ipak, malo se zna u kojoj mjeri mala i srednje velika poduzeća koriste usluge komercijalne diplomacije (Busschers, 2011).

Razloge primjene komercijalne diplomacije na općenitoj razini moguće je svesti na sljedeće (Naray, 2008):

- potreba za pristupom pouzdanim i neutralnim poslovnim informacijama,
- potpora slabom kredibilitetu i imidžu poduzećima *pridošlicama* na stranim tržištima,
- traženje partnera: poticanje pretežito malih i srednje velikih nacionalnih poduzeća na internacionalizaciju,
- rješavanje sukoba,
- potpora delegacijama matične zemlje u zemlji domaćinu,
- strateška pitanja kao što je nastojanje države da se uključi u stratešku trgovinsku politiku, potporu aktivnostima istraživanja i razvoja ili pristup opskrbi energetske resursima i drugim materijalima.

Time se naslućuju višestruke koristi od komercijalne diplomacije, kako za poduzeća, tako i za države, budući da uspješna poduzeća mogu poboljšati njezin imidž. Iz perspektive poduzeća, prednosti korištenja usluga komercijalne diplomacije kao centralizirane državne podrške dijelom proizlaze iz ekonomije razmjera koja posredstvom diplomata omogućuje provođenje aktivnosti olakšavanja poslovanja i promocije uz znatno niže troškove (Villanueva Lop, 2017). Ovdje je kao temeljne attribute komercijalne diplomacije moguće izdvojiti neutralnost

(Naray, 2012) koja jamči odsustvo diskriminacije među poduzećima, te vjerodostojnost koja se reflektira kroz ugled i dobru informiranost komercijalnih diplomata o političkim i gospodarskim pitanjima. Time mehanizmi i alati komercijalne diplomacije predstavljaju značajnu podršku za poduzeća u prvim koracima na stranim tržištima, nudeći opće i specifično znanje iz ključnih područja, presudnih za uspješno tržišno etabliranje. Međutim, poduzeća često ne prepoznaju prednosti komercijalne diplomacije (Naray, 2012) te ne razumiju ciljeve ovakvog oblika institucionalne potporne usluge pri internacionalizaciji poslovanja. Navedeno je posebno izraženo u segmentu malih i srednje velikih poduzeća na koje bi komercijalna diplomacija i inicijalno trebala biti usredotočena (Visser i Ruël, 2014; Sousa, 2015; Lop, 2017; Georgiadou, 2018), primarno zbog visokog udjela ove skupine poduzeća u odnosu na njihove velike konkurente, te zbog veličine njihovog doprinosa cjelokupnom gospodarskom razvoju (Busschers i Ruël, 2012).

Iako sposobnost skeniranja tržišnih poslovnih prilika raste uz potporu komercijalne diplomacije, mala i srednje velika poduzeća često tu ponuđenu podršku jednostavno nisu u stanju osvijestiti (Ruël et al., 2013). Uloga komercijalne diplomacije često im nije u cijelosti razumljiva (Aleidan, 2019), što Pavlák (2018) pojašnjava kroz jaču orijentiranost komercijalne diplomacije prema velikim poduzećima s bogatijim međunarodnim iskustvom. Međutim, alati komercijalne diplomacije upravo su iz navedenog razloga važni za ovaj segment poduzeća, s obzirom da su, u odnosu na svoje velike konkurente, više izložena izazovima internacionalizacije u svojim globalnim pothvatima (Pavlák, 2018).

Komercijalna diplomacija osobito im je značajna u aspektima opskrbe primarnim informacijama, poput onih o promjenama u propisima, pravnim pitanjima, političkim uvjetima i dr., ali i onim specifičnim i *skrivenim* informacijama bitnim za međunarodno poslovanje. U tom kontekstu, zadatak je komercijalne diplomacije riješiti informacijsku asimetriju, ali i nesavršene mreže i neformalne trgovinske barijere, poput onih kulturološke i jezične prirode (Hajdukiewicz, 2019). Međutim, iz pozicije poduzeća, postoji određena zabrinutost povezana s kvalitetom usluga komercijalne diplomacije, posebice u kontekstu kvalitete informacija proizašlih od aktivnosti komercijalnih diplomata. Temeljni problemi uključuju nedostatak prakse, previše općenit pregled, sporost usluge i nerijetki nedostatak ažuriranja informacija (Hajdukiewicz, 2019).

Pored navedenog, malim i srednje velikim poduzećima nedostaje menadžerskog iskustva, vještina i znanja za poduhvate vezane uz ulazak na nova tržišta. Prepreke identificirane kao

nedostatak sredstava za financiranje međunarodnih operacija poduzeća, kao i nedostatak izvora za analizu tržišta ili identificiranje relevantnih lokacijskih informacija, sposobnost komunikacija s potencijalnim kupcima u inozemstvu, nedostatak međunarodnog iskustva i suočavanje s visokim transakcijskim troškovima, specifične su upravo za mala i srednje velika poduzeća, njihove sposobnosti i resurse (**Lop, 2017**). Uz nedostatak državne podrške (kao vanjske prepreke internacionalizaciji), osobito u zemljama koje komercijalnu diplomaciju ne smatraju strateškim nacionalnim prioritetom, navedene prepreke čine najznačajnija ograničenja za internacionalizaciju malih i srednje velikih poduzeća (**Naray, 2015; Sousa, 2015; Pavlák, 2018**).

U smislu olakšavanja međunarodnih poslovnih odnosa, mogućnosti komercijalne diplomacije su brojne. Postavljena kao strateški nacionalni prioritet, ona može posredovati u sklapanju različitih partnerstava malih i srednje velikih poduzeća i time im pružiti ekskluzivnu pomoć ili pak promicati imidž i promotivne kampanje u inozemstvu za dobrobit poduzeća u međunarodnim aktivnostima (**Breckova, 2018**). Osim toga, interes države za komercijalnu diplomaciju može olakšati stvaranje boljih odnosa između malih i srednje velikih poduzeća te poslovnih tijela i državnih institucija u zemlji domaćinu, ali i zaštititi ih od praksi povezanih s nepoštenom i diskriminirajućom konkurencijom na stranim tržištima (**Omelyanenko, 2017**).

Za olakšavanje internacionalizacije poduzeća ovoga segmenta, **Aleidan (2019)** utvrđuje važnost integriranja komercijalne diplomacije u nacionalnu transformaciju, pri čemu bi se komercijalna diplomacija trebala integrirati u identitet nacionalnog branda za iskorištavanje potencijalnih prilika na međunarodnom tržištu. Međutim, rezultati njegovog istraživanja utvrdili su da takva integracija tek neznatno utječe na međunarodni tržišni prodor onih malih i srednje velikih poduzeća koja se na međunarodnoj razini pretendiraju etablirati kao regionalno usmjerena. Pritom, ova orijentacija mogla bi biti rjeđa kod onih poduzeća čije je poslovanje koncentrirano na tehnologiju s većom sposobnošću brzog prodora na međunarodna tržišta u usporedbi sa poduzećima iz tradicionalnih industrija u kojima internacionalizacija zahtijeva izvoz većine aktivnosti lanca vrijednosti na tržišta domaćina (**Aleidan, 2019**). Ovakav trend može proizici i iz sumnji koje pojedina mala i srednje velika poduzeća mogu imati u aspektima ozbiljnosti države u primjeni komercijalne diplomacije kao alata podrške pri ulasku na nova tržišta, nauštrb dobro etabliranih poduzeća (**Power et al., 2016**).

U tom smislu, od državnih mehanizama se zahtijeva ulaganje intenzivnih napora u identificiranje unosnih poslovnih prilika na stranim tržištima te razmjena poslovnih uvida i

analiza relevantnih tržišta, kao i aktivna uloga pri rješavanju sporova i promicanju interesa malih i srednje velikih poduzeća u inozemstvu. Međutim, navedene aktivnosti ne bi trebale biti osmišljene kao *jedan model za sve* (Aleidan, 2019), zbog velikih strukturnih nejednakosti među poduzećima, osobito u aspektima njihove veličine i starosti. Naime, nalazi studije Aleidan (2019) su ukazali da poduzeća s manje od 100 zaposlenika, kao i poduzeća koja posluju kraće od pet godina, preferiraju aktivnosti komercijalne diplomacije usmjerene na financije, dok poduzeća s više od 100 zaposlenika, kao i ona starija i iskusnija (koja posluju dulje od pet godina) preferiraju aktivnosti usmjerene na posebna izuzeća i privilegije na stranim tržištima. Polazeći od rezultata navedene studije, države su u mogućnosti koncentrirati veći dio svojih aktivnosti komercijalne diplomacije na mlada i mala poduzeća, što podrazumijeva djelovanje državnih institucija kao utjecajne sile na stabilnost poduzeća na međunarodnom tržištu (Woo, 2017). Takva institucionalna uključenost pomaže u smanjenju investicijskih troškova poduzeća koja tek ulaze na novo tržište ili pokušavaju ojačati svoj trenutni tržišni status. U takvim okolnostima, ranjivija su poduzeća u povoljnijem položaju, što smanjuje rizik, kao i percipiranu neizvjesnost koja pogoduje jačanju njihove međunarodne vidljivosti i širenju poslovanja na međunarodnom tržištu.

#### **4.3. Komercijalna diplomacija kao refleksija i parametar procjene vrijednosti za mala i srednje velika poduzeća**

U najširem smislu, opravdanost koncepta komercijalne diplomacije podrazumijeva aktivnosti koje generiraju dodane vrijednosti. U tom kontekstu, kao neizravni i krajnji ciljevi komercijalne diplomacije spominju se gospodarski rast i prosperitet (Zuidema i Ruël, 2012), dok se izravni ciljevi odnose na stvaranje vrijednosti za ona poduzeća koja koriste usluge komercijalne diplomacije. No, proces stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije još uvijek nije sustavno istražen, pri čemu razlozi leže u složenosti i zahtjevnosti ove vrste istraživanja (Reuvers i Ruël, 2012). Vrijednost komercijalne diplomacije obrađuje se u literaturi tek djelomično, a proces njezina stvaranja u dosadašnjim istraživanjima ocrta tek okvir (Kostecki i Naray, 2007; Naray, 2012). Upravo iz tog razloga, Visser i Ruël (2014) predlažu dodatna istraživanja u pravcu utvrđivanja izvora dodane vrijednosti komercijalne diplomacije.

Dostupna literatura bilježi niz učinaka komercijalne (gospodarske) diplomacije na gospodarstvo u cjelini, promatrajući je često kroz parametre rastućeg izvoza i međunarodne trgovinske razmjene. U tom kontekstu, novija istraživanja ukazuju na važnost i utjecaj kvalitete institucija na gospodarski rast. Pregled literature iz ovoga područja nude Buterin et al. (2018),



a polaze od studije **Barro (1991)** kojom je dokazana pozitivna veza institucijske kvalitete i ekonomskog rasta na primjeru 98 zemalja. Nekoliko godina kasnije, **Mauro (1995)** utvrđuje statistički značajnu vezu institucija s investicijama i ekonomskim rastom, a **Knack i Keefer (1995)** dokazuju da rast i kvaliteta institucija dovodi do većih stopa rasta BDP-a. Veza između kvalitete institucija i ekonomskog rasta potvrđena je i u studijama **Roy i Tisdell (1998)**, **Czinkota (2002)**, **Meon i Weill (2005)**, **Rodik et al. (2004)**, **David i Mach (2006)** i drugim, koje su utvrdile da su poduzeća koja sudjeluju u državnim programima poticanja izvoza dosegle više izvozne brojke.

U okviru recentnih istraživanja, pojedini su autori mjerili opseg u kojem su postignuti neki od ciljeva komercijalne diplomacije. **Udovič (2011)** daje analizu izvoznih rezultata koje vezuje uz različite faze komercijalne diplomacije. **Rose (2007)** koristi tzv. gravitacijski model za procjenu utjecaja komercijalne diplomacije na međunarodnu trgovinu te utvrđuje značajan učinak koji proizlazi iz angažmana veleposlanstava i konzulata u međunarodnoj trgovini. Empirijski dokazi Roseove studije utvrđuju da se bilateralni izvoz povećava za približno 6-10% sa svakim dodatno uključenim konzulatom u inozemstvu, što ujedno ukazuje da je prisutnost stranih misija sustavno povezana s izvozom neke zemlje. **Yakop i Bergeijk (2009)** su replicirali navedenu studiju i potvrdili nalaze. Također, ustanovili su da poduzeća koja koriste državne izvozne programe imaju veći izvozni uspjeh. Učinak diplomatske mreže na američke ulagače istražuju **Du et al. (2008)** te utvrđuju da će američka poduzeća vjerojatnije investirati na stranom tržištu ukoliko SAD imaju diplomatsko predstavništvo na tom tržištu.

Poduzeća koja koriste povlastice komercijalne diplomacije posluju profitabilnije (**Gençtürk i Kotabe, 2001**), dok izvozne benefite potvrđuju **Lederman et al. (2006)** prema kojima svaki dodatni dolar utrošen na promicanje izvoza, povećava izvoz za četrdeset dolara, te **Kotabe i Czinkota (1992)** koji zaključuju da promocija izvoza ima pozitivan učinak na poduzeća u različitim fazama izvoza. Nadalje, **Li i Samsell (2009)** otkrivaju da države često trguju manje ukoliko države ne potiču gospodarske odnose sa poslovnim sektorom.

Većina provedenih studija utvrđuje koristi komercijalne diplomacije koje proizlaze iz pozitivne relacije odnosa države i poslovnoga sektora, pri čemu se učinci manifestiraju na više načina i u više smjerova, a najsnažnije u pravcu povećanja izvoza i međunarodne trgovine. Međutim, organizacija komercijalne diplomacije značajno utječe na obje angažirane strane odnosa koji je vrlo osjetljiv na probleme i poremećaje poput neučinkovite koordinacije, neodređenog okvira implementacije, nedovoljne uključenosti aktera i slično. Interesantan je slučaj Kanade

u kojoj se učinak trgovačkih misija na stvarnu razinu trgovine pokazao beznačajnim (**Head i Ries, 2010**), iako su trgovačke misije sastavni dio komercijalne diplomacije. I **Alvarez (2004)** otkriva da sajmovi i trgovinske misije ne utječu na vjerojatnost trajnog izvoza, ali odbori izvoznika pokazuju pozitivan i značajan utjecaj.

Važnost izučavanja ovakvih slučajeva utvrđuju **Zuidema i Ruël (2012)**, naglašavajući da bi komercijalna diplomacija trebala stvoriti vrijednost poduzećima dodatnom ponudom relevantnih i visokokvalitetnih aktivnosti (ili usluga). Međutim, iz postojeće literature još uvijek nije razjašnjeno kako se ta vrijednost stvara, dodaje i mjeri. Slijedom toga, **Zuidema i Ruël (2012)** razvijaju istraživački model sastavljen od četiri koncepta koji utječu na kreiranje dodane vrijednosti za poduzeća. Koncepti uključuju temeljne karakteristike komercijalnog diplomata (iskustvo, obrazovanje, ulogu), veleposlanstva (zaposlenike, poslovnu mrežu), poduzeća klijenta (pripravnost) te zemlje domaćina (institucionalni kontekst). Autori pretpostavljaju da navedeni koncepti određuju kvalitetu i relevantnost komercijalne diplomacije, promatrajući ih kao generatore dodane vrijednosti.

I **Kostecki i Naray (2007)** su predstavili teorijski okvir vrijednosti koju stvara komercijalna diplomacija, pri čemu razlikuju primarne (trgovina, izravna strana ulaganja i promocija poslovanja) i sekundarne aktivnosti (podrška u umrežavanju i pregovaranju). U lancu vrijednosti, primarne aktivnosti autori vezuju uz poslovne ciljeve, dok sekundarne aktivnosti služe ispunjavanju državnih ciljeva. U kasnijoj i sveobuhvatnijoj studiji, **Naray (2012)** tvrdi kako se procjena vrijednosti komercijalne diplomacije, osim što ovisi o obavljenim aktivnostima, snažno oslanja i na institucionalne i lokalne čimbenike, sposobnosti pojedinih aktera te stvaranje odnosa i mreža, kao i znanja koja proizlaze iz aktivnosti komercijalne diplomacije. **Naray (2012, p. 121)** detektira ključne dionike iz okruženja komercijalne diplomacije: Vladu odgovornu za donošenje i regulaciju javnih politika, neprofitne organizacije (organizacije za potporu poslovanju – BSO: *business support organisations* i organizacije za trgovinsku promociju - TPO: *trade promotion organisations*) koje se bave politikama promicanja trgovine, te privatna poduzeća koja djeluju u konkurentnim uvjetima na globalnim tržištima s nacionalnom polaznom točkom.

Polazeći od dionika i njihovog područja djelovanja, Naray predlaže konceptualni okvir stvaranja vrijednosti koji se sastoji od inputa, procesa i outputa (cf. tablica 6).

**Tablica 6. Analitički okvir stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije prema Narayu**

Input	Proces	Output
<p>Sposobnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijski aranžmani (npr. Vlada i ostali dionici poslovne podrške)</li> <li>Geografska lokacija komercijalnih diplomata</li> </ul> <p>Pojedinačne značajke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Socio-demografske (npr. obrazovanje, iskustvo u poslovanju)</li> <li>Kognitivne (npr. stavovi)</li> </ul>	<p>Realizacija uloga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Olakšavanje</b> (<i>Facilitation</i> - F): preporuke, koordinacija, logistika</li> <li><b>Savjetovanje</b> (<i>Advising</i> - A): informacije i podaci</li> <li><b>Zastupanje</b> (<i>Representing</i> - R): zagovaranje</li> </ul>	<p>Vrijednost za dionike:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>F:</b> umrežavanje</li> <li><b>A:</b> znanje</li> <li><b>R:</b> utjecaj</li> </ul>
<i>Input</i>	<i>Proces</i>	<i>Output</i>

Izvor: obrada autora prema Naray (2012)

Osnovna intencija ovog okvira je bila stvoriti podlogu za uspostavu i razumijevanje međusobnih odnosa između sastavnih dijelova modela. U predloženom modelu, inputi uključuju sposobnosti (organizacijske aranžmane te geografsku lokaciju komercijalnih diplomata) te pojedinačne značajke komercijalnih diplomata (socio-demografske: obrazovanje, iskustvo u poslovanju te kognitivne: stavove). Fokus modela zauzima proces kojeg čini realizacija uloga komercijalnih diplomata. Utvrđene uloge identificirane su kao olakšavanje, savjetovanje i zastupanje (*facilitation, advising, representing* - FAR model) te su polazna osnova za stvaranje vrijednosti i njezine manifestacije u outputu modela. Različiti dionici (Vlada, poduzeća) od komercijalne diplomacije očekuju konkretne (različite) rezultate i dodane vrijednosti. Pri tome, svaka pozitivno realizirana uloga iz procesa obično vodi do stvaranja vrijednosti. Uloga olakšavanja (**F**), operacionalizirana putem preporuka, koordinacije i logistike, dovodi do umrežavanja te brojnih multiplikativnih i *domino* efekata. Nadalje, savjetodavna uloga (**A**) pridonosi povećanju znanja, tj. informacija koje bi mogle biti ključne za donošenje kvalitetnih odluka na razini poduzeća ili vlasti. Konačno, uloga zastupanja (**R**) putem zagovaranja dovodi do kapitalizacije utjecaja komercijalne diplomacije te olakšava i poboljšava percepciju proizvoda i slike matične zemlje. Može se zaključiti da je ovako razrađeni model izniman Narayev doprinos konceptualizaciji komercijalne diplomacije.

**Iako je Narayev konceptualni okvir stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije strukturiran i analitičan te predstavlja iskorak u odnosu na postojeće nalaze i rezultate, isti je i dalje nedovoljno operabilan te više teorijskog nego praktičnog usmjerenja. U tom smislu, predstavljeni okvir može poslužiti kao polazište u smjeru dublje analize procesa kreiranja vrijednosti za dionike u okruženju komercijalne diplomacije.**

## 5. ULOGA I ZNAČAJ KOMERCIJALNE DIPLOMACIJE U HOTELIJERSTVU REPUBLIKE HRVATSKE

Povijesni kontekst i gospodarska veličina u velikoj su mjeri predodredile angažman Republike Hrvatske u međunarodnom diskursu, promatrano kroz djelovanje u međunarodnim organizacijama, mreži diplomatskih misija, ali i kroz poticanje izvoza hrvatskog turističkog proizvoda i privlačenje investicija u ovom kontekstu. Međunarodni je angažman oduvijek bio važan jer je ograničena veličina domaćeg tržišta podrazumijevala snažnu ovisnost hrvatskog gospodarstva međunarodnim tokovima. Međutim, iako povoljan, geostrateški položaj Republike Hrvatske nije u dovoljnoj mjeri iskorišten kao pokretač rasta i međunarodnog utjecaja.

Hrvatska (suvremena) diplomacija stasala je u iznimno teškim uvjetima, opterećena naporima za priznavanje državne neovisnosti, ratnim zbivanjima i tranzicijskim nasljeđem. Unatoč tome, a uzimajući u obzir intenzivne događaje do osamostaljenja, ali i kasnije, Republika Hrvatska se uz pomoć diplomacije kroz tri desetljeća etablirala kao punopravni subjekt međunarodne zajednice i poželjna destinacija s atraktivnim turističkim proizvodom. Međutim, primarno koncentrirana u vanjskoj politici, hrvatska se komercijalna diplomacija (promatrana u kontekstu gospodarske diplomacije kao njezinog krovnog termina) konstantno nalazi pred novim izazovima, što inzistira na brznoj prilagodbi kroz prevladavanje sustavnih ograničenja, neovisno jesu li potonji institucijske, financijske ili neke druge prirode.

Pregled literature iz područja hrvatske komercijalne diplomacije ukazuje na opći nedostatak nacionalnih istraživanja o ovoj temi. Takva situacija djelomično je rezultat toga što je komercijalna diplomacija novi fenomen čak i na europskoj razini, a povrh toga, hrvatska se politička struktura godinama borila s unutarnjom reorganizacijom javne uprave, procesom privatizacije i pridruživanjem Europskoj uniji (**Peternel i Grešš, 2021**). Dosadašnja istraživanja provedena su uglavnom na kvalitativnoj razini, dok su kvantitativna istraživanja u deficitu, primarno radi metodoloških ograničenja u kontekstu ovoga područja istraživanja. Uglavnom je riječ o teorijskim pristupima s istraživačkim analizama proizašlim iz anketnih upitnika, pri čemu rezultati ocrtavaju razumijevanje i percepciju hrvatske gospodarske diplomacije izravno od strane uključenih aktera i dionika procesa. Pritom domaći autori komercijalnoj diplomaciji gotovo isključivo pristupaju kao integrativnom fenomenu gospodarske diplomacije (**Sadžak, 2010; Ćiković, 2011; Benko, 2012; Plevnik, 2016; Peternel i Grešš, 2021**) dok je komercijalna diplomacija, kao njezina grana, u znanstvenoj

literaturi obrađena tek bazično ili su pak navedeni koncepti u interpretacijskom smislu tumačeni kao sinonimi. Većina studija u fokus stavlja ustrojstvo gospodarske diplomacije na državnoj razini, tumači njezine dosege u okviru međunarodnog poslovanja te proučava njezine ključne izazove, rijetko uzimajući u obzir specifičnosti određene djelatnosti.

Kao izrazito heterogeni sektor značajnog doprinosa u društvenom, političkom i gospodarskom razvoju države, turizam se često percipira kao prioritetna djelatnost, pri čemu država ima značajnu ulogu u procesu njegova razvoja (**Farmaki et al., 2015; Hall, 2010; Nunkoo, 2015; Ritchie, 2004**). Pritom država ima kapacitet i legitimitet ne samo olakšati, već i potaknuti te koordinirati raznovrsne turističke dionike putem učinkovite politike i povezanih instrumenata njezina ostvarenja, kao preduvjeta za realizaciju uspješnih poslovnih rezultata na međunarodnom turističkom tržištu.

### **5.1. Struktura i izazovi hrvatske komercijalne diplomacije**

Institucionalni ustroj hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije podrazumijeva mrežu više različitih aktera koji su svojim djelovanjem uključeni u procese provedbe određenih problemskih zadataka u okviru poticanja nacionalnih interesa u inozemstvu. Lista institucija poprilično je dugačka, pri čemu **Radolović (2016)** izdvaja najznačajnije: Vladu RH, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatsku gospodarsku komoru, Ured Predsjednika RH, Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku), Hrvatsku udrugu poslodavaca, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika, Agenciju za investicije i konkurentnost, Udrugu Hrvatski izvoznici, Hrvatsku turističku zajednicu, Hrvatsku obrtničku komoru, Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija (CEI). Pored navedenih, **Boromisa et al. (2012)** navode još Ministarstvo turizma, Ministarstvo obrazovanja, znanosti i sporta, Ministarstvo financija, Državni ured za trgovinsku politiku i Nacionalno vijeće za konkurentnost. Po uzoru na gore navedene studije, u nastavku (cf. tablica 7) se daje objedinjeni i aktualizirani popis institucija hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije, pri čemu su u obzir uzete reforme u strukturi državne uprave, kao rezultata reorganizacije djelokruga aktivnosti pojedinih institucija. Osim što su određene institucije u međuvremenu prestale djelovati (primjerice, Državni ured za trgovinsku politiku je formalno ukinut još 2013. godine, pri čemu je aktivnosti u njegovoj nadležnosti preuzelo Ministarstvo vanjskih i europskih poslova; poslove Centra za praćenje poslovanja energetskog sektora i

investicija je 2018. godine preuzelo Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, dok je Agencija za investicije i konkurentnost 2019. godine pripojena Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta), s popisa su izuzete Hrvatska udruga poslodavaca i Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika, sukladno opredjeljenju doktorskog rada u aspektima definiranja komercijalne diplomacije kao aktivnosti koju provode isključivo državne institucije i (s njihove strane) koordinirane organizacije.

**Tablica 7. Popis institucija hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije**

Institucije hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije		
Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Ministarstvo turizma i sporta Ministarstvo znanosti i obrazovanja Ministarstvo financija Hrvatska banka za obnovu i razvitak	Vlada RH Ured Predsjednika RH Hrvatski sabor (Odbor za europske poslove i Odbor za vanjsku politiku)	Hrvatska gospodarska komora Hrvatska turistička zajednica Hrvatska obrtnička komora Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)

Izvor: obrada autora

Iako sve navedene institucije imaju zadaću doprinijeti ciljevima komercijalne (gospodarske) diplomacije, vodeći akter u ovome području je Ministarstvo vanjskih i europskih poslova koje u okviru bilateralne gospodarske suradnje diktira glavne međunarodne aktivnosti: izvoz, izravna strana ulaganja i zaštitu hrvatskih poduzeća u inozemstvu (**Peternel i Grešš, 2021**). Međutim, aktivnosti navedenih institucija, mahom usmjerene na jačanje međunarodne konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, često su podložne kritikama u kontekstu njihove deklarativnosti te se smatraju glavnim ograničenjem za efikasnije djelovanje hrvatske gospodarske diplomacije (**Radošević, 2002**).

I prije nego li je Hrvatska postala članicom Europske unije, stanje hrvatske diplomacije nije bilo na zadovoljavajućoj razini. Već je tada prepoznato, da na psihološkoj ravni, diplomacija treba značajnije poticati asertivnost, pragmatičnost, specijaliziranost i umreženost kao odlike i umijeća diplomata, pri čemu se mora transformirati u modernu, dinamičnu i multifunkcionalnu službu europskih i vanjskih poslova koja će biti spremna i osposobljena odgovoriti izazovima novog doba (**Ćiković, 2011**), ponajprije kroz adekvatnu diplomatsku potporu hrvatskim poduzećima koja bi uz podršku državne infrastrukture lakše distribuirala svoju robu na vanjskom tržištu (**Benko, 2013**).

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju (1. srpnja 2013. godine), hrvatskoj gospodarskoj diplomaciji pružena je prilika da se usmjeri na nove zadaće i izazove promicanja nacionalnih interesa u inozemstvu. Ključni zadatak u tom kontekstu bio je koncentriran na oporavak i održivi rast hrvatskog gospodarstva (**Klisović, 2014**). Budući da je promocija gospodarstva postavljena kao jedan od glavnih vanjskopolitičkih prioriteta, Ministarstvo je (1. listopada 2013. godine) predstavilo novi koncept gospodarske diplomacije, definirajući njezine tri temeljne zadaće (**Klisović, 2014**): doprinos povećanju hrvatskog izvoza, pomoć pri privlačenju stranih ulaganja te zaštita interesa hrvatskih poduzeća u inozemstvu. Istovremeno je utvrđen i popis usluga koje diplomacija pruža izvoznicima, uključujući informiranje o poslovanju do pružanja podrške na terenu kroz organizaciju sastanaka i traženje poslovnih partnera. No, unatoč poduzetim strukturnim izmjenama, komercijalna (gospodarska) diplomacija Republike Hrvatske je tek deklarativno polučila rezultate. Opća je ocjena da Republika Hrvatska za svojih tridesetak godina neovisnosti i samostalnosti nije iskoristila potencijal i prilike koje aktivna, moderna i učinkovita komercijalna (gospodarska) diplomacija može ponuditi. Da dosadašnji *modus operandi* kojeg Republika Hrvatska koristi u komercijalnoj (gospodarskoj) diplomaciji nije dao željene ishode, utvrdila su brojna nacionalna istraživanja (**Ćiković, 2011; Boromisa et al., 2012; Benko, 2013; Bilandžić i Barun, 2013; Plevnik, 2016; Babić, 2021**; i drugi).

Upravo je državna infrastruktura, opterećena brojnim reformama, jedan od ključnih ograničavajućih čimbenika učinkovite hrvatske komercijalne diplomacije. Analizirajući prirodu reformi u ovom kontekstu, u razdoblju od 1991. do 2013. godine, **Plevnik (2016)** ukazuje na postojanje kontinuirane prakse svake hrvatske Vlade da radikalno transformira organizacijsku strukturu diplomacije, čak i u razdobljima kada je bila učinkovito organizirana i zasnovana na interesima hrvatskih poduzeća. Pritom kao uzroke otkriva reforme koje nisu bile usmjerene ka poboljšanju diplomacije, nego više kao političke akcije koje su zanemarivale ciljeve i rezultate reformi prethodne Vlade, a koje su proizvele štetne učinke kako na organizacijskoj razini, tako i na razini kadrova te u području kontinuiteta razvoja diplomacije. Uobičajena je praksa Vlada da ignorira procjenu prošlih diplomatskih postignuća zbog čega se komercijalna (gospodarska) diplomacija Hrvatske ne razvija nadogradnjom, čime se minimizira mogućnost za njezin postupan i kumulativan razvoj. Svoj osvrt **Plevnik (2016)** završava konstatacijom o krhkom znanju u području diplomacije na razini njezine prakse, s obzirom na prevladavajuće ponavljanje općih definicija te politički motiviranih analiza postignuća gospodarske diplomacije. U tom smislu, **Plevnik (2016)** sugerira da su Vladi potrebne analize empirijskih događaja i iskustava onih koji rade na provedbi ciljeva

diplomacije te bi se ta vrsta kumulativnog retrospektivnog znanja trebala primijeniti kao konstruktivna os za buduće reforme.

Za ocjenu uspješnosti hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije, važno je utvrditi i percepciju svih uključenih aktera, kao i razinu općeg razumijevanja složene diplomatske materije. Rezultati nacionalnih istraživanja upućuju na zaključak o neadekvatnoj razini osposobljenosti i pripremljenosti institucija hrvatske gospodarske diplomacije. Iako imaju posebne odjele koji se bave međunarodnim poslovima, institucije uključene u istraživanje (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska udruga poslodavaca), prema **Bilandžić i Barun (2013)**, samo djelomično izvode aktivnosti gospodarske diplomacije. Opći zaključci istraživanja upućuju na neprikladnost institucionalne organizacijske strukture koja se bavi gospodarskom diplomacijom, pri čemu institucije zapravo nedovoljno shvaćaju složenost njezina koncepta.

I druga su istraživanja generirala slične rezultate. Međutim, iako im gospodarska diplomacija nije razumljiva na zadovoljavajućoj razini (**Boromisa et al., 2012**) te je nerijetko i različito interpretiraju, institucije se slažu oko njezine važnosti u aspektima povećanja međunarodnog izvoza i privlačenja izravnih stranih ulaganja (**Boromisa et al., 2012**). Pored navedenog, istraživanja su naglasila neadekvatnost organizacijske strukture nadležne za ovakva pitanja.

Nacionalna istraživanja o percepciji i učinkovitosti komercijalne (gospodarske) diplomacije provedena su i iz ugla poslovne zajednice kao krajnjeg korisnika diplomatskih usluga i aktivnosti. Rezultati istraživanja Hrvatske gospodarske komore, a kojim su obuhvaćena hrvatska poduzeća izvoznici, ukazali su na ključne probleme niskog izvoza (**HGK, 2017**):

- nedovoljna financijska potpora poduzećima,
- opterećujući porezni sustav Republike Hrvatske,
- nepostojanje jasne izvozne strategije,
- nedovoljno učinkovita gospodarska diplomacija.

Osim toga, kao osobito ograničenje niskog izvoza, istraživanjem je izdvojena nedovoljna razina potpore koja bi poduzećima na inozemnim tržištima trebala pružiti potrebne informacije. U tom smislu, istraživanje nudi konkretne parametre za unapređenje diplomatskih aktivnosti (**HGK, 2017**): „Od gospodarske diplomacije izvoznici očekuju prijedloge provjerenih potencijalnih inozemnih poslovnih partnera, okupljanje poduzeća koja već rade na pojedinom



tržištu, organiziranje individualnih posjeta pojedinom tržištu, umrežavanje s institucijama na inozemnom tržištu, specijalizirane analize tržišta i izvoznih mogućnosti, kao i pribavljanje informacija i analitičkih prikaza gospodarsko-političke situacije na pojedinom inozemnom tržištu“.

Negativna percepcija komercijalne (gospodarske) diplomacije unutar hrvatske poslovne zajednice potvrđena je i rezultatima studije **Babić (2021)**. Nezadovoljstvo organizacijskim ustrojem, ulogom poduzetnika i njihovih poduzeća u kreaciji i implementaciji diplomacije, razmjerno slabi izvozni rezultati kao posljedica nedovoljne internacionalizacije hrvatskog gospodarstva, jasno upućuju na negativan stav prema postojećem stanju. U pravcu konkretnih promjena, osim reformi u samom sustavu diplomacije, **Babić (2021)** izdvaja potrebu značajnih unapređenja u brojnim sektorima koji su na izravan ili neizravan način povezani s gospodarstvom. Shodno tome, „reduciranje državne uprave i birokracije, manje porezno opterećenje za poduzetnike, jasan i stabilan zakonodavni okvir, reforma administrativnog uređenja s naglaskom na lokalnu samoupravu, tj. manji broj gradova i posebice općina, dugoročna strategija za demografski oporavak, identificiranje ključnih gospodarskih grana, kao i kvalitetnije upravljanje državnim resursima i poduzećima“ (**Babić, 2021, p. 114**) neki su od gorućih problema koji čekaju na rješenje i bez čega kontinuiran gospodarski prosperitet pa ni djelotvornija gospodarska diplomacija neće biti ostvarivi.

U novoj konfiguraciji gospodarske diplomacije Republike Hrvatske značajnu ulogu bi trebali imati najkompetentniji predstavnici poslovne zajednice i stručnjaci iz znanstvene zajednice, kao aktivni i ravnopravni dionici. Osim toga, u pravcu realizacije pozitivnih promjena i pomaka, potrebno je redefinirati ciljeve, pri čemu bi Vlada trebala usvojiti strateški dokument koji razrađuje alate i aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Prema **Babiću (2021)**, navedene promjene su baza za koncepciju novog institucionalnog okvira hrvatske gospodarske diplomacije (cf. shema 2).

## Shema 2. Prijedlog institucionalnog ustroja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske



Izvor: obrada autora prema Babić (2021)

Za implementaciju prikladnijeg modela, **Babić (2021)** smatra potrebnim zadovoljiti nekoliko ključnih uvjeta nužnih za kvalitetniji institucionalni ustroj, djelotvorniji okvir i bolje rezultate. Primarno se to odnosi na aktivan angažman predsjednika Vlade u nadzoru svih involviranih dionika i njihove provedbe aktivnosti. Osim toga, temeljnu sastavnicu trebaju predstavljati ministarstva te nova državna agencija za poticanje izvoza i privlačenje investicija, koja osim dvaju striktno gospodarskih područja djelovanja treba imati i zasebnu organizacijsku jedinicu za brendiranje, a kojoj će cilj biti jasnija i agresivnija promidžba Hrvatske kao investicijske destinacije, ali i hrvatskih poduzeća te njihovih proizvoda i usluga u inozemstvu. Ministarstva ključna za konfiguraciju gospodarske diplomacije su ona zadužena za vanjske i europske poslove, za gospodarstvo i energetiku te za EU fondove i regionalni razvoj. Sekundarni pravac među ministarstvima čine ona koja pokrivaju pojedinačna područja s iznimnim razvojnim potencijalom, ali i značajem u modernim globalnim gospodarskim tokovima (znanost u smislu novih tehnologija i inovacija, turizam kao jedna od najznačajnijih gospodarskih grana Hrvatske, poljoprivreda zbog visokokvalitetnih hrvatskih prehrambenih proizvoda).

Konačno, kvalitetna i pravovremena suradnja i koordinacija državnog i privatnog sektora jedan je od glavnih preduvjeta za unapređenje sustava gospodarske diplomacije Hrvatske. Potrebno je osnovati Odbor za praćenje provedbe strategije gospodarske diplomacije koji odmah na početku svog djelovanja mora usvojiti precizan hodogram aktivnosti i njihovih nositelja. I na

kraju, da bi zaista bio djelotvoran i uspješan, cjelokupni proces mora biti podložan evaluaciji. U tom cilju, neophodno je osnovati vijeće za internacionalizaciju gospodarstva kao nadzorno tijelo koje će pratiti tijek procesa, uputiti primjedbe i preporuke za trenutno i buduće postupanje pojedinih dionika.

## **5.2. Specifičnosti hrvatskog hotelijerstva - argumentacija za institucionalnu potporu u formi komercijalne diplomacije**

Dinamičnost, kao jedna od temeljnih odlika turističkog tržišta, manifestira se turbulentnim promjenama kako na strani turističke potražnje tako i na strani turističke ponude. Naime, za kreiranje kvalitetne turističke ponude, neophodno je cjelovito anticipirati potrebe sve iskusnijih, sofisticiranijih i zahtjevnijih turista koji sve češće teže kvalitetnoj informiranosti o destinaciji koju posjećuju, inzistiraju na kvaliteti usluge, izražavaju želju za specifičnim proizvodom i općenito postaju upućeniji, mobilniji, kritičniji, cjenovno osjetljiviji i slično. Takvim izravnim iskazivanjem potreba i želja te manifestacijom specifičnih obrazaca ponašanja, suvremeni turisti pred pružatelje turističkih usluga postavljaju izazov kreiranja i kontinuiranog razvoja diverzificirane turističke ponude. U takvim okolnostima, navedeno imperativno podrazumijeva potrebu prilagodbe poslovnih strategija svih turističkih dionika pružatelja usluge, a u korist zadovoljenja turističkih preferencija i motiva te obogaćivanja turističkih iskustava korisnika usluga. Sukladno tome, mnoge države diljem svijeta predano promiču turizam, paralelno integrirajući adekvatne oblike politika i propisa (Wang et al., 2016).

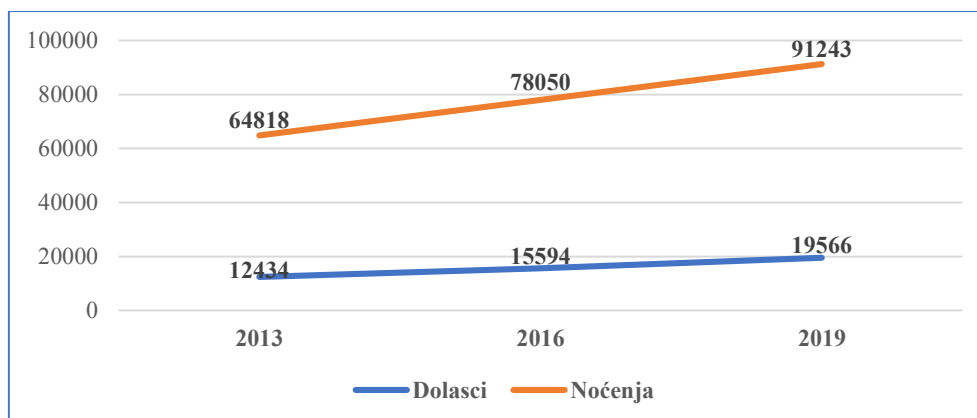
Za Republiku Hrvatsku, državu koja se snažno oslanja na turizam kao jedan od njezinih najvećih generatora prihoda, promocija turizma predstavlja aktivnost od velikog značaja. Dodatno, posebnu ulogu i značaj ima hotelijerska djelatnost, često percipirana kao temelj razvoja turizma. Iako inicijalno orijentirana na međunarodno tržište, mala i srednje velika hotelska poduzeća, kao nositelji turističke privrede, zahtijevaju snažnu institucionalnu potporu. U tom pravcu, od primarnog je značaja utvrditi izvorišta i dimenzije koncepta hotelijerstva, njegovu poziciju u složenom sustavu gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i turizma te ukazati na karakteristike malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u ovom kontekstu. Budući da je riječ o posebnoj uslužnoj djelatnosti, po mnogočemu specifičnoj kategoriji u uvjetima istupa na međunarodno tržište, najprije treba provesti analizu parametara sektora usluga, kao široko postavljenog okvira unutar kojeg se hotelijerska djelatnost odvija, i to u najvećoj mjeri upravo

aktivnostima malih i srednje velikih hotelskih poduzeća (promatrano na razini Republike Hrvatske).

**Uslužni sektor** karakterizira propulzivan razvoj, što podrazumijeva složene principe funkcioniranja pojedinih uslužnih djelatnosti uslijed kontinuiranih prilagodbi pojedinačnim potrebama i zahtjevima potrošača. Istovremeno, postupak internacionalizacije malih i srednje velikih uslužnih poduzeća izuzetno je kompleksan (**Coviello i Martin, 1999**), što je jedan od razloga skromnog opusa dostupnih studija koje u središte istraživanja postavljaju međunarodne strategije malog i srednjeg poduzetništva iz uslužnog sektora (**Ekeledo i Sivakumar, 2004**). Pritom, nemogućnost poopćavanja i generaliziranja rezultata dodatno ograničava nadogradnju postojećeg znanstvenog dosega koji se temelji na istraživanjima provedenim pretežito iz teorijske perspektive. Upravo iz tog razloga, **Coviello i Martin (1999)** inzistiraju na širenju istraživačkog konteksta na više različitih uslužnih sektora, pri čemu se utvrđuje opravdana potreba za prikladnijim pristupom navedenoj znanstvenoj problematici, polazeći od prepoznatljivih karakteristika usluga, odnosno njihove nematerijalne prirode, neodvojivosti procesa proizvodnje i potrošnje, heterogenosti i nekvarljivosti. Navedena obilježja, osim što podrazumijevaju mobilnost resursa i ljudi, ujedno čine uslužna poduzeća spremnijima za brže uključivanje na međunarodna tržišta i u međunarodne tržišne tokove, što su istovremeno i argumenti za snažnu institucionalnu potporu u svrhu dostizanja najboljih rezultata.

Kao složeni sustav, odnosno skup raznovrsnih privrednih i neprivrednih djelatnosti, **turizam** čini osobito značajnu kariku sektora uslužnih djelatnosti. Poduzeća koja djeluju u području turizma, kao najpotentnije djelatnosti Republike Hrvatske, imaju dominantan ekonomski doprinos ukupnom nacionalnom gospodarstvu. Osim što kroz 26.522 poduzeća (20,3% ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj) zapošljava više od 133 tisuća ljudi i time doprinosi ukupnoj zaposlenosti gospodarstva u visini od 8,8% (**Ekonomski institut, 2020**), ovaj složeni sustav podupirućih i povezujućih djelatnosti kontinuirano ostvaruje rast deviznih prihoda (10,5 milijardi eura u 2019. godini, što je za 10,9% više u odnosu na 2018.), generirajući tako visoke udjele bruto domaćeg proizvoda (19,4% u 2019. godini, izvor: **Ekonomski institut, 2020**). Osim toga, progresivne stope rasta turističkog prometa (cf. grafikon 1), većinom realiziranog aktivnostima stranih turista (cf. tablica 8), afirmiraju Hrvatsku na međunarodnom turističkom tržištu te istovremeno utvrđuju važnost daljnjeg razvoja ove djelatnosti za cjelokupno gospodarstvo Republike Hrvatske.

**Grafikon 1. Turistički promet u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2013 do 2019 (u tisućama)**



Izvor: obrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2020)

U razdoblju od 2013. do 2019. godine, dolasci i noćenja turista u Republici Hrvatskoj su u kontinuiranom porastu, čime se potvrđuje profilacija Republike Hrvatske kao atraktivne turističke destinacije. Pritom je turistički promet ostvaren snažnom dominacijom stranih turista, kako sugeriraju podaci u nastavku (cf. tablica 8).

**Tablica 8. Struktura dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista u razdoblju od 2010 do 2019 (u postotnim udjelima)**

Godina	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
Domaći/ Strani	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S
Dolasci	14	86	13	87	12	88	12	88	11	89	12	88	11	89	11	89	11	89	11	89
Noćenja	10	90	9	91	8	92	8	92	8	92	8	92	8	92	7	93	7	93	8	92

Izvor: obrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2020)

Ovakva struktura dolazaka i noćenja turista ukazuje na izrazitu otvorenost ove grane djelatnosti prema međunarodnom turističkom tržištu, budući da prosječno 88% dolazaka i 92% noćenja u Republici Hrvatskoj ostvaruju upravo strani turisti.

Raznovrsna ponuda hrvatskog turističkog proizvoda, prilagođena širokom spektru preferencija turista, razvila je jedinstven i prepoznatljiv identitet Hrvatske kao turističke destinacije očuvanih prirodnih ljepota i bogate turističke tradicije. No, unatoč kontinuiranom osnaživanju turističke ponude i sustavnom razvoju dionika turizma, valorizacija turističkih potencijala nije ujednačena u svim dijelovima Hrvatske, što se direktno odražava na turistički promet promatrano prema vrstama turističkih mjesta.

**Tablica 9. Dolasci i noćenja turista prema vrstama turističkih mjesta u razdoblju od 2015 do 2019 (u tisućama)**

Turističko mjesto	Dolasci					Noćenja				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Primorska mjesta</b>	12.053	13.073	14.495	15.454	16.194	67.239	73.039	80.336	83.153	84.392
<b>Zagreb</b>	987	1.061	1.182	1.291	1.342	1.684	1.886	2.119	2.360	2.486
<b>Gorska i planinska mjesta</b>	325	363	454	479	518	493	565	701	788	824
<b>Toplička mjesta</b>	148	172	201	207	218	436	523	590	612	625
<b>Ostala mjesta</b>	831	925	1.099	1.217	1.296	1.753	2.039	2.455	2.749	2.915
<b>Ukupno</b>	14.343	15.594	17.431	18.667	19.566	71.605	78.050	86.200	89.652	91.243

*Napomena: Katkad kategorija ukupno ne odgovara zbroju pojedinačnih stavki zbog iskazivanja broja u tisućama.*  
Izvor: obrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2020)

Promatra li se teritorij Republike Hrvatske kroz vrste turističkih mjesta, što se metodološki temelji na lokacijskim obilježjima naselja (izlaz na more, udaljenost od mora, nadmorska visina, pripadnost geografskom području), razlikuju se primorska mjesta, Zagreb, gorska i planinska mjesta, toplička te ostala mjesta. Uzimajući u obzir osnovne uvjete atraktivnosti destinacije i njezine receptivnosti, kao i opću turističku valorizaciju destinacije, kao mjesta sa najvećim zabilježenim turističkim prometom u promatranom razdoblju izdvajaju se ona pozicionirana u Primorju (s prosječno 83% ostvarenih dolazaka i 92% ostvarenih noćenja). I ovdje je turistički promet ostvaren dominantno aktivnostima stranih turista (cf. tablica 10).

**Tablica 10. Dolasci i noćenja stranih turista prema vrstama turističkih mjesta u razdoblju od 2015 do 2019 (u postotnim udjelima)**

Turističko mjesto	Dolasci					Noćenja				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Primorska mjesta</b>	91,2	91,3	92,0	91,6	91,2	93,4	93,8	94,3	94,0	93,5
<b>Zagreb</b>	79,5	79,7	84,1	83,9	83,2	79,1	80,4	84,0	83,6	82,9
<b>Gorska i planinska mjesta</b>	87,1	87,6	89,2	92,5	88,4	79,9	82,7	85,4	84,3	85,4
<b>Toplička mjesta</b>	35,8	37,8	42,8	41,5	42,2	31,9	32,3	38,3	37,6	38,7
<b>Ostala mjesta</b>	68,2	69,0	70,9	71,6	71,2	70,1	74,4	76,2	76,9	76,6
<b>Ukupno</b>	88,4	88,6	89,5	89,2	88,7	92,0	92,5	93,1	92,8	92,2

Izvor: obrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2020)

U promatranom razdoblju, kao osobito atraktivna turistička mjesta, promatrano prema turističkom prometu stranih turista, izdvajaju se primorska mjesta (91% dolazaka i 94%

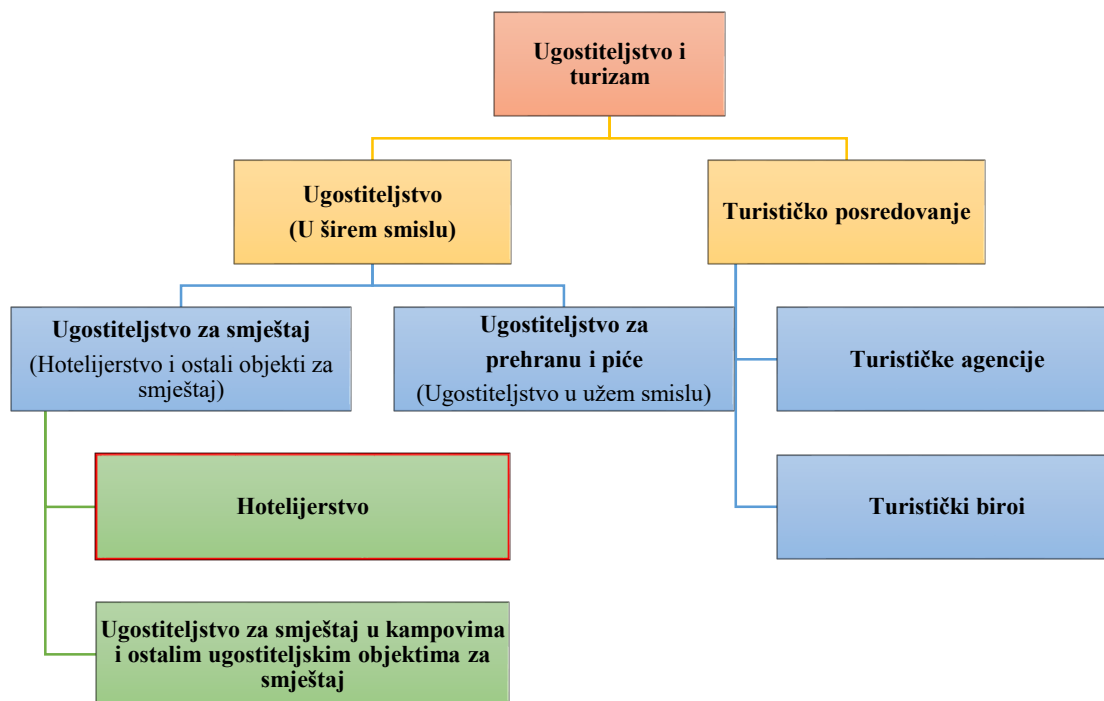
noćenja), gorska i planinska mjesta (89% dolazaka i 84% noćenja), te Zagreb (82% dolazaka i 82% noćenja).

Temeljem izdvojenih pokazatelja, a uzimajući u obzir razinu valorizacije turističkih resursa, kao i općenito uslužnu orijentaciju hrvatske ekonomije, za očekivati je povećanje značaja turističkog sektora i u budućnosti. Međutim, premda u praksi turizam generira značajne rezultate koji Hrvatsku uspješno afirmiraju na međunarodnom turističkom tržištu, valja ukazati na čestu pojavnost elementarnog nepoznavanja suštine ovoga pojma. Iako Svjetska turistička organizacija (UNWTO) i Svjetska trgovinska organizacija (WTO) turističku aktivnost tretiraju kao ekvivalent stvarnom izvozu robe na turistički receptivne zemlje (**WTO 1998**), turizam još uvijek nije dovoljno prepoznat, niti jasno etabliran kao izvozna djelatnost. S obzirom da je riječ o uslužnoj djelatnosti koja svoje prihode ostvaruje *nevidljivim izvozom* ili *izvozom na licu mjesta* (**Pirjevec, 1998, p. 112**), nesporazum se javlja jer se stvarna potrošnja inozemnih turista odvija u receptivnoj zemlji (turističkoj destinaciji), što isključuje klasičan prijelaz državne granice u svrhu ostvarivanja prodaje. No, međunarodni turistički tokovi su u potpunosti objašnjivi tradicionalnom teorijom tokova trgovine (**Zhang i Jensen, 2007; Čavlek, 2019**), uz prilagodbu u aspektu konzumacije usluga izvan domicila, odnosno u turističkoj destinaciji. Osim toga, istraživanja na primjerima iz prakse poslovanja u turizmu upućuju na zaključak da se poslovni subjekti u turizmu ponašaju isto kao i subjekti u drugim djelatnostima, budući da su im za uspjeh na tržištu potrebni sofisticirani tehnološki inputi i odgovarajuće društveno planiranje (**Zhang i Jensen 2007, p. 240**), kao i definirana (izvozna) strategija.

Pored navedenog, nerazumijevanje koncepcije turizma proizlazi i iz njegove pogrešne percepcije kao isključivo jedne (**Pirjevec, 1998, p. 108**) i homogene privredne grane, iako je zapravo riječ o skupu različitih gospodarskih djelatnosti upotpunjenih nizom aktivnosti u najširem smislu, koje na direktan ili indirektan način stoje na raspolaganju turističkoj potrošnji. Drugim riječima, turizam je kompleksan gospodarski sustav kojeg čine međusobno povezani sektori, pa se na takav način najčešće istražuje i u znanstvenom smislu. Obično ga se sagledava kroz sinergiju različitih djelatnosti koje zadovoljavaju potrebe turista za vrijeme putovanja i privremenog boravka u turističkom odredištu i objektu (**Radišić, 1997**). Budući da turizam u svojoj osnovi podrazumijeva i integrira ugostiteljstvo, u znanstvenoj literaturi i gospodarskoj praksi se kao koherentan pojam često rabi sintagma *gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma*, dok se u kraćoj formi primjenjuje termin *turizam* koji tada u interpretativnom smislu podrazumijeva širi kontekst ove djelatnosti. U svrhu lakšeg razumijevanja fundamentalnih

komponenti gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i turizma, u nastavku slijedi njezin sažeti prikaz, kao i djelatnosti koje ona objedinjuje.

**Shema 3. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma**



Izvor: obrada autora prema Cerović (2003)

Ovako složen sustav gospodarske djelatnosti, koja u svojoj strukturi uključuje širok raspon različitih, ali neodvojivih i međusobno podupirućih djelatnosti i aktivnosti, svojim višestrukim i povezujućim efektima i učincima se pozitivno odražava na cjelokupno gospodarstvo određene turističke zemlje. Pritom se, kao značajan segment ovoga sustava (promatrano iz aspekta obujma gospodarske aktivnosti i vrste ugostiteljskih objekata koje objedinjava u svojoj djelatnosti), ugostiteljstvo razvrstava u dva gospodarska pojma: ugostiteljstvo u širem i užem smislu, pri čemu u širem smislu, između ostalog, podrazumijeva gospodarsku djelatnost pružanja usluga smještaja u hotelijerstvu, kao važne receptivne karike u ovom kontekstu.

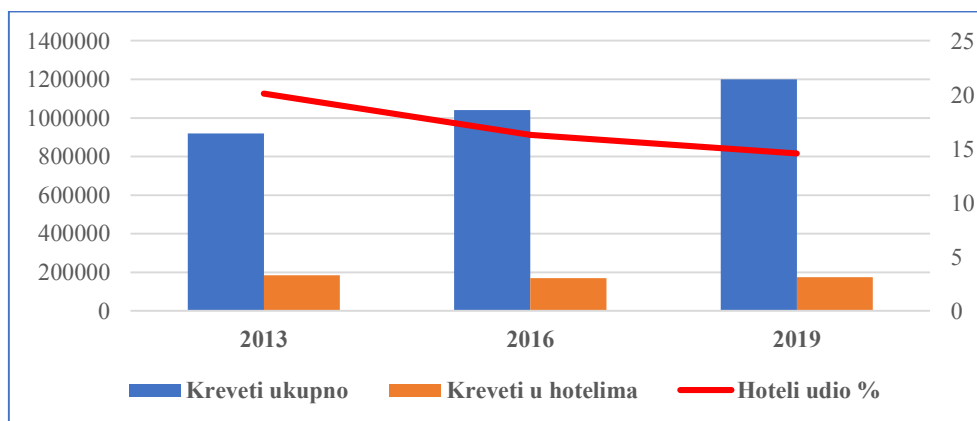
U teorijskom smislu, **hotelijerstvo** se interpretira iz sličnih polaznih osnova. Riječ je o gospodarskoj djelatnosti koja prostorno i funkcionalno sjedinjuje usluge smještaja s uslugama prehrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju (Andrić, 2011). Hotelijerstvo je i djelatnost koja nudi usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge na specifičan, hotelijerski način, čime zadovoljava potrebe i motive gostiju, a djelatnicima i menadžmentu osigurava dobar životni standard (Cerović, 2003). U središtu ove djelatnosti je hotel kao ugostiteljski



objekt koji u poslovnom, organizacijskom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu te koji u svojim uslugama integrira sva bitna obilježja ove djelatnosti (Galičić i Laškarin, 2016). Osim toga, kao jedna od temeljnih vrsta ugostiteljskih objekata, hoteli su osnovna turistička receptiva, a hotelska ponuda ključna poluga ugostiteljstva i temelj turističke privrede. Zbog takvog izrazitog značaja, hotelijerstvo predstavlja vjerodostojno mjerilo razvijenosti svake turističke destinacije.

Iako u ukupnom volumenu smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske sudjeluju sa svega 15% (HTZ, 2020), hotelski smještajni kapaciteti su značajan segment nacionalne turističke ponude. Premda prema broju kreveta zaostaju za kampovima i dominantnim obiteljskim smještajem, doprinos hotela je ekonomski izuzetno značajan, posebice kada je u pitanju rezultat pred i posezone, prosječna iskorištenost raspoloživih kapaciteta, učinak na zaposlenost u turizmu, i dr. Tako, primjerice, turistički promet u hotelima pokazuje najmanje naglašenu sezonalnost u odnosu na ostale vrste smještaja (HTZ, 2020), kontinuirano ostvarujući najveći udio noćenja u srpnju i kolovozu, slijedom čega se generalno može konstatirati da su kroz godinu najbolje iskorišteni upravo hotelski kapaciteti. Osim toga, udio hotela u ukupnom turističkom prometu po mjesecima je dominantan gotovo tijekom čitave godine, uz iznimku vrhunca ljeta kada dominiraju objekti obiteljskog smještaja te kada kampovi snažno dobivaju na značaju. Valja naglasiti da je u razdoblju od 2013. do 2019. godine Hrvatska turističkom tržištu ponudila oko 280 tisuća novih kreveta u komercijalnim smještajnim kapacitetima (no ovdje je pretežito riječ o rastu u segmentu obiteljskog smještaja). U istom su razdoblju hotelski kapaciteti generalno stagnirali, uslijed čega je njihov udio u ukupnim kapacitetima pao s razine od 20% na razinu od 15% (cf. grafikon 2).

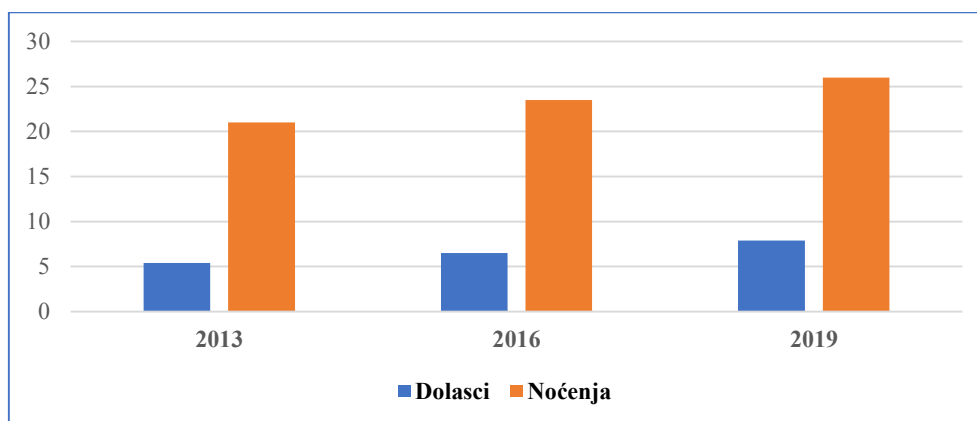
**Grafikon 2. Pozicija hotela u smještajnim kapacitetima Republike Hrvatske**



Izvor: obrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Premda u promatranom razdoblju nije ostvaren značajniji rast u pogledu volumena hotelskih kapaciteta, brojne investicije doprinijele su strukturnim poboljšanjima hotelske ponude (posebice u aspektima unapređenja kvalitete objekata i pratećih sadržaja), čineći je sve konkurentnijom i tržišno atraktivnijom, što potvrđuje i klijentela koja kroz povećanje potražnje za objektima veće dodane vrijednosti pozitivno valorizira provedena unapređenja (cf. grafikon 3).

**Grafikon 3. Broj dolazaka i noćenja u hotelima Republike Hrvatske u razdoblju od 2013. do 2019. godine (u milijunima)**



Izvor: obrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

U godini 2013., u hrvatskim je hotelima ostvareno gotovo 5,5 milijuna dolazaka i više od 20 milijuna noćenja, što je tada predstavljalo udio od 44% u ukupnim komercijalnim dolascima, uz udio od 32% u komercijalnim noćenjima. Promet hotela kroz godine je rastao u kontinuitetu te je u godini 2019. dosegao razinu od 7,9 milijuna dolazaka i gotovo 26 milijuna noćenja, no zbog ekspanzije obiteljskog smještaja smanjuje se udio u ukupnom komercijalnom prometu i to do razine 28% dolazaka i 24% noćenja na razini države. Time su hoteli u razdoblju od 2013. do 2019. godine ostvarili ukupno 2,5 milijuna novih dolazaka i 5,1 milijuna turističkih noćenja, što u dolascima predstavlja rast od 45%, a u noćenjima rast od 25%. Pritom je značajan udio turističkog prometa realiziran upravo aktivnostima stranih turista u hotelskim smještajnim kapacitetima (cf. tablica 11).

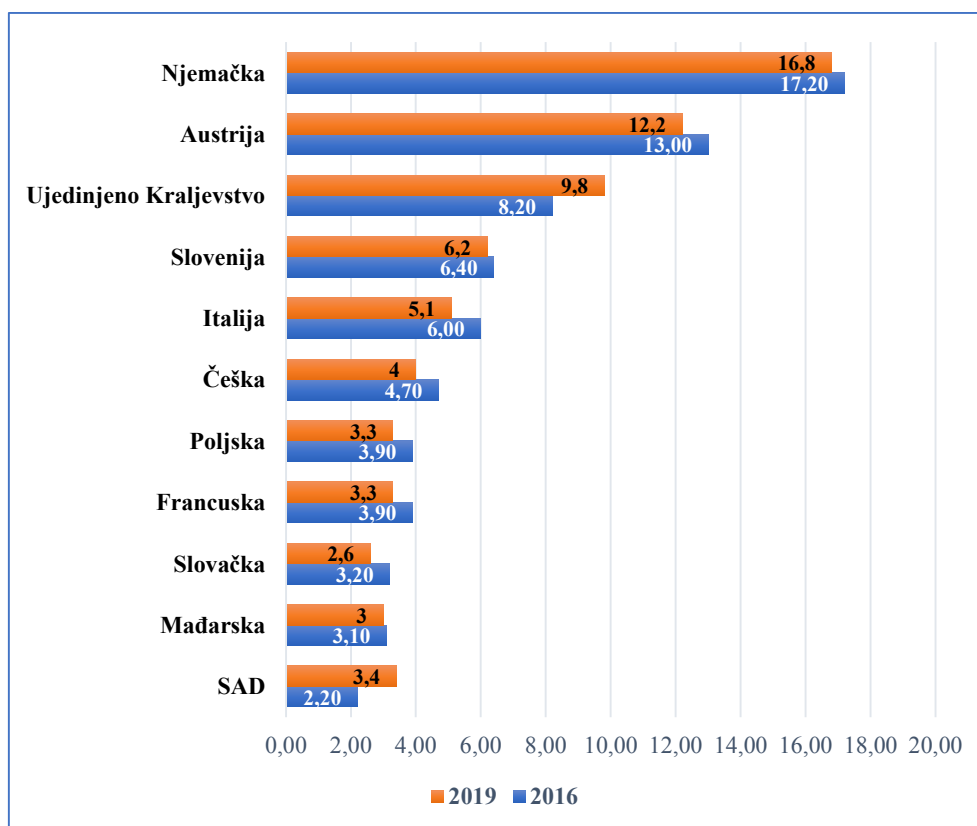
**Tablica 11. Dolasci i noćenja stranih turista u hotelima u odnosu na ukupne turističke smještajne objekte (u postotnim udjelima)**

	Dolasci		Noćenja	
	2016	2019	2016	2019
<b>Hoteli</b>	4.713	5.864	16.392	18.406
<b>Ukupno</b>	13.809	17.353	72.193	84.148
<b>Udio hotela (%)</b>	<b>34,1</b>	<b>33,8</b>	<b>22,7</b>	<b>21,9</b>

Izvor: obrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2020)

Kada je riječ o turistima s različitih tržišta, valja naglasiti da ljestvica najснаžnijih, tj. *top* tržišta hrvatskog hotelskog segmenta turizma ne korespondira uvijek s redoslijedom vodećih tržišta prema sveukupnom turističkom prometu, uslijed različitih modaliteta korištenja različitih vrsta smještaja Tako se kao vodeća tržišta za Republiku Hrvatsku, promatrano iz pozicije tržišne pripadnosti, izdvajaju Njemačka, Austrija i Ujedinjeno Kraljevstvo (cf. grafikon 4).

**Grafikon 4. Strana tržišta u hotelskom prometu Republike Hrvatske (u postotnim udjelima)**



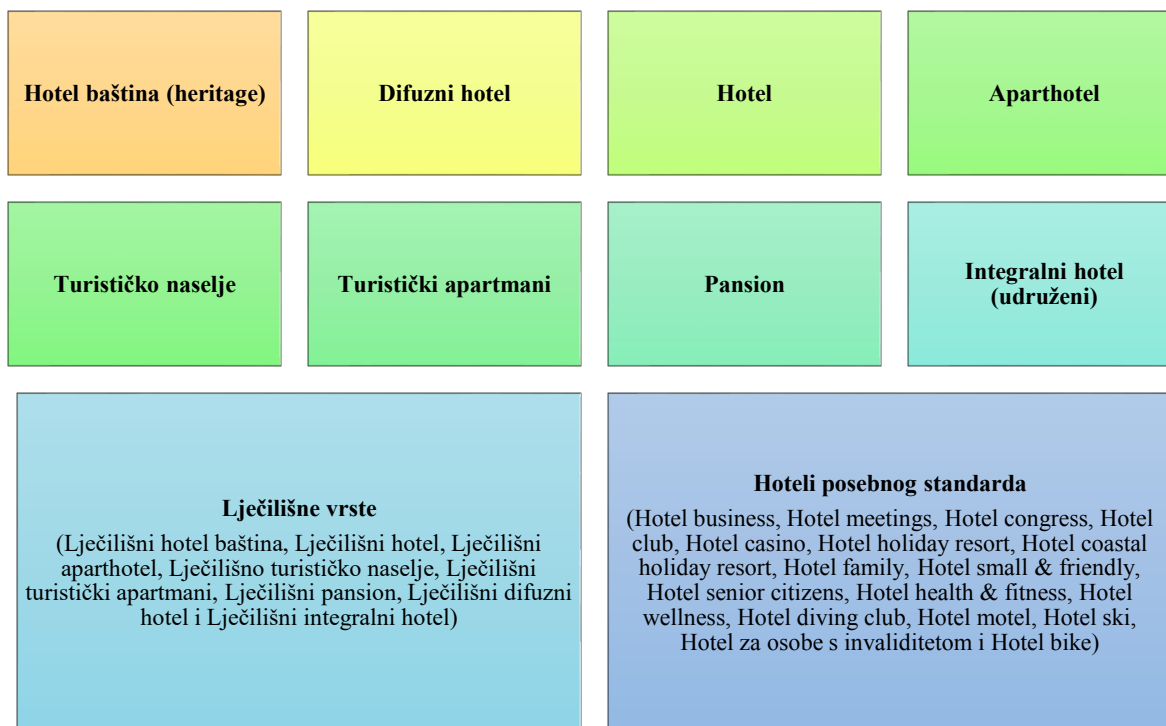
Izvor: obrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Prema podacima posljednjeg cjelovitog istraživanja ljetne turističke potražnje (**TOMAS, ljeto 2019**) moguće je izdvojiti nekoliko zanimljivih pokazatelja vezanih uz ponašanje hotelskih turista, a koje kreatori strategija i pružatelji turističkih usluga trebaju uzeti u obzir u svrhu kreiranja ciljane turističke usluge. Tako se prema motivima dolaska u Hrvatsku, hotelski turisti ističu izraženijom sklonošću posjeta gradovima, touringu i sightseeingu, kao i afinitetima prema kulturi i umjetnosti. Istovremeno, manje su skloni cikloturizmu, motivima povezanim s obrazovanjem i zdravljem (udio manje od 1%). Interesantan je i nalaz da većina hotelskih gostiju Hrvatsku posjećuje prvi puta (39,6%). Sukladno motivima, a glede aktivnosti koje konzumiraju u destinacijama, hotelski su gosti iznadprosječno skloni aktivnostima vezanim uz razgledavanje gradova i posjeta povijesnim građevinama, nacionalnim parkovima te muzejima, galerijama i izložbama, dok su manje skloni *vodenim* (plivanje i kupanje, ronjenje, ribolov) i drugim rekreacijskim aktivnostima (jogging, trčanje, vožnja biciklom). Također, u manjoj su mjeri zainteresirani za posjet zabavnim događajima i tematskim parkovima.

Hotelijerstvo u praksi podrazumijeva širok opus hotelskih smještajnih kapaciteta te ih valja percipirati kao skup raznovrsnih receptivnih objekata za smještaj koji zadovoljavaju propisane kriterije struke određene zemlje. S obzirom da do danas nema međunarodno obvezujućih normi u pogledu definiranja osnovnih kriterija za objekte iz domene hotelijerstva, izazov je svake države da propiše osnovne uvjete za objekte s namjerom pružanja hotelskih usluga, sukladno stanju nacionalne hotelske mreže i društvenom standardu, a imajući u vidu važnost hotela za domaći i inozemni turizam.

Zakonodavni okvir hotelijerske djelatnosti u Republici Hrvatskoj čine **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli** (NN 56/2016) te **Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli** (NN 120/2019), koji hotele definiraju kao kvantificiranu uslužnu sposobnost ugostiteljskog objekta za smještaj, a hotelijerstvo kao gospodarsku granu koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljskim objektima različitih vrsta (cf. slika 6).

**Slika 6. Vrste objekata iz skupine Hoteli**



Izvor: Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/16 i 120/19)

Anticipirajući specifičnosti turističke destinacije, te uzimajući u obzir njezine strateške ciljeve, kao i trenutni stupanj turističkog razvoja, ugostiteljski objekti iz skupe Hoteli raznoliko su disperzirani na prostoru Republike Hrvatske (tablica 12).

**Tablica 12. Pregled ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli prema županijama Republike Hrvatske u 2022. godini**

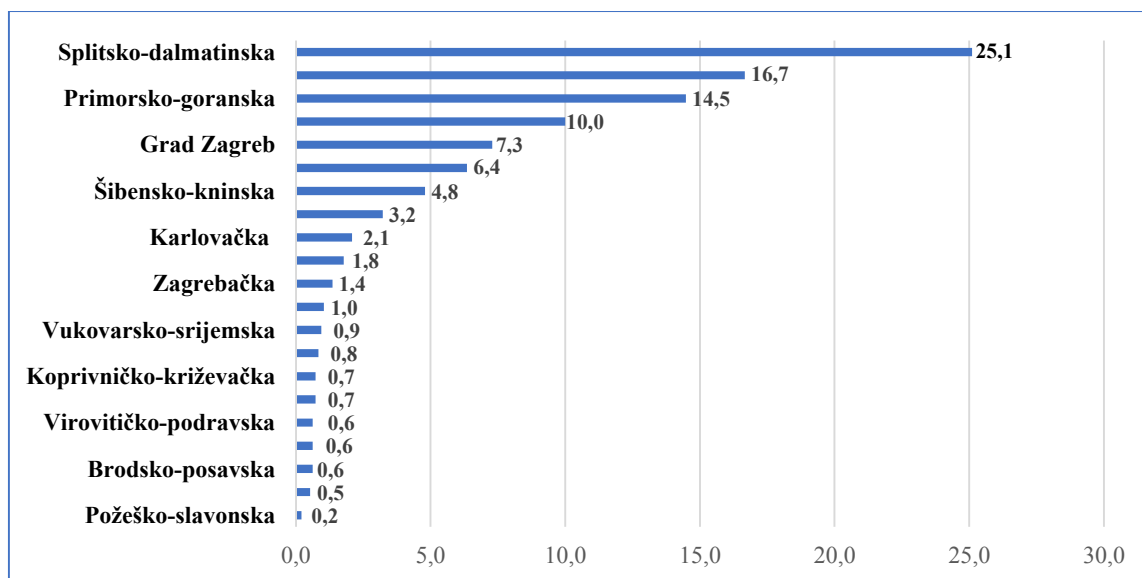
Županija	Hotel	Aparthotel	Turističko naselje	Turistički apartman	Hotel baština	Difuzni hotel	Integralni hotel	Lječilišne vrste	Hotel posebnog standarda
Bjelovarsko-bilogorska	6							1	
Brodsko-posavska	6								
Dubrovačko-neretvanska	83	2	2	4	1		3		1
Grad Zagreb	59	2			4		3		2
Istarska	104	3	27	17	6	1	1	1	
Karlovačka	16		1		1		2		
Koprivničko-križevačka	7								
Krapinsko-zagorska	7			1	2				
Ličko-senjska	27		2	1			1		
Medimurska	6								
Osječko-baranjska	17								
Požeško-slavonska	1				1				
Primorsko-goranska	122		5	6	4		2		
Sisačko-moslavačka	4				1				
Splitsko-dalmatinska	162	9	17	11	25		13	3	1
Šibensko-kninska	36	1	1	4	4				
Varaždinska	8								
Virovitičko-podravska	5				1				
Vukovarsko-srijemska	7		2						
Zadarska	45	3	6	1	4	1	1		
Zagrebačka	13								
<b>Ukupno</b>	<b>741</b>	<b>20</b>	<b>63</b>	<b>45</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Izvor: obrada autora prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (veljača, 2022).

Dominantu poziciju u strukturi ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli zauzimaju hoteli s ukupno 741 objekata, što čini 77% svih smještajnih objekata iz ove skupine, dok su difuzni hoteli najmanje zastupljeni - sa svega dva objekta.

Prostorna distribucija ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli u Republici Hrvatskoj ukazuje na neravnomjernu disperziju ovih objekata, a promatrano na razini županija (cf. grafikon 5).

**Grafikon 5. Prostorna distribucija ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli u Republici Hrvatskoj u 2022. godini (u postotnim udjelima)**



Izvor: obrada prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj (pristup: veljača, 2022).

Regionalno gledano, najviše smještajnih kapaciteta iz skupine Hoteli (dobiveno iz omjera ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli pojedine županije te svih ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli) koncentrirano je u tri županije: Splitsko-dalmatinska (25,1), Istarska (16,7) i Primorsko-goranska (14,5), a slijede ih Dubrovačko-neretvanska (10) i Grad Zagreb (7,3). Povezano s time, upravo gradovi i općine iz navedenih županija najbolje kotiraju na ljestvici najpoželjnijih hotelskih destinacija (cf. tablica 13).

**Tablica 13. Najpoželjnije hotelske destinacije u Republici Hrvatskoj**

R. br.	Top 15 u 2016.	Top 15 u 2019.
1	Dubrovnik	Dubrovnik
2	Poreč	Poreč
3	Zagreb	Zagreb
4	Umag	Rovinj
5	Opatija	Umag
6	Rovinj	Opatija
7	Labin	Labin
8	Zadar	Zadar
9	Pula	Pula
10	Šibenik	Split
11	Tar	Šibenik
12	Konavle	Tar
13	Makarska	Konavle
14	Split	Mali Lošinj
15	Mali Lošinj	Makarska

Izvor: obrada autora prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2020)

Usporedba 2016. i 2019. godine ukazuje da u samom vrhu vodećih hotelskih destinacija nema značajnijih promjena, no kod nekih je destinacija naposljetku došlo do promjene pozicija na ljestvici najpoželjnijih hotelskih destinacija (nešto veći pozitivan skok Rovinja i Splita, kao i pad Makarske). Istovremeno, treba naglasiti da su sve destinacije na *top 15* ljestvici, uz iznimku Pule, u razdoblju 2016.-2019., ostvarile rast broja noćenja, gdje u apsolutnim pokazateljima prednjače Dubrovnik i Zagreb (HTZ, 2020).

Valja naglasiti da pored zakonom obvezujuće regulative koja hotelske smještajne objekte dijeli prema vrstama, i postojeća znanstvena i stručna literatura bilježi širok raspon podjela hotela, ovisno o pristupu u raznolike svrhe. Navedeno često podrazumijeva stav prema kojem se hoteli promatraju kao **objekti** u okvirima ukupnoga turističkog smještaja. Pritom su podjele zasnovane na kriterijima poput fizičkih obilježja, tržišne namjene, vrste usluga i načina na koji se one pružaju (Bilandžić et al., 2012). U skupini fizičkih obilježja, jedan od češće primjenjivanih kriterija jest veličina objekta, na osnovu kojeg se hotelski objekti dijele na male, srednje i velike, a uz koju veličinu je tada osobito važno uzeti u obzir i brojne vezane elemente poslovanja. Tako Cerović et al. (2005) definiraju tri kategorije **hotelskih objekata** prema broju soba:

- mali (5-50 soba)
- srednji (51-200 soba) i
- veliki hotelski objekt (više od 200 soba).

Međutim, u većini razvijenih i uređenih gospodarstava, hotel se anticipira iz pozicije **poduzeća**, pri čemu mjerila veličine poduzeća koje pruža hotelske usluge proizlaze iz tri osnovna kriterija: godišnji prihod, prosječan broj zaposlenika te ukupna vrijednost imovine poduzeća u poslovnoj godini (što uključuje dugotrajnu imovinu kao zgrade, opremu i sl., kratkotrajnu imovinu kao zalihe, potraživanja, novac i sl.). Tako se u teoriji i gospodarskoj praksi Republike Hrvatske udomaćila klasifikacija poduzeća usklađena s onom koja se primjenjuje na razini Europske unije, a koja poduzetnike kategorizira sukladno odredbama **Zakona o računovodstvu** (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23) koji poduzetnike (poduzeća) razvrstava na mikro, mala, srednje velika i velika, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijska izvješća.



**Tablica 14. Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika prema veličini**

Kriterij	Mikro poduzeća	Mala poduzeća	Srednje velika poduzeća	Velika poduzeća
Ukupna aktiva	350.000 €	4.000.000 €	20.000.000 €	Poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri navedena kriterija
Ukupni prihod	700.000 €	8.000.000 €	40.000.000 €	
Prosječan broj radnika	10 radnika	50 radnika	250 radnika	

Izvor: obrada autora prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske (NN 78/15, 82/23)

Gornja tablica utvrđuje uvjete za klasifikaciju poduzeća na mikro, male, srednje velike i velike poduzetnike (poduzeća), pri čemu Zakon propisuje uvjet udovoljavanja u minimalno dva propisana kriterija kako bi se poduzeće klasificiralo u određenu skupinu.

**Mikro, mala i srednje velika poduzeća koja pružaju usluge smještaja u hotelima** vitalan su dio turističke ponude, a često se percipiraju kao organizacijski sustavi koji djeluju u sustavu složenih odnosa između interesa vlasnika, izvršitelja i menadžera te vanjskog okruženja. Iako su to uvjeti koji različitim intenzitetom utječu na poslovanje, prednost je ovih poduzeća upravo njihova fleksibilnost prilagođavanja tržišnim promjenama, što proizlazi iz njihove veličine, jednostavne organizacijske strukture i kratkih tokova informacija. Osim toga, kao i poduzeća iz drugih djelatnosti, a projektirana u ovoj veličini, karakterizira ih relativno lagan ulazak u djelatnost i umjereni troškovi pokretanja poslovanja, ali i specifična obilježja koja proizlaze iz djelatnosti kojoj pripadaju. Tako se u odnosu na poduzeća iz drugih djelatnosti, kao ključna obilježja poslovanja hotelskih poduzeća izdvajaju sljedeća (Cerović, 2003, p. 68):

- relativno kratko vrijeme trajanja proizvodnih i uslužnih procesa,
- diskontinuirani tijek radnih procesa,
- proizvodnja za ciljanu potrošnju,
- stalna pripravnost zaposlenika,
- neposredno komuniciranje i stalna prilagodba specifičnim zahtjevima gostiju,
- nemogućnost preciznog planiranja, obavljanje usluga u vremenu,
- kruti opseg i struktura sredstava, što uvjetuje dominantni udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotelskog poduzeća,
- elastičnost radnog vremena,
- sezonski rad,
- potreba diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, i sl.

U odnosu na svoje velike konkurente, mala i srednje velika hotelska poduzeća su produktivnija i inovativnija, ali i prilagodljivija tržišnim kretanjima, odnosno elastičnija na promjene turističkog tržišta. Pored navedenog, generiraju čak 51% BDP-a u visokorazvijenim, 39% u srednje razvijenima i 16% u slabije razvijenim zemljama (**Bartoluci, Budimski, 2010**).

U Republici Hrvatskoj, segment malih i srednje velikih poduzeća čini 99,7% u strukturi svih poduzeća, od čega 52% čine poduzeća iz uslužnih djelatnosti, a od čega na ugostiteljstvo otpada oko 11% (**MINT RH, 2020**). Promatrajući još uže, djelatnost pružanja usluga smještaja u hotelima (i sličnom smještaju; sukladno opće prihvaćenoj statističkoj klasifikaciji ekonomskih djelatnosti NACE rev. 2), oko 98% svih poduzeća koncentrirano je u segmentu malih i srednje velikih poduzeća (cf. tablica 15).

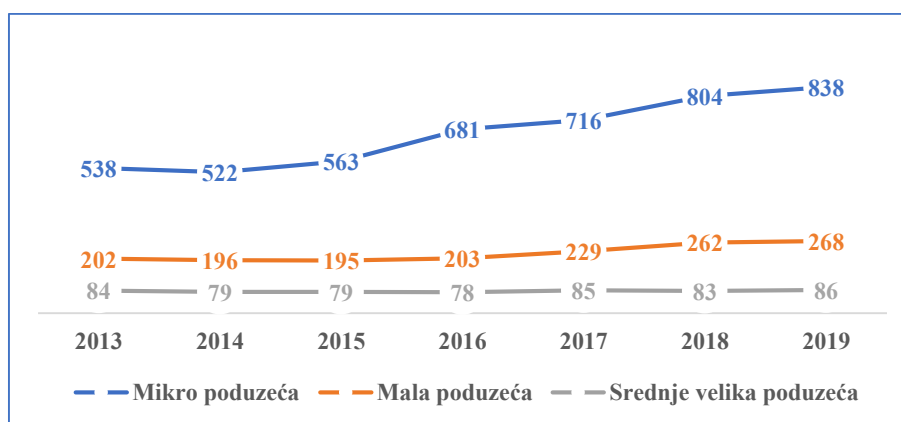
**Tablica 15. Mala i srednje velika poduzeća u djelatnosti pružanja usluga smještaja u hotelima i sličnom smještaju u Republici Hrvatskoj (u postotnim udjelima)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Mala i srednje velika poduzeća</b>	824	797	837	962	1.030	1.149	1.192
<b>Ukupno poduzeća</b>	844	816	856	983	1.056	1.174	1.212
<b>Udio malih i srednje velikih poduzeća (%)</b>	97,6	97,7	97,8	97,9	97,5	97,9	98,3

Izvor: obrada autora prema podacima Eurostata (veljača, 2022)

Pritom su dominantno zastupljena poduzeća projektirana u mikro veličini, kako sugerira grafikon 6. u nastavku.

**Grafikon 6. Struktura malih i srednje velikih poduzeća koja pružaju usluge smještaja u hotelima u Republici Hrvatskoj**



Izvor: obrada autora prema podacima Eurostata (veljača, 2022)

S udjelom od prosječno 68% u ukupnom broju malih i srednje velikih poduzeća, broj mikro poduzeća kontinuirano progresivno raste u odnosu na ostale skupine poduzeća iz ovoga segmenta djelatnosti.

Gore prezentirani pokazatelji jasno ocrtavaju izrazito značajnu ulogu hotelijerske djelatnosti kao nositelja hrvatske turističke privrede. Istovremeno su to i vjerodostojni argumenti koji nalažu da se hotelskim poduzećima pristupi kao skupu raznovrsnih receptivnih objekata sa snažnim doprinosom u volumenu turističkog prometa i širem gospodarskom sustavu. U tom smislu, iako dominantno internacionalizirana po uobičajenoj definiciji internacionalizacije, hotelska poduzeća zahtijevaju sustavnu institucionalnu podršku u procesu etabliranju na međunarodno turističko tržište, a u korist dostizanja uspješnih rezultata i postavljenih ciljeva.

### **5.3. Značaj komercijalne diplomacije u internacionalizaciji turizma i ugostiteljstva kroz djelatnost hotelijerstva**

Polazeći od turizma kao optimalnog modela otvorenog gospodarstva, pri čemu izvoz turističkog proizvoda čini značajan udio ukupne stabilnosti i gospodarskog razvoja, zadaća je države anticipirati važnost turizma u punom opsegu. Pored veličine gospodarskog doprinosa, uporište takvoj tvrdnji proizlazi i iz uvažavanja strukture turizma kao spleta različitih podupirućih djelatnosti i proizišlih odnosa i pojava. Naime, kao složen društveni i ekonomski fenomen (**Maškarin Ribarić, Ribarić, 2013**), turizam ne zadire samo u turističku problematiku u užem smislu, već i u mnoga druga područja s kojima je izravno ili neizravno povezan. U tom smislu, turistički je sustav moguće sagledavati kroz dva primarna podsustava: onaj koji uključuje turističke subjekte te institucionalni podsustav koji obuhvaća organizaciju turizma u turističkom mjestu, turističkom poduzeću i turističkim organizacijama (**Maškarin Ribarić, Ribarić, 2013**). Sukladno tome, pored socijalnog, tehnološkog i ekološkog okruženja, na turistički sustav izravno i snažno utječe ekonomsko i političko okruženje. No, vrijedi i suprotno: sve su te sredine zauzvrat zahvaćene turizmom. Rezultat takvih odnosa je kompleksnost organiziranja i koordinacije turizma, što otežava kreiranje i provedbu politike turističkog razvoja i održivog upravljanja turizmom. Takva problematika uvjetuje odgovarajuće i promišljene oblike institucionalne potpore i koordinacije kroz aktivnu turističku politiku na svim razinama, iz čega proizlazi da opcija razvojno orijentirane turističke politike neminovno zahtijeva aktivnu ulogu države koja konkretizira turizam kao strateški (izvozni) sektor gospodarstva (**Blažević, 1999**).

Argumentacija za takvu, snažnu državnu potporu sektoru turizma proizlazi iz znanstveno utvrđenih činjenica. Budući da je turizam zbog svoje izrazite osjetljivosti na podražaje iz okoline (primjerice, u aspektima ovisnosti o turističkim trendovima i šokovima poput epidemija, ratova, itd.) podložniji distorziji i neuspjehu u odnosu na druge djelatnosti, državna intervencija u uvjetima različitih oblika tržišnog neuspjeha ili nesavršenosti ovog tržišta dobiva dodatno na značaju (**Kubickova i Campbell, 2020**). Iz tih se razloga uključivanje države u turizam općenito smatra prikladnim alatom u regulaciji tržišnih odnosa. Riječima **Shone et al. (2016, p. 1676)**, „koordinacija strateškog planiranja turizma neophodna je jer razvoj turizma neće biti optimalan ako se prepusti profitno motiviranim poduzetnicima iz privatnog sektora.“ Navedeno posebno vrijedi za gospodarstva u razvoju gdje planiranje i promociju turizma izravno kontrolira država (**Kubickova, 2019; Yang et al. 2006**). Kao što je istaknuto u studiji koju je provelo Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC), gospodarstva koja usvajaju državni pristup u razvoju i upravljanju turizmom su među najuspješnijima u smislu turističkog učinka. Međutim, loše osmišljene i provedene politike mogu imati štetne učinke na turizam zemlje (**Manuela i de Vera, 2015**).

Kada je riječ o hotelijerstvu, proširenjem smještajne ponude te njezinim kvalitativnim unaprjeđenjem, ali i razvojem specifičnih usluga i dodatnih iskustava za posjetitelje, hotelska se receptiva profilirala kao temeljni oslonac turističkog razvoja Republike Hrvatske. U tom smislu, hrvatska hotelska poduzeća valja sagledati u okviru dinamičkih tržišnih promjena. Propulzivan razvoj turizma i ugostiteljstva, posebice posljednjih desetljeća, implicirao je krupne transformacije i prilagodbe u poslovnoj orijentaciji hotelskih poduzeća koja progresivno razvijaju poslovne aktivnosti u međunarodnim razmjerima. Navedeno podrazumijeva potpuno nove pristupe djelovanja i repositioniranje poduzeća sukladno novim uvjetima poslovanja, kako u organizacijskom, tako i u tehnološkom, proizvodnom i svakom drugom smislu. I iako su promjene i izazovi nametnuti na razini čitave djelatnosti, postojeća literatura iz ovoga područja mahom je posvećena velikim hotelskim lancima (**Rodríguez, 2002**). Pritom se obično polazi od internacionalizacije turističkih aktivnosti kao rezultata globalizacije koja potiče hotelska poduzeća da svoju uslugu diversificiraju i učine ju dodatno fleksibilnom. U tom kontekstu, internacionalizacija (velikih) hotelskih poduzeća podrazumijeva različite forme i oblike, poput ugovora o licenciranju, franšizne ugovore, ugovore o upravljanju, strateške saveze i sl., pri čemu državne institucije imaju odlučujuću ulogu potpore, podržavajući i često financirajući turističke projekte (**Rodríguez, 2002**).

Jedan od temeljnih preduvjeta za nesmetano poslovanje poduzeća podrazumijeva uređeni poslovni i pravni okvir u zemlji u kojoj ono djeluje. Stratešku ulogu u oblikovanju optimalnih uvjeta za gospodarstvo, a posebice nositelja njegova rasta i razvoja (segment malog i srednjeg poduzetništva) ima upravo država, pri čemu se dostizanje određenih ciljeva ostvaruje primjenom adekvatne politike i instrumenata koji stoje na raspolaganju za njihovo ostvarivanje. Strateško vođenje hotelijerske djelatnosti općenito podrazumijeva vođenje primjerene i prilagodljive ekonomske politike (kao i poduzimanje odgovarajućih ekonomskih mjera za unapređenje poslovanja) koja se snažno oslanja na opću ekonomsku politiku određene zemlje te ovisi o stanju i razvijenosti hotelijerstva, raspoloživim resursima, uvjetima za daljnji razvitak hotelijerske djelatnosti, i dr. Stoga, da bi hotelska poduzeća postala konkurentnija na međunarodnom tržištu, neophodno je stvoriti povoljne poslovne uvjete koji su *conditio sine qua non* poslovanja svakog poduzeća, a posebice onih koji većinu svojih rezultata realiziraju na međunarodnom tržištu. U tom smislu, optimalna kombinacija mjera ekonomske politike može stvoriti povoljno i poticajno poslovno okruženje, tj. ono koje će poduprijeti poduzeće i potaknuti njegovo uspješno međunarodno tržišno etabliranje. U tim okvirima, **Galičić i Laškarić (2016)** definiraju sustav mjera (gospodarskih, financijskih, upravnih, pravnih i dr.) za unapređenje hotelijerstva u ingerenciji države i državnih organa, kao i drugih organizacija nadležnih za hotelijerstvo (poput udruga hotelijerskih gospodarskih organizacija, centara za unapređenje hotelijerskog poslovanja i ostalih organizacija) koje zajedno čine organizaciju hotelijerstva neke države.

Državni napori pri potpori razvoju hotelskih poduzeća manifestiraju se kroz uklanjanje barijera za nova ulaganja u turizmu u funkciji jačanja konkurentnosti (**IMO, 2012**). Naime, cilj je države podići konkurentski kapacitet turizma te njegovu sposobnost za proizvodnju dodane vrijednosti, uslijed čega je nužno provoditi mjere unapređenja uvjeta za investiranje, uspostaviti sustav i marketinški sadržaj hrvatskog turizma sukladno njegovom željenom konkurentskom pozicioniranju. Da bi se stvorila klima pogodna za rast direktnih kapitalnih investicija, institucionalna je zadaća otkloniti barijere za postizanje tražene razine povrata na investicije. Dokazano je da ciljana poticajna politika ima utjecaj na porast stranih direktnih investicija u turizam (**Jović, 2014**), što je moguće pospješiti implementacijom sljedećih mjera (**Jović, 2014**):

- Osigurati pravni okvir i sigurnost investicija za sve investitore, domaće i inozemne, te intenzivirati efikasnu i kvalitetnu potporu direktnim investicijama u turizam.

- U potpunosti izjednačiti pravni status domaćih i stranih investitora, te u praksi primjenjivati iste kriterije.
- Deklarirati turizam i privlačenje stranih investicija kao odluku donesenu na najvišoj političkoj razini, te osigurati njezino provođenje u praksi, odnosno intenzivirati financijski, fiskalni i organizacijski angažman države.
- Provoditi kvalitetan marketing prema potencijalnim investitorima.
- Omogućiti porezne olakšice u turizmu, što dokazano ima veliki utjecaj u intenziviranju stranih investicija.
- Razviti suradnju javnoga i privatnog sektora (*public-private partnerships*) koji moraju biti stimulirani i poticani od strane države. Takav način ulaganja u turizam dokazano je dugoročno efikasan, jer zadovoljava i privatnu i državnu inicijativu te ima pozitivne financijske i ekološke aspekte.
- Planovi potpore i subvencije moraju biti u sprezi s postojećim prostornim planovima i master planovima kako bi investicije bile konzistentne s planiranim razvojem turizma u destinaciji, te vrlo jasni i transparentni u svojim uvjetima.
- Adekvatna prezentacija stimulatvinih mjera i pozitivnih faktora bitnih za potencijalne investitore. Pritom je marketing vrlo važna komponenta poticanja investicija.
- Politika radne snage zahtijeva stimulatvne mjere, kako bi se zadovoljile potrebe za kvalitetnom i ne preskupom radnom snagom, a s druge strane, da turizam bude privlačan mladim kadrovima.

Pored stvaranja povoljnih uvjeta za financiranje, zadaća je državnih institucija na sustavan način poticati razvoj turističke infrastrukture, regulirati različita ograničenja razvoja te umanjiti negativne efekte političkih, socijalnih i ekonomskih nestabilnosti. S druge strane, u korist nesmetanog funkcioniranja hotelijerske djelatnosti i njezinog daljnjeg razvoja, država bi kroz aktivan rad svojih institucija trebala preuzeti funkciju smjerokaza ka povoljnim tržišnim prilikama, medijatora ka sklapanju međunarodnih suradnji te oslonca u slučajevima poslovnih izazova. Na razini Republike Hrvatske, izravnu podršku malim i srednje velikim hotelskim poduzećima kroz aktivnosti komercijalne diplomacije provode državne institucije prikazane slikom u nastavku.

## Slika 7. Institucije Republike Hrvatske koje provode aktivnosti komercijalne diplomacije u djelatnosti hotelijerstva



Izvor: obrada autora

Zastupanje interesa hrvatskog gospodarstva spada među prioritetne zadaće **Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske**, bilo da se radi o olakšavanju pristupa hrvatskim poduzećima stranim tržištima, privlačenju investicija ili sudjelovanju u radu međunarodnih gospodarskih organizacija, kako bi se kroz sudjelovanje u kreiranju međunarodnih pravila zastupalo i nacionalne interese. U tom smislu, Ministarstvo i njegova mreža diplomatskih i konzularnih predstavništava pomaže poduzećima u identificiranju potencijalnih partnera, pribavljanju informacija o zakonskim propisima te pruža logističku podršku prilikom nastupa na sajmovima, kroz zalaganje za pravedan tretman na tržištu ili rješavanje poteškoća s kojima se poduzeća susreću. Rad veleposlanstva i konzulata Republike Hrvatske u tom segmentu prati i koordinira Uprava za gospodarske poslove i razvojnu suradnju Ministarstva vanjskih i europskih poslova.

Ministarstvo u svom radu usko surađuje s drugim tijelima državne uprave Republike Hrvatske te s hrvatskim poslovnim i strukovnim udruženjima, a diplomatsko-konzularna predstavništva s tijelima državne uprave i udruženjima u svojim *državama primateljicama*. Kroz tzv. gospodarski informacijski sustav (GIKOS), koji je u upotrebi od 2012. godine, Ministarstvo prati rad veleposlanstava i konzulata u dijelu njihovih aktivnosti vezanih za podršku hrvatskim poduzećima. Tako je do konca 2021. godine usluge Ministarstva zatražilo ukupno 4.400 poduzeća, a ukupno je u sustavu od 2012. godine evidentirano ukupno 11.126 zahtjeva. Pritom se zahtjevi od strane hotelskih poduzeća mahom odnose na pomoć u traženju potencijalnih poslovnih partnera na inozemnim tržištima, a što uz kontakte hotelskih kuća, uključuje i kontakte turističkih i marketinških agencija koje posluju u navedenom sektoru. Osim toga,

hotelska se poduzeća često raspituju i o popisu dostupnih hotelijerskih sajmova na području koje pokriva neko diplomatsko-konzularno predstavništvo te traže potporu u organizaciji promotivnih događaja ili sudjelovanja na sajmovima.

**Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske** je kroz Operativni program *Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.* provelo ukupno šest poziva usmjerenih na internacionalizaciju, odnosno poticanje aktivnosti kao što su sudjelovanje na međunarodnim sajmovima, certifikacija proizvoda te uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom (ISO) i znakova kvalitete, kako bi dokazom kvalitete i sigurnosti te pouzdanosti svojih proizvoda osigurali preduvjete za povećanje izvoza i ukupne konkurentnosti. Navedeni pozivi su doprinijeli povećanju sposobnosti hrvatskog gospodarstva za sudjelovanje na međunarodnim tržištima te povećanju udjela malih i srednje velikih poduzeća u ukupnom izvozu roba i usluga, a temeljem provedenih natječaja doneseno je ukupno 1.018 Odluka o financiranju s iznosom bespovratne potpore od 296 milijuna kuna, uz vrijednost ugovorenih projekata u iznosu od 453,8 milijuna kuna.

U okviru nove višegodišnje financijske perspektive za razdoblje 2021 - 2027, planira se nastavak ovih uspješnih mjera u svrhu povećanja sposobnosti hrvatskih malih i srednjih poduzetnika da sudjeluju na svjetskim tržištima. Pri tome, naglasak je na tematskom cilju Pametnija Europa, u okviru kojega se potiču intervencije usmjerene na jačanje istraživačkih i inovacijskih kapaciteta te korištenje naprednih tehnologija, iskorištavanje prednosti digitalizacije, povećanje rasta i konkurentnosti malih i srednje velikih poduzeća i razvoj vještina za pametnu specijalizaciju, industrijsku tranziciju i poduzetništvo.

**Podrška Ministarstva turizma i sporta te Hrvatske turističke zajednice** usmjerena prema malim i srednje velikim hotelskim poduzećima promatra se kroz neposredne i posredne učinke niza programskih aktivnosti. Pritom valja naglasiti da je, imajući u vidu zakonodavni okvir koji definira zadaće i prirodu aktivnosti Ministarstva i Hrvatske turističke zajednice, podrška u prvom redu zasnovana na generalnoj/horizontalnoj podršci poslovanju sektora (samim time i segmentu malih i srednje velikih hotelskih poduzeća):

- kroz aktivnosti jačanja nacionalnog turističkog brenda,
- kroz podršku razvoju (i promicanje) hrvatske turističke ponude u pred i posezoni, s naglaskom na kampanje usmjerene prema promicanju specifičnih turističkih proizvoda (zdravstveni turizam, poslovni turizam, nautika i dr.), te
- kroz podršku razvoju (i promicanje) *premium* ponude i specifičnih kategorija.



Osim toga, potpora ovome sektoru manifestira se i aktivnostima usmjerenim prema podršci turističkoj industriji, a što uključuje:

- programe edukacije, umrežavanja i diseminacije podataka/istraživanja
- upravljanje sustavom eVisitor
- programe nagrađivanja izvrsnosti i dostignuća u turizmu i dr.
- različite vrste/modele nastupa na sajmovima, poslovnim prezentacijama, radionicama i sl. u organizaciji HTZ ili Ministarstva, u koje je uključen i širok krug poslovnih subjekata
- posebne promotivne i druge strateške projekte/događanja, uključujući i udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama javnog i privatnog sektora
- programe razvoja DMC (*Destination Management Company*)
- programe edukacije za turističku industriju
- suradnju sa strukovnim udrugama u turizmu i dr.

I **Hrvatska gospodarska komora** intenzivno prati situaciju u turizmu te podržava sve gospodarske subjekte (pa tako i mala i srednje velika hotelska poduzeća) u nastojanjima da povećaju svoju konkurentnost na svjetskom tržištu. Misija Komore tako, između ostalog, uključuje povezivanje svih domaćih poduzeća koja sudjeluju u investicijskom lancu u turizmu. Cilj je svima koji sudjeluju u investicijskom lancu osigurati mogućnost da se ugrade u taj lanac, podižući lančano konkurentnost cijelog niza domaćih poduzeća.

Poduzeća iz turističkog sektora organiziranjem kroz Komoru mogu utjecati na vlastito poslovanje, ali i na ukupnu poslovnu klimu u ovom sektoru. Uz ključne strateške aktivnosti, Komora pomaže i u pronalasku poslovnih partnera organizacijom B2B radionica, organizira i sufinancira nastupe na sajmovima u inozemstvu te nudi informacije o mogućnostima potpora i drugih načina financiranja, EU propisima i natjecajima. HGK organizira u pravilu besplatne edukacije i savjetovanja, seminare, konferencije i prezentacije, studijske posjete, diplomatske i poslovne delegacije te pruža podršku i pokroviteljstva inovativnim projektima, a može biti i partner EU projekata koji pridonose razvoju poduzetništva i promociji turizma.

Valja naglasiti da poduzeća vezana uz turističku djelatnost kao članice HGK utječu na propise i uvjete ključne za svoje poslovanja, djelujući kroz strukovna udruženja, zajednice, grupacije i sekcije u sektoru turizma. U okviru spomenutog, važno je spomenuti i Turističko poslovno vijeće koje djeluje kao svojevrsni predstavnik ukupnog turističkog sektora i lobira u interesu

struke prema kreatorima politika u zemlji i EU, a u uskoj suradnji s Ministarstvom turizma i Hrvatskom turističkom zajednicom.

Sektor za turizam HGK je na raspolaganju svim tijelima javne vlasti s ciljem unaprjeđenja poslovne okoline poduzeća iz sektora turizma, bilo da je riječ o poboljšanju postojeće regulative ili izradi nove, edukacijama i informiranju djelatnika sektora.

**Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)** se zalaže za poticanje malog gospodarstva i razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Djelatnost Agencije obuhvaća:

- poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva,
- poticanje ulaganja u malo gospodarstvo,
- financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje,
- razvoj i primjenu suvremenih tehnologija.

Agencija također pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim poduzećima u Hrvatskoj. Usmjeren je na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora za ulaganje u istraživanje i razvoj. Analizom stanja gospodarskih sektora i osluškivanjem potreba poduzetnika, Agencija nastoji zadržati fleksibilnost poslovanja prilagođavajući svoje programe zahtjevima tržišta, u cilju optimizacije poslovnih rezultata. Kvalitetnim jamstvenim programima, sustavom bespovratnih državnih potpora, formiranjem mreže kompetentnih poslovnih savjetnika, subvencioniranjem istraživanja i savjetovanja u području zaštite okoliša i očuvanja energije te promocijom i privlačenjem investicija u poduzetništvu, Agencija nastoji potaknuti ravnomjerni razvoj regija u Hrvatskoj te utjecati na brži rast malog i srednjeg poduzetništva, kao i cjelokupnog nacionalnog gospodarstva. U tom kontekstu, cilj je stvoriti stimulatívno okruženje u kojem će subjektima malog gospodarstva biti omogućena realizacija kvalitetnih investicijskih projekata, a koji će rezultirati porastom stope zapošljavanja, konkurentnošću u izvozu te razvoju cjelokupnog gospodarstva. Djelatnosti HAMAG-BICRO-a u nadležnosti su Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja.

Može se konstatirati da je potreba za uključivanjem državnih institucija u razvoj turističke djelatnosti općenito široko prepoznata (Zhao i Timothy, 2015). Ključni motiv takvog angažmana proizlazi iz odgovornosti za kontrolu i praćenje opsega i tempa turističkog razvoja, što pored problema, sukoba i drugih izazova, često nerješivih od strane privatnog sektora, istovremeno i većim dijelom podrazumijeva stvaranje dobrih poslovnih prilika za poduzeća (ovdje hotelskih), u ovom kontekstu na međunarodnom turističkom tržištu. Sukladno strateškom usmjerenju i stupnju turističke organiziranosti, država odabire i usvaja određenu vrstu razvojne politike za turizam, pri čemu razina institucionalne uključenosti varira ovisno o važnosti turizma unutar nacionalne ekonomije i specifičnih političkih čimbenika i ciljeva. Time u svezi ona može poprimiti različite pojavne oblike na ljestvici od vrlo aktivne politike do namjernog distanciranja ili nekompetentnog zanemarivanja (Baum i Szivas, 2008).

**Kao snažno turistički orijentirana, Republika Hrvatska je mrežom institucija koje provode aktivnosti komercijalne diplomacije, usvojila aktivan pristup u oblikovanju i usmjeravanju turističkog razvoja. Tako pored organizirane osnovne infrastrukture (npr. ceste i komunalne usluge), hrvatske institucije imaju značajnu ulogu kreatora politike te strateških i akcijskih planova, čime djeluju u pravcu kreiranja turističkog proizvoda i usluge. Promatrajući njihovo djelovanje u kontekstu olakšavanja proboja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća na međunarodno turističko tržište, uočava se intencija upravljanja *odozdo prema gore*, što je pristup koji pretpostavlja partnerski odnos, odnosno participaciju poduzeća u donošenju važnih odluka, što se na direktan i indirektan način odražava na cjelokupan razvoj turizma.**

## 6. MODELI VREDNOVANJA MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA

Za opis razvojnog procesa poduzeća, od malih prema velikima, u teoriji se obično primjenjuju koncepti poput rasta, ekspanzije ili prosperiteta, koji podrazumijevaju i strukturne i funkcionalne transformacije. U tom smislu, koncepti rasta i razvoja se iz perspektive poduzeća rabe kao istoznačnice (u odnosu na makroekonomsko određenje razvoja kao šireg pojma od pojma rasta). Tako se rast poduzeća obično shvaća kao promjena u veličinama kojima se taj rast izražava, a zasniva se na pretpostavci „da se rast poduzeća može izraziti u odnosima raznih stanja“ (Gašparović, 1996, p. 6). Međutim, transformacijski ciklus rasta poduzeća podrazumijeva i kvalitativnu promjenu, odnosno vrijednost koja se tim razvojnim procesom generira i akumulira. Tako se u suvremenim uvjetima poslovanja kao primarni cilj poduzeća postavlja upravo maksimiziranje vrijednosti. U okviru složenih uvjeta i neizvjesnog okruženja, pri određenju toga cilja, polazi se od pretpostavke da će poduzeće uspjeti u maksimiziranju vrijednosti samo ako u dugom roku osigurava zadovoljstvo kupaca, pouzdanost proizvoda, kvalitetne odnose s dobavljačima i zajmodavcima te sve ono što od njega očekuju zaposlenici, lokalna zajednica i država. Pritom se kao preduvjet za sustavno upravljanje poduzećem u pravcu maksimiziranja vrijednosti nameće uspostava adekvatnoga sustava praćenja (procjene) poslovnih rezultata.

U filozofskom i ekonomskom smislu, vrijednost se definira na različite načine, što za posljedicu ima raznolikost znanstvenih pristupa u određivanju parametara i mehanizama koji je određuju, a koji su pod izravnim utjecajem specifičnosti poslovanja poduzeća i grane u čijim okvirima ono posluje, kao i tržišnih i ostalih uvjeta. Tako se, primjerice s ekonomskog gledišta, kao generatori vrijednosti poduzeća često percipiraju aktivnosti ili sposobnosti koje povećavaju profitabilnost, smanjujući rizik i podupirući rast u skladu sa strateškim ciljevima (Vochozka, Machová, 2017). S tog stajališta, pokazatelj rasta poduzeća trebao bi izražavati promjene u veličini proizvodnje ili vrijednosti poslovanja uopće. Time će „kvaliteta rasta poduzeća pokazivati promjenu u vrijednosti poduzeća“ (Gašparović, 1996, p. 5), što je moguće mjeriti različitim veličinama outputa, poput prihoda, proizvodne snage poduzeća mjerene vrijednošću dugotrajne imovine, brojem zaposlenih, količinom prerađenih sirovina, i drugim indikatorima rasta. Međutim, koliko je složeno ponuditi sveobuhvatnu definiciju vrijednosti i čimbenika koji ju određuju, toliko je složen i postupak njezine procjene. Iako sadrži mnoge egzaktno vrijednosti, ovaj je analitički postupak osjetljiv na prosudbu i primijenjeni metodološki instrumentarij, što izravno utječe na krajnji rezultat procjene.

Procjena vrijednosti (poslovanja) poduzeća zahtijeva primjenu znanja iz mnogih područja znanosti (Maćzyńska, 2005). U tu svrhu, literatura obiluje raznovršnošću metoda i tehnika, specifičnih po načinu izračuna i pristupu vrijednosti. Unatoč činjenici da je praksa već učinila mnogo u aspektima napora u standardizaciji procesa vrednovanja, ovo područje još uvijek djeluje uz mnogo otvorenih pitanja, izazova i različitih rješenja. U tom smislu, ovo poglavlje, pored pregleda nekih standardnih pristupa, nudi uvid i u alternativne pristupe procjene vrijednosti poduzeća, zasnovane na mikroekonomskim teorijama (vrednovanja) poduzeća, kao svojevrsan iskorak iz tradicionalnog scenarija i okvira.

Naime, u kontekstu stvaranja vrijednosti za poduzeće, izučavanje komercijalne diplomacije kao čimbenika internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća proces je koji podrazumijeva iskorak u pristupu vrednovanja, a koji u obzir uzima različite kategorije čimbenika od utjecaja na stvaranje i akumulaciju vrijednosti. U tom smislu, pristup predlaže odmak od klasične metodologije vrednovanja poduzeća te se opredjeljuje za alternativni način mjerenja istoga, zasnovan na mikroekonomskim teorijama (vrijednosti) poduzeća.

### **6.1. Tradicionalni pristupi procjene vrijednosti poduzeća**

Potreba za vrednovanjem (poslovanja) poduzeća proizlazi iz globalizacije gospodarstva i karakterističnog okruženja intenzivnog protoka kapitala, čime procjena vrijednosti postaje neophodan preduvjet prodaje, privatizacije, spajanja i akvizicije poduzeća ili pak osnovni kriterij za zajednička ulaganja (Strykiewicz et al., 2014).

U kontekstu maksimizacije vrijednosti poduzeća, vlasnici polaze od premise da će ulaganje u kapitalna sredstva poduzeća polučiti određene koristi koje proizlaze iz umnožavanja kapitala uloženog na ovaj način. Prepoznajući usku povezanost vlasništva s aspektima korisnosti s jedne strane, ali i s problemima (novčane) vrijednosti predmeta vlasništva s druge strane, pitanja koja se odnose na vrijednost poduzeća, njegove specifičnosti, različite uvjete, kao i metode, tehnike i procedure procjene poslovanja poduzeća, uvijek su znanstveno aktualna te izuzetno važna u praksi.

Poznavanje razvoja metodologije vrednovanja te načina na koji se ova specijalizirana disciplina profilirala kao jedna od specifičnih etapa analize poslovanja, pomaže razumjeti načine na koje današnje promjene tržišnih uvjeta utječu na vrednovanje suvremenih poduzeća. Danas su modeli vrednovanja poduzeća složeni i relativno pouzdani sustavi izvješćivanja. I iako se o

točnom vremenskom razdoblju u kojem su se pojavili prvi koncepti vrednovanja i dalje spekulira, znanost je suglasna da začeci ove metodologije datiraju sredinom 1800-ih godina (**Business Valuation Specialists LLC., 2016**), kada su se veća poduzeća, uslijed industrijskog procvata, počela profilirati kao tehnološki napredna u komunikacijama i transportu. U tom smislu, kod prodaje poduzeća, od računovođa se tražilo da prouče tadašnje financijske izvještaje kako bi se utvrdila njihova točnost, kao i trenutna vrijednost i vrijednost svih projekcija. S time u skladu, zakonodavno tijelo Massachusettsa je 1858. godine donijelo zakon koji je od povjerenika zahtijevao da izračuna potencijalne rezerve za sva poduzeća koja su bila predviđena za licenciranje. Izvorno korištena metodologija bila je metoda neto razine premijskih rezervi (eng. *Net Level Reserve Method*) i kombinirano iskustvo poduzeća (eng. *Combined Experience of the Companies*), temeljeno na *British Mortality Tables* iz 1843. i prosječnoj kamatnoj stopi od 4% (**Business Valuation Specialists LLC., 2016**). Od tada se osnovna metodologija nije znatno mijenjala, osim u aspektima odabira inputa, u čimbenicima rizika i rasponu informacija koje se koriste za konačnu procjenu vrijednosti u okviru specifičnih okolnosti djelovanja pojedinog poduzeća. Kasnije, kako je formiranje Porezne uprave zahtijevalo složenije, a time i suptilnije (preciznije) porezno računovodstvo, porezne olakšice i naknade koje je američka vlada plaćala poduzećima, stvorile su se okolnosti za formiranje drugog stajališta. Novi revolucionarni koncept podupirao je tezu da poduzeće zapravo vrijedi mnogo više od vrijednosti vlastite imovine umanjeno za vrijednost obveza, a zasigurno vrijedi više od same vrijednosti kapitala, što su do tada bili uvriježeni koncepti izračuna i procjene vrijednosti poduzeća. Ovaj je razvoj polučio nove koncepte u izračunu vrijednosti poduzeća, uključujući vrijednost buduće dobiti (eng. *Value of Future Profit*) i *goodwill*.

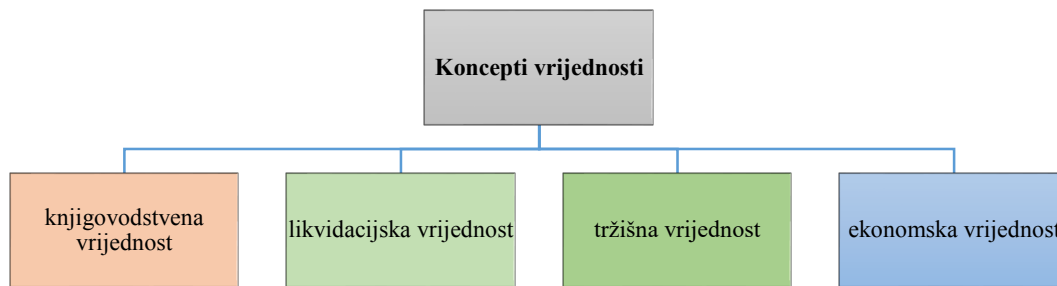
Ekonomski gledano, u suvremenim uvjetima poslovanja, procjena vrijednosti poduzeća pretpostavka je utvrđivanja ekonomskog položaja i financijske uspješnosti poslovanja poduzeća. Postojeća literatura nudi širok raspon modela, metoda i mjera za procjenu vrijednosti poduzeća koji se obično izvode iz četiri pristupa (**Benić, 2017**):

- Imovinski pristup – koji pretpostavlja da se vrijednost poduzeća može odrediti procjenom vrijednosti imovine poduzeća.
- Tržišni pristup – koji se oslanja na financijsko tržište u procjeni vrijednosti poduzeća, pri čemu se vrijednost poduzeća temelji na tržišnoj vrijednosti sličnih poduzeća koja su nedavno prodavana ili kojima se trguje na robnim burzama.

- Pristup temeljem zarade – prema kojem se procijenjena vrijednost poduzeća temelji na sposobnosti poduzeća da u budućnosti generira profit.
- Cash-flow pristup – prema kojem se vrijednost poduzeća temelji na sadašnjoj vrijednosti budućih gotovinskih tokova poduzeća, odnosno „sadašnjoj vrijednosti novčanih efekata, tj. sadašnjoj vrijednosti čistih novčanih tokova nakon poreza koje će ono ostvarivati u budućnosti“ (Mijatović, 2012, p. 132).

Orsag (1997) na istom tragu potvrđuje tezu o mogućnostima određivanja vrijednosti poduzeća na više različitih načina te pritom izdvaja nekoliko temeljnih koncepata vrijednosti, predstavljenih shemom u nastavku.

#### Shema 4. Temeljni koncepti vrijednosti



Izvor: obrada autora prema Orsag (1997)

Pritom se **knjigovodstvena vrijednost** poduzeća temelji na povijesnim cijenama i konzistentnoj primjeni računovodstvene konvencije. Temelj ove procjene je imovinska bilanca (bilanca stanja) poduzeća u kojoj su „dugovi iskazani blizu nominalne vrijednosti ostatka duga, dok je vlasnička glavnica određena veličinom osnivačkog uloga i svih dodatnih uplata vlasnika, povećana za periodično ostvarenje (neto) zarade, odnosno računovodstveno iskazane dobitke i umanjena za periodično ostvarene gubike i izuzimanje dijela dobitka za osobne potrebe vlasnika“ (Cvjetković, 2010, p. 67). Knjigovodstvena se vrijednost poduzeća praktički svodi na utvrđivanje čiste imovine poduzeća koja predstavlja razliku između knjigovodstveno procijenjene vrijednosti imovine (aktive) i knjigovodstveno procijenjenih svih obveza (kratkoročnih i dugoročnih). S time u svezi, Cvjetković (2010) tvrdi da knjigovodstvo predstavlja najpouzdaniju bazu za bilo kakve daljnje poslovne procedure, budući da prikuplja znatne količine podataka o poslovanju poduzeća.

Opće je poznato da je knjigovodstvo određeno raznim načelima, standardima i pravilima koja definiraju načine knjiženja i tretiranja poslovnih događaja. U tom smislu, što je manje vremena

proteklo od nekog poslovnog događaja, njegova je knjigovodstvena vrijednost bliža stvarnoj tržišnoj vrijednosti i obrnuto; što je više vremena proteklo od nekog poslovnog događaja, ekonomska će vrijednost imovinskih oblika više odstupati od njihove knjigovodstvene vrijednosti.

Koncept **likvidacijske vrijednosti** poduzeća ne predstavlja njegovu ciljnu funkciju budući da pretpostavlja ostvarivanje vrijednosti rasprodajom imovine poduzeća. U ovakvim slučajevima imovina ima vrijednost (često nevezano za samu uporabu imovine tog poduzeća) koja nastaje ukoliko postoji potražnja za imovinom koja se rasprodaje. Koncept likvidacijske vrijednosti svojstven je, dakle, za poduzeće u krizi (stečaju) te ne može predstavljati okosnicu procjene vrijednosti njegovih instrumenata financiranja, ali može poslužiti u svrhu procjene stupnja (ne)sigurnosti pri ulaganju u instrumente financiranja poduzeća, ponajprije one dužničke. Ovaj koncept obično dolazi do izražaja pri donošenju odluka o tome treba li poduzeće sanirati ili likvidirati.

Nadalje, **tržišna vrijednost** podrazumijeva vrijednost poduzeća ostvarenu u trenutku njegove kupoprodaje. Ta se vrijednost često označava kao poštena, odnosno fer tržišna vrijednost poduzeća, a definira se kao cijena koju je moguće ostvariti prodajom u uobičajenoj transakciji na dan mjerenja vrijednosti po tekućim tržišnim uvjetima (cijenama) (**Brlečić Valčić i Crnković-Strumpf, 2013**). Pritom *kriterij poštenosti* proizlazi iz pretpostavke da imovna poduzeća ili njegovi instrumenti financiranja kotiraju na transparentnim i organiziranim tržištima, pri čemu se transakcija može izvesti bez ikakve prisile. Obilježja ovako definirane fer vrijednosti mogu se iskazati kao (**Mrša i Miljak, 2012**):

- izlazna cijena,
- cijena koja bi se dobila za prodanu imovinu ili platila za podmirenje obveze,
- mjera vrijednosti za određenu imovinu ili obvezu,
- hipotetska vrijednost transakcije koja podrazumijeva “normalni položaj na tržištu i provedene uobičajene marketinške aktivnosti na dan mjerenja“ (**Brlečić Valčić i Crnković-Strumpf, 2013**),
- vrijednost na određeni dan, pri čemu je potrebno uzeti u obzir posebna obilježja imovine i obveza.

Međutim, utvrđivanje tržišne vrijednosti moguće je tek u rijetkim situacijama, za poduzeća čije dionice kotiraju na tržištima kapitala te se njihova tržišna vrijednost može utvrditi pomoću



burzovnih izvještaja. U praksi svakodnevnog poslovanja tržišna vrijednost poduzeća se rijetko utvrđuje, osim ukoliko je došlo do kupoprodaje udjela u poduzeću, što pak ne mora uvijek rezultirati javno dostupnim podacima. Neovisno o tome, svaka je tržišna vrijednost rezultat trenutnog dogovora kupca i prodavača na osnovu njihovih individualnih procjena, stoga ova vrijednost može znatno varirati, budući da ovisi o čitavom nizu čimbenika koji ne uključuju samo stvarne fundamentalne podatke o procjeni vrijednosti poslovanja poduzeća.

Naposljetku, koncept **ekonomske vrijednosti** temelji se na sposobnosti poduzeća da u budućnosti svojim vlasnicima osigura *struju* čistih novčanih tokova nakon oporezivanja. U ovom konceptu vrijednosti do punog izražaja dolazi međuovisnost rizika i profitabilnosti jer se buduća *struja* čistih novčanih tokova svodi putem oportunitetnog troška ulaganja novca (diskontne stope) na sadašnju vrijednost. Zbog toga se ekonomska vrijednost bilo kojeg dobra može definirati kao „sadašnja vrijednost iznosa novčanih tokova koje ono generira kroz budućnost, odnosno inverzno kao svota novca koju je investitor voljan platiti za takvo dobro u sadašnjosti, a kao zamjenu za očekivane buduće novčane tokove“ (Cvjetković, 2010, p. 68).

Za razliku od knjigovodstvene vrijednosti koja je usmjerena na prošlost, ili tržišne vrijednosti koja je usmjerena na sadašnjost, koncept ekonomske vrijednosti usmjeren je na budućnost. Iz tog obilježja proizlazi jedna od podinacija ekonomske vrijednosti poduzeća, tzv. *going concern* vrijednost, koja pretpostavlja vremenski neograničeni kontinuitet poslovanja u kojem će poduzeće ostvarivati profite, novčane tokove, dividende i sl. Oportunist tih očekivanih budućih učinaka poduzeća prosuđuje se na temelju oportunitetnih troškova investiranja novčanih sredstava kojima je određena i cijena novca na tržištu – kamatna stopa, odnosno stopa tržišne kapitalizacije (Cvjetković, 2010, p. 68). Tako se cijena novca, odnosno diskontna stopa koja ju reprezentira, pojavljuje i kao faktor usmjeravanja vrijednosti budućih učinaka (Orsag, 1997, p. 26). Prema tome, smatra Cvjetković (2010), ekonomska vrijednost ostaje jedina vrijednost koja se treba koristiti kao temeljni koncept za ispunjavanje osnovnog cilja poduzeća – maksimiziranja njegove vrijednosti.

Svoj doprinos složenom području vrednovanja poduzeća ponudile su i **Brlečić Valčić i Crnković-Strumpf (2013)** izdvajajući uporabnu vrijednost (vrijednost u uporabi) poduzeća (koja u filozofskom smislu predstavlja *going concern* koncept) kao korisnu vrijednost koju poduzeće donosi svojim vlasnicima.

U tom smislu, autorice izdvajaju tri načina (pristupa) promatranja koncepta uporabne vrijednosti poduzeća kao cjeline:

**Prvi pristup**, preuzet iz Međunarodnog računovodstvenog standarda 36, definira uporabnu vrijednost kao sadašnju vrijednost budućih novčanih tokova za koje se očekuje da će pritićati od imovine ili jedinice koja stvara novac. U ovom kontekstu, poduzeće u cjelini se promatra kao imovina, a uporabna vrijednost trebala bi se odraziti na sljedeće elemente:

- na procjenu budućih novčanih tokova koji se očekuju od kontinuirane upotrebe imovine,
- na moguća odstupanja u iznosima ili vremenu nastanka budućih novčanih tokova,
- na vremensku vrijednost novca,
- na cijenu rizika koji nosi imovina, kao i ostale čimbenike, poput nelikvidnosti, koja može utjecati na procjenu budućih novčanih tokova koje stvara kontinuirana upotreba imovine.

Analizom novčanih tokova, kao i poslovanja poduzeća kroz određeno višegodišnje razdoblje, a temeljem toga projekcijom budućih rezultata, donose se zaključci o koristima koje određeno poduzeće kroz svoje poslovanje donosi vlasnicima.

**Drugi pristup** utvrđuje vrijednost supstance poduzeća, odnosno njegovu reprodukcijisku vrijednost. Drugim riječima, ovim se postupkom utvrđuje sposobnost poduzeća (odnosno njegove imovine) za ostvarivanje poslovnih zadataka i postizanje poslovnih rezultata. U tom smislu, reprodukcijiska sposobnost poduzeća sagledava se kroz:

- sposobnost jednostavne reprodukcije (sposobnost održavanja poslovanja na istoj razini, tako da svaki sljedeći ciklus reprodukcije uključuje iste količine potrebnih elemenata poslovanja),
- sposobnost sužene reprodukcije (obnavljanje poslovanja iz prethodnog ciklusa na smanjenoj razini) te
- sposobnost proširene reprodukcije (povećanje obujama poslovanja u odnosu na prethodni ciklus iz dva moguća razloga; prvi, zbog povećanog stupnja korištenja kapaciteta, drugi, zbog proširenih ili optimiziranih kapaciteta ostvarenih dodatnim investiranjem).

Konačno, **treći pristup** utvrđivanja uporabne vrijednosti poduzeća može se promatrati kroz utvrđivanje dodane ekonomske vrijednosti (EVA), a promatra se kao koncept koji omogućava fokusiranje na aktivnosti u svakodnevnom poslovanju koje vode stvaranju vrijednosti poduzeća.

Pored navedenih pristupa i koncepata, literatura također ukazuje na više različitih **kriterija** za klasifikaciju metoda procjene vrijednosti poduzeća. Između korištenih metoda izdvajaju se one koje počivaju na kriteriju statičnosti i dinamičnosti podataka (**Vidučić et al., 2015**). U tom smislu, ukoliko je procjena vrijednosti temeljena na podacima određenog trenutka, riječ je o statičkim metodama procjene vrijednosti koje obično počivaju na podacima iz statističkih izvještaja poduzeća. Upravo su knjigovodstvena, tržišna i likvidacijska metoda najčešće primjenjivane metode iz ovoga spektra. Ukoliko se procjena vrijednosti temelji na sposobnosti imovine da ostvaruje financijski višak u budućnosti, ili pak promatra prethodno stvoreni višak, tada su posrijedi dinamičke metode procjene vrijednosti koje rezultate poslovanja promatraju kroz određeno razdoblje.

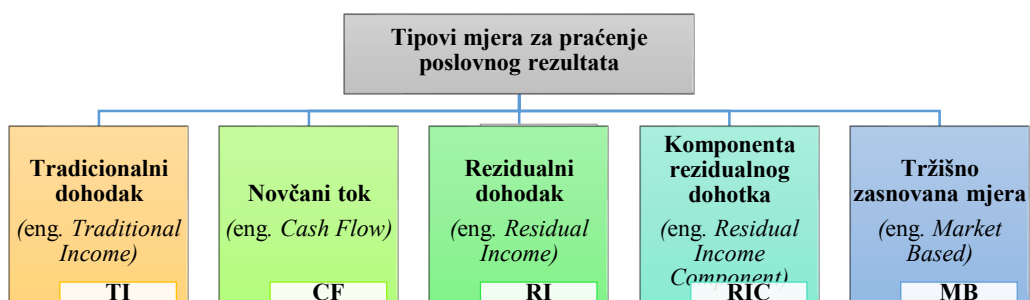
U okviru ovoga spektra metoda razlikuju se one temeljene na diskontiranim novčanim tokovima i one temeljene na ukamaćivanju novčanih tokova, a obje se pri procjeni vrijednosti oslanjaju na informacije iz financijskih izvještaja poduzeća.

Općenito, za praćenje rezultata poslovanja poduzeća u svrhu procjene njegove vrijednosti, potrebna je **mjera** koja će zadovoljiti tri temeljna uvjeta (**Cvjetković, 2010, p. 69**):

- stimuliranje stvaranja dioničarskog bogatstva (korespondira s mjerenjem ekonomske vrijednosti)
- mogućnost računanja na razini samostalnih (autonomnih) organizacijskih jedinica, čime se dobiva uvid u poslovanje operativnih menadžera
- odražavanje mjere toka, a ne udjela ili trenutne mjere, čime se omogućuje praćenje ostvarenih rezultata kroz određena vremenska razdoblja.

Iako se mjere za praćenje poslovnog rezultata mogu sistematizirati na više načina, dostupna literatura svaku mjeru klasificira u jednu od **pet temeljnih tipova mjera** ili neku njihovu kombinaciju (cf. shema 5).

## Shema 5. Osnovni tipovi mjera za praćenje poslovnog rezultata



Izvor: Cvjetković (2010, p. 68)

Tablica u nastavku daje opći pregled mjera za praćenje poslovnog rezultata koje se najčešće koriste u poduzećima. Za svaku je mjeru moguće odrediti sljedeća obilježja: pripadnost skupini (tipu) mjera, mjerljivost u apsolutnom iznosu (\$) ili postotnom udjelu (%), uključenost troška duga, uključenost troška glavnice, primjenjivost na razini samostalnih organizacijskih jedinica, složenost izračunavanja, korigiranost mjere za inflaciju te vrijednost budućih investicija.

Tablica 16. Mjere za praćenje poslovnog rezultata i njihova obilježja

Mjera	Tip mjere	\$ ili %	Uključuje trošak duga	Uključuje trošak glavnice	Mogućnost korištenja na razini org. jedinica	Težina izračunavanja	Korigirano za inflaciju	Uključuje vrijednost budućih investicija
NI	TI	\$	DA	NE	DA	Lako	NE	NE
EPS	TI	\$	DA	NE	NE	Lako	NE	NE
FCF	CF	\$	NE	NE	DA	Lako	NE	NE
CFO	CF	\$	NE	NE	DA	Lako	NE	NE
CFROI	CF	\$	NE	NE	DA	Lako	DA	NE
CVA	RI/CF	\$	DA	DA	DA	Srednje/Lako	Obično ne	NE
Ep	RI	\$	DA	DA	DA	Lako	NE	NE
EVA	RI	\$	DA	DA	DA	Srednje	Moguće	NE
EBIT	RIC/TI	\$	NE	NE	DA	Lako	NE	NE
EBITDA	RIC/CF	\$	NE	NE	DA	Lako	NE	NE
NOPAT	RIC	\$	NE	NE	DA	Lako	NE	NE
RONA	RIC	%	NE	NE	DA	Lako	Obično ne	NE
TSR	MB	%	*	*	NE	Lako	NE	DA
MVA	MB	\$	*	*	NE	Lako	NE	DA
Er	MB	\$	DA	DA	NE	Srednje/Teško	NE	DA
FGV	MB	\$	*	*	NE	Lako	NE	DA

Izvor: obrada autora prema Young i O'Byrne (2001)

## Mjere tradicionalnog dohotka

Najčešće korištene mjere tradicionalnog dohotka su:

- **neto-dobitak** (NI – eng. *Net Profit*) i
- **zarada po dionici** (EPS – eng. *Earnings Per Share*).

Iako se ove mjere i dalje najčešće koriste pri objašnjavanju ostvarenih rezultata poslovanja, odnosno vrednovanju poduzeća, zbog svoje jednostavnosti i operativnosti, važno je istaknuti njihov značajan nedostatak. Naime, ove mjere u obzir ne uzimaju trošak glavnice. Ukoliko se polazi od teorijske postavke maksimiziranja vrijednosti poduzeća, tada je osnova izračuna ekonomske vrijednosti poduzeća u tome da se od ukupnih operativnih prihoda oduzmu troškovi ukupno uložениh sredstava, uključujući dug i glavicu.

## Mjere novčanog toka

U kontekstu razumijevanja mjera novčanog toka, potrebno je pojasniti pristup diskontiranog novčanog toka (DCF – eng. *Discounted Cash Flow*) koji je u izravnom suodnosu s teorijom izračuna ekonomske vrijednosti poduzeća. Tim se pristupom procjenjuje budući očekivani novčani tok koji se diskontira stopom koja odražava procijenjeni rizik njegova ostvarenja (Cvjetković, 2010). Polazeći od navedenog pristupa, najpoznatije mjere novčanog toka su:

- **slobodni novčani tok** (FCF – eng. *Free Cash Flow*),
- **novčani tok operativnog poslovanja** (CFO – eng. *Cash from Operations*),
- **novčani tok povrata na investiciju** (CFROI – eng. *Cash Flow Return on Investment*),
- **novčana dodana vrijednost** (CVA – eng. *Cash Value Added*), kao kombinirana mjera novčanog toka i rezidualnog dohotka.

Zajedničko obilježje svih mjera iz ovoga spektra očituje se u njihovom približavanju stvarnom novčanom toku. Pritom se kao slobodni novčani tok podrazumijeva svota novca koju poduzeće može distribuirati svim ulagačima (kreditorima, vlasnicima povlaštenih udjela, vlasnicima običnih udjela). U cilju vrednovanja poduzeća, potrebno je utvrditi novčani tok kojeg je ono sposobno neprekidno producirati kroz dulji vremenski period. Time se fokus stavlja na generiranje novčanog toka iz operativnog poslovanja.

Mjere novčanog toka najčešće se koriste kod investicijskih procjena ili vrednovanja ukupne supstance poduzeća, međutim isključivo oslanjanje na ove mjere (pri analiziranju rezultata poslovanja) može dovesti do nekonzistentnih i oprečnih rezultata.

### **Mjere rezidualnog dohotka**

Kao glavne mjere rezidualnog dohotka ističu se:

- **ekonomski profit** (EP – eng. *Economic Profit*) i
- **dodana ekonomska vrijednost** (EVA – eng. *Economic Value Added*).

Ova skupina mjera zadovoljava sve kriterije potrebne za upravljanje stvaranjem vrijednosti. Može se računati na razini samostalnih organizacijskih jedinica, čime se daje uvid u poslovanje operativnih menadžera. Također, ove mjere odražavaju mjeru toka, a ne udjela, čime se omogućuje praćenje ostvarenih rezultata kroz određena vremenska razdoblja te potiče stvaranje dioničarskog kapitala.

Obje mjere rezidualnog dohotka u jednakim uvjetima korištenja (s jednakim računovodstvenim korekcijama) moraju dati jednaku vrijednost poduzeća kao i FCF pristup. Razlikuje ih mogućnost dekomponiranja kako bi se povukla izravna linija s operativnim rezultatom poduzeća. Inače, mogućnost dekomponiranja je jedno od najvažnijih obilježja mjera rezidualnog dohotka.

EVA se u praksi pokazala mjerom koja najbolje opisuje poslovanje poduzeća budući da je zasnovana na teoriji ekonomke vrijednosti poduzeća te ima izravnu vezu u pravcu operativnog poslovanja poduzeća, ali i prema njegovoj tržišnoj vrijednosti. Glavna prednost EVA-e je njezina jednostavnost u odnosu na slične pokazatelje, budući da polazi od elementarnih, ali istodobno učinkovitih parametara. Naime, ova mjera ukazuje menadžmentu na relevantne veličine za povećanje vrijednosti (za vlasnike) te pored ostvarenih prihoda, troškova materijala, troškova rada i općih troškova poslovanja, u obzir uzima i uloženi kapital, stopu poreza, kamate na strani kapital, ali i odnos financiranja (**Vinšalek Stipić, 2013**). EVA se temelji na pretpostavci da se dodana vrijednost kreira kada poduzeće zarađuje (ostvaruje povrat na) svoj trošak uloženog kapitala, a obračunava se tako da se od operativne dobiti poslije oporezivanja odbiju troškovi ukupno uloženog kapitala (vlastitog i tuđeg). Drugim riječima, EVA predstavlja dobit (ostatak neto dobiti) koja se ostvari kada se od operativne dobiti poslije oporezivanja odbiju troškovi kapitala korišteni pri njegovom stvaranju (**Peixoto, 2002, p. 4**).

Inače, u praksi se obično za mjeru rezidualnog dohotka koristi termin EVA, budući da je ovaj termin zaživio u svakodnevnom korištenju kao sinonim za sve tipove mjera rezidualnog dohotka.

### **Komponente rezidualnog dohotka**

Kao najpoznatije komponente rezidualnog dohotka izdvajaju se:

- **operativna dobit** (EBIT – eng. *Earnings Before Interest and Taxes*),
- **dobit prije kamata, poreza i deprecijacije / amortizacije** (EBITDA – eng. *Earnings Before Interest Tax Depreciation / Amortization*),
- **neto dobit nakon oporezivanja** (NOPLAT – eng. *Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*),
- **povrat na neto-imovinu** (RONA – eng. *Return on Net Assets*).

Komponente rezidualnog dohotka predstavljaju izravnu poveznicu između vrijednosti poduzeća i mjerenja poslovnih rezultata na operativnim razinama. Često se nazivaju i pokretači vrijednosti (eng. *Value drivers*) jer se pozitivnim utjecajem na te komponente vrlo jasno uočava njihovo značenje u rastu vrijednosti poduzeća. Najčešće korištene mjere iz ovoga spektra jesu EBIT i EBITDA, često primjenjivane pri analiziranju operativnih rezultata od strane analitičara unutar i izvan poduzeća.

### **Tržišno zasnovane mjere**

Među najpoznatijim tržišno zasnovanim mjerama razlikuju se:

- **ukupni dioničarski prinos** (TSR – eng. *Total Shareholder Return*),
- **dodana tržišna vrijednost** (MVA – eng. *Market Value Added*),
- **prekomjerni prinos** (ER – eng. *Excess Return*),
- **vrijednost budućeg rasta** (FGV – eng. *Future Growth Value*).

Mjere ovoga portfelja jedine odražavaju stvarnu, ukupnu vrijednost poduzeća jer uključuju vrijednost budućih investicija. Pritom će tržišna vrijednost poduzeća ovisiti isključivo o tržišnoj percepciji, vode li sadašnji postupci menadžmenta poduzeća budućem stvaranju vrijednosti i u kojoj mjeri.

Međutim, izazov tržišnih mjera je u dostupnosti i razini obuhvata takvih podataka. Naime, podaci se mogu pronaći isključivo za javno kotirana dionička društva te se mogu računati samo na korporativnoj razini, bez mogućnosti dublje analize po samostalnim organizacijskim jedinicama.

Usprkos širokom spektru različitih metoda, tehnika i mjera za procjenu vrijednosti poduzeća, kompleksnost kvantitativnog modela koji će obuhvatiti sve parametre od utjecaja na stvaranje i akumuliranje vrijednosti i dalje se istražuje. Za očekivati je da će procjena vrijednosti poduzeća nastaviti težiti što vjerodostojnijoj evaluaciji pozicija imovine i obveza s ciljem utvrđivanja njihove *prave* vrijednosti, a što će biti od vitalnog značaja za daljnji rast i razvoj poduzeća.

## 6.2. Izazovi i perspektive tradicionalnih pristupa procjene vrijednosti poduzeća

Budući da i u najpreciznijim procjenama vrijednosti postoje nesigurnosti u ispravnost konačnih rezultata, valja istaknuti ograničenja postojeće metodologije koja u većini slučajeva ne zadovoljava (u cijelosti) zahtjevima za preciznom informacijom o vrijednosti poduzeća. U tom je smislu poglavito dvojbena primjena isključivo jedne metode, što se često pokušava nadomjestiti kombinacijom metoda i pristupa vrednovanju. Ovdje valja naglasiti **neodrživost univerzalne metodologije** jer ista rijetko u obzir može uzeti specifičnost i autentičnost svake djelatnosti, tržišta i poduzeća koje se vrednuje pa pojedini modeli, kada ih se stavi u drugačiji kontekst, mogu proizvesti posve drugačije i nelogične rezultate s temeljnim i značajnim pogreškama. Osim toga, **Mohnen i Hall (2013)** upozoravaju da metode vrednovanja poduzeća nisu zakonski regulirane kao strogo obvezujuće, a još uvijek nije standardiziran jedinstven i konzistentan skup pravila primjenjiv na ovaj proces. Nedostatak uniformiranih propisa prvenstveno je posljedica činjenice da nije moguće u potpunosti kodificirati procedure koje se odnose na subjekte često vrlo različitih obilježja, pravnih oblika, imovina i vlasničkih struktura (**Miciuła et al., 2020**). Međutim, procedure koje dopuštaju djelomično strukturiranje ovog složenog procesa ipak postoje u vidu standarda za vrednovanje poslovanja, a koje **Ngo i O'cass (2013)** određuju kao splet specifične metodologije vrednovanja i opsega stručnosti procjenitelja vrijednosti. U tom smislu, stručnjake (procjenitelje vrijednosti) obvezuju kodificirani postupci i standardi ponašanja koji jamče usporedivost procjena kao i jednostavnost njihove provjere, što doprinosi sigurnosti poslovnih transakcija. Na sličnom tragu **Schumpeter et al. (2017)** izdvajaju dokument *Vijeća za međunarodne standarde vrednovanja* koji uključuje međunarodne norme iz ovoga područja. Dokument sadrži smjernice



s preporukama u postupku procjene vrijednosti poduzeća, kao i izvješća o ocjeni i preporuke za njegovu primjenu. Pravila propisana dokumentom nisu strogo obvezujuća, ali etički i metodološki predstavljaju skup dobrih praksi i smjernica koje specificiraju određena općeprihvaćena načela.

Pored metodoloških ograničenja, procjena vrijednosti poduzeća i danas je izazovna radi subjektivnosti koncepta *vrijednost*, a osnovni problem u ovome procesu leži u izboru skupa ključnih čimbenika, odnosno parametara koji određuju vrijednost poduzeća. Iste je moguće identificirati kao **financijske i nefinancijske čimbenike**. Tako se pored kvantitativnih pokazatelja javlja potreba za analizom kvalitativnih pokazatelja koji utječu na stvaranje vrijednosti, a koji nisu iskazani u temeljnim financijskim izvještajima, inače uobičajenim izvorima informacija za procjenu vrijednosti. Tako stvarnu vrijednost poduzeća zapravo određuje niz varijabilnih čimbenika kao što su gospodarska situacija u zemlji, atraktivnost tržišta, strategija razvoja poduzeća, ljudski potencijali, priroda i način korištenja imovine u vlasništvu (**Van de Schootbrugge, Wong, 2013**). Upravo iz tog razloga, **Miciuła et al. (2020)** vrednovanje poduzeća definiraju s oprezom kao proces procjene vrijednosti imovine i koristi koje poduzeće ostvaruje učinkovitim upravljanjem u određenom trenutku, uspoređujući tržište sa živim organizmom koji se iznova suočava s novim informacijama, a koje utječu na stanje i poslovanje poduzeća.

Nadalje, osim statističkih i kvantitativnih metoda te metoda operacijskih istraživanja u funkciji procjene vrijednosti, javila se potreba za integracijom stratejskih, menadžerskih i ostalih aspekata poslovanja kvantitativne i kvalitativne prirode, a koji uz financijske pokazatelje predstavljaju pokretače i akumulatore vrijednosti poduzeća.

U tom smislu, kao iskorak iz postojećih okvira u pristupu vrednovanja, **Brlčić Valčić i Crnković-Strumpf (2013)** predlažu inovativan pristup formiranja modela procjene vrijednosti poduzeća koji podrazumijeva određivanje ključnih parametara kvantitativne i kvalitativne prirode kao kreatora vrijednosti, ali i mogućnost integracije raznovrsnih (financijskih, stratejskih, menadžerskih i sl.) informacija u model vrednovanja poduzeća. Istodobno, takav pristup pretpostavlja i mogućnost identifikacije međuovisnosti utvrđenih parametara u svrhu analize i određivanja pokretača vrijednosti.

Primjena takvog načina vrednovanja poduzeća, temeljenog na **neuro-neizravnom pristupu**, može se prezentirati kroz tri osnovne faze, opisane u nastavku rada (**Brlečić Valčić i Crnković-Strumpf, 2013**):

U **prvoj, inicijalnoj fazi** ovog pristupa vrednovanju poduzeća, određuju se čimbenici koji u okviru određene industrijske grane sudjeluju u stvaranju i akumulaciji vrijednosti. Ova faza uključuje nekoliko koraka:

- odabir relevantnih izvora korisnih informacija kao podloge za oblikovanje odgovarajućih baza znanja,
- pretraživanje i prikupljanje relevantnih informacija unutar promatrane industrije, značajnih za postupak vrednovanja poduzeća,
- podjelu prikupljenih podataka u dvije osnovne skupine: kvantitativne i kvalitativne.

**Druga faza**, tzv. neuro-deterministička faza, sastoji se također iz tri koraka:

- kvantifikacija skupine kvalitativnih parametara,
- analiza međuovisnosti odabranih parametara, kao i analiza njihovog utjecaja na vrijednost poduzeća,
- selekcija svih relevantnih čimbenika za formiranje modela procjene vrijednosti poduzeća.

**Treća faza**, tzv. neizravne procjene započinje odabirom ulaznih parametara za neizravni sustav zaključivanja (eng. *Fuzzy Inference System*, FIS) te fazifikacijom (eng. *Fuzzification*) utjecaja inputa (eng. *Range of input variables*) na vrijednost outputa poduzeća (eng. *Range of output variable*). Najveći izazov u ovoj fazi jest kreiranje neizravnih pravila koja moraju biti temeljena na:

- sva tri pristupa (koncepta) klasične metodologije vrednovanja poduzeća (kroz imovinski, tržišni i prihodovni pristup),
- određenoj međuovisnosti vrijednosti poduzeća i značajnih kvantitativnih i kvalitativnih parametara, te
- ekspertnom znanju poslovnih procjenitelja i teoretičara vrednovanja poduzeća, kao i nefinancijskih stručnjaka iz područja poslovanja promatrane industrije.

Osim odabira funkcija pripadnosti (eng. *membership functions*), bitno je istaknuti i značaj odabrane metode defazifikacije (eng. *defuzzification*) koja izravno utječe na konačnu neizrazitu vrijednost poduzeća. Budući da procijenjena vrijednost poduzeća, koja se određuje ovakvim neuro-neizrazitim pristupom (s ciljem objektivnog vrednovanja), mora težiti približavanju uporabne vrijednosti fer tržišnoj vrijednosti, i odabir metode defazifikacije mora biti usmjeren u tom pravcu. Ovakvim razvojem neizrazitog sustava zaključivanja, a koji bi se temeljio na brojnim, u analizama prethodno definiranim, kriterijima, mogla bi se procijeniti vrijednost u okviru koncepta fer vrijednosti, u kojoj se kategorije vrijednost u uporabi i vrijednost u razmjeni trebaju približiti jedna drugoj u onoj mjeri u kojoj su iste dovoljno podudarne da mogu zadovoljiti subjektivna očekivanja investitora.

Posljednjih su godina istraživanja o vrednovanju poduzeća dodatno napredovala. Poseban iskorak predstavlja prijelaz sa strukturalističkog prema funkcionalnom pristupu, temeljenom na definiraju odnosa između izabranih čimbenika poslovanja unutar promatranog poduzeća ili grane djelatnosti. Tome je pridonio i progresivan rast spektra metodološkog instrumentarija raspoloživog za rješavanje različitih i složenih istraživačkih problema.

Nadalje, koncept vrednovanja poduzeća, ovisno o svrsi vrednovanja i interesnim skupinama, može biti promatran na više različitih načina pa će vrednovanje i vrijednost koja se procjenom dobiva, u filozofskom i praktičnom smislu, biti potpuno različita iz perspektive bankara, računovođa, dioničara, menadžera, kupaca ili prodavača poduzeća. U tom kontekstu, poduzeće koje stvara vrijednost može se definirati i kao ono u kojemu menadžment uspijeva integrirati interese i postupke svih zainteresiranih strana za poslovne procese toga poduzeća. Primarno se to odnosi na vlasnike, menadžere i zaposlenike kao unutarnje kreatore poslovnih procesa, dok se kao vanjski sudionici mogu izdvojiti kupci, dobavljači, kreditori, ali i cjelokupna zajednica u kojoj poduzeće posluje (**Brlečić Valčić 2015**). S obzirom da se stvaranje vrijednosti u poduzeću postiže poslovnim procesima u kojima su ključni međusobni odnosi između svih sudionika procesa, svi navedeni akteri predstavljaju važnu kariku vrijednosnog lanca. Iz navedenog proizlazi da stvaranje vrijednosti nadilazi formu isključivog stvaranja profita za poduzeće, već je okrenuto i stvaranju uvjeta za održivo poslovanje. Uloga menadžmenta u ovom procesu je od krucijalnog značaja.

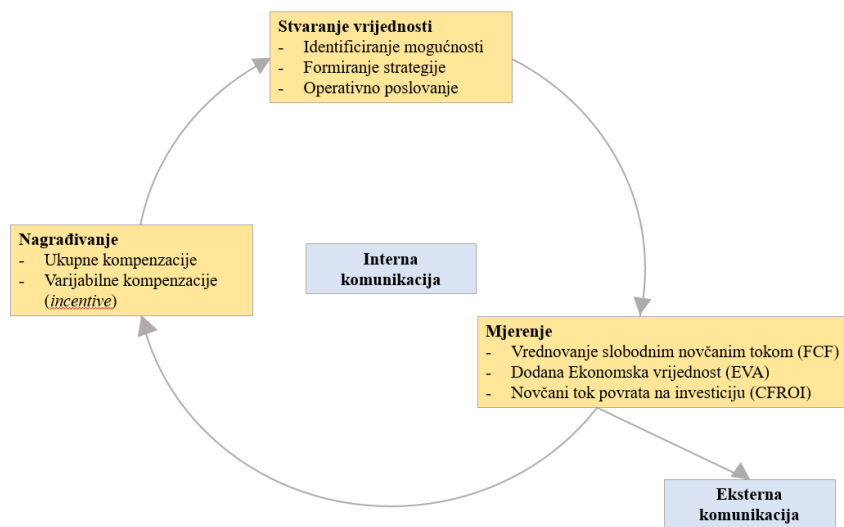
Povezano s ovim područjem, razvio se poseban koncept menadžmenta, tzv. *Value Based Management*, koji čini sintezu različitih poslovnih disciplina, a zasniva se na financijskom konceptu diskontiranog novčanog toka. Pored analize i upravljanja operativnim slobodnim

novčanim tokom, korigiranim za rizik i vremensku vrijednost novca, specifičnost ovoga koncepta proizlazi iz tendencije preusmjeravanja percepcije ostvarenja kratkoročnih profita u pravcu dugoročne vrijednosti za poduzeće. Value Based Management je složeni koncept satkan od niza ključnih elemenata, pri čemu **Young i O'Byrne (2001, p. 18)** izdvajaju sljedeće:

- strateško planiranje,
- alokacija kapitala,
- operativno budžetiranje,
- mjerenje poslovanja,
- kompenzacija i nagrađivanje menadžmenta,
- interna komunikacija, te
- eksterna komunikacija (s tržištem kapitala).

Svi navedeni elementi čine održiv ciklus stvaranja vrijednosti, pri kojem se vrijednost stvara kao rezultat neprekidnog ciklusa strateških i operativnih odluka (cf. shema 6).

**Shema 6. Value Based Management ciklus**



Izvor: obrada autora prema Martin i Petty (2000)

U *Value Based* ciklusu, vrijednost se stvara kao rezultat ulaganja u tržišne niše ili u ona tržišta na kojima poduzeće ostvaruje komparativne prednosti nad trenutačnim ili potencijalnim konkurentima. Valja naglasiti da je za uspješnu primjenu ovoga koncepta ključno određivanje sustava nagrađivanja koji mora biti vezan uz neku mjeru stvaranja vrijednosti. Na taj se način rad može primjereno povezati sa stvorenom vrijednošću, čime se osigurava motivacija

menadžera za implementaciju i provođenje *Value Based Managementa*. Osim toga, koncept pretpostavlja maksimalan angažman svih razina menadžmenta i svijest o stvaranju vrijednosti proširenu među svim zaposlenicima, za što je nužna razvijena interna komunikacija. Međutim, za povećanje vrijednosti poduzeća nije dovoljno deklarativno uvesti koncept *Value Based Management*, već se mjere i rezultati uvođenja moraju manifestirati na tržištu kapitala. Za uspjeh je nužna dobra komunikacija između ulagača, menadžmenta, zaposlenika, kupaca i poslovnih partnera. Samo ako se investitori uvjere da poduzeće u svoje poslovanje ulaže maksimalne napore kako bi maksimiziralo svoju vrijednost i ako se očekivanja budućeg poslovanja bitno ne razlikuju, može se očekivati da će se napori reflektirati i u povećanoj cijeni dionica.

Zaključno, iako je procjena vrijednosti poduzeća važna referenta točka, kako za interno (financijsko) upravljanje poduzeća, tako i za različite interesne grupe iz njegovog okruženja, opisani pristupi i metode još uvijek nisu u potpunosti odgovorili na brojne izazove u praktičnom i teorijskom aspektu ovog problema. Upravo iz tog razloga, ovo područje ostaje i dalje otvoreno za daljnje znanstvene i istraživačke izazove te je nužno pristupiti mu uvijek iznova na inovativan, kreativan i novi način, iz novih kutova gledanja i novih pravaca promišljanja o vrijednosti.

Jedan od takvih pravaca, koji u aspektu procjene vrijednosti poduzeća može dati svoj doprinos, te koji izlazi iz standardnih - tradicionalnih okvira, obrazaca i shema, zasnovan je na mikroekonomskim teorijama (vrijednosti) poduzeća koje predstavljaju kompilaciju kvantitativnog i kvalitativnog, financijskog i nefinancijskog, tradicionalnog i suvremenog. U tom smislu, spomenuti pristup predstavlja svojevrsni iskorak u poimanju, stvaranju i mjerenju vrijednosti, kao što je moguće sagledati iz teksta u nastavku rada.

### **6.3. Značaj alternativnih teorija vrednovanja poduzeća: mikroekonomski pristup**

Ekonomska znanost kontinuirano razvija različite modele ekonomskog rasta, kao i čimbenike koji ih opredjeljuju. U tom kontekstu, poduzeća i poduzetništvo su često promatrani unutar diskursa kojeg određuju ekonomski rast i prosperitet određenog gospodarskog sustava, a ovakvi se pristupi obično oslanjaju na makroekonomske aspekte funkcioniranja gospodarstva kao cjeline. Međutim, rast (vrijednosti) poduzeća polazi, prije svega, od mikroekonomskih kategorija, koncepata i instrumentarija, budući je svako poduzeća prije svega mikroekonomski

entitet. Jedan vrijedan, ali nedovoljno afirmiran *pravac* tumačenja temeljnih pretpostavki ponašanja poduzeća jest alternativni pristup analize rasta (vrijednosti) poduzeća.

Formiranje, unutarnja organizacija i rast poduzeća unutar određenog ekonomskog okruženja najčešće se razmatraju u sklopu srodnih pravaca i škola. U tom smislu, teorije poduzeća moguće je agregirati na više načina, ovisno o području interesa i ciljevima analize. Pored biheviorističkih teorija ponašanja poduzeća koje (oslanjajući se na psihologiju) razmatraju **zadovoljavajuće** ponašanje poduzeća s naglaskom na njegovu internu organizaciju, postoje i druge teorije poduzeća koje djelovanje poduzeća promatraju kroz **maksimiziranje** neke od funkcija cilja. Među njima, najpoznatija je klasična teorija poduzeća koja podrazumijeva djelovanje poduzeća u pravcu maksimiziranja pozitivne razlike između ukupnih prihoda i troškova (u praksi gospodarske zbilje, rashoda) s ciljem maksimiziranja kratkoročnih profita. Međutim, navedenu teorijsku pretpostavku suvremena praksa nije potvrdila u cijelosti te **Benić (2017)** skreće pozornost na poduzeća koja često ciljano ostvaruju manje kratkoročne profite kako bi ih u dugom roku povećala. Osim toga, poduzeće ne bi trebalo promatrati isključivo kroz ulogu proizvođača ili prodavatelja dobara i usluga, već i kao predmet kupoprodaje. S tog gledišta, funkciju cilja je moguće promatrati i kao vrijednost poduzeća, kada isto teži maksimizaciji sadašnje vrijednosti toka očekivanih budućih profita, odnosno njegove kapitalne dobiti. U tom smislu, prema **Beniću (2017, p. 204)**, „kako su od posebne važnosti i kratkoročni i dugoročni profiti, novija teorija poduzeća zasniva se na pretpostavci da je **cilj poduzeća maksimizirati vrijednost poduzeća**“.

Međutim, proces oblikovanja teorije poduzeća evoluirao je do faze u kojoj je središte analize postupno prešlo s pitanja formiranja i granica maksimalnih proizvodnih mogućnosti (PPF – eng. *Production Possibility Frontier*) poduzeća na preciznije objašnjavanje razlika u njihovoj ekonomskoj učinkovitosti. Iako se dugo smatrala općeprihvaćenom, daljnji je teorijski razvitak u pitanje doveo uvjerljivost temeljne pretpostavke **klasične teorije poduzeća** prema kojoj maksimizacija profita (kao funkcija cilja) vrijedi za sva poduzeća suvremenog gospodarstva. Zaokret u teorijskom razvoju dogodio se pod utjecajem nekoliko čimbenika. Prije svega, rastući razmjeri proizvodnje uslijed tehnoloških promjena implicirali su razvoj velikih poduzeća (korporacija), što je za posljedicu imalo afirmaciju uloge menadžera i njihovih ciljeva. Osim toga, klasična teorija poduzeća interpretirala je isključivo interese profita (dobiti) predstavljene kao interese vlasnika poduzeća. Međutim, to nisu jedini interesi koje je potrebno zadovoljiti tijekom poslovanja i rasta poduzeća jer niti vlasnici (dioničari) nisu jedini agenti.

Uz njih figuriraju još menadžeri i radnici, a i potrošači, svi s vlastitim interesima koji se ponekad podudaraju, a ponekad oštro suprotstavljaju (**Gašparović, 1996**). Tako se znanstvena javnost posebno angažirala u oblikovanju teorija i modela kojima se nastoje utvrditi posljedice odvajanja vlasništva i upravljanja na ciljeve poduzeća (**Kolaković et al., 2002**).

Na toj osnovi, šezdesetih godina prošlog stoljeća, napušta se profitna maksimizacija kao glavni cilj djelovanja poduzeća i svojevrsna *evergreen* kategorija, a kao prikladniji okvir za teorijska objašnjenja egzistencije i djelovanja poduzeća javlja se skup novih **alternativnih (menadžerskih) teorija poduzeća**, obično klasificiranih u tri osnovne teorije: Baumolova, Williamsonova i Penrose-Marrisova teorija, odnosno teorije maksimizacije prihoda, korisnosti i rasta.

Razvijene iz potrebe preciznijeg određivanja vrijednosti poduzeća, iako se sve tri teorije zasnivaju na istoj temeljnoj pretpostavci (maksimizacija korisnosti menadžera pod uvjetom minimalnog profitnog ograničenja), iste se međusobno razlikuju u tri ključna aspekta (**Koutsoyiannis, 1996, p. 324**):

- u faktorima koji ulaze u funkciju korisnosti menadžera,
- u ključnim varijablama (instrumentima) politike koje će menadžeri primjenjivati u postizanju ciljeva,
- u njihovim predviđanjima posljedica promjena različitih parametara modela.

Posebosti alternativnih teorija poduzeća detaljno obrazlažu brojni autori, između kojih i **Koutsoyiannis (1996)** i **Benić (2017)**, te je pregled teorijskih modela maksimizacije prihoda, korisnosti i rasta u nastavku prezentiran najvećim dijelom temeljem njihovih doprinosa.

### **Model maksimizacije prihoda**

Model maksimizacije prihoda, kojeg je postavio William Jack Baumol (1959. godine), polazi od gledišta da **zadovoljstvo menadžera, njegova plaća i pozicija na tržištu izravno ovise o veličini poduzeća mjerenoj opsegom prihoda od prodaje ili veličinom ostvarenog prometa**. U tom smislu, model pretpostavlja da menadžersko poduzeće teži maksimiziranju prihoda od prodaje uz ograničavajući uvjet kontinuiranog održavanja (minimalnog) profita vlasniku poduzeća (dioničarima).

Baumol nudi nekoliko argumenata za maksimizaciju prihoda od prodaje kao cilja poduzeća. Odvajanje vlasništva od uprave, što je ujedno karakteristika modernog poduzeća, pruža menadžerima ovlast da teže ciljevima koji maksimiziraju njihovu vlastitu korisnost, odstupajući u dozvoljenim granicama od načela maksimizacije profita, kao temeljnog cilja vlasnika. Uz tu slobodu odlučivanja, Baumol dokazuje da se maksimizacija prihoda od prodaje čini najvjerojatnijim ciljem menadžera, što temelji na nekoliko činjenica (**Koutsoyiannis, 1996**):

- Prvo, postoji dokaz da su plaće (i dodaci) glavnih (top) menadžera čvršće korelirane s prodajama nego s profitima.
- Drugo, banke i druge financijske institucije usmjeravaju svoju pažnju na prodaje poduzeća i sklonije su financirati poduzeća s velikim i rastućim prodajama.
- Treće, kadrovski problemi rješavaju se na zadovoljavajući način kad prihodi od prodaje rastu. Time se zaposlenicima na svim razinama mogu dati više plaće i općenito bolji uvjeti rada. S druge pak strane, opadanje prodaje može utjecati na smanjenje plaća i drugih davanja i možda otpuštanje zaposlenih. Takve mjere uzrokuju nezadovoljstvo i neizvjesnost među osobljem na svim razinama.
- Četvrto, velike prodaje koje rastu tijekom vremena, pružaju ugled menadžerima i poduzeću čineći ga velikim tržišnim *igračem*, dok veliki profiti *odlaze u džepove* dioničara.
- Peto, menadžeri pred velikim *spektakularnim* projektima maksimizacije profita prednost daju stabilnim projektima sa *zadovoljavajućim* profitima. Ako ostvare maksimum visokih profita u jednom razdoblju, u drugim razdobljima, kada su profiti manji od maksimuma, mogli bi se naći u *neprilici* u odnosu na vlasnike (dioničare).
- Šesto, velike rastuće prodaje povećavaju moć usvajanja konkurentnih taktika, dok mali ili opadajući udio tržišta oslabljuje konkurentni položaj poduzeća i njegovu pregovaračku moć prema suparnicima.

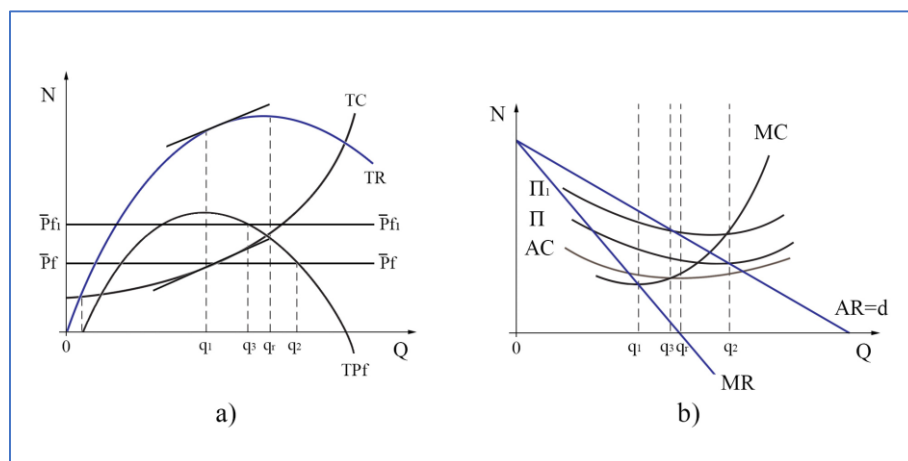
Temeljem ovako specificiranih argumenata, želja za stabilnim poslovanjem sa zadovoljavajućim profitima implicira menadžersku nesklonost prihvatanja obećavajućih rizičnih projekata. Istodobno, ovaj scenarij ima stabilizirajući utjecaj na ekonomsku aktivnost.



Općenito, velika poduzeća imaju istraživačke jedinice koje razvijaju nove zamisli za proizvode i proizvodne tehnike. Primjena tih projekata raspoređena je tijekom vremena tako da se izbjegnu velika odstupanja u ekonomskom rezultatu poduzeća. Prema Baumolu, ovakvo izbjegavanje rizika te strategija stabilnog rasta velikih korporacija osiguravaju *uredna tržišta* i imaju stabilizirajuće učinke na privredu.

Baumolov osnovni jednorazdobni statički model pretpostavlja da su potražnja, ponuda inputa i tehnološki odnosi poznati, da je dano profitno ograničenje (koje je manje od maksimuma profita zbog neizvjesnosti i rizika) te da je razina outputa jedina varijabla u izboru, pri čemu će se menadžersko poduzeće ponašati na način prikazan na grafikonu.

### Grafikon 7. Razina outputa poduzeća koja maksimizira prihod



Izvor: obrada autora prema BeniĆ (2017)

Na **grafikonu a)** prikazane su krivulje ukupnog prihoda  $TR$  i ukupnih troškova  $TC$  te odgovarajuća krivulja ukupnog profita  $TPf$  poduzeća. Output maksimalnog profita  $q_1$  mora biti manji od outputa maksimalnog prihoda  $q_r$  jer je nagib krivulje  $TC$  (tj. granični trošak) u toj točki pozitivan i jednak nagibu krivulje  $TR$  (tj. granični prihod). Za primijetiti je da pri razini outputa  $q_1$  (pri kojoj se maksimizira profit), vrijedi  $MR=MC$ , pri čemu su oboje pozitivni u svom nagibu i vrijednosti (kako je  $MC$  pozitivan, i  $MR$  treba biti pozitivan). Sve dok je  $MR$  pozitivan,  $TR$  ima potencijal rasta, dok je  $TR$  u svom maksimumu tek pri  $MR=0$ .

Kada ne bi postojalo profitno ograničenje, poduzeće koje maksimizira prihod proizvodilo bi output razine  $q_r$ , što znači veći nego poduzeće koje maksimizira profit. Pretpostavlja se da postoji profitno ograničenje razine  $0\bar{P}_f$ , označeno krivuljom  $\bar{P}_f\bar{P}_f$ . Proizvedeći output  $q_r$ , poduzeće ostvaruje veći profit od zahtijevanog pa je i dalje zadovoljeno profitno ograničenje

(dodatno, outputom  $q_r$  postiže se veći  $TR$  nego outputom  $q_2$ ). No, ako se pretpostavi profitno ograničenje razine  $0\bar{P}f_1$ , tada se najveći (no ne i maksimalni) ukupni prihod postiže outputom  $q_3$ , te će poduzeće izabrati tu razinu outputa.

Na **grafikonu b)** predloženi su isti rezultati prikazani prosječnim i graničnim krivuljama. Krivulje potražnje (jednaka prosječnom prihodu), prosječnog troška, graničnog prihoda i graničnog troška dobivene su iz krivulja ukupnih veličina. Bez profitnog ograničenja, ukupni prihod maksimizira se kad je granični prihod  $MR=0$ , pa tako  $q_r$  opet pokazuje output maksimalnog prihoda. Budući da se profit maksimizira uz uvjet  $MR=MC$ , to rezultira manjim outputom  $q_1$  i višom cijenom nego pri outputu  $q_r$ .

Uvođenjem profitnog ograničenja u raščlambu, u nastavku teksta najprije se razmatra njegovo prikazivanje (izraz). Budući da je profitno ograničenje fiksna veličina  $\bar{P}f$ , izražena po jedinici outputa, kao *zahtijevani prosječni profit* koji poprima oblik iznosu  $\bar{P}f/q$ , profitno se ograničenje definira sljedećim izrazom:

$$\Pi = AC + \frac{\bar{P}f}{q} \text{ i } \Pi_1 = AC + \frac{\bar{P}f_1}{q}$$

dakle, kao prosječan trošak plus zahtijevani jedinični profit, prezentirano krivuljama oblika  $\Pi$  i  $\Pi_1$ , kao na grafikonu b). Određujući output na razini gdje  $\Pi$  siječe krivulju potražnje, poduzeće ostvaruje ukupan prihod upravo jednak ukupnom trošku uvećanom za profitno ograničenje. No, kao što je prikazano na grafikonu a), poduzeće kod  $q_r$  razine aktivnosti ostvaruje profit veći od zadanog profitnim ograničenjem  $\bar{P}f$  pa je (kod tog profitnog ograničenja) output opsega  $q_r$  neobvezujući opseg (s gledišta menadžera), no preferirani s obzirom na maksimizaciju prihoda. S druge strane, krivulja  $\Pi_1$ , koja oslikava profitno ograničenje  $\bar{P}f_1$ , očito implicira da bi poduzeće ostvarilo nedovoljan profit s outputom omjera  $q_r$  te da bi zapravo moralo ići na output omjera  $q_3$  (na sjecištu krivulja  $\Pi_1$  i  $d$ ). To podrazumijeva još uvijek veći output i nižu cijenu nego što bi bilo kod outputa maksimalnog profita (razine  $q_1$ ).

Baumol je svojim modelom maksimizacije prihoda snažno utjecao na politiku cijena poduzeća. Ponajprije, profiti će se žrtvovati u korist veće prodaje, što vodi, *ceteris paribus*, formiranju nižih cijena nego što bi formiralo poduzeće koje maksimizira profit. Ovo je zato što se ukupni prihod maksimizira kada je granični prihod jednak nuli. Nadalje, pri određivanju cijena mora se uzeti u obzir elastičnost potražnje pa ako je potražnja relativno elastična, rast cijene dovest

će do pada ukupnog prihoda. Također, ovdje valja naglasiti da u modelu može doći do razlike između određivanja cijena u kratkom i dugom roku. U kratkom roku output je ograničen (raspoloživim kapacitetima i postojećim stupnjem tehnološke opremljenosti) pa se ukupan prihod može povećati i pri porastu cijene. Međutim, u dugom roku može biti povoljnije formirati nižu cijenu radi osvajanja većeg dijela tržišta. Prema tome, da bi se vodila ispravna politika cijena u kratkom roku, treba imati na umu očekivane posljedice takve politike na dugoročni ukupni prihod.

Unatoč iznimnom teorijskom doprinosu, Baumolov model u znanstvenom smislu nije afirmiran u cijelosti. Detaljnu sistematizaciju kritika ovome modelu ponudila je **Koutsoyiannis (1996)**, pri čemu je moguće izdvojiti nekoliko ključnih opaski. Primjerice, Baumolova teorija ne prikazuje kako će se postići ravnoteža industrije u kojoj su sva poduzeća *maksimizatori* prihoda od prodaje. Naime, odnos između poduzeća i industrije Baumol nije utvrdio. Nadalje, njegova se hipoteza temelji na *ceteris paribus* pretpostavci da poduzeće ima tržišnu moć, tj. da može imati kontrolu nad svojom politikom cijena i strategijom ekspanzije. Takvo poduzeće može odlučivati bez da na njega utječu reakcije konkurenata, pri čemu teorija zanemaruje ne samo stvarnu konkurenciju, već i prijetnju potencijalne konkurencije. Pored navedenog, teorija ne može objasniti uočene tržišne situacije u kojima se cijena drži u području neelastične potražnje, obzirom da takve situacije podržavaju politiku viših cijena, a koje ionako nisu *problem* ove teorije (već, primjerice, teorije maksimizacije profita).

Ipak, kao što je prethodno istaknuto, velik doprinos ove teorije ogleda se u činjenici da ista izlazi iz krutog okvira preferiranja profita kao isključivog cilja poslovanja te se otvara **novim dimenzijama vrijednosti poduzeća** kao što je *prihod*, koji kao kategorija predstavlja predmet interesa šireg spektra dionika od samog vlasnika.

U tom smislu, u okviru ovog doktorskog rada, upravo će *prihod* biti jedna od varijabli analize vrijednosti poduzeća u funkciji ocjene doprinosa alata komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.

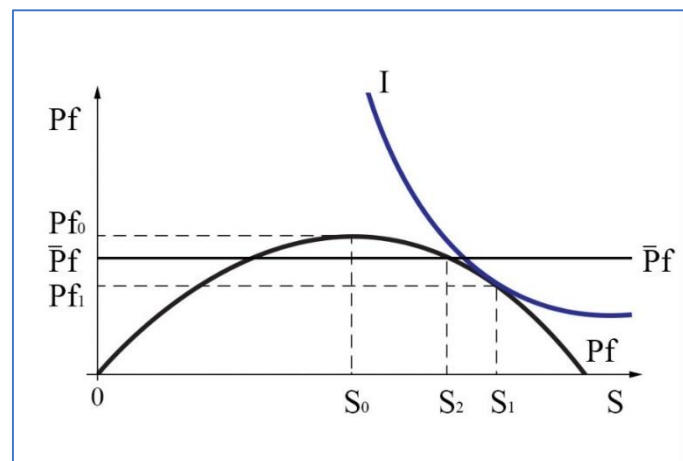
### **Model maksimizacije korisnosti**

Model maksimizacije korisnosti, kojeg je prvi predložio Oliver Eaton Williamson (1964. godine), polazi od gledišta da **zadovoljstvo, prestiž i ugled menadžera te njegova pozicija na tržištu ovise, osim o plaći, i o različitim pogodnostima koje uživa te o više troškova s osnovne veličine osoblja, službenih putovanja, reprezentacije i sl.** Korisnost je za menadžera

funkcija tih troškova pa on nastoji maksimizirati svoju korisnost uz ograničavajući uvjet da stalno održava određeni (minimalni) profit vlasniku poduzeća (dioničarima).

Da bi se model maksimizacije korisnosti razmotrio na najjednostavniji način, pretpostavlja se da funkcija korisnosti menadžera ovisi o veličini profita  $Pf$  i veličini osoblja  $S$  pod njegovom upravom, kao što to prikazuje sljedeći grafikon.

### Grafikon 8. Razina osoblja poduzeća koja maksimizira korisnost



Izvor: obrada autora prema Benić (2017)

Na grafikonu je uz krivulju indiferencije  $I$  dana i krivulja profitnog ograničenja  $\bar{P}f$  te krivulja ukupnog profita  $Pf$ , čiji oblik pokazuje da se s povećanjem osoblja povećava i profit, no samo do određene točke, a zatim pada.

Prema modelu maksimizacije profita, poduzeće je u ravnoteži uz maksimalni profit  $Pf_0$  i razinu osoblja  $S_0$ . S druge strane, ravnoteža u modelu maksimizacije korisnosti postiže se u točki tangencije krivulje indiferencije i krivulje profita, što odgovara veličini osoblja  $S_1$  i profitu  $Pf_1$ . No, ako je ograničenje profita na razini  $0\bar{P}f$ , u modelu maksimizacije korisnosti ravnoteža se postiže veličinom osoblja  $S_2$ . Kao što je moguće uočiti, znatna je razlika između tih dvaju modela jer ravnoteža u modelu maksimizacije korisnosti rezultira višom razinom osoblja i nižim ukupnim profitom.

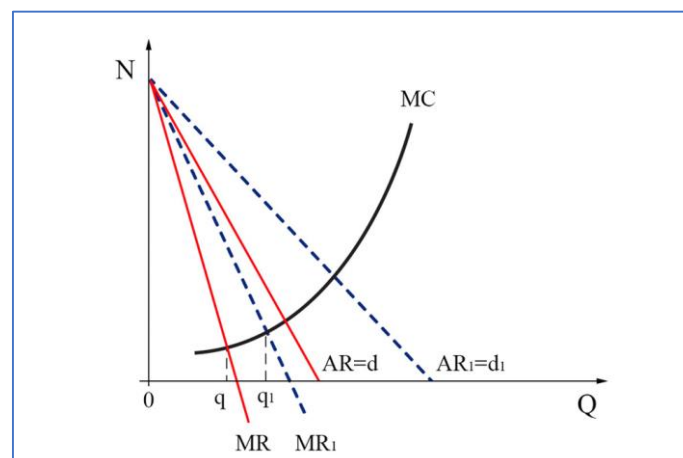
Ovdje treba imati na umu da u uvjetima potpune ili savršene konkurencije taj model daje iste rezultate kao i model maksimizacije profita. No, kad je konkurencija slaba, a potražnja jaka, taj model rezultira povećanjem osoblja pod upravom menadžera, raskošnom potporom njegova poslovanja u vidu raznih pogodnosti, ovisno o preferancijama, željama i potrebama. S druge

strane, kad potražnja oslabi, troškovi s osnove ugađanja menadžmentu se smanjuju, odnosno variraju u skladu s poslovnim ciklusima.

U modelu maksimizacije korisnosti, funkcija korisnosti menadžera ovisi o trima vrstama troškova koji pretpostavljaju ovu vrstu korisnosti pa se za taj model u literaturi susreće i naziv *model pretpostavljanja troška*. Prva vrsta troška jest ukupan trošak osoblja koje menadžer kontrolira i označava se sa  $S$  (*Staff*). Iako on ovisi o broju članova osoblja i razini plaća, za menadžera je uglavnom važan broj članova osoblja. Povećavajući broj *podređenih*, menadžer povećava svoju plaću, sporedne prihode, status i sigurnost. Druga vrsta troška predstavlja različite oblike ugađanja menadžmentu, a obuhvaća dobra i usluge koji su trošak za poduzeće, a donose zadovoljstvo menadžmentu. Taj trošak obuhvaća luksuzno opremljene urede, službene automobile, honorare za obrazovanje, troškove putovanja, reprezentaciju i dr., a obilježava se kao  $M$  (*Management Slack*). Konačno, treća je vrsta troška dio koji ostaje na raspolaganju menadžerima, a koji se upotrebljava prema njihovu (diskrecijskom) izboru za stvaranje ugleda i prestiža putem raznih donacija političkim akcijama (kampanjama), humanitarnih i sličnih projekata, stvaranja rezervi za buduća razdoblja, i dr. Taj trošak koji raspoređuju i kontroliraju menadžeri označava se s  $D$  (*Discretionary Investment*).

Kako je veličina osoblja  $S$  u modelu maksimizacije korisnosti veća nego u modelu maksimizacije profita, učinak povećanja osoblja predstavlja premještanje krivulje potražnje udesno (povećanje), kao i graničnog prihoda poduzeća.

### Grafikon 9. Učinak povećanja osoblja na output



Izvor: obrada autora prema BeniĆ (2017)

U tom slučaju poduzeće, izjednačavanjem krivulja graničnog troška i graničnog prihoda, određuje output koji je viši od onog u modelu maksimizacije profita ( $q_1 > q$ ). Kao i kod prethodnog modela maksimizacije prihoda, i ovdje menadžment poduzeća žrtvuje dio profita u korist  $S$ ,  $M$  ili  $D$  što, *ceteris paribus*, vodi većem outputu te formiranju nižih cijena na tržištu nego što bi to bio slučaj poduzeća koje maksimizira profit.

Razmatrajući poduzeće koje maksimizira korisnost, uočava se da su moguća tri scenarija ponašanja poduzeća kod *modela maksimizacije korisnosti*, odnosno *modela pretpostavljanja troška*.

Prema prvom scenariju, poduzeće može izabrati razine outputa i promidžbe koje maksimiziraju profit, a zatim se višak profita (obzirom na ograničenje profita) može dijeliti između  $S$ ,  $M$  i  $D$ , izjednačivši njihove granične korisnosti. U vanjskim odlukama poduzeće djeluje kao *maksimizator* profita, iako zapošljava više osoblja nego je potrebno za dane razine outputa i promidžbe.

Prema drugom scenariju, može se odrediti veličina osoblja na stupnju minimiziranja troška za svaku razinu outputa i promidžbe i na taj način zadovoljiti menadžersku sklonost prema veličini osoblja, povećavajući output i promidžbu iznad razine maksimiziranja profita.

Prema trećem scenariju, poduzeće može izabrati kombinacije inputa koje vode većem osoblju i pritom minimiziraju troškove. Osim toga, output i promidžba su iznad razine koja maksimizira profit. Smatra se da poduzeće ostvaruje najviši stupanj korisnosti ako se ponaša na navedeni treći način.

Iako model razmatra tri aspekta maksimizacije korisnosti s osnove ugađanja menadžmentu i, posljedično, rasta troškova za  $S$ ,  $M$  i  $D$ , za potrebe doktorskog rada i analize **vrijednosti poduzeća** izdvojit će se varijabla  **$S$  (broj zaposlenih)** kao relevantna, transparentna i lako dostupna. Takvim pristupom, kojim se ujedno snažno doprinosi atributima vrijednosti poduzeća, varijabla  $S$  (broj zaposlenih) se uzima kao kvalitetan indikator vrijednosti u kontekstu istraživanja međuodnosa alata i mehanizama komercijalne diplomacije i internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.

## Model maksimizacije rasta

Model maksimizacije rasta postavili su šezdesetih godina dvadesetog stoljeća Edith Tilton Penrose (1959. godine) i Robin Laphorn Marris (1964. godine), a kasnije se, zbog dinamičnosti modela i njegove relevantnosti u suvremenim uvjetima poslovanja, model dalje razrađivao i raščlanjivao. Naime, jedno od osnovnih obilježja modela jest razmatranje vremenske putanje ekspanzije poduzeća.

Kao što je u modelu maksimizacije prihoda pretpostavka da zadovoljstvo menadžera izravno ovisi o ugledu i veličini poduzeća iskazano u prihodu od prodaje, a u modelu maksimizacije korisnosti iskazano u troškovima ugađanja menadžmentu i različitim pogodnostima s osnove veličine osoblja i dr., ovdje se pretpostavlja da **zadovoljstvo menadžera i mogućnost veće plaće ovise o snazi i prestižu poduzeća iskazanog kroz njegov rast**. Rast pritom predstavlja vrlo širok pojam koji može obuhvatiti različite i raznorodne kategorije *outputa* kao što su **imovina (aktiva)** u cijelosti ili njezin pojedini dio (nematerijalna, materijalna, financijska), proizvodnja, zaposlenost, tržišni udio, i dr.

Pri ostvarivanju maksimalne uravnotežene (optimalne) stope rasta, poduzeće ima dva ograničenja. Prvo se odnosi na raspoloživi menadžerski tim i njegovu stručnost, dok je drugo ograničenje financijske prirode, a određeno je željom menadžera da postigne maksimalnu sigurnost zaposlenja. Pritom je osnovno pravilo i pretpostavka modela da će poduzeće težiti maksimiziranju stope rasta uz ograničavajući uvjet da stalno održava određeni (minimalni) profit vlasniku poduzeća (dioničarima).

Povećanjem stope rasta poduzeća, povećava se i stopa profita, ali će pri višim stopama rasta stopa profita opadati. Pritom optimalna stopa rasta ovisi upravo o tom odnosu, ali i tržišnom (burzovnom) ograničenju iskazanu kroz kategoriju omjera utvrđene vrijednosti (eng. *valuation ratio*). To je odnos tržišne ili burzovne vrijednosti poduzeća i knjigovodstvene ili knjižene vrijednosti.

Zapravo je najveći Penrose-Marrisov doprinos teoriji poduzeća upravo uvođenje tržišne procjene vrijednosti dionica poduzeća te prijetnja promjenom menadžmenta ako bi omjer utvrđene vrijednosti pao ispod određene razine (obično ispod vrijednosti jedan, 1).

U tom smislu, postavlja se pitanje čemu je jednaka tržišna vrijednost poduzeća?

Robert Merton Solow, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1987. godine za doprinose analizi ekonomskog rasta, naglašavajući da je tržišna vrijednosti poduzeća sadašnja diskontirana vrijednosti toka dividendi i da je neovisna o financijskoj strukturi poduzeća, vrijednost utvrđuje na sljedeći način (Solow, 1971):

*Pretpostavke modela:*

Poduzeće izabire konstantnu stopu rasta  $g$  (*growth*) prema kojoj će rasti **imovina (aktiva)**, proizvodnja, output (proizvod ili usluga), tržišni udio ili neka druga varijabla, dok će gospodarstvo ukupno rasti prema stopi  $g_0$ . Nema promjena u općoj razini cijena. Poduzeće proizvodi jednostavan output koji zahtijeva inpute u fiksnim omjerima te postoji konstantan prinos na opseg. Jedinica inputa može se kupiti za novčani iznos  $m$  (*money*), ovisno o smanjenju kupovne vrijednosti novca po stopi  $f$  (*inflation rate*) u jedinici vremena, a proizvodi se  $b$  jedinica outputa. Tekući su troškovi konstanta u novčanom iznosu  $a$  po jedinici inputa, odnosno  $a/b$  po jedinici outputa.

Poduzeće se suočava s padajućom krivuljom potražnje za svojim outputom, uz konstantnu cjenovnu elastičnost potražnje. Ako nema izdataka za promidžbu, odnosno troškove prodaje, prodaja raste po konstantnoj stopi  $g_m$  koja može biti jednaka ili manja od  $g_0$ . Povećavanjem troškova prodaje  $s$  (*selling costs*) povećava se prodaja (uz konstantnu cijenu  $p$ ). Ako poduzeće želi dostići rast prodaje po stopi  $g$ , ono mora potrošiti  $s(g)$  od prihoda na troškove prodaje, s tim da  $s(g)$  nije negativna, niti opadajuća konveksna funkcija od  $g$  pri  $s(g_m)=0$ .

Ako poduzeće izabere stopu rasta  $g$ , njegov će output biti  $Q \exp(gt)$ , gdje je  $Q$  sadašnji output pri  $t=0$ . U skladu s pretpostavkama o potražnji vrijedi:

$$Q \exp(gt) = p^{-n} \exp(gt),$$

gdje je  $n$  konstantna cjenovna elastičnost potražnje. Zbog toga je:

$$p = Q^{-1/n}$$

i bruto-prihodi je:

$$pQ \exp(gt) = Q^{\textcircled{1}} \exp(gt),$$

gdje je  $\textcircled{1} = 1 - 1/n$ .



Zaliha kapitalnih dobara (činitelja – inputa) poduzeća je  $K \exp(gt)$ , pa je:

$$Q = bK \text{ i } Q^{\oplus} = b^{\oplus} K^{\oplus}.$$

Nakon odbitka troškova prodaje, neto-prihod je  $T(g)b^{\oplus}K^{\oplus} \exp(gt)$ , gdje je:

$$T(g) = 1 - s(g).$$

Tekući troškovi proizvodnje, uključujući deprecijaciju / amortizaciju, iznose  $(a + mf)K \exp(gt)$ . Budući da poduzeće raste po stopi  $g$ , njegova neto-investicija u novi kapital je  $gK \exp(gt)$ , pri trošku od  $mgK \exp(gt)$ .

Kako se poduzeće financira uz pretpostavku konstantne zarade, taj iznos (zajedno s troškovima proizvodnje) treba oduzeti od neto-prihoda, pa je tok dividendi:

$$(T(g)b^{\oplus}K^{\oplus} - [a + m(f + g)]K) \exp(gt).$$

Ovu veličinu treba diskontirati (uz diskontnu stopu  $i$ ) unatrag u vrijeme *nula* (pomnožiti s  $\exp(-it)$ ) i podijeliti s ukupnim budućim vremenom), kako bi se dobila tržišna vrijednost poduzeća  $V$  (*market value*) u sadašnjem trenutku:

$$V = \frac{T(g)b^{\oplus}K^{\oplus} - [a + m(f + g)]K}{i - g}.$$

Diskontiranje ima smisla samo ako je  $i > g$ , inače je tržišna vrijednost poduzeća negativna, odnosno beskonačna. Također, stopu rasta ( $g$ ) treba odrediti znatno ispod razine stope po kojoj se dividende diskontiraju ( $i$ ) jer kako se  $g$  približava  $i$ ,  $V$  poprima sve veću vrijednost. Ako bi poduzeća mogla *obećati* rast toka dividendi po stopi gotovo jednakoj  $i$ , tržište bi ubrzo preispitalo visinu stope  $i$ .

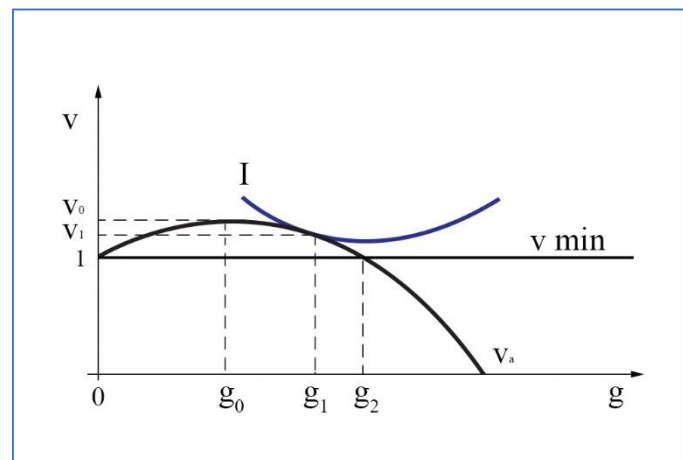
Prema tome, vrijednost poduzeća je funkcija  $K$  (početna količina kapitala) i  $g$ , njegova početnog razmjera i stope rasta. Omjer utvrđene vrijednosti  $v$  (*valuation ratio*), kao odnos tržišne vrijednosti poduzeća i njegove knjigovodstvene vrijednosti, se tada obilježava kao:

$$v = \frac{V}{mK},$$

pri čemu  $mK$  označava novčani iznos kapitalnih dobara (činitelja – inputa), odnosno njihovu knjigovodstvenu vrijednost.

Stopa rasta koja maximizira rast poduzeća prikazana je grafikonom u nastavku.

**Grafikon 10. Stopa rasta koja maximizira rast poduzeća**



Izvor: obrada autora prema Benić (2017)

Na grafikonu 10 krivulja  $v_a$  pokazuje povezanost između omjera utvrđene vrijednosti  $v$  i stope rasta  $g$ , a u obzir uzima odnos između rasta i profitabilnosti te sadašnje vrijednosti dioničkih dividendi i zarade na kapital. Minimum omjera ( $v \text{ min}$ ) utvrđene vrijednosti za poduzeće iznosi  $I$ , a svako spuštanje ispod njega predstavlja prijetnju za menadžment koji može dobiti otkaz u slučaju smanjenja tržišne vrijednosti poduzeća.

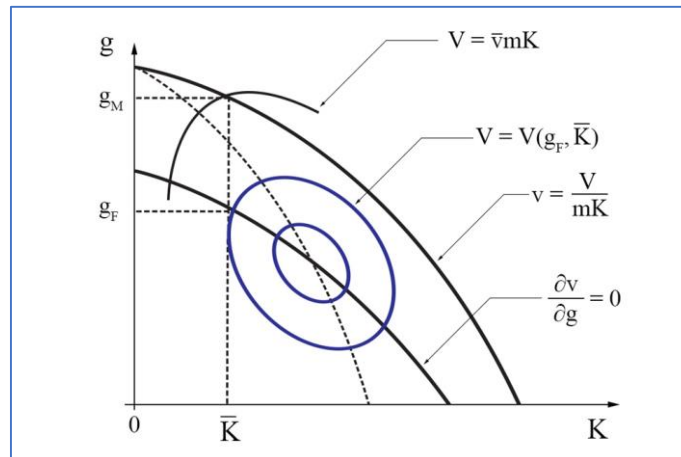
Krivulja indiferencije  $I$  označava menadžersko preferiranje omjera utvrđene vrijednosti i stope rasta –  $U(v, g)$ . Tako menadžer ostvaruje maksimum zadovoljstva u točki tangencije krivulje utvrđene vrijednosti  $v_a$  i krivulje indiferencije  $I$ , što odgovara stopi rasta  $g_1$  i korespondirajućem omjeru utvrđene vrijednosti  $v_1$ .

Stopa rasta koja maximizira dioničarsko pravo i profit je  $g_0$ , uz omjer utvrđene vrijednosti  $v_0$ . To znači da model maximizacije rasta rezultira višom stopom rasta i nižim omjerom utvrđene vrijednosti, pa prema tome i većim *outputom*, nego model maximizacije profita. No, potrebno je imati na umu da je  $g_2$  maksimalna stopa rasta koju menadžer može izabrati s odgovarajućim omjerom utvrđene vrijednosti 1 jer bi svaka viša stopa rasta vodila promjeni menadžmenta zbog pada omjera utvrđene vrijednosti ispod 1 (obzirom da bi tržišna vrijednost poduzeća pala ispod njegove knjigovodstvene vrijednosti).

Ako se pretpostavi da je početni razmjor (prinos na opseg) poduzeća dan i da je izbor stope rasta jedina odluka koju menadžer treba donijeti, klasično poduzeće koje maximizira profite i

poduzeće koje maksimizira stopu rasta (iz analize Penrose-Marris) ponašaju se na sljedeći način (cf. grafikon 11).

**Grafikon 11. Izbor stope rasta u slučajevima maksimizacije profita i maksimizacije stope rasta**



Izvor: obrada autora prema Benić (2017)

U situaciji gdje je dano  $K$ , ono rješava  $V_g(g_F, K) = 0$  za  $g_F$ . Poduzeće koje maksimizira stopu rasta, kako je prikazano na prethodnom grafikonu, izabire veću stopu rasta ograničenu nižim omjerom utvrđene vrijednosti te rješava  $V(g_M, K) = \bar{v}mK$ , gdje je  $\bar{v}$  broj jednak ili malo manji od jedan, 1 ( $g_M > g_F$ ).

Klasično poduzeće izabire stopu rasta koja maksimizira tržišnu vrijednost poduzeća i uvijek je određuje u točki gdje je  $\frac{\partial V}{\partial g} = 0$ .

Jednadžba krivulje duž koje je  $V_g = 0$  i prema kojoj se izračunava stopa rasta  $g_F$  za dano  $K$  glasi:

$$A = b^{-\textcircled{1}} K^{1/n} = \frac{T(g) + (i - g)T'(g)}{a + m(f + i)}$$

gdje je konstanta  $A$  odnos početne količine kapitala i početnog bruto-prihoda od prodaje.

Za razliku od toga, jednadžba krivulje duž koje  $V = \bar{v}mK$  je:

$$A = \frac{T(g)}{a + m[f + \bar{v}i + (1 - v)g]}$$

Ova krivulja leži uvijek iznad krivulje  $V_g = 0$  (jer je  $T' < 0$ ;  $i > g$ ). U slučaju kada je  $\bar{v} = 1$ , jednačina  $g_M$  je:

$$A = \frac{T(g)}{a+m(f+i)}$$

S aspekta politike cijena poduzeća, Penrose i Marris u svojoj raščlambi dovode u odnos cjenovnu elastičnost potražnje, životni ciklus proizvoda i cijenu proizvoda. Tako cjenovna elastičnost potražnje može biti niska na početku životnog ciklusa novog proizvoda, može postati veća za vrijeme ekspanzije i postupno rasti dalje kad nastupi zasićenje. Sve dok se ne nastupi zadnji stadij (zasićenja), poduzeće može mijenjati cijenu i ostvarivati veće profite bez ozbiljnije opasnosti od smanjenja obujma prodaje.

Ovaj model, sukladno svojim temeljnim postavkama, razmatra maksimizaciju zadovoljstva menadžera i mogućnost veće plaće s aspekta snage i prestiža poduzeća iskazanog kroz njegov rast kao široku kategoriju. Sukladno tome, kao odgovarajuća mjera analize potpore komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih poduzeća, u okviru doktorskog rada primijeniti će se varijabla *imovine (aktive)* poduzeća, kao relevantna dimenzija rasta.

Uspoređujući sva tri modela, Baumolov model maksimizacije prihoda od prodaje, Williamsonov model maksimizacije korisnosti i Penrose-Marrisov model maksimizacije rasta, isti pripadaju menadžerskoj školi koja kao aksiom prihvaća ovlast, odnosno svojevrstu autonomiju u određivanju ciljeva poduzeća od strane menadžmenta. Kada imaju tu ovlast, menadžeri se udaljuju od cilja maksimizacije profita koji maksimizira korisnost vlasnika i vode politike koje maksimiziraju njihove vlastite korisnosti. Međutim, razlika između ovih modela, u smislu nositelja, odnosno konzumenta takve korisnosti, ipak postoji. U Baumolovu i Williamsonovu modelu menadžerima je u interesu samo vlastita korisnost, dok u Penrose-Marrisovu modelu, uz uvjete stabilnog rasta, menadžeri mogu istodobno postići maksimizaciju svoje vlastite korisnosti, ali i korisnosti vlasnika. Ključne razlike između Baumolova i Penrose-Marrisova modela detaljno je obrazložila **Koutsoyiannis (1996)**. U oba modela je rast potražnje za proizvodima poduzeća maksimiziran (ovisno o danim ograničenjima). Pritom Baumol rast potražnje mjeri promjenom prihoda od prodaje, dok Penrose i Marris rast potražnje mjere stopom diversifikacije, npr. brojem novih proizvoda koje poduzeće uvodi u određenom razdoblju. Nadalje, u Baumolovu modelu stopa rasta kapitala menadžerima je zanimljiva tek implicitno. Naime, da bi maksimiziralo prihod od prodaje, poduzeće mora imati potrebnu

opremu koja će se financirati uglavnom iz unutarnjih izvora (zadržani profiti prethodnih razdoblja). Međutim, u Baumolovu modelu rast kapitala nije cilj *per se*, dok je u Penrose-Marrisovu modelu rast kapitala eksplicitni cilj poduzeća, koji teži maksimizaciji korisnosti vlasnika. S druge strane, u oba se modela profit endogeno određuje. I Baumol te Penrose i Marris pretpostavljaju da su zadržani profiti glavni izvor financiranja rasta (prodaje ili poduzeća općenito). Stoga, iz rješenja njihovih modela, oni određuju ne samo optimalnu stopu rasta, već i razinu profita potrebnu za financiranje toga rasta. U oba se modela egzogeni zahtjevi za minimalnom razinom profita (dividendi) mogu uključiti bez utjecaja na osnovne mehanizme optimalnog rješenja.

Pored navedenog, oba modela pretpostavljaju danu cjenovnu strukturu koja se postiže na način koji nije eksplicitno razmatran. Baumolov model pretpostavlja poznatu opadajuću krivulju potražnje iz koje se izvodi prosječni i ukupni prihod. Penrose i Marris pak tvrde da određivanje cijene nije u fokusu modela. Model pretpostavlja da će se cjenovna struktura postići bilo nakon razdoblja ekonomskog rasta, bilo sporazumom u formi trgovinskog udruženja ili cjenovnog predvodništva (neformalni model koordiniranog djelovanja oligopolista). Stoga je u oba modela cijena parametar, a ne varijabla politike. Osim toga, u oba modela, praksa određivanja cijene na razini prosječnog troška smatra se instrumentom *uredne* koordinacije tržišta koja implicira tek normalne, ne i ekstra profite.

Razina proizvodnje je važna varijabla politike u oba modela. Baumol tretira poduzeća kao *proizvođače količina* radije nego kao *proizvođače cijena*, pri čemu se razina proizvodnje određuje optimalnom vrijednošću prihoda (i promidžbom), uz danu tržišnu cijenu. U Penrose-Marrisovu se modelu pak razina proizvodnje ne određuje eksplicitno. Iz ovoga modela određuje se razina diversifikacije, ali se ne objašnjava kako će se na osnovi te diversifikacije utvrditi optimalna razina proizvodnje i optimalan proizvodni asortiman (kombinacijom proizvoda ili usluga).

U kontekstu financijske politike, ona se eksplicitno tretira u Penrose-Marrisovu modelu, u kojemu ima ključnu ulogu, pri čemu je utvrđeno da manipulacija financijskim instrumentima može utjecati na stopu rasta i profita poduzeća. S druge strane, Baumol ne razmatra eksplicitno financijsku politiku poduzeća, već tek implicitno u kontekstu minimalnog profitnog ograničenja s refleksijom učinka na unutarnje i vanjske dionike.

Konačno, iako su svi predstavljeni modeli izvedeni iz stvarnih obilježja poduzeća, postoji potreba za dodatnim testiranjima u praksi kako bi se utvrdilo je li primijenjeni stupanj apstrakcije pogodan i kakvi su međusobni odnosi pojedinih modela u promjenjivom okruženju.

Unatoč znanstvenim i istraživačkim izazovima, svi opisani modeli podupiru tezu o vrijednosti kao višeslojnom konceptu te stoga prijedlozima novih *vrijednosnih* dimenzija (a koje proizlaze iz osnovnih karakteristika modela) doprinose i oplemenjuju standardne pristupe, modele i tehnike procjene vrijednosti poduzeća.

Rezime ključnih karakteristika modela prikazan je tablicom u nastavku.

**Tablica 17. Temeljne karakteristike teorijskih modela u funkciji odabira varijabli outputa istraživačkog modela doktorskog rada**

Model	Karakteristike modela	Izbor varijabli outputa doktorskog rada
<b>Model maksimizacije prihoda</b>	zadovoljstvo menadžera, njegova plaća i pozicija na tržištu izravno ovise o veličini poduzeća mjerenoj opsegom prihoda od prodaje ili veličinom ostvarenog prometa	ostvareni prihod poduzeća u određenom vremenskom razdoblju
<b>Model maksimizacije korisnosti</b>	zadovoljstvo, prestiž i ugled menadžera te njegova pozicija na tržištu ovise, osim o plaći, i o različitim pogodnostima koje uživa te o više troškova s osnovne veličine osoblja, službenih putovanja, reprezentacije i sl.	broj zaposlenih u poduzeću u određenom vremenskom razdoblju
<b>Model maksimizacije rasta</b>	zadovoljstvo menadžera i mogućnost veće plaće ovise o snazi i prestižu poduzeća iskazanom kroz njegov rast	veličina imovine (aktive) poduzeća u određenom vremenskom razdoblju

Izvor: obrada autora

**Iz tako izloženih temeljnih karakteristika teorijskih modela, moguće je predložiti ciljne varijable istraživačkog modela doktorskog rada u funkciji testiranja valjanosti i mjerodavnosti ovog instrumentarija u praksi gospodarske zbilje. U tom smislu, kao relevantne, transparentne i lako dostupne varijable analize vrijednosti poduzeća u aspektima evaluacije značaja komercijalne diplomacije kroz proces internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća uporabiti će se ostvareni prihod, broj zaposlenih i veličina imovine (aktive) poduzeća.**

## 7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje u okviru doktorskog rada provedeno je na uzorku hotela koji djeluju u kategoriji malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Temeljni cilj istraživanja bio je istražiti alate komercijalne diplomacije u funkciji lakše i brže internacionalizacije poduzeća iz skupine malog hotelskog poduzetništva, otvarajući im tako nove tržišne niše na međunarodnom turističkom tržištu i nove mogućnosti za rast i razvoj te stvaranje vrijednosti. Takva istraživačka ideja generirala je niz znanstveno istraživačkih pitanja na koja se odgovara u nastavku rada.

Kako bi se odgovorilo na postavljena znanstveno istraživačka pitanja, definirana je temeljna hipoteza (H0):

**U suvremenim uvjetima poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, internacionalizacija je jedan od temeljnih strateških ciljeva u funkciji njihova dugoročnog rasta i razvoja, a komercijalna diplomacija njihovo strateško oruđe. Odgovarajućim matematičko statističkim instrumentarijem moguće je istražiti njihove međudnose te definirati ulogu komercijalne diplomacije u internacionalizaciji poslovanja i stvaranju vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća.**

Polazeći od višedimenzionalnog utjecaja komercijalne diplomacije, a u cilju istraživanja raznovrsnih aspekata njezina doprinosa u ovom kontekstu, postavljene su dvije pomoćne hipoteze:

**H1. Alatima formalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

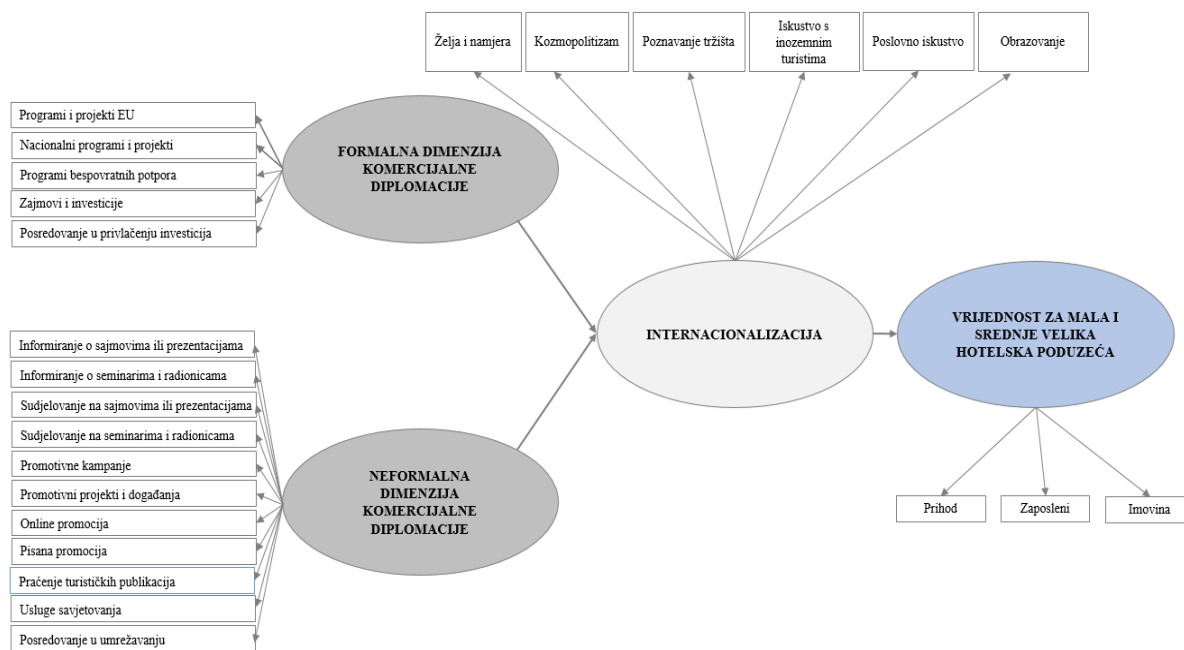
**H2. Alatima neformalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

U okviru ove cjeline detaljno je objašnjen konceptualni model provedenog istraživanja te način operacionalizacije njegovih pripadajućih varijabli. Također je prezentiran uzorak istraživanja, kao i način pripreme i diseminacije instrumenta istraživanja.

## 7.1. Konceptualni model generiranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća

Doktorski rad obuhvaća konceptualni i empirijski dio istraživanja, pri čemu je ovaj drugi, kao što nalaže forma takvog znanstvenog rada, u funkciji testiranja konceptualnog modela. Konceptualni aspekt znanstveno istraživačkog modela (u funkciji testiranja postavljenih hipoteza) prikazan je shemom 7, a sastoji se od sljedećih međusobno povezanih varijabli: formalna dimenzija komercijalne diplomacije, neformalna dimenzija komercijalne diplomacije, internacionalizacija te vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća.

**Shema 7. Konceptualni model generiranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća kao produkt interakcije dimenzija komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije**



Izvor: obrada autora

Empirijski dio doktorskog rada temelji se na prikupljanju primarnih podataka metodom anketiranja. U tu svrhu, razvijen je mjerni instrument (anketni upitnik) koji se dijelom temelji na relevantnoj literaturi (**Gubik i Bartha, 2014**), dok je dijelom rezultat suradnje s predstavnicima ekspertnih skupina iz državnih institucija koje pružaju izravnu podršku hotelskim poduzećima u procesu međunarodne tržišne integracije.



Prvi dio upitnika sastoji se od ukupno 6 čestica, od kojih su kroz prvu česticu prikupljeni identifikacijski podaci o hotelskim poduzećima, dok se 5 čestica odnosi na identifikacijske podatke o hotelima koji djeluju u njihovim okvirima. Ovim je pristupom osigurano dovoljno informacija za kasnije objedinjavanje primarnih (input) i sekundarnih (output) podataka pojedinih hotelskih poduzeća iz uzorka, potrebnih za daljnju analizu.

Koncepti iz predloženog modela mjereni su drugim i trećim setom pitanja.

Drugim setom pitanja mjeri se internacionalizacija hotelskih poduzeća temeljem varijabli preuzetih iz postojeće literature (**Gubik i Bartha, 2014**), pri čemu su čestice modificirane na način da anticipiraju specifičnosti hotelijerstva kao ciljne grane djelatnosti ovog istraživanja. U tu svrhu je razvijeno ukupno 6 čestica koje odražavaju osobine (kvalitete) hotelskog menadžmenta iz šireg područja menadžerskog znanja: i) želja i namjera da se hotel pozicionira na međunarodno turističko tržište, ii) otvorenost prema turistima svih nacija i kultura (kozmpolitizam), iii) poznavanje međunarodnog turističkog tržišta, preferencija i potreba inozemnih turista, iv) iskustvo rada s inozemnim turistima, v) opće poslovno/profesionalno iskustvo, vi) formalno obrazovanje iz područja ugostiteljstva i turizma.

Definiranje navedenih čestica rezultat je prilagodbe bihevioralne dimenzije (indikator: Stav vlasnika / poduzetnika / menadžera) SMINI indeksa (**Gubik i Bartha, 2014**), pri čemu je usklađivanje osobina (kvaliteta) hotelskih menadžera, iz šireg područja (menadžerskog) znanja, provedeno uz uvažavanje rezultata prethodnih istraživanja. Naime, ranije studije pristupaju znanju kao fluidnoj kombinaciji informacija, iskustava, stavova i vrijednosti, smatrajući znanje ključnim čimbenikom internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća (**Oviatt i McDougall, 2005; Fletcher i Harris, 2012; Gubik i Bartha, 2014; Casillas i Moreno-Menendez, 2014**). Ovakav pristup znanju, promatran u okvirima hotelske djelatnosti, podrazumijeva educiran i kompetentan menadžment, prilagodljiv na mnogostruke izazove iz okruženja. Sukladno tome, kao svojevrsni strateški imperativ hotelskih poduzeća, pred hotelske menadžere se postavlja zahtjev za širokim spektrom znanja u pravcu donošenja kvalitetnih poslovnih odluka, naročito onih povezanih s integracijom na međunarodno turističko tržište. Upravo iz tog razloga, a kako bi se dodatno istaknuo i utvrdio značaj formalnog obrazovanja kao prethodno stečenog dijela menadžerskog znanja, na izvornih pet čestica bihevioralnog indikatora izvornog SMINI indeksa (prilagođenih za specifičnosti hotelske industrije), ovom setu pitanja je pridodana i novokreirana šesta čestica kojom se mjeri prethodno formalno obrazovanje iz područja ugostiteljstva i turizma.

S obzirom na specifičnost hotelijerske djelatnosti kojoj je otvorenost prema međunarodnom turističkom tržištu jedna od temeljnih značajki, a odlike menadžmenta njihovo strateško oruđe, preostali indikatori koji tvore izvorni SMINI indeks (intenzitet izvoza, geografski opseg (izvoza) i složenost strategije) su za potrebe ovog istraživanja izuzeti iz koncepcije modela, obzirom na njihovu irelevantnost u postizanju istraživačkog cilja. Dodatno, budući da je SMINI indeks inicijalno razvijen za svekoliki poslovni sektor malih i srednje velikih poduzeća, njegovi indikatori uključuju varijable čijom se operacionalizacijom očekuju značajnije promjene (varijacije) pokazatelja uspješnosti međunarodnog pozicioniranja među poduzećima, sukladno (očekivano) različito ostvarenim udjelima prihoda od izvoza u ukupnom prihodu, različitom teritorijalnom (geografskom) opsegu djelovanja poduzeća, kao i različito definiranoj izvoznj strategiji (varijable kojima se mjere izuzeti indikatori), što ovdje nije slučaj. Također, argumenti za izuzimanje navedenih indikatora proizlaze i iz provedenog pilot istraživanja kojim je, sukladno odgovorima hotelskih menadžera, utvrđena slična međunarodna tržišna orijentacija (s približno jednakim udjelom prihoda od izvoza u ukupnom prihodu) njihovih hotela, slična geografska tržišna gravitacija te slična strategija proboja na međunarodno turističko tržište.

Trećim dijelom upitnika mjeri se razina suradnje između državnih institucija i poduzeća u procesu njihova pozicioniranja na međunarodno turističko tržište. Podaci su prikupljeni suradnjom s predstavnicima ekspertnih skupina iz državnih institucija koje provode aktivnosti komercijalne diplomacije. Ovakav je pristup odabran iz dva razloga. Prvi proizlazi iz skromnog znanstvenog opusa ovog područja znanja te nemogućnosti referiranja na slična istraživanja, dok drugi izvire iz značaja ekspertnih znanja i stručnih mišljenja kao neprocjenjivog izvora informacija i pomoći u izgradnji metodologije istraživanja (Caley et al., 2014; O'Hagan et al., 2006).

Poznato je da su ekspertni sustavi usmjereni na rješavanje specifičnih problema različitih područja djelovanja, budući da pored činjeničnog znanja koje se nalazi u literaturi, podrazumijevaju i razne procjene, predviđanja i mišljenja koja nisu jednoznačno dokazana (Brajdić, 1998). S obzirom da eksperti posjeduju velike količine znanja, informacija i rijetkih činjenica koje im, uz vlastita, iskustvom razvijena pravila racionalnog rezoniranja, služe za analiziranje i rješavanje problema u određenom području, ekspertna mišljenja mogu biti dragocjena baza informacija s vrlo širokim spektrom uporabe u istraživanju. Slično navode i

**O'Hagan et al. (2006)**, koji definiraju stručna ekspertna mišljenja kao bitna za rješavanje određenih istraživačkih problema i kao model za njihovo rješavanje.

Time u svezi, u svrhu mjerenja razine suradnje državnih institucija i poduzeća, što je u modelu operacionalizirano kroz mjerne varijable komercijalne diplomacije, relevantnost eksperata kao izvora informacija poduprta je gore navedenim argumentima. Slijedom navedenoga, a temeljem rezultata prethodnih istraživanja (**Radolović, 2016; Boromisa et al., 2012**), istraživanjem su obuhvaćene državne institucije te nacionalne organizacije i agencije (uvažavajući u međuvremenu provedene reforme u strukturi državne uprave i reorganizacija djelokruga pojedinih institucija) koje kanalima i mehanizmima komercijalne diplomacije izravno podupiru mala i srednje velika hotelska poduzeća: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH, Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska gospodarska komora - odjel za turizam, te Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije.

Inicijalni kontakt s predstavnicima državnih institucija je ostvaren putem elektroničke pošte, dok se suradnja u narednim fazama odvijala telefonskim putem i/ili primjenom platforme Microsoft Teams. Uz pomoć i na prijedlog predstavnika ekspertnih skupina, a za potrebe mjerenja relevantnih dimenzija komercijalne diplomacije, najprije su definirani mehanizmi i kanali institucionalne podrške proizašli iz konkretnih usluga koje se nude hotelima (i poduzećima u čijim okvirima djeluju) u cilju olakšavanja međunarodne tržišne integracije, a potom su se definirale aktivnosti hotela koje se provode uz institucionalnu podršku. U tu je svrhu razvijeno ukupno 16 čestica: i) informiranje o turističkim sajmovima ili prezentacijama, ii) informiranje o aktualnim seminarima i radionicama, iii) sudjelovanje na seminarima i radionicama, iv) sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama, v) sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima, vi) sudjelovanje u programima bespovratnih potpora, vii) sudjelovanje u nacionalnim programima i projektima, viii) sudjelovanje u programima i projektima EU, ix) korištenje zajmova i jamstava, x) online promocija, xi) pisana promocija, xii) udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama, xiii) praćenje turističkih trendova i prognoza te vijesti iz poduzetništva i gospodarstva kroz publikacije, xiv) korištenje usluga savjetovanja u svrhu tržišnog pozicioniranja, xv) korištenje usluga institucionalnog posredovanja u privlačenju investicija, xvi) korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja sa inozemnim partnerima. U kasnijoj istraživačkoj fazi, temeljem

provedene eksploratorne faktorske analize, konstruirane su varijable iz konceptualnog modela: formalna i neformalna dimenzija komercijalne diplomacije.

Pored pitanja u funkciji ekstrakcije varijabli modela, anketni upitnik sadrži i dodatni set pitanja kojim se mjeri kvaliteta, percepcija korisnosti i zadovoljstvo ispitanika uslugama i informacijama koje državne institucije, nacionalne organizacije i agencije nude malim i srednje velikim hotelskim poduzećima u procesu njihova pozicioniranja na međunarodno turističko tržište. Iako nisu izravno upotrijebljene kao mjerne varijable modela, čestice ovog seta pitanja proširuju okvir sagledavanja uloge komercijalne diplomacije u funkciji internacionalizacije i rasta vrijednosti promatranih poduzeća, što se smatra vrijednim doprinosom ovoga istraživanja.

Budući da je program rada institucija koje pružaju izravnu podršku sektoru malih i srednje velikih hotelskih poduzeća tijekom 2020. i 2021. godine realiziran u ozračju pandemije COVID-19, što je u operativnom smislu rezultiralo kontrakcijom u odnosu na predpandemijsko razdoblje, s ciljem sagledavanja *standardnog* portfelja aktivnosti usmjerenog razvoju i podršci malog i srednjeg poduzetništva, smatra se opravdanim fokusirati ovo istraživanje na aktivnosti u okviru razdoblja od 2015. do 2019. godine.

Prije provedbe anketnog istraživanja provedeno je pilot istraživanje na uzorku od 10 hotela (menadžera) koji su korekcijom (dopunom/redukcijom) pitanja te posljedično i broja varijabli analiziranih u istraživanju, doprinijeli jasnijem definiranju pojedinih pitanja. Anketni upitnik su na uvid dobili i predstavnici ekspertnih skupina (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH, Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska gospodarska komora - odjel za turizam, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije) te eksperti iz područja statističkih znanosti koji su svojim komentarima, prijedlozima i sugestijama doprinijeli njegovoj kvaliteti.

## **7.2. Odabir kriterija za definiranje uzorka empirijskog istraživanja**

Istraživanje je provedeno na nezavisnim skupinama ispitanika sličnih značajki, odnosno na uzorku mikro, malih i srednje velikih hotelskih poduzeća. U tu je svrhu preliminarno provedena višekriterijska procjena poduzeća temeljem relevantnih platformi i baza podataka. Primarno su putem info.BIZ servisa (koji djeluje u okviru Fine) izdvojena sva poduzeća koja udovoljavaju kriteriju veličine segmenta malih i srednje velikih poduzeća (sukladno odredbama Zakona o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23 ) te kojima je primarna djelatnost poduzeća pružanje usluga smještaja u hotelima i sličnom smještaju (registracija

prema NKD 2007 klasifikaciji, NN 58/2007). Radi dodatne kontrole filtriranih poduzeća izvršena je usporedba s Popisom kategoriziranih turističkih objekata pri Ministarstvu turizma i sporta Republike Hrvatske. U istu svrhu je konzultirana i Digitalna komora pri Hrvatskoj gospodarskoj komori koja je uz Registar godišnjih financijskih izvještaja (javna objava Fine) korištena za konkretiziranje veličine poduzeća. Od ukupnog broja filtriranih poduzeća, njih nešto više od tisuću, provjerom poslovne aktivnosti subjekata u ciljanom razdoblju filtrirano je sedamstotinjak poduzeća. Kontakt podaci poduzeća prikupljeni su putem servisa info.BIZ, Fininfo, Sudskog registra Republike Hrvatske i Digitalne komore. U slučajevima u kojima putem servisa nije bilo moguće pronaći elektroničke adrese registriranih poduzeća, iste su se pronalazile pretraživanjem dostupnih web-stranica hotela i pripadajućih hotelskih poduzeća.

Distribucija online upitnika (kreiranog pomoću softvera Google Forms) provedena je putem elektroničke pošte, pri čemu je na prikupljene adrese dostavljen i poziv za sudjelovanje u anketnom istraživanju, s naznakom da je upitnik namijenjen TOP menadžerima hotela kao ciljnoj skupini, a čija su iskustva, spoznaje i stavovi u ovome području od osobite važnosti za uspjeh istraživanja. Ovakva je napomena bila nužna s obzirom da je za većinu hotela i pripadajućih hotelskih poduzeća (registriranih u servisu info.BIZ, Fininfo, Sudskom registru Republike Hrvatske i Digitalnoj komori) bilo moguće pronaći tek generičke (*info*) adrese poduzeća, a pokušaji pronalaženja kontakata putem web-stranica hotela uglavnom nisu dali željene rezultate. Iz navedenog je razloga poziv sadržavao i molbu da se isti proslijedi na kompetentnu adresu menadžera hotela.

Istraživanje je provedeno u dvije faze. U razdoblju od 1. studenog do kraja prosinca 2021. odaslano je oko 850 mailova (neka su hotelska poduzeća kao kontakt podatke navela više elektroničkih adresa) s integriranom poveznicom na anketni upitnik, pri čemu su podsjetnici odaslani u prosjeku tjedan dana nakon prvog slanja poziva. U ovoj je fazi prikupljeno svega tridesetak korektno ispunjenih upitnika te je daljnja distribucija anketnog upitnika, u razdoblju od siječnja do početka ožujka 2022., provedena uz potporu Udruge poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) koja je poziv s anketnim upitnikom distribuirala na relevantne elektroničke adrese menadžera hotela, a koje posjeduje u svojoj bazi. Ovim je putem prikupljeno dodatnih devedeset upitnika.

U konačnici, u istraživanju je sudjelovalo nešto više od 120 ispitanika pri čemu je u uzorak uključeno 103 upitnika. Razlog redukcije jedinica u uzorku je posljedica uklanjanja *viškova* dostavljenih upitnika, u situacijama u kojima je za jedno hotelsko poduzeće (u čijoj strukturi

djeluje više različitih hotelskih objekata) pristiglo više ispunjenih anketa, kao posljedica ispunjavanja ankete od strane menadžera različitih hotelskih objekata koji pripadaju istom poduzeću. Navedeni *viškovi* su identificirani analizom odgovora prvog, identifikacijskog seta pitanja anketnog upitnika u okviru kojeg se od ispitanika tražilo da navedu naziv pod kojim je registrirano hotelsko poduzeće, a potom i naziv hotela (hotelskog objekta) u okviru kojeg menadžer obavlja svoju funkciju menadžera. Sveukupno je detektirano 17 takvih slučajeva.

Prikupljeni podaci su zatim objedinjeni sa vezanim podacima poduzeća (tj. outputima modela: ostvareni prihod, broj zaposlenih i veličina imovine – aktive) dobivenim iz sekundarnih izvora (info.BIZ). Sa ciljem da se *pomire* te *prožmu* teorija i praksa, kroz alternativne mikroekonomske teorije poduzeća koje sugeriraju vrednovanje poduzeća kroz ostvarene prihode, broj zaposlenih i vrijednost imovine, potvrđuju se i podržavaju smjernice iz prakse gospodarske zbilje (sukladno odredbama Zakona o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23) koja u segmentaciji poduzeća (po veličini) na mikro, mala, srednja i velika koristi iste kriterije klasifikacije (ostvarenog prihoda, broja zaposlenih i vrijednosti imovine). Ovako definirani kriteriji vrednovanja poduzeća, podržani od strane teorije i prakse, smatraju se relevantnim outputima modela te znanstveno utemeljenom osnovom procjene vrijednosti. Vrijednosti outputa su za potrebe statističke analize standardizirane svođenjem na istu mjernu skalu (pri čemu svaka ima aritmetičku sredinu 1 i standardnu devijaciju 0).

U cjelokupnoj strukturi poduzeća iz istraživačkog uzorka, 66% čine mikro poduzeća, malih je 21%, dok srednje velika poduzeća zauzimaju udio od 13%. Takvi udjeli su kompatibilni sa stvarnom strukturom hotelskih poduzeća na razini Republike Hrvatske registriranih u servisu info.BIZ, gdje je ukupno 77% mikro, 17% malih i 6% srednje velikih poduzeća iz područja promatrane djelatnosti.

### **7.3. Metodološki instrumentarij medijacijskog modela i koncept interakcije višestrukih varijabli**

Jedan od primarnih ciljeva većine znanstvenih istraživanja jest razumijevanje sustava kroz eksplikaciju kauzalnih veza. No, složenost sustava često čini analizu međuodnosa njegovih varijabli ambicioznim poduhvatom. Istraživači (posebice oni koji djeluju u području društvenih znanosti) rijetko imaju priliku provedbe eksperimenta u kojem je moguće manipulirati jednom nezavisnom varijablom te promatrati posljedice na drugu, zavisnu varijablu. Štoviše, varijable kojima se izravno manipulira obično nisu od stvarnog teorijskog interesa (**Loehlin, Beaujean,**

2016), dok potpuna eksperimentalna analiza zapravo uvijek pretpostavlja višestruke varijable te niz alternativnih eksperimentalnih manipulacija i mjera.

Istraživački koncept višestrukih varijabli izazov je koji vrijedi i za slučaj procjene učinaka interakcije komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća. Time u skladu, a kao pred-korak analize ovakvog složenog međuodnosa, za opis uzorka i varijabli konceptualnog modela, u okviru ovog istraživanja (u obradi primarnih podataka) primijenjene su metode deskriptivne i inferencijalne statističke analize. Dodatno je, radi usporedbe hotela (hotelskih poduzeća) specifičnih obilježja i različitih razina primjene alata komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije, primijenjena metoda bivarijantne statističke analize (ANOVA).

Uzimajući u obzir opći nedostatak istraživanja o ovoj temi, a koji se manifestira i kroz metodološki instrumentarij koji je do sada temeljen uglavnom na kvalitativnoj razini, ovo istraživanje nudi metodološki iskorak u testiranju postavljenih znanstvenih hipoteza i konceptualnog modela, s fokusom na metodu analize puta (eng. *Path analysis*). Riječ je o statističkom pristupu koji se nadograđuje na multiplu linearnu regresijsku analizu. Za razliku od multiple regresijske analize, analiza puta omogućava promatranje veza između više od jedne zavisne varijable (Norman i Streiner, 2003). Uzimajući u obzir studije srodne tematike (Pacheco i Matos, 2022; De Noni i Apa, 2015; Zuidema i Ruël, 2012), koje u okviru svojih istraživanja primjenjuju tek metodu jednostavne regresijske analize, primjenom metodološkog alata analize puta, kao naprednije verzije višestruke regresijske analize (Lleras, 2005), u ovom je istraživanju ostvaren značajni iskorak u metodološkom pristupu i operacionalizaciji ovog fenomena te je izvršena procjena veličine i snage učinaka komercijalne diplomacije i internacionalizacije na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća Republike Hrvatske.

Analiza puta je specifičan metodološki alat koji se primarno koristi za ispitivanje komparativne snage izravnih i neizravnih odnosa između varijabli, pri čemu se niz parametara procjenjuje rješavanjem jedne ili više strukturnih jednadžbi kako bi se testiralo uklapanje matrice korelacija između dva ili više uzročno-posljedičnih modela za koje istraživač pretpostavlja da odgovaraju podacima (Lleras, 2005). Budući da se ovom tehnikom procjenjuje upravo komparativna snaga različitih učinaka na ishod, odnosi između varijabli u modelu puta izraženi su u terminima korelacija te predstavljaju hipoteze. Pritom se odnosi ili putovi ne mogu statistički testirati na usmjerenost, a sami modeli ne mogu dokazati uzročnost. Međutim, modeli puta odražavaju

teorije o uzročnosti i mogu informirati istraživača o tome koji hipotetski uzročno-posljedični model najbolje odgovara obrascu korelacija pronađenih unutar skupa podataka.

U medijacijskom modelu (analizi puta) varijable su sljedeće: prediktor – medijator – kriterij (cf. shema 8). Prediktor (antecedent) je varijabla kojom se nešto predviđa, kriterij (konsekvent) je varijabla koja se želi predvidjeti, dok je medijator (facilitator) varijabla koja posreduje između prediktora i kriterija.

### Shema 8. Varijable medijacijskog modela



Izvor: obrada autora

U okviru medijacijskog modela, između prediktora i medijatora te medijatora i kriterija se nalaze ponderi koji mogu biti standardizirani i nestandardizirani. Pritom se standardizirani (beta) ponderi kreću od 0 do 1, tj. od -1 preko 0 do +1, a izračunavaju se iz varijabli koje su standardizirane, pri čemu su bruto rezultati transformirani na z skalu (koja ima zadanu aritmetičku sredinu 0 i zadanu standardnu devijaciju 1). S druge strane, nestandardizirani ponderi (b ponderi) se kreću od 0 prema pozitivnim ili negativnim vrijednostima, a proizlaze iz varijabli čiji su podaci na skali na kojoj su se mjerile pojave u okviru istraživanja (npr. ljestvica od 1 do 5).

Značenje pondera u analizi puta je isto kao u regresijskoj analizi. Primjerice, ukoliko je beta (standardizirani) ponder pozitivan, porastom vrijednosti prediktora raste vrijednost kriterija. S druge strane, ukoliko je ponder negativan, porastom vrijednosti prediktora, smanjuje se vrijednost kriterija. Pri razmatranju snage utjecaja, u obzir valja uzeti široko primjenjivane Cohenove smjernice za klasifikaciju veličine učinka, prema kojima veličine između 0.10 do 0.29 ukazuju na slab utjecaj, od 0.30 do 0.49 umjeren, a veličine od 0.50 na više ukazuju na jak utjecaj (Cohen, 1988; Fey et. al., 2023). S obzirom da su vrijednosti u beta ponderu standardizirane, kada je beta ponder primjerice 0.25, logika interpretacije je sljedeća: ako se vrijednost u prediktoru promijeni za 1, onda se vrijednost u kriteriju promijeni za 0.25. Ova logika zaključivanja vrijedi za odnos između prediktora i medijatora, te medijatora i kriterija, s obzirom da u analizi puta postoji medijacijski efekt koji propituje djeluje li prediktor na kriterij preko medijatora, a iskazuje se u obliku beta pondera.



Dok mnogi istraživači podržavaju prednosti korištenja analize puta u kvantitativnim društvenim istraživanjima, tehnika također ima svoja ograničenja. Budući da je analiza puta proširenje višestruke regresije, ona slijedi sve njezine uobičajene pretpostavke. Međutim, u društvenim je istraživanjima zadovoljavanje pretpostavki često otežano, posebice onih o pouzdanosti i rekurzivnosti ili jednosmjernom uzročnom toku. Osim toga, medijacijski model pretpostavlja da je svaka varijabla točna manifestacija teorijskih koncepata. Konačno, uzročnost u modelu mora teći u jednom smjeru (bez povratnih petlji ili dvosmjerne uzročnosti), inače se model ne može riješiti uobičajenim tehnikama regresije najmanjih kvadrata.

Usprkos kritikama, analiza puta se profilirala kao koristan i lako primjenjiv metodološki instrumentarij ukoliko se zadovolje svi preduvjeti njezine implementacije. Time u svezi, analiza puta uvjetuje istraživače da eksplicitno odrede međudnos varijabli, čime inicira razvoj jasnih i logičnih teorija (modela) o procesima koji utječu na određeni ishod. Takvim je pristupom značaj ovog metodološkog alata izniman, posebice u području istraživanja društvenih znanosti u kojima je uzročne učinke najčešće nemoguće testirati eksperimentom.

## 8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U okviru ove cjeline prezentirani su svi relevantni elementi, koraci i etape provedenog eksperimentalnog dijela istraživanja. Najprije su detaljno opisani deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka te su prezentirani rezultati provedene eksploratorne faktorske analize kojom je utvrđena struktura konstrukata iz konceptualnog modela. Potom slijedi prikaz znanstveno istraživačkih rezultata dobivenih metodologijom analize puta u funkciji testiranja postavljenog modela, kao i njihovih implikacija na postavljene znanstvene hipoteze. Cjelina završava raspravom o rezultatima provedenog istraživanja.

### 8.1. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka

Ne ulazeći ponovo u segmentaciju poduzeća prema njihovoj veličini, obzirom da su ovi kriteriji izloženi u prethodnim dijelovima rada, prezentacija deskriptivnih pokazatelja započinje s analizom geografske distribucije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća smještenih na prostoru Republike Hrvatske. U svrhu opisa geografske distribucije jedinica iz uzorka primijenjena je metodologija koja slijedi Nacionalnu klasifikaciju statističkih regija prema kriteriju NUTS 2, a koja uključuje Jadransku Hrvatsku, Sjevernu Hrvatsku, Panonsku Hrvatsku i Grad Zagreb, kao četiri neupravne jedinice nastale grupiranjem županija (**Državni zavod za statistiku, 2023**). Uvažavajući specifičnosti i drugačiji pristup poslovanja hotela Jadranske Hrvatske, što je posljedica različitih razina turističke razvijenosti na širem području ove regije, kao i različitih doprinosa ukupnom turističkom prometu, Jadranska Hrvatska je za potrebe ovoga istraživanja razdijeljena u dvije kategorije (Jadranska 1 - uz more i Jadranska 2 - zaleđe). Konkretiziranje vrste smještajnih objekata slijedi odredbe Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 56/2016) te Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (NN 120/2019), koji hotelijerstvo definiraju kao gospodarsku granu koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljskim objektima sljedećih vrsta: hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartman, pansion, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste, hoteli posebnog standarda. Od 10 standardiziranih skupina smještajnih objekata, poduzeća iz uzorka uključuju 6 skupina smještajnih objekata (cf. tablica 18). Konačno, za potrebe utvrđivanja godine osnutka definirano je pet vremenskih razdoblja: do 1999, 2000. - 2004., 2005. - 2009., 2010. - 2014., 2015. - nadalje, u skladu sa načelima poslovne politike

poduzeća koja postavlja vrijeme od 5 i više godina kao razdoblje postizanja dugoročnih ciljeva i zadataka, kao što su razvitak obujma poslovanja, širenje na nova tržišta i sl. (Ivanović, 2012).

Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka prikazani su u nastavku (cf. tablica 18).

**Tablica 18. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka**

Varijabla	Referentne vrijednosti	Frekvencija	Postotni udio
<b>Veličina</b>	Mikro	68	66,0
	Mali	22	21,4
	Srednji	13	12,6
<b>Lokacija</b>	Jadranska 1 - uz more	55	53,4
	Jadranska 2 - zaleđe	13	12,6
	Panonska	13	12,6
	Sjeverna	13	12,6
	Grad Zagreb	9	8,8
<b>Vrsta smještajnog objekta</b>	Hotel	88	85,4
	Hotel baština	5	4,9
	Aparthotel	4	3,9
	Hotel posebnog standarda	3	2,9
	Lječilišne vrste	2	1,9
	Integralni hotel	1	1,0
<b>Godina osnutka</b>	2015.- nadalje	38	36,9
	2010.-2014.	19	18,4
	2005.-2009.	17	16,5
	2000.-2004.	14	13,6
	do 1999.	15	14,6

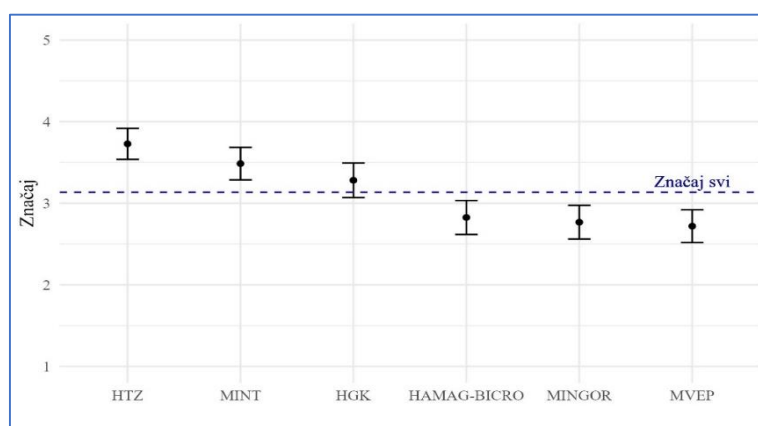
Izvor: obrada autora

Promatra li se uzorak s osnove veličine poduzeća, 66% hotela djeluje u okvirima mikro poduzeća, 21,4% pripada malim, a 12,6% srednje velikim hotelskim poduzećima. Iz tablice je vidljivo da Jadranskoj regiji pripada sveukupno 66% hotela iz uzorka (pri čemu je 53,4% hotela koncentrirano uz more, a 12,6% ih je u jadranskom zaleđu). Ukupno 12,6% hotela pripada regiji Sjeverne Hrvatske, a jednako toliko ih je koncentrirano i u regiji Panonske Hrvatske, dok 8,8% hotela pripada regiji Grada Zagreba. Većina objekata nudi usluge smještaja u hotelima (85,4%), dok su ostale vrste smještajnih objekata zastupljene minimalno. Osim toga, najviše je hotela osnovano u razdoblju od 2015. - nadalje (njih 36,9%), a najmanje je onih registriranih u razdoblju od 2000. - 2004. (13,6%). Ipak, zanimljiv je i podatak da je uzorkom obuhvaćeno svega 14,6% starijih poduzeća (osnovanih do 1999. godine).

Kao pred-korak testiranja konceptualnog modela generiranja vrijednosti za hotelska poduzeća, kao produkta interakcije komercijalne diplomacije i internacionalizacije, a polazeći od pretpostavke da je tržišna integracija u ovom kontekstu dijelom uvjetovana menadžerskom percepcijom kredibiliteta državnih institucija, u okviru istraživanja je ispitan i utvrđen značaj kojeg ispitanici pridaju relevantnim državnim institucijama koje kanalima i mehanizmima

komercijalne diplomacije izravno podupiru hotelska poduzeća: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo turizma i sporta (MINT), Hrvatska turistička zajednica (HTZ), Hrvatska gospodarska komora - odjel za turizam (HGK) te Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO). Pritom je značaj mjeren na skali od 1 do 5, gdje je 1 povezan s najnižim, a 5 s najvišim značajem koji se pridaje pojedinoj instituciji (cf. grafikon 12).

**Grafikon 12. Značaj državnih institucija za pozicioniranje hotela na međunarodno turističko tržište**



Izvor: obrada autora

Dobiveni rezultati indiciraju osrednji značaj državnih institucija Republike Hrvatske u aspektima podizanja međunarodne vidljivosti hotela. S prosječnom ocjenom 3,13, kojom su ispitanici iz uzorka ocijenili značaj institucija u ovom kontekstu, može se utvrditi da komercijalna diplomacija nije prepoznata u punom opsegu kao mehanizam potpore malom i srednjem hotelskom poduzetništvu u spomenutom kontekstu. Pritom je, očekivano, iznadprosječni značaj pridan Hrvatskoj turističkoj zajednici (3,72), Ministarstvu turizma i sporta (3,48) i Hrvatskoj gospodarskoj komori (3,28), što su institucije koje su opsegom djelatnosti primarno usredotočene upravo na sektor ugostiteljstva i turizma (obzirom da u okviru Hrvatske gospodarske komore djeluje odjel za turizam). Osim toga, suradnja između hotela (i hotelskih poduzeća u čijim okvirima djeluju) i navedenih institucija je zasnovana i na zakonom propisanim obvezama, s obzirom da je riječ o institucijama koje aktivno djeluju u području kreiranja i provedbe turističke politike, definirajući pritom niz propisa, direktiva i minimalnih uvjeta za hotele i pripadajuća im hotelska poduzeća.

S istim je ciljem ispitana percepcija kvalitete, korisnosti i zadovoljstva uslugama i informacijama koje državne institucije, nacionalne organizacije i agencije nude hotelima (u sastavu malih i srednje velikih hotelskih poduzeća) u njihovim međunarodnim tržišnim aktivnostima. Pritom je razina slaganja s tvrdnjama mjerena na skali od 1 do 5, gdje je 1 povezan s najnižom, a 5 s najvišom razinom slaganja s pojedinom tvrdnjom (cf. tablica 19).

**Tablica 19. Kvaliteta, percepcija korisnosti i zadovoljstvo uslugama i informacijama državnih institucija**

Tvrdnja	Prosječna ocjena
<b>Kvaliteta usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	<b>3,06</b>
Potrebne usluge su lako dostupne (uživo, telefonom, mailom i sl.)	2,96
Potrebne usluge se pružaju pravovremeno (brzo i na vrijeme)	3,06
Pružene usluge se jednostavno operacionaliziraju (koriste) kroz poslovanje	2,94
Pružene usluge se lako prilagođavaju specifičnostima hotelskog poduzeća	3,00
<b>Kvaliteta informacija državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	<b>3,37</b>
Kroz usluge je moguće dobiti pouzdane informacije	3,33
Kroz usluge je moguće dobiti važne informacije	3,28
Kroz usluge je moguće dobiti razumljive informacije	3,14
Kroz usluge je moguće dobiti usporedive informacije	3,28
<b>Percepcija korisnosti usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	<b>3,13</b>
Dobivene usluge pomažu pri svakodnevnom odlučivanju	3,18
Dobivene usluge olakšavaju izvođenje svakodnevnih poslovnih aktivnosti	3,04
Dobivene usluge ispunjavaju zahtjeve poslovanja	3,12
<b>Zadovoljstvo uslugama državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	<b>2,90</b>
Performanse (izvedbe) usluga su na visokoj razini	2,89
Usluge zadovoljavaju potrebe i očekivanja	2,98
Svebuhvatnost zadovoljstva dobivenim uslugama	2,93

Izvor: obrada autora

Sukladno podacima u tablici, sve su tvrdnje ocijenjene srednjim prosječnim ocjenama: kvaliteta usluga (3,06), kvaliteta informacija (3,37) i kvaliteta korisnosti usluga (3,13), dok je zadovoljstvo uslugama ocijenjeno najniže (2,90), što je kompatibilno s gornjim rezultatima percepcije značaja državnih institucija Republike Hrvatske u aspektima podizanja međunarodne vidljivosti hotela.

Iako je u okviru ove cjeline prezentiran niz deskriptivnih pokazatelja koji nisu (svi) u direktnoj funkciji dokazivanja konceptualnog modela, isti obogaćuju informacije istraživačkog uzorka te proširuju okvir sagledavanja komercijalne diplomacije u kontekstu predmeta istraživanja, ali

i uvid u ulogu državnih institucija kao nositelja međunarodne vidljivosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

## **8.2. Eksploratorna faktorska analiza u funkciji utvrđivanja strukture konstrukata konceptualnog modela istraživanja**

Faktorska analiza je generičko ime za mnoštvo procedura razvijenih u svrhu analize interkorelacija unutar jednog skupa varijabli i posljedične redukcije dimenzionalnosti prostora. Stoga je i cilj faktorske analize da međusobnu povezanost većeg broja varijabli objasni nekim manjim brojem fundamentalnih ili latentnih varijabli (dimenzija), odnosno izvora kovarijacija. Prema **Zahirović (2005, p. 165)**, zadaci faktorske analize su:

- utvrditi faktore koji leže u osnovi međusobne povezanosti manifestnih varijabli, tj. reducirati dimenzionalnost originalnog prostora, postupkom faktorizacije,
- utvrditi povezanost pojedinih manifestnih varijabli s tim faktorima, tj. rotacijom faktora postići interpretabilnija rješenja.

Faktorska analiza se provodi u više međusobno povezanih koraka (**Backhaus et al., 1994, p. 1997**):

1. procjena prikladnosti podataka za primjenu faktorske analize,
2. utvrđivanje inicijalnih rezultata za izlučivanje faktora,
3. određivanje matrice faktorske strukture i završnih rezultata nakon izlučivanja faktora,
4. provođenje rotacije faktora ako inicijalna matrica faktorske strukture nije interpretabilna ili ako ne udovoljava postavljenom kriteriju jednostavne strukture,
5. utvrđivanje faktorskih matrica i završnih rezultata nakon rotacije faktora, i
6. interpretacija izdvojenih faktora nakon rotacije.

Neki od najčešćih nedostataka primjene faktorske analize uključuju (**Fulgosi, 1984, p. 327**): neadekvatan izbor varijabli, nestabilne koeficijente korelacije, zanemarivanje zahtjeva i postulata postupka analize, nedovoljnu jasnoću iznošenja podataka, otkrivanje već poznatih faktora, otkrivanje slučajnih faktora, ovisnost o programima i sl.

Prije provedene faktorizacije (u okviru ovoga istraživanja) ispitano je zadovoljavaju li podaci osnovne preduvjete provođenja faktorske analize, pri čemu je provjerena snaga i značaj veze između čestica korištenih u anketnom upitniku. U tu je svrhu primijenjen Bartlettov test

sfericiteta kojim je provjereno jesu li čestice u skali u dovoljno visokoj korelaciji. Testom je potvrđeno da se matrica korelacija korištenih čestica statistički značajno razlikuje od matrice identiteta ( $\chi^2 = 2219,34$ ;  $p < 0,01$ ), odnosno da su korištene čestice međusobno povezane (Beavers et al., 2013).

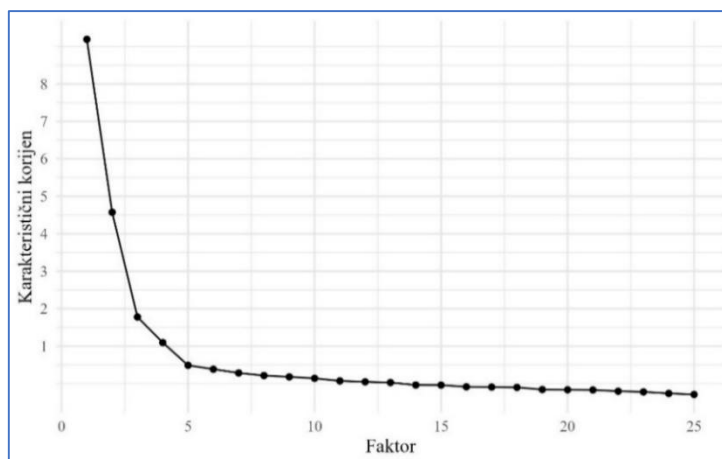
Dodatna mjera kojom je ispitana prikladnost korištenja čestica je Kaiser-Meyer-Olkin test (eng. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* - KMO mjera adekvatnosti uzorka). Navedena mjera daje informaciju o slaganju čestica, gdje viši brojevi ( $> 0,80$ ) korespondiraju sa strukturom čestica prikladnom za provođenje faktorske analize, dok niže vrijednosti ( $< 0,50$ ) indiciraju da je prosječna korelacija među česticama niska te da faktorska analiza, kao metoda redukcije dimenzionalnosti nije prikladan statistički postupak (Field, 2009). KMO dobiven u provedenoj analizi iznosi 0,84, što potvrđuje da su čestice u anketnom upitniku visoko korelirane te pogodne za korištenje u faktorskoj analizi.

U svrhu provjere pouzdanosti i valjanosti korištenih mjera, provedena je eksploratorna faktorska analiza metodom estimacije glavnih osi (PAF - *Principal axis factoring*). Prema Field et al. (2013), PAF metoda ekstrakcije primjereniji je odabir analize kada je broj čestica relativno nizak, kao što je slučaj ovog istraživanja (svega 25, cf. tablica 21). Nadalje, obzirom na pretpostavku da će dobiveni faktori biti u korelaciji, korištena je kosokutna (oblimin) rotacija. Prilikom rotacije, rezultati se formiraju u obliku dvije matrice – matrica strukture i matrica obrasca. Dok matrica strukture zanemaruje korelacije među faktorima i prikazuje jednostavne korelacije čestice s faktorom, matrica obrasca se sastoji od zasićenja sličnih parcijalno standardiziranih regresijskih koeficijenata. Drugim riječima, u njoj je prikazan utjecaj faktora na čestice uz kontrolu preostalih faktora (Pett et al., 2003).

Odluka o tome koju matricu interpretirati ostaje na autorima. Zagovornici interpretacije matrice strukture smatraju da je ona ekvivalent zasićenjima čestica prije rotacije i da je stabilnija (Nunnally i Bernstein, 1994), dok zagovornici interpretacije matrice obrasca smatraju da bi se u slučaju visoke međusobne povezanosti faktora, rezultate ipak trebalo interpretirati pomoću matrice obrasca (Hair, 2010). Iako bi zaključci bili isti, radi interpretabilnosti i čistoće faktorske strukture, za potrebe ovog istraživanja, interpretirat će se matrica obrasca (cf. tablica 21). Kao kriterij odabira broja ekstrahiranih faktora, korištena je kombinacija Kaiser-Guttmanovog kriterija (eigen vrijednost; tj. vrijednost karakterističnog korijena koja treba iznositi najmanje 1) i Cattellovog kriterija određivanja broja faktora preko točke infleksije na

scree-plotu. Oba kriterija ukazuju na jednak broj faktora - njih četiri (s eigen vrijednosti većom od 1), što je potvrđeno i scree-plotom (cf. grafikon 13).

**Grafikon 13. Scree plot dijagram**



Izvor: obrada autora

Matrica faktorske strukture, svojstvenih vrijednosti i objašnjena varijanca - rezultati ekstrahiranih faktora prikazani su tablicom 20 u nastavku.

**Tablica 20. Opis ekstrahiranih faktora prije i nakon rotacije**

Faktor	Nerotirano rješenje			Rotirano rješenje		
	Suma kvadrata zasićenja	Proporcija varijance	Proporcija varijance (kumulativno)	Suma kvadrata zasićenja	Proporcija varijance	Proporcija varijance (kumulativno)
1.	9,19	0,37	0,37	7,18	0,29	0,29
2.	4,57	0,18	0,55	3,43	0,14	0,42
3.	1,78	0,07	0,62	3,35	0,13	0,56
4.	1,10	0,04	0,67	2,68	0,11	<b>0,67</b>

Izvor: obrada autora

Ukupno je pomoću četiri ekstrahirana faktora objašnjeno 67% varijabiliteta u česticama.

U Tablici 21. je prikazana matrica obrasca za 25 čestica.



**Tablica 21. Faktorska zasićenja matrice obrasca nakon PAF ekstrakcije faktora i kosokutne rotacije**

	NCD	INTER	FCD	VALUE	$h^2$
Informiranje o turističkim sajmovima ili prezentacijama	0,96				0,22
Informiranje o aktualnim seminarima i radionicama	0,91				0,24
Sudjelovanje na seminarima i radionicama	0,86				0,19
Sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama	0,83				0,33
Praćenje turističkih trendova i prognoza kroz publikacije	0,76				0,34
Korištenje usluga savjetovanja u svrhu tržišnog pozicioniranja	0,72				0,33
Udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama	0,7				0,3
Korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja	0,66				0,42
Online promocija	0,64				0,32
Sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima	0,59				0,24
Pisana promocija	0,58				0,29
Iskustvo rada s inozemnim turistima		0,86			0,27
Odgovarajuće poslovno / profesionalno iskustvo		0,79			0,35
Poznavanje međunarodnog turističkog tržišta te preferencija i potreba inozemnih turista		0,78			0,45
Želja i namjera da se hotel uspješno pozicionira na međunarodno turističko tržište		0,75			0,33
Kozmopolitizam (otvorenost prema turistima svih nacija i kultura)		0,59			0,5
Odgovarajuće obrazovanje iz područja turizma i ugostiteljstva		0,49			0,73
Sudjelovanje u programima i projektima EU			0,79		0,33
Korištenje zajmova i jamstava			0,75		0,47
Sudjelovanje u nacionalnim programima i projektima			0,75		0,27
Sudjelovanje u programima bespovratnih potpora			0,55		0,33
Korištenje usluga institucionalnog posredovanja u privlačenju investicija			0,48		0,41
Vrijednost – rad				0,97	0,07
Vrijednost – prihod				0,91	0,21
Vrijednost – imovina (aktiva)				0,72	0,42

Izvor: obrada autora

Temeljem rezultata eksploratorne faktorske analize izrađeni su faktori kao jednostavne linearne kombinacije čestica koje ih tvore.

Ekstrakcija faktora *Internacionalizacija* i faktora *Vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća* bila je *uvjetno očekivana* s obzirom na strukturu čestica koje su u slučaju faktora *Internacionalizacija* preuzete iz rezultata prethodnih istraživanja (**Gubik i Bartha, 2014**) te korigirane na način da su usklađene s hotelijerstvom kao ciljnom djelatnošću (uz pridodanu novokreiranu česticu *odgovarajuće formalno obrazovanje iz područja turizma i ugostiteljstva*), dok su čestice za faktor *Vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća* proizašle iz alternativnih mikroekonomskih teorija (vrijednosti) poduzeća, kao i odredbi Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23). S druge strane,

ekstrakcija i sadržaj preostalih dvaju faktora bila je tek *nepoznata pretpostavka*, budući da su čestice kojima se mjerila uloga komercijalne diplomacije (kroz aktivnosti suradnje državnih institucija i hotela) sastavljene ad-hoc, na prijedlog institucija koje ih provode te uz intervencije ekspertnih skupina, s obzirom na opći nedostatak istraživanja iz ovoga područja znanja. U tom smislu, a sukladno zajedničkim obilježjima čestica koje tvore ekstrahirane faktore, istima su dodijeljeni nazivi *Formalna* i *Neformalna* dimenzija komercijalne diplomacije.

Tako je *Formalna dimenzija* komercijalne diplomacije određena česticama u nastavku:

- sudjelovanje u programima i projektima EU
- sudjelovanje u nacionalnim programima i projektima
- sudjelovanje u programima bespovratnih potpora
- korištenje zajmova i jamstava
- korištenje usluga institucionalnog posredovanja u privlačenju investicija.

Ovu dimenziju karakteriziraju kanali i mehanizmi financijske prirode (čija primjena uglavnom proizlazi iz infrastrukturnih potreba hotela) pa su u tom smislu snažnog učinka i dosega, te istovremeno upućuju na ugovorom zasnovane aktivnosti između hotela i državnih institucija. Iz takvog formalnog i *službenog* odnosa proizlaze i glavna obilježja ovih aktivnosti koja podrazumijevaju protokolirano provođenje, redovite kontrole te izvršavanje obveza u određenim rokovima, sukladno definiranim ugovornim odredbama. Ova dimenzija komercijalne diplomacije stoga podrazumijeva jasno definirani motiv te ciljanu namjenu i primjenu njezinih kanala i mehanizama.

S druge strane, *Neformalna dimenzija* komercijalne diplomacije definirana je sljedećim česticama:

- online promocija
- pisana promocija
- udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama
- sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima
- informiranje o turističkim sajmovima ili prezentacijama
- sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama
- informiranje o aktualnim seminarima i radionicama
- sudjelovanje na seminarima i radionicama

- praćenje turističkih trendova i prognoza kroz publikacije
- korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja
- korištenje usluga savjetovanja u svrhu tržišnog pozicioniranja.

Kanali i mehanizmi ove dimenzije jednim svojim dijelom podrazumijevaju specifične promotivne opcije kao aktivnosti koje se provode u cilju podizanja razine međunarodne vidljivosti, dok drugim dijelom obuhvaćaju edukativno-informacijske usluge u svrhu podizanja razine znanja i kompetentnosti kao preduvjeta uspješnog tržišnog etabliranja. Aktivnosti ove dimenzije nisu nužno ugovorno vezane te u tom smislu nisu strogo obvezujuće, što njihovu provedbu u opsegu i dinamici čini prilagodljivom odlukama hotelskog menadžmenta. Međutim, upravo zbog ležernije, neprotokolirane prirode i elastičnosti u odnosu na aktivnosti formalne dimenzije komercijalne diplomacije, te unatoč ambicioznim i sveobuhvatnim ciljevima, navedenim aktivnostima valja pristupiti s oprezom, polazeći primarno od njihove kompatibilnosti s promotivnim konceptima i prodajnim strategijama hotela te s obzirom na selektivni efekt primjene kanala i mehanizama neformalne dimenzije komercijalne diplomacije koji može prouzročiti parcijalne, pa čak i nepoželjne rezultate.

Nesporno je da su, iako različite, formalna i neformalna dimenzija komercijalne diplomacije usko povezane te predstavljaju kombinaciju aktivnosti dvaju područja vezanih interesa i fokusa. Iste su sugerirane od strane institucija koje ih provode te potvrđene od strane eksperata ovog područja znanja.

Kako bi se provjerila pouzdanost korištenih skala, izračunat je Cronbach alpha koeficijent unutarnje konzistencije za svaku skalu. Deskriptivni podaci korištenih skala nalaze se u tablici 22.

**Tablica 22. Deskriptivni podaci skala**

	M	sd	Cronbach $\alpha$
<b>Formalna dimenzija komercijalne diplomacije</b>	2,11	0,80	0,86
<b>Neformalna dimenzija komercijalne diplomacije</b>	3,14	0,86	0,95
<b>Internacionalizacija</b>	4,26	0,46	0,86
<b>Vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća</b>	0*	0,92	0,90

\* Vrijednost 0 proizlazi iz standardizirane vrijednosti čestica  
Izvor: obrada autora

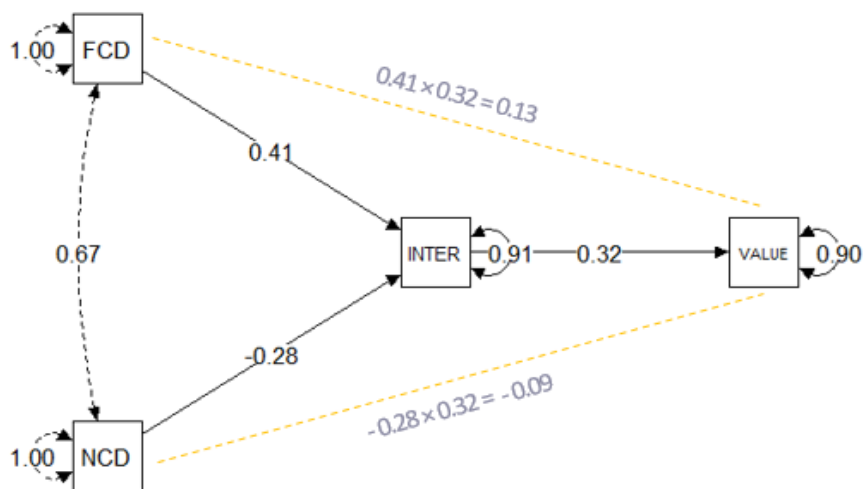
Koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ) svih korištenih skala je veći od 0,70, što ide u prilog tvrdnji da se radi o pouzdanim mjernim skalama koje zadovoljavaju kvalitetu interne dosljednosti (Nunnally i Bernstein, 1994).

### 8.3. Prikaz rezultata istraživanja i njihovih implikacija na postavljene hipoteze

U okviru ovoga istraživanja, analiza puta provedena je kao kombinacija dviju regresijskih analiza, što je postupak kojeg predlažu, među ostalima, i Tabachnick i Fidell (2007). Snaga veza među testiranim konstruktima iskazana je u standardiziranim koeficijentima koji korespondiraju beta ponderima ( $\beta$ ), što je interpretirano kao pomak u zavisnoj varijabli za jedinični pomak u standardnoj devijaciji nezavisne varijable iz multiple regresijske analize.

Prilikom evaluacije modela, provjeren je smjer veza među varijablama, njihova značajnost te pristajanje modela podacima. Shema 9 prikazuje rezultate provedene analize puta. Pristajanje modela podacima je dobro ( $\chi^2 = 3,39$ ;  $df = 2$ ;  $p > 0,05$ ), odnosno hi-kvadrat testom je utvrđeno da ne postoji statistički značajna razlika između predloženog modela i podataka (cf. shema 9).

Shema 9. Dijagram puta



Izvor: obrada autora

U dijagramu su varijable modela (prikazano u kvadratima) povezane strelicama. Ravna strelica označava put, dok zakrivljena strelica predstavlja korelaciju među varijablama. Uz svaku varijablu je prikazana njezina varijanca (1.00 za FCD i NCD), odnosno rezidualna varijanca (0.91 za INTER i 0.90 za VALUE).

Rezultati provedene analize puta su utvrdili da formalna dimenzija komercijalne diplomacije (FCD) i neformalna dimenzija komercijalne diplomacije (NCD) imaju suprotan, ali statistički značajan efekt na vrijednost (VALUE) malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, kroz internacionalizaciju (INTER) kao medijator modela. I dok, na relaciji prediktor - medijator, hoteli s većim angažmanom na formalnoj dimenziji komercijalne diplomacije prijavljuju veću internacionalizaciju ( $\beta = ,41$ ;  $p < 0,05$ ) za poduzeće, uočeno je da hoteli s većim angažmanom na neformalnoj dimenziji komercijalne diplomacije prijavljuju manju internacionalizaciju ( $\beta = -,28$ ;  $p < 0,05$ ) za poduzeće. S druge strane, na relaciji medijator - kriterij, evidentno je da razina internacionalizacije pozitivno utječe na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća ( $\beta = ,32$ ,  $p < 0,05$ ).

S obzirom da dobiveni rezultati potvrđuju posredničku ulogu internacionalizacije koja djeluje kao medijator *veza u lancu* između obje dimenzije komercijalne diplomacije i vrijednosti poduzeća, metodologijom analize puta, koja sugerira **umnožak** ovih *veza u lancu*, slijedi da formalna dimenzija komercijalne diplomacije pozitivno utječe na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća ( $\beta = ,13$ ;  $p < 0,05$ ), dok neformalna dimenzija komercijalne diplomacije negativno utječe na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća ( $\beta = -,09$ ;  $p < 0,10$ ).

Iako je (zbog krucijalne važnosti dobivenih rezultata) dodatno testirana značajnost obiju *veza u lancu* na relaciji *cijeloga puta* (za F-I-V:  $p < 0,05$ , za N-I-V:  $p < 0,10$ ), spomenuto predstavlja tek dopunu prethodnih rezultata koji već zadovoljavaju kriterije značajnosti. Jer *veze u lancu cijeloga puta* statistički su značajne ako je svaki od *puteva* statistički značajan. Dakle, i bez ovih informacija, značajnost dobivenih rezultata je neupitna, obzirom na značajnost *veza svakog puta* iz umnožaka za *cijeli put* (s jedne strane, za F-I:  $p < 0,05$ ; za N-I:  $p < 0,05$  te, s druge strane, za I-V:  $p < 0,05$ ).

#### **8.4. Rasprava o rezultatima provedenog istraživanja**

Testiranjem konceptualnog modela primjenom statističke tehnike analize puta (eng. *Path analysis*), kao prikladne matematičko-statističke metode, utvrđena je prisutnost međuodnosa između komercijalne diplomacije, internacionalizacije i vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća te je potvrđen utjecaj komercijalne diplomacije na internacionalizaciju, odnosno vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća Republike Hrvatske, čime je potvrđena i glavna hipoteza rada:

**U suvremenim uvjetima poslovanja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, internacionalizacija je jedan od temeljnih strateških ciljeva u funkciji njihova dugoročna rasta i razvoja, a komercijalna diplomacija njegovo strateško oruđe. Odgovarajućim matematičko statističkim instrumentarijem moguće je istražiti njihove međudnose te definirati ulogu komercijalne diplomacije u internacionalizaciji poslovanja i stvaranju vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća.**

Konceptualnim modelom i provedenim istraživanjem potvrđene su i pomoćne hipoteze rada koje kroz proces internacionalizacije indiciraju utjecaj pojedinih dimenzija komercijalne diplomacije na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća:

**H1. Alatima formalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

Sukladno rezultatima ranijih studija, optimalna kombinacija mjera ekonomske politike može stvoriti poticajno poslovno okruženje koje će poduprijeti poduzeće na *putu* njegova međunarodnog tržišnog etabliranja (Galičić i Laškarin, 2016), pri čemu je uspjeh u povećanju međunarodne vidljivosti povezan, između ostalog, s razvojem inovacija hotelskog proizvoda (Čižmar, 2007). U tom smjeru ide i nova **Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine** (NN 2/2023), koja u okviru prioritetnog područja 3.2. za strateški cilj 3. *Konkurentan i inovativan turizam: Unaprjeđenje strukture i kvalitete kapaciteta*, eksplicite navodi namjeru poticanja investicijskih projekata visoke dodane vrijednosti. Strategijom je, između ostalog, utvrđena potreba za razvojem malih i srednje velikih hotela, primarno na turistički nerazvijenim područjima i u unutrašnjosti, gdje postoji prostor za adresiranje neiskorištenog tržišnog potencijala. Najavljeno je unaprjeđenje zakonodavnog okvira i sustava podrške investitorima, unaprjeđenje poslovnih uvjeta za turističke projekte, kao i sustavno administrativno rasterećenje poduzetnika. Kako bi se unaprijedile i potaknule investicijske aktivnosti više dodane vrijednosti, predložen je program poticanja ulaganja, osobito u malo i srednje poduzetništvo. U tom pravcu, primjenom povoljnih kredita i zajmova te *po mjeri krojenih* programa, razvoj malog i srednjeg poduzetništva u hotelijerstvu bi se velikim dijelom mogao i trebao temeljiti na raspoloživosti i sredstvima različitih nacionalnih i EU programa i projekata, u čiju se svrhu aktivno provode savjetovanja usmjerena poduzetnicima.

Strategijom definirane institucionalne aktivnosti u potpunosti su usklađene sa strukturom formalne dimenzije komercijalne diplomacije, a koja u svom *portfelju* podrazumijeva kanale i

mehanizme za generiranje i rast vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća: kroz sudjelovanje kako u nacionalnim, tako i u programima i projektima EU, programima bespovratnih potpora, kao i kroz aktivnosti povezane s korištenjem institucionalnih usluga posredovanja u privlačenju investicija, te kroz aktivnosti korištenja zajmova i jamstava. Ovako definiran sustav financijske potpore indicira primjereno i poticajno institucionalno okruženje kao preduvjet investicijskih inicijativa širokog spektra, a u pravcu pozicioniranja i podizanja razine međunarodne vidljivosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

Rezultati provedene analize puta potvrdili su da formalna dimenzija komercijalne diplomacije pozitivno i umjereno snažno prema snažnom utječe na internacionalizaciju ( $\beta = ,41$ ;  $p < 0,05$ ) te pozitivno i slabije na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća ( $\beta = ,13$ ;  $p < 0,05$ ). S obzirom na dokazani statistički značajan institucionalni utjecaj, može se utvrditi da je korištenje mehanizama i kanala formalne komercijalne diplomacije, u cilju podizanja razine međunarodne vidljivosti i generiranja novostvorene vrijednosti, opravdana i održiva poslovna odluka te ekonomski racionalan strateški potez za mala i srednje velika hotelska poduzeća Republike Hrvatske.

U odnosu na prethodna istraživanja koja međuodnos institucija i poduzeća iz područja turizma promatraju na općoj razini (Yang et al., 2006; Kubickova, 2019; Kubickova i Campbell, 2020), daleko iznad stvarne razine djelovanja turističkih dionika, potvrda navedene hipoteze predstavlja iskorak i dragocjen prilog recentnim istraživanjima, s obzirom da izravno (iz poslovne perspektive) konkretizira i operacionalizira kanale i mehanizme formalne dimenzije komercijalne diplomacije kao generatore vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća, kao njihovih krajnjih korisnika.

## **H2. Alatima neformalne dimenzije komercijalne diplomacije moguće je - kroz proces internacionalizacije - utjecati na vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

U okviru ovoga istraživanja, metodom analize puta, utvrđeno je da neformalna dimenzija komercijalne diplomacije negativno i slabije utječe na internacionalizaciju ( $\beta = -,28$ ;  $p < 0,05$ ) te je ukupni efekt ove dimenzije na vrijednost za mala i srednje velika hotelska poduzeća blago negativan ( $\beta = -,09$ ;  $p < 0,10$ ).

U pojašnjavanju blagog, no ipak negativnog utjecaja neformalne dimenzije komercijalne diplomacije na internacionalizaciju i vrijednost malih i srednje velikih hotelskih poduzeća polazi se, s **jedne strane**, od novih promotivnih i prodajnih koncepata, čija primjena snažno

obilježava suvremenu hotelsku industriju, ne samo Republike Hrvatske, već globalno, a koji ovom istraživačkom pitanju daju jednu novu, širu dimenziju.

Naime, informacijska je tehnologija početkom novog tisućljeća potaknula krupne promjene u načinima poslovanja hotelskih poduzeća (**Buhalis i Leung, 2018**), a širok raspon digitalnih tehnologija omogućio je razvoj različitih promotivnih koncepata koji stimuliraju međunarodnu vidljivost kroz izravnu komunikaciju s potencijalnim potrošačima - gostima (**Sotiriadis, 2017; Hristoforova et al., 2019**). Web stranice, online sustavi rezervacije (Booking.com, TripAdvisor, Airbnb), platforme društvenih medija (YouTube) i društvenih mreža (Facebook, Instagram, LinkedIn, X), koje pored promotivne funkcije integriraju i **suvremeni modalitet poslovnog** umrežavanja, samo su neki od primjera modernih i sofisticiranih marketinških kanala široko primjenjivih u hotelskoj industriji (**Buhalis i Leung, 2018; Law et al., 2014**).

Osim bolje vidljivosti kroz online prisutnost, brzine, širine dosega i dostupnosti informacija, koje novi oblici marketinške komunikacije osiguravaju suvremenom potrošaču, kao vrlo atraktivan i snažan koncept u ovom kontekstu nametnula se elektronična usmena predaja, e-WOM komunikacija (eng. *Electronic word of mouth*). Ista kroz sustav *slobodnih* recenzija omogućuje objektivno prezentiranje proizvoda i usluga uz minimalne troškove (s motrišta turista kao krajnjeg korisnika usluge), često s većim i odlučujućim utjecajem na prodaju i konkurentnost u usporedbi s drugim oblicima oglašavanja. Efekti e-WOM komunikacije smatraju se relevantnim pokazateljem vrijednosti proizvoda ili usluge, uzimajući u obzir njihovu neovisnost i objektivnost, kao i činjenicu da nisu plaćeni niti kupljeni, niti izmišljeni niti lažirani (**Lončarić et al., 2016**), stoga predstavljaju učinkovit promotivni mehanizam i, iz perspektive turista, relevantan parametar odabira smještajnog objekta. Nekoliko je studija potvrdilo utjecaj online reputacije dobivene kroz sustav recenzija i ocjena te njihova utjecaja na ponašanje potrošača - hotelskih gostiju (**Schuckert et al., 2015; Mellinas, 2019**). Ne samo da su, u odnosu na reklamne i marketinške kampanje, skloniji vjerovati recenzijama hotela (**Browning et al., 2013; Ricci i Wietsma, 2006**), već su hotelski gosti spremniji platiti više cijene za usluge s boljom ocjenom (**Yacouel i Fleischer, 2012**). Dodatno, empirijska su istraživanja pokazala da se utjecaj recenzija hotela pozitivno reflektira na broj rezervacija, cijenu, prihod po dostupnoj sobi te stopu popunjenosti (**Ye et al., 2009; Anderson, 2012; Viglia et al., 2016**), stoga su baze podataka hotelskih recenzija posljednjih godina probudile veliki znanstveni interes, generirajući nove publikacije na ovu temu (**Kwok et al., 2017; Mellinas, 2019**).



Sustavu izdvojenih inovacija na suvremenom turističkom tržištu valja pridodati još jednu promotivnu opciju koja je, uslijed zasićenog turističkog tržišta i *eksplozije* u broju promotivnih mogućnosti, postala zanimljiv izbor mnogih hotela. Kako bi se probili kroz promotivnu *gužvu* te istaknuli i učvrstili svoju konkurentsku poziciju, hoteli sve češće angažiraju slavne pokrovitelje (Yang, 2018). Stoga i preporuke slavnih pokrovitelja u ovom kontekstu imaju snažan potencijal postati učinkovita marketinško-komunikacijska strategija od utjecaja na percepciju hotelske usluge.

Paralelno i povezano s promjenama u marketinškim okvirima, osobito snažne promjene u načinima poslovanja hotelskih poduzeća ostvarene su i u domeni strukture kanala prodaje, kao specifičnih prodajnih strategija (Sciarelli et al., 2005). U nizu dostupnih prodajnih mogućnosti, distinkciju određuje sama primjena Interneta i informacijsko-komunikacijske tehnologije, pa se tako u dostupnoj literaturi razlikuju klasični (tradicionalni, offline) i suvremeni (digitalni, online) kanali prodaje (Wong i Law, 2005; Combe, 2006), na koje su hoteli danas strateški bitno više orijentirani.

**S druge strane**, na suvremenu marketinšku komunikaciju i prodajnu koncepciju, potporne su institucije države odgovorile relativno slabo, uvjetno i statično, ponudivši hotelskim poduzećima zastarjela i time nedovoljno prikladna rješenja za olakšavanje logistike tržišnog prodora. U praksi gospodarske zbilje hrvatskog turističkog tržišta, navedeno se operacionalizira kroz inertne alate, kanale i mehanizme neformalne dimenzije komercijalne diplomacije koji, unatoč suvremenim komunikacijskim rješenjima i kanalima prodaje, još uvijek podržavaju njihove tradicionalne oblike (primjerice, putem agencija, turističkih sajmova i prezentacija, brošura i prospekata). Naime, kanali i mehanizmi neformalne dimenzije komercijalne diplomacije u sektoru hotelijerstva primarno podrazumijevaju sustav tradicionalnih promotivnih aktivnosti u funkciji osvajanja tržišta, podržanih različitim oblicima stjecanja znanja, kao i aktivnostima umrežavanja integriranih u istom cilju. Ovaj široki portfelj aktivnosti, podržan institucionalnom potporom fakultativnog tipa i proizvoljnog sadržaja, uključuje klasične promotivne opcije (online i pisana promocija, udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama te sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima, kao i sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama), kao povoljne, dostupne i relativno lako primjenjive alate za podizanje razine međunarodne vidljivosti. Portfelj podrazumijeva i korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja, kao i usluga savjetovanja kao pratećih i komplementarnih aktivnosti u cilju tržišnog pozicioniranja,

upotpunjenih aktivnostima stjecanja (u tu svrhu) potrebnih znanja - kroz sudjelovanje na seminarima i radionicama te praćenja turističkih trendova i prognoza (kroz različite publikacije i brošure).

No, unatoč raspoloživim tradicionalnim promotivnim i prodajnim aktivnostima proboja na turističko tržište, podržanih neformalnim i neobvezujućim oblicima institucionalne potpore, praksa je ukazala, a znanost potvrdila da se hoteli danas češće opredjeljuju za suvremene promotivne i prodajne mehanizme (**Ricci i Wietsma, 2006; Ye et al., 2009; Yacouel i Fleischer, 2012; Browning et al., 2013; Law et al., 2014; Anderson, 2012.; Viglia et al., 2016; Kwok et al., 2017; Buhalis i Leung, 2018; Mellinas, 2019**) koji podržavaju potrebe suvremenih hotela i krajnjih korisnika hotelske usluge.

Promatrajući sustav promotivnih opcija i prodajnih kanala kao dominantni alat neformalne dimenzije komercijalne diplomacije, a u pravcu podizanja razine međunarodne vidljivosti i konkurentnosti, samim time i vrijednosti, nameće se zahtjev za brojnim promjenama na strani ponude turističkih usluga, kako od strane hotela, tako i njihovih potpornih institucija. Prije svega, nameće se potreba za inovacijama u području promotivnih i prodajnih modaliteta nastalih suradnjom hotela i potpornih državnih institucija. Navedeno primarno podrazumijeva cjelovitu digitalnu transformaciju poslovanja na svim razinama upravljanja marketingom hrvatskog hotelijerstva, što uključuje primjenu novih (digitalnih) znanja, te promjenu fokusa, načina rada, procesa, organizacije, kanala i mehanizama, kao preduvjeta konkuriranja u globalnom digitaliziranom okruženju. U tom kontekstu, institucije moraju preuzeti dinamičnu i proaktivnu ulogu stalno-učeće organizacije koja prati suvremene trendove, te sektoru hotelijerstva ponuditi nove, atraktivne i kvalitetne oblike potpore kroz sofisticirane kanale i mehanizme neformalne dimenzije komercijalne diplomacije. Da bi ovakva suradnja dala konkretne rezultate, jednako je važan educiran i inovativan menadžment koji će biti u stanju kontinuirano unaprjeđivati poslovanje hotela kroz usvajanje novih rješenja u cilju ažuriranja relevantnih pristupa osvajanja turističkog tržišta.

Pri tumačenju dobivenih rezultata istraživanja, u funkciji razumijevanja utvrđenih negativnih veza između inputa i outputa modela u dijelu neformalne dimenzije komercijalne diplomacije, a polazeći od rezultata prethodnih istraživanja, u obzir valja uzeti činjenicu da čimbenici neformalne dimenzije komercijalne diplomacije dijelom predstavljaju i refleksiju intelektualnog kapitala, tj. znanja (ovdje: kao fluidnu kombinaciju informacija opredijeljenih iskustvom i razumijevanjem).

Kao jedan od najvažnijih proizvodnih čimbenika, znanje zahtjeva da se u njega investira (**Jakovac, 2012**) jer investicije mogu povećati znanje, a ono zauzvrat može ubrzati realizaciju novih investicija. Gledano iz perspektive pojedinačnih ekonomskih aktera, investicije u znanje (intelektualni kapital) su troškovno vrlo zahtjevne, no njihov je vremenski povrat zajamčen. Studijom provedenom na redovitim studentima ekonomskih fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku, utvrđeno je da se investicija u visokoškolsko obrazovanje u cijelosti vraća nakon desetak godina (9,1 godina za studente koji primaju državnu subvenciju - ne plaćaju trošak školarine te 10,0 godina za studente koji plaćaju tržišnu cijenu školarine). Budući da ukupne koristi ovakve investicije premašuju troškove, njezina se isplativost može prihvatiti kao ekonomski racionalna odluka (**Cerović et al., 2016**).

Iz pozicije poduzeća, tržišna konkurentnost se uvelike temelji na znanju i sposobnosti učinkovitog integriranja inovacija. Ranijim je studijama utvrđeno da učinci investiranja u istraživanje i razvoj postaju egzaktni i opipljivi u predstojećem vremenskom razdoblju (**Baker et al., 2015; Costa-Campi et al., 2017**) te slijedom toga utjecaj ovakvih investicija na tržišnu konkurentnost ima vremenski odmak (**Breyer et al., 2013; Strandholm et al., 2018**). Studijom **Kostopoulos et al. (2011)** je također potvrđeno da investicije potiču inovacije i pozitivno utječu na konkurentnost poduzeća, ali (opet) s vremenskim odmakom. Slični rezultati dobiveni su i studijom **Yang (2013)** i **Wang i Guo (2008)**. Pa je nadalje vremenski odmak između učinaka investicija u istraživanje i razvoj (s jedne strane) i tržišne konkurentnosti novih poduzeća uvrštenih na burzu (s druge strane), utvrđen i studijom **Zhu et al. (2019)**. Ista je studija potvrdila da je u tekućem ciklusu provođenja aktivnosti istraživanja i razvoja, vjerojatnost njezine uspješne realizacije vrlo neizvjesna. Stoga, ulaganje ove prirode ne mora nužno postići očekivane rezultate u tekućem razdoblju, niti rezultati moraju nužno proizvesti ekonomske koristi u tom razdoblju. Dapače, investicija može generirati ekonomske koristi i ojačati konkurentnost poduzeća tek tržišnim pozicioniranjem gotovog proizvoda i stjecanjem potrošačeva povjerenja (**Zhu et al., 2019, p. 924**).

Recentne znanstvene studije indiciraju da vrijeme povrata investicije u znanje ovisi o brojnim čimbenicima, pri čemu je kao ključne moguće izdvojiti vrstu industrije (djelatnosti), vrstu znanja i vrijeme potrebno za njegovu implementaciju, veličinu investicije i dr. Raznolikost čimbenika, kao i njihova snaga utjecaja u okviru određene industrije, značajno ograničavaju mogućnost određivanja vremenskog okvira za povrat investicije ove vrste. Pored toga, vrijeme povrata investicije u znanje je dugoročan proces kojeg neminovno prati određeni vremenski

odmak, posebice jer je i stjecanje novih znanja (obzirom na njegov eksponencijalni razvoj) zapravo cjeloživotni proces, dok koristi njegove primjene mogu biti postepene.

Kada je riječ o hotelijerstvu, vrijeme povrata investicije u znanje može ovisiti o veličini hotela (hotelskog poduzeća), zahtjevima tržišta, konkurenciji, tehnološkoj infrastrukturi, vrsti znanja, i dr. Iako je određivanje vremenskog okvira za povrat ove investicije relativno, neizvjesno i nepredvidivo, valja imati na umu da će se povrat manifestirati tek s određenim vremenskim odmakom, a kroz kvalitetu pružene usluge i zadovoljstvo gostiju kao ključnih čimbenika uspješnog poslovanja. U tom smislu, vrijeme povrata investicije u znanje uvelike ovisi o načinu i opsegu implementacije znanja, odnosno o vremenu u kojem će gosti prepoznati kvalitetu usluge kao rezultat ove implementacije. Stoga ulaganje u *pravo znanje* podrazumijeva strateški imperativ te zahtjeva primjenu na ispravan način i u odgovarajućem kontekstu. Naime, ukoliko se ne primjenjuje u praksi, stečeno znanje ne donosi vrijednost, a isto vrijedi i za njegovu selektivnu ili pogrešnu primjenu koja može uzrokovati pogrešne odluke i postupke, pa čak i štetne učinke.

U sektoru hotelijerstva, kanali i mehanizmi neformalne dimenzije komercijalne diplomacije, pored specifičnih promotivnih opcija, podrazumijevaju i različite oblike stjecanja znanja kroz informiranje i sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama te seminarima i radionicama, kroz praćenje turističkih trendova i prognoza (putem publikacija i brošura), korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja, kao i usluga savjetovanja u cilju tržišnog pozicioniranja. U tom smislu, upravo će intenzitet i dubina provedbe istaknutih aktivnosti neformalne dimenzije komercijalne diplomacije (znanja, umrežavanja i tradicionalnih kanala prodaje, kao njihovog produkta), odrediti vremenski okvir u kojem će učinci ovih investicija biti prepoznati na međunarodnom turističkom tržištu te u kojem će se manifestirati kao generatori vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća.

Iako negativan odnos na relaciji prediktor-medijator-kriterij u okviru dobivenih rezultata neformalne dimenzije komercijalne diplomacije isprva intrigira, isti zapravo nadopunjuje nalaze ranijih studija (pa tako i studije **Zhu et al., 2019**, koja svoje istraživanje fokusira upravo na nova/mlada poduzeća), imajući u vidu da najveći udio jedinica iz istraživačkog uzorka pripada generaciji mladih hotela, osnovanih nakon 2015. godine (36,9%). Kao novi igrači na turističkom tržištu, u smjeru jačanja svoje tržišne te međunarodne prepoznatljivosti, ovi su hoteli skloniji primjeni alata neformalne dimenzije komercijalne diplomacije (kao jeftinijeg i neobvezujućeg oblika institucionalne potpore) u odnosu na iskusnije konkurente s jasnom

poslovnom misijom i vizijom (sklonije formalnim oblicima institucionalne potpore), što je potvrđeno provedenom mješovitom analizom varijacije (ANOVA). Istom mješovitom analizom varijacije (ANOVA) utvrđeno je da (obzirom na veličinu) upravo mikro segment hotelskih poduzeća (čak 66% istraživačkog uzorka) najviše primjenjuje alate i mehanizme neformalne dimenzije komercijalne diplomacije. Obzirom da čine dominantni dio istraživačkog uzorka, nesporno je da su upravo **mlada** i **mikro** hotelska poduzeća (koje karakterizira visok stupanj rizika, neizvjesnost, često nedovoljna stručnost i iskustvo, kao i manja raspoloživost kapitalnih i financijskih sredstava), sklonija neformalnim oblicima komercijalne diplomacije **nositelji negativnog rezultata** neformalne dimenzije komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije i stvaranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća.

Uvažavajući sve prateće okolnosti i izazove kroz koje se manifestiraju alati neformalne dimenzije komercijalne diplomacije, dobiveni rezultati zapravo ne čude, već pozivaju na odgovornost i promjene, prije svega institucije državne potpore sektoru malog hotelskog poduzetništva, ali i same hotele i njihov menadžment. U turbulentnom vremenu (prepunom promjena) kao što je ovo, tromost i inertnost sustava nailazi na oštre *lekcije* iz okruženja, a iste su to veće što je sustav (i njegovi alati) *ranjiviji*.

## 9. ZAKLJUČAK

Dostignuti stupanj razvoja znanosti i spoznaja u području djelovanja malih i srednje velikih poslovnih subjekata, kao snažnog generatora gospodarskog razvoja, danas, više no ikada, pozivaju na izučavanje interaktivnog odnosa komercijalne diplomacije i internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća - fenomena koji se afirmirao kao aktualan predmet istraživanja, posebice kada se izučava iz poslovne perspektive.

Sektor malog i srednjeg poduzetništva u hotelijerstvu Republike Hrvatske zahtijeva snažnu i ciljanu institucionalnu potporu ukoliko želi rasti u smjeru tržišne konkurentnosti i visoke vrijednosti. Pritom strateške aktivnosti u ovome sektoru podrazumijevaju koordinirano djelovanje i aktivan odnos poslovnog i državnog sektora, posebice u aspektima internacionalizacije podržane kanalima formalne dimenzije komercijalne diplomacije koja sinkronizirano i promptno generira vrijednost. Financijska priroda kanala i mehanizama ove dimenzije podrazumijeva detaljan plan, razrađenu strategiju, primjerenu organizaciju, ali i ugovorno formalizirani odnos, što su istovremeno preduvjeti za uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva. S druge strane, iako po sadržaju atraktivna, operativna i u praksi lako primjenjiva, neformalna dimenzija komercijalne diplomacije uz sebe može vezivati stanoviti rizik i neizvjesnost u području primjene njezinih alata i mehanizama. Naime, po svojstvima ležerna i neobvezujuća, ova dimenzija omogućuje potpunu slobodu djelovanja hotela, osiguravajući im nesputanu i proizvoljnu implementaciju alata i mehanizama (te znanja stečenih u njezinim okvirima). Upravo iz tog razloga mora joj se pristupiti oprezno, vodeći računa da hoteli danas zahtijevaju suvremenu, brzu i prilagodljivu institucionalnu potporu koja će odgovoriti na potrebe hotela, ali i na potrebe hotelske potražnje. Pritom je od iznimne važnosti, uz proaktivnu ulogu državnih institucija, slijediti korak digitalnih trendova te djelovati u pravcu digitalne transformacije i novih kanala prodaje, kao snažnog oruđa međunarodne vidljivosti i potvrde kvalitete turističkog proizvoda i usluge.

### 9.1. Teorijski i praktični doprinosi istraživanja

A) Provedeno istraživanje značajno doprinosi **znanstvenoj spoznaji** o učincima komercijalne diplomacije u funkciji internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća na brojne načine, višestruko i multiplikativno:

**1. Znanstvena literatura je unaprijeđena konceptualnim nadogradnjama neistraženih istraživačkih niša, pojmova i fenomena ovog područja znanja te su**

## **prepoznate i identificirane veze i međuovisnost komercijalne diplomacije i internacionalizacije od utjecaja na stvaranje i rast vrijednosti u sektoru malog hotelskog poduzetništva.**

U odnosu na prethodna istraživanja (McDougall i Oviatt, 1996; Dana et al., 1999; Schulz et al., 2009; Paunović i Prebežec, 2010), predložen je kvalitetniji pristup analize aktivnosti internacionalizacije, kao i fleksibilniji okvir za interpretaciju suvremenih međunarodnih aktivnosti malih i srednje velikih poduzeća s intencijom međunarodne tržišne integracije. Pritom su objedinjene i dodatno upotpunjene znanstveno utemeljene spoznaje prethodnih istraživanja. Utvrđeno je da se u procesu internacionalizacije, kao višedimenzionalnog sustava višestrukih aktivnosti, poduzećima mora pristupati kao heterogenoj skupini autentičnih karakteristika i raznolikih pozicija, pri čemu je odabir pouzdanog instrumentarija (pokazatelja internacionalizacije primjenjivog za mala i srednje velika poduzeća) od osobite važnosti.

Osim toga, konsolidirani su različiti znanstveni pristupi komercijalnoj diplomaciji te se dodatno razjasnio njezin koncept, definirao opseg i konkretizirala razina djelovanja. Poduprto argumentima Ruël i Visser (2012) te Arbeiter et al. (2017), doktorski rad zastupa tezu o djelovanju komercijalne diplomacije na mikro razini, pri čemu aktivnosti komercijalne diplomacije izravno podupiru poslovni sektor u izvoznim i investicijskim angažmanima, što komercijalnu diplomaciju čini znatno bližom razini stvarnog poslovanja poduzeća. Time u svezi, a u odnosu na prethodna istraživanja koja komercijalnu diplomaciju izučavaju u širokim okvirima gospodarskog rasta i općeg prosperiteta zemlje (Rose, 2007; Li i Samsell, 2009; Udovič, 2011; Zuidema i Ruël, 2012) ili se pak orijentiraju na svekoliki poslovni sektor, mahom na poduzeća izvoznike (Kotabe i Czinkota, 1992; Gençtürk i Kotabe, 2001; Lederman et al., 2006; Yakop i Bergeijk, 2009; HGK, 2017; Babić, 2021), ovo istraživanje dograđuje znanstvene spoznaje novim mikroekonomskim alatima, zakonitostima i relacijama, fokusirajući se izravno na međuodnos poduzeća i državnih institucija u djelatnosti hotelijerstva, promatrano iz *ugla* hotela kao krajnjeg korisnika usluga komercijalne diplomacije. Time je učinjen značajan iskorak, posebice u odnosu na nacionalna istraživanja koja, osim što komercijalnoj diplomaciji gotovo isključivo pristupaju kao integrativnom fenomenu gospodarske diplomacije (Sadžak, 2010; Ćiković, 2011; Benko, 2012; Plevnik, 2016; Peternel i Grešš, 2021), ne uzimaju u obzir specifičnosti određene djelatnosti.

U odnosu na prethodna istraživanja, komercijalna diplomacija se analizira iz *ugla* procjene vrijednosti poduzeća kao njezine refleksije, što čini novi teorijski doprinos ovog doktorskog

rada, s obzirom da su učinci komercijalne diplomacije u literaturi do sada obrađivani tek sporadično i fragmentarno te bez njihove konkretnije implikacije na vrijednost (**Kostecki i Naray, 2007; Naray, 2012**). S obzirom na detektirana ograničenja standardnih pristupa i metoda procjene vrijednosti poduzeća, istraživanjem je predložen novi model mjerenja vrijednosti u ovom kontekstu, zasnovan na alternativnim mikroekonomskim teorijama poduzeća i podržan smjernicama iz prakse gospodarske zbilje (sukladno odredbama Zakona o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23), što predstavlja svojevrsnu kompilaciju teorije i prakse.

## **2. U radu je razvijen model procesa stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije iz poslovne perspektive malih i srednje velikih hotelskih poduzeća.**

Navedeno predstavlja ključni istraživački iskorak jer, u odnosu na prethodna istraživanja, produbljuje koncept sagledavanja vrijednosti malog poduzetništva u sektoru hotelijerstva u uvjetima postizanja njihove veće međunarodne vidljivosti:

- implementirajući u model - u funkciji inputa (prediktora) - novokreirani splet kanala, mehanizama i alata komercijalne diplomacije, segmentiranih u dvije različite no međusobno povezane dimenzije koje predstavljaju kombinaciju aktivnosti dvaju područja vezanih interesa i fokusa,
- uvodeći u proces - u funkciji medijatora - prilagođeni pokazatelj internacionalizacije, te
- definirajući kriterijalnu varijablu - u funkciji outputa modela - kao set raznorodnih (financijskih i nefinancijskih) veličina proizišlih iz mikroekonomskih teorija vrijednosti poduzeća podržanih računovodstvenim smjernicama iz prakse gospodarske zbilje.

Pritom je najveći odmak u istraživanju učinjen pri razvoju i segmentaciji varijabli komercijalne diplomacije u aspektima njezinih novokreiranih dimenzija i atributa, u odnosu na postojeće radove koji izučavaju principe stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije tek na kvalitativnoj razini te fragmentarno. U tom smislu, model djelomično optimizira **Narayeve (2012)** analitički okvir stvaranja vrijednosti (koji je poslužio kao podloga za razumijevanje ključnih input-proces-output odnosa), pozicionirajući djelokrug i aktivnosti komercijalne diplomacije na razinu poslovnog sektora, čime je stvoreno uporište za jednostavnu, brzu i učinkovitu primjenu alata i mehanizama komercijalne diplomacije kao institucionalne podrške malom poduzetništvu.



Za potrebe mjerenja relevantnih dimenzija komercijalne diplomacije razvijeno je ukupno 16 čestica: i) informiranje o turističkim sajmovima ili prezentacijama, ii) informiranje o aktualnim seminarima i radionicama, iii) sudjelovanje na seminarima i radionicama, iv) sudjelovanje na turističkim sajmovima ili prezentacijama, v) sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima, vi) sudjelovanje u programima bespovratnih potpora, vii) sudjelovanje u nacionalnim programima i projektima, viii) sudjelovanje u programima i projektima EU, ix) korištenje zajmova i jamstava, x) online promocija, xi) pisana promocija, xii) udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama, xiii) praćenje turističkih trendova i prognoza te vijesti iz poduzetništva i gospodarstva kroz publikacije, xiv) korištenje usluga savjetovanja u svrhu tržišnog pozicioniranja, xv) korištenje usluga institucionalnog posredovanja u privlačenju investicija, xvi) korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja sa inozemnim partnerima. Iako su navedene aktivnosti ciljano usmjerene na poduzeća iz djelatnosti hotelijerstva, očekuje se da bi set kanala i mehanizama komercijalne diplomacije (dodatno usklađen prema obilježjima djelatnosti), mogao generirati slične ishode za poduzeća ostalih sektora, no analiza (i testiranje) ovih pretpostavki ostavljaju se za neka buduća istraživanja i studije.

U istraživanju je primijenjen novi pristup mjerenja aktivnosti internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća - odabirom ciljanih parametara, odnosno osobina (kvaliteta) hotelskih menadžera iz šireg područja menadžerskog znanja, čime su u obzir uzete temeljne značajke hotelijerstva kao ciljane djelatnosti, ali i rezultati prethodnih istraživanja koji su identificirali odnos između znanja o inozemnom tržištu i brzine, kao i intenziteta internacionalizacije poduzeća (**Casillas i Moreno- Menendez, 2014; Oviat i McDougall, 2005**). Time u svezi je korigiran indeks internacionalizacije malih i srednje velikih hotelskih poduzeća (**Gubik i Bartha, 2014**) na način da su preuzeti i dodatno prilagođeni parametri (čestice) bihevioralne dimenzije indeksa, te je pridodan i novokreirani parametar (čestica) kojim se mjerila razina formalnog obrazovanja iz područja ugostiteljstva i turizma. Varijabla internacionalizacije mjerena je uz pomoć 6 čestica: i) želja i namjera da se hotel pozicionira na međunarodno turističko tržište, ii) otvorenost prema turistima svih nacija i kultura (kozmpolitizam), iii) poznavanje međunarodnog turističkog tržišta, preferencija i potreba inozemnih turista, iv) iskustvo rada s inozemnim turistima, v) opće poslovno/profesionalno iskustvo, vi) obrazovanje iz područja ugostiteljstva i turizma. Prikadnost ovako definiranih čestica očekuje se i u kontekstu mjerenja internacionalizacije poduzeća drugih sektora, uz

opcionarno uključivanje ostalih varijabli izvornog SMINI indeksa (isključenih iz ovog istraživanja / irelevantnih za ovo istraživanje), ovisno o značajkama djelatnosti.

Značajan iskorak u istraživanju učinjen je pri mjerenju utjecaja produkta internacionalizacije i komercijalne diplomacije u aspektima generiranja vrijednosti kao outputa konceptualnog modela. U odnosu na recentna istraživanja u kojima je mjereno opseg postignutih ciljeva komercijalne diplomacije kroz parametre rastućeg izvoza i međunarodne trgovinske razmjene (Udovič, 2011) ili učinke proizašle iz angažmana veleposlanstava i konzulata (Rose, 2007; Du et al; 2008; Yakop i Bergeijk, 2009), utjecaj komercijalne diplomacije i internacionalizacije na vrijednost (hotelskog) poduzeća u okviru ovoga istraživanja analiziran je kroz set raznorodnih veličina (ostvareni prihod, broj zaposlenih i veličina imovine - aktive) podržanih i od teorije i od prakse, što ih čini relevantnim i *snažnim* outputima modela te znanstveno utemeljenom osnovom procjene vrijednosti. Ovakvim je odmakom od klasične metodologije vrednovanja poduzeća učinjen značajan iskorak u poimanju, stvaranju i mjerenju vrijednosti, što doprinosi i oplemenjuje standardne pristupe, modele i tehnike procjene vrijednosti poduzeća.

### **3. Analiza puta (eng. *Path analysis*) kao iskorak u metodološkom pristupu predmetu istraživanja.**

Pored primjene deskriptivne i inferencijalne te bivarijatne statističke analize, kao standardne kombinacije znanstvenih metoda za analizu primarnih podataka te opis uzorka i varijabli modela, u okviru ovog istraživanja, za potrebe dizajniranja konceptualnog modela i testiranja znanstvenih hipoteza, primijenjena je metoda analize puta (eng. *Path analysis*). U odnosu na ranije studije srodne tematike, koje primjenjuju uglavnom kvalitativni metodološki instrumentarij ili tek metodu jednostavne regresijske analize (Pacheco i Matos, 2022; De Noni i Apa, 2015; Zuidema i Ruël, 2012), implementacija analize puta, kao složene matematičko-statističke metode, značajan je iskorak u operacionalizaciji ovog istraživačkog fenomena.

**B) Pored navedenih teorijskih iskoraka, istraživanje nudi i aplikativne doprinose:**

- 1. Prezentirane su spoznaje o potencijalu, značaju i ulozi alata komercijalne diplomacije u procesu internacionalizacije i utvrđivanja vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, što je prvo takvo istraživanje provedeno na uzorku hrvatskih hotelskih poduzeća i poduzeća iz područja hotelske industrije**

## **uopće te vrijedan izvor informacija pri donošenju preporuka za razvoj javnih politika u sektoru hotelijerstva.**

Provedena je dubinska analiza strukture hrvatske komercijalne diplomacije te su utvrđeni njezini ključni izazovi. Pritom su u mreži državnih institucija koje provode aktivnosti komercijalne diplomacije na općoj razini, selektirane i detaljno analizirane one koje djeluju u području hotelijerstva: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH, Ministarstvo turizma i sporta RH, Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska gospodarska komora - odjel za turizam te Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO).

Utvrđeno je da Republika Hrvatska zastupa aktivan pristup države u oblikovanju i usmjeravanju općeg turističkog razvoja, pri čemu institucije imaju značajnu ulogu kreatora politike te direktno djeluju u pravcu kreiranja turističkog proizvoda i usluge. Međutim, promatrajući njihovo djelovanje u kontekstu olakšavanja proboja malih i srednje velikih hotelskih poduzeća na međunarodno turističko tržište, uočava se niša za poboljšanje relacija ovoga odnosa. Naime, dobiveni rezultati istraživanja su ukazali na nezadovoljavajuću i manjkavu ulogu državnih institucija Republike Hrvatske (što je utvrđeno i u studijama **HGK, 2017; Babić, 2021**) u kontekstu njihova značaja za poduzeća s tendencijom međunarodne tržišne integracije. Sukladno dobivenim rezultatima, može se zaključiti da je neke od ključnih problema koji otežavaju sinergiju između sektora hotelijerstva i državnih institucija u pravcu rasta međunarodne vidljivosti i vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća, moguće riješiti samo jasno definiranim i pravilno usmjerenim institucionalnim mjerama. Na vrhu popisa mjera su strukturne institucionalne reforme, ne samo zbog poboljšanja percepcije kredibiliteta državnih institucija, nego i radi važnosti učinaka koje one proizvode. Naime, dosadašnje aktivnosti komercijalne diplomacije, iako značajne po svom opsegu i s dalekosežnim i ambicioznim ciljevima, nisu prepoznate u dovoljnoj mjeri, niti zadovoljavajuće ocijenjene od strane njezinih korisnika. U skladu s time, rezultati mogu poslužiti kao ishodište za jačanje institucijske klime, što bi pospješilo sinergiju s poslovnom zajednicom.

## **2. U radu su stvoreni temelji za razvoj proaktivnih odluka hotelskog menadžmenta u pravcu digitalne transformacije i novih kanala prodaje.**

Rezultati doktorskog rada mogu značajno doprinijeti unaprjeđenju postojećih menadžerskih znanja u sektoru hotelskog menadžmenta, čime se povećava konkurentnost hotelskih poduzeća

na međunarodnom turističkom tržištu. Drugim riječima, rezultati impliciraju prijedloge prilagodbi aktivnosti ne samo nositelja komercijalne diplomacije, već i hotelskih poduzeća kao krajnjih korisnika usluga komercijalne diplomacije (u procesu njihovog širenja na međunarodno tržište), ukazujući na potrebu za osiguravanjem fleksibilnih i inovativnih struktura, platformi i baza (digitalne) podrške malom poduzetništvu. Time alate komercijalne diplomacije, posebice u dijelu njezine neformalne dimenzije, valja anticipirati u kontekstu suvremenih informacijsko - komunikacijskih i turističkih trendova, što zahtjeva cjeloživotno učenje i fleksibilan pristup hotelskog menadžmenta, kao i strateško digitalno usmjerenje hotela i hotelskih poduzeća.

### **3. Anketni upitnik u funkciji empirijskog dijela istraživanja**

Vrijedan aplikativan doprinos predstavlja i novokreirani mjerni instrument (anketni upitnik) koji eksplicite uključuje i propituje čimbenike koji doprinose rastu vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća, a koji predstavljaju primjereni izbor u mnoštvu parametara koji određuju, kako fenomen internacionalizacije, tako i fenomen komercijalne diplomacije u djelatnosti hotelijerstva. Pritom je izbor (i segmentacija) čestica koje tvore varijablu prediktora (komercijalne diplomacije), kreiran uz potporu ekspertnih skupina, pionirski pothvat, koja metodologija se ne može pronaći u radovima koji se bave ovom ili srodnom tematikom. Nadalje, varijable medijatora (internationalizacije) i kriterija (vrijednosti) definirane su temeljem rezultata prethodnih istraživanja te usklađene za specifičnosti hotelske industrije. I dok je varijabla medijatora u cijelosti propitana anketnim upitnikom, varijabla kriterija proizlazi iz rezultata primarnih istraživanja (Fina, Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora).

Ovako kreiran anketni upitnik smatra se kvalitetnim mjernim instrumentom u analizi alata komercijalne diplomacije u cilju internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća. No, isti je (uz manja usklađivanja i prilagodbe) pogodan za slične analize i drugih industrija, djelatnosti i poduzeća u procesu njihove internacionalizacije i podizanja međunarodne vidljivosti.

#### **9.2. Ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

U razmatranju rezultata ovog istraživanja potrebno je navesti i nekoliko ograničavajućih okolnosti koje predstavljaju ujedno i izazov za daljnja istraživanja:

Jedno od ograničenja vezuje se uz instrument istraživanja – anketni upitnik. Pored deficita istraživanja koja izučavaju aktivnosti komercijalne diplomacije u sektoru turizma i ugostiteljstva, osobiti izazov kreiranja anketnog upitnika nametnuo se u kontekstu opisa i mjerenja čestica koje tvore *varijablu internacionalizacije*. Naime, internacionalizacija se obično percipira kao proces koji se sastoji od više uzastopnih faza pri čemu se po definiciji „internationalizacija odvija tijekom vremena, a očituje se u vremenskom slijedu u kojem se događaji odvijaju“ (Jones i Coviello, 2005, p. 7). Ovakav je pristup internacionalizaciji kao procesu dobio značajnu pozornost znanstvene zajednice koja izučava principe internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća (Acedo i Jones, 2007; Zahoor i Al-Tabba, 2021). Novije, procesno orijentirane studije čine razliku između dva različita, ali međusobno povezana istraživačka pristupa (Prashantham et al., 2019; Zahoor i Al-Tabba, 2021): brzine rane internacionalizacije (definirane kao vremenski odmak između osnivanja poduzeća i pokretanja njegove međunarodne aktivnosti) i brzine internacionalizacije nakon ulaska na inozemno tržište (odnosno vremena između prve i sljedeće međunarodne aktivnosti). I iako je brzina rane internacionalizacije poduzeća opširno istražena, dok je internacionalizacija nakon ulaska na strano tržište dobila bitno manje istraživačke pozornosti, valja naglasiti da u oba slučaja nije pronađena niti jedna studija fokusirana na poduzeća koja djeluju u području turizma i ugostiteljstva. Razlog tome proizlazi iz specifičnosti ove grane djelatnosti koja inicijalno i po definiciji pretpostavlja aktivnosti na međunarodnom turističkom tržištu (uz manifestaciju internacionalizacije zapravo na domicilnom teritoriju), što je argument da se internacionalizaciji u ovom istraživanju pristupi kao rigidnoj varijabli.

Dodatno, priroda ovog istraživanja ograničava mogućnost longitudinalne procjene (te pristup s ponovljenim mjerenjima nije prikladan), s obzirom da ono podrazumijeva i zahtijeva spremnost menadžera da sudjeluju u istraživanjima takve vrste. Pristup s ponovljenim mjerenjima nije prikladan i s obzirom na dinamiku, odnosno diskontinuitet u aktivnostima korištenja pojedinih (rigidnih) alata komercijalne diplomacije sa njihovim (tada) sporadičnim (izdvojenim) učincima na internacionalizaciju. Iz navedenog razloga, čestice koje tvore varijablu internacionalizacije (u ovom istraživanju) mahom se odnose na osobine i kvalitete hotelskog menadžera koje proizlaze iz šireg područja menadžerskog znanja i iskustva, polazeći od rezultata prethodnih istraživanja koji su identificirali vezu između znanja o inozemnom tržištu (kao nematerijalnom resursu) i internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća, dokazavši da stjecanje takvog znanja i iskustva može pospješiti ulazak na međunarodno tržište (Casillas i Moreno - Menendez, 2014; Oviat i McDougall, 2005).

Uočeno je i jedno metodološko ograničenje provedenog istraživanja, u kontekstu relativno malog istraživačkog uzorka (103 hotela) u čijoj su strukturi većinski zastupljena poduzeća mikro veličine (66%), mlađa - osnovana nakon 2015. godine (36,9%) te smještena u Jadranskoj regiji - uz more (53,4%). Iako uzorak svojim sastavom prati stvarnu strukturu malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj (prema podacima Eurostata, mikro hotelska poduzeća čine 68% svih poduzeća iz ovoga segmenta djelatnosti), postoji vjerojatnost da bi istraživanje na većem uzorku, koji bi u strukturi uključio veći udio malih i srednje velikih poduzeća, možda polučilo drugačije rezultate i implikacije. Isto pitanje se može postaviti i s motrišta starosti te geografske lokacije hotelskih poduzeća. U tom kontekstu, utvrđeni negativan odnos između faktora istraživačkog modela u okviru druge pomoćne hipoteze (neformalne dimenzije komercijalne diplomacije), otvara prostor za buduća istraživanja u smislu daljnje analize mogućeg uzroka negativne veze, polazeći od veličine, starosti te geografske lokacije poduzeća koja u aspektima raspoloživih sredstava za provedbu aktivnosti tržišnog pozicioniranja startaju s bitno različitim pozicija.

No, možda najveći izazov budućeg istraživanja predstavlja uloga potpornih institucija u segmentu neformalne dimenzije komercijalne diplomacije kao alata podizanja razine međunarodne vidljivosti, a koja se manifestira kroz (već spomenute) turističke sajmove, seminare, radionice, publikacije, usluge savjetovanja, umrežavanja, promocije, oglašavanja i sl. Obzirom na rezultate istraživanja (i negativnu vezu između spomenutog prediktora i internacionalizacije, posljedično i vrijednosti), nameću se pitanja, odlaze li tradicionalni kanali prodaje u *povijest*, jesu li ih i koliko marginalizirali novi kanali promocije i prodaje te suvremena digitalna transformacija, te kako bi trebala izgledati nova proaktivna uloga državnih institucija u funkciji potpore malog hotelskog poduzetništva i olakšavanja njihovog proboja na međunarodno tržište. Odgovori na ova i ostala vezana pitanja ostavljaju se kao izazov za neka buduća istraživanja, analize i znanstvene prosudbe.

## BIBLIOGRAFIJA

### A) Knjige

1. Arbeiter, J., Boromisa, A. M., Bučar, M., Četković, J., Jaćimović, D., Lakić, S., Radytya Ležaić, A., Rajković, M., Tišma, S., Udovič, B., Žarković, M. (2017). *Gospodarska diplomacija: između potreba gospodarstva i interesa država: Hrvatska, Slovenija i Crna Gora–energetika, klima, investicije, turizam*. Alinea, Zagreb, Centar za razvoj i resurse – CRR, Zagreb
2. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.(1994). *Multivariate analysemethoden: eine anwendungsorientierte einföhrung*. Springer-Verlag, New York
3. Bayne, N., Woolcock, S. (Eds.). (2011). *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*. Ashgate Publishing, Ltd., UK
4. Benić, Đ. (2017). *Mikroekonomija–menadžerski pristup*. 2. izdanje, Školska knjiga, Zagreb
5. Berković, S. (1997). *Diplomatsko i konzularno pravo*. Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb
6. Berridge, G., Lloyd, L. (2012). *The Palgrave Macmillan dictionary of diplomacy*. Springer
7. Berridge, G.R., James, A. (2003). *A dictionary of diplomacy*. London, UK: Palgrave Macmillan
8. Brajdić, I. (1998). *Modeli odlučivanja*. Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet, Opatija
9. Cerović, Z., Galičić, V., Ivanović, S. (2005). *Menadžment hotelskog domaćinstva*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
10. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija
11. Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2<sup>nd</sup> Edition, Erlbaum: Hillsdale, MI, USA
12. Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, UK
13. Feketekuty, G. (Ed.). (2012). *Policy Development and Negotiations in International Trade: A Practical Guide to Effective Commercial Diplomacy*. US: CreateSpace Independent Publishing Platform
14. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3<sup>rd</sup> Edition, Sage Publications Ltd., London
15. Field, A., Miles, J., Field, Z. (2013). *Discovering statistics using R (Reprint)*. Sage Publications Ltd., London
16. Fulgosi, A. (1984). *Faktorska analiza*. Školska knjiga, Zagreb
17. Galičić, V., Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, OpatijaGašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Školska knjiga, Zagreb
18. Hair, J. F. (Ur.). (2010). *Multivariate data analysis*. 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall
19. Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational organization development*. Addison-Wesley
20. Ivanović, S. (2012). *Ekonomika ugostiteljstva*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
21. Koutsoyiannis, A. (1996). *Moderna mikroekonomika*, drugo izdanje, Mate doo, Zagreb
22. Loehlin, J. C., Beaujean, A. A. (2016). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. Taylor & Francis, London

23. Maćzyńska, E. (2005). *Valuation of Companies*. The Association of Accountants in Poland: Warsaw, Poland
24. Marković, M. (1994). *Međunarodni marketing*. Logos doo, Split
25. Martin, J.D., Pettty, J. W. (2000). *Value Based Management, The Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Harvard Business school Press, Boston, Massachusetts
26. Norman, G. R., Streiner, D. L. (2003). *PDQ. Pretty Darned Quick Statistics*. 3<sup>rd</sup> Edition. B.C. Decker, Hamilton, Canada
27. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill, New York
28. O'Hagan, A., Buck, C. E., Daneshkhah, A., Eiser, R., Garthwaite, P., Jenkinson, D., Oakley, J., & Rakow, T. (2006). *Uncertain Judgements Eliciting Experts' Probabilities*. John Wiley & Sons, Ltd, England
29. Orsag, S. (1997). *Vrednovanje poduzeća*. Zagreb: Infoinvest, Zagreb
30. Pett, M., Lackey, N., Sullivan, J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis. The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Sage Publications, Inc.
31. Pirjevec, B., (1998). *Ekonomska obilježja turizma*. Golden marketing, Zagreb
32. Previšić, J., Ozrešić Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Masmedia, Zagreb
33. Radišić, F. (1997). *Poduzetnički menadžment u turizmu*. Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
34. Radolović, S. (2016) *Uspostava modela gospodarske diplomacije za razvoj hrvatskog gospodarstva*. Doktorski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
35. Rana, K. S. (2000). *Inside diplomacy*. Manas, New Delphi
36. Rana, K. S. (2004). *The 21st century ambassador: Plenipotentiary to chief executive*. Diplo Foundation, Malta and Geneva
37. Rana, K. S., Chatterjee, B. (2011). *Economic diplomacy: India's experience*. Cuts International, India
38. Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington books, Lexington, MA
39. Sadžak, M. (2011). *Ekonomska diplomacija: kroskulturalni pristup*. Synopsis, Zagreb, Sarajevo
40. Schmidt, R. (1980). **Zur Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen** (No. 86). Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel.
41. Schumpeter, J. A., Clemence, R. V., Swedberg, R. (2017). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York
42. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. 5<sup>th</sup> Edition, Boston, MA: Pearson
43. Van Bergeijk, P. A. (2014). *Economic diplomacy and the geography of international trade*. Edward Elgar Publishing.
44. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015). *Financijski menadžment*. IX dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRIF plus, Zagreb
45. Vukadinović, R. (1998). *Međunarodni politički odnosi*. Barbat, Zagreb
46. Young, S. D., O'Byrne, S.F. (2001.) *EVA and Value-Based Management, A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill, New York



47. Zahirović, S.(2005). *Multivarijaciona analiza – osnove teorije i primjene u marketinškim istraživanjima*, prvo izdanje, Infograf, Tuzla

## B) Znanstveni članci

48. Acedo, F. J., Jones, M. V. (2007). **Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms.** *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, pp. 236–252, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>
49. Aleidan, M. (2019). **Commercial diplomacy as a part of national transformation and its impact on the internationalization of SMEs: evidence from Saudi Arabia.** *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 9, No. 9, pp. 1019-1031, [10.18488/journal.aefr.2019.99.1019.1031](https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2019.99.1019.1031)
50. Alvarez, R. (2004). **Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs.** *International Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 383-400, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.01.002>
51. Andersen, O. (1993). **On the internationalization process of firms: A critical analysis.** *Journal of international business studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231
52. Anderson, C. (2012). **The impact of social media on lodging performance.** *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12, No. 15, pp. 6–11
53. Andersson, U., Johanson, J., Vahlne, J. E. (1997). **Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm.** *MIR: Management International Review*, pp. 67-84
54. Andrić, B. (2011). **Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu.** *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-50
55. Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J. (2000). **Effects of age at entry, knowledge intensity, and limitability on international growth.** *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 909-924, <https://doi.org/10.5465/1556419>
56. Babić, M. (2021). **Učinkovita gospodarska diplomacija te nužnost implementacije novog modela u Republici Hrvatskoj.** *Zbornik sveučilišta Libertas*, Vol. 6, No. 6, pp. 103-120, <https://doi.org/10.46672/zsl.6.6.7>
57. Baker, E., Olaleye, O., Reis, L. A. (2015). **Decision frameworks and the investment in R&D.** *Energy Policy*, Vol. 80, pp. 275-285, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.027>
58. Barringer, B. R., Greening, D. W. (1998). **Small business growth through geographic expansion: A comparative case study.** *Journal of business venturing*, Vol. 13 No. 6, pp. 467-492, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00038-4)
59. Barro, R. J. (1991). **Economic Growth in a Cross-Section of Countries.** *Oxford Journals: Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 407-443, <https://doi.org/10.2307/2937943>
60. Bartoluci, M. and Budimski, V. (2010). **Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske.** *Acta turistica*, Vol. 22, No. 2, pp. 179-200
61. Bašić, M. (2016). **Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika i brzine internacionalizacije poduzeća.** *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 14, No. 2, pp. 1-18
62. Baum, T., Szivas, E. (2008). **HRD in tourism: A role for government?** *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 783–794, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.09.002>
63. Bazdan, Z. (2010). **Optimalni model gospodarske diplomacije Republike Hrvatske u kontekstu globalne obavještajne revolucije.** *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 23, No. 2, pp. 413-428

64. Beamish, P. W. (1999). **The role of alliances in international entrepreneurship.** *Research in global strategic management*, Vol. 7, No. 1, pp. 43-61, [https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(99\)07056-4](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(99)07056-4)
65. Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., Esquivel, S. L. (2013). **Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research.** *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, Vol.18, No.1, pp.1-15, <https://doi.org/10.7275/qv2q-rk76>
66. Bell, J. (2003). **Towards an integrative model of small firm internationalization.** *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 4, pp. 339-362, <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>
67. Bellina, Ž. (2014). **Commercial diplomacy as an instrument for enhancing economic recovery: the case of Serbia.** *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 2, No. 3, pp. 202-224, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2014.064797>
68. Benko, D. (2013). **Država kao čimbenik gospodarskog razvoja.** *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, Vol. 16, No. 32, pp. 149-164
69. Bharwani, S., Talib, P. (2017). **Competencies of hotel general managers: a conceptual framework.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 393–418, 10.1108/ijchm-09-2015-0448
70. Bilandžić, M., Barun, I. (2013). **Business knowledge as a function of development: Economic diplomacy in the Republic of Croatia.** *Market-Trziste*, Vol. 25, No. 1, pp. 77–96
71. Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselec, M., Jakšić, J. (2012). **Business Intelligence in the Croatian Economy.** *Poslovna izvrsnost*, Vol. 6, No. 1, pp. 9-27
72. Blažević, B. (1999). **Turizam u funkciji strategije gospodarskog razvoja Hrvatske.** *Tourism and hospitality management*, Vol. 5, No. 1-2, pp. 1-21
73. Breckova, P. (2018). **Export patterns of small and medium sized enterprises.** *European Research Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 43-51
74. Breyer, C., Birkner, C., Meiss, J., Goldschmidt, J. C., Riede, M. (2013). **A top-down analysis: Determining photovoltaics R&D investments from patent analysis and R&D headcount.** *Energy Policy*, Vol. 62, pp. 1570-1580, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.07.003>
75. Brlečić Valčić, S., Crnković-Stumpf, B. (2013). **Potreba za približavanjem uporabne i fer tržišne vrijednosti poduzeća u suvremenom pristupu vrednovanju poduzeća.** *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 2, pp. 379-396
76. Browning, V., So, K. K. F., Sparks, B. (2013). **The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels.** *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 30, No. 1–2, pp. 23–40, <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750971>
77. Buhalis, D., O'Connor, P. (2005). **Information communication technology revolutionizing tourism.** *Tourism recreation research*, Vol. 30, No. 3, pp. 7-16, <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
78. Buhalis, D., Leung, R. (2018). **Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem.** *International Journal of Hospitality Management*, Vol.7, No. 1, pp. 41-50, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
79. Burgelman, R. A. (1983). **A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm.** *Administrative science quarterly*, pp. 223-244
80. Busschers, S., Ruël, H. (2012). **The Value of Commercial Diplomacy from an International Entrepreneurs Perspective.** In H. Ruël (Ed.), *Commercial Diplomacy and International*

*Business: A Conceptual and Empirical Exploration* (pp.71-103). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited

81. Buterin, V., Olgić Draženović, B., Jakovac, P. (2018). **Institucije kao determinanta ekonomskog rasta – Primjer Hrvatske i odabranih članica EU-a.** *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 6, No. 1, pp. 217-234, <https://doi.org/10.31784/zvr.6.1.16>
82. Caley, M. J., O'Leary, R. A., Fisher, R., Low-Choy, S., Johnson, S., Mengersen, K. (2014). **What is an expert? A systems perspective on expertise.** *Ecology and evolution*, Vol. 4, No. 3, pp. 231-242, <https://doi.org/10.1002/ece3.926>
83. Casillas, J. C., Moreno-Menendez, A. M. (2014). **Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning.** *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 85–101, <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.29>
84. Casillas, J. C., Barbero, J. L., Sapienza, H. J. (2015). **Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization.** *International Business Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 102–114, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>
85. Cavusgil, S. T. (1984). **Differences among exporting firms based on their degree of internationalization.** *Journal of business research*, Vol. 12, No. 2, pp. 195-208
86. Cerović, Lj., Rubinić, I., Matić, R. (2016). **Povrat investicije u ljudski kapital: studija slučaja na primjeru redovitih studenata ekonomije u Republici Hrvatskoj.** *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, Vol. 10, No. 2, pp. 27-43
87. Cerrato, D., Piva, M. (2012). **The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership.** *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, No. 4, pp. 617-644, <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
88. Combe, C. (2006). **Introduction to E-business Management and strategy**, *British Library Cataloguing in Publication Data* [Adobe Digital Editions version]. In Library of Congress Cataloguing. ISBN–13, pp. 978-0
89. Costa-Campi, M. T., García-Quevedo, J., Martínez-Ros, E. (2017). **What are the determinants of investment in environmental R&D?** *Energy Policy*, Vol.104, pp. 455-465, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.01.024>
90. Coviello, N. E., Martin, K. A. M. (1999). **Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector.** *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 42-66, <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700404>
91. Coviello, N. E., McAuley, A. (1999). **Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research.** *MIR: management international review*, pp. 223-256
92. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.** *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 16, No. 1, pp. 7-26, <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
93. Cuero Acosta, Y.A., Adu-Gyamfi, R., Nabi, M.N.U., Dornberger, U. (2017). **Analysing the Role of Framework Conditions Influencing International Entrepreneurial Opportunity Identification Process.** *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 9-29, <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050301>
94. Cvjetković, N. (2010). **Procjena vrijednosti poduzeća i poslovnih rezultata.** *Računovodstvo, revizija i financije*, Vol. 5, No.10, pp. 67-75
95. Czinkota, M. R. (2002). **Export Promotion: Framework for Finding Opportunity in Change.** *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 315–324, <https://doi.org/10.1002/tie.10021>

96. Čavlek, N. (2019). **Tko usmjerava svjetske turističke tokove.** Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti. Razred za društvene znanosti, (539=54), pp. 205-228, 10.21857/m8vqrtzgo9
97. Čižmar, S. (2007). **Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske.** *Acta turistica*, Vol. 19, No. 2, pp. 150-181
98. Ćiković, H. (2011). **Izazovi hrvatske diplomacije na pragu Europske Unije.** *Političke analize*, Vol. 2, No. 5, pp. 7-10
99. Dana, L. P., Etemad, H., Wright, R. W. (1999). **The impact of globalization on SMEs.** *Global Focus*, Vol. 11, No. 4, pp. 93-106
100. Daniels, J. D., Bracker, J. (1989). **Profit performance: do foreign operations make a difference?.** *Management International Review*, pp. 46-56
101. David, T., Mach, A. (2006). **Institutions and Economic Growth – The Successful Experience of Switzerland.** United Nations University, Research Paper No. 2006/101, pp. 1870-1950
102. De Noni, I., Apa, R. (2015). **The moderating effect of exploitative and exploratory learning on internationalisation–performance relationship in SMEs.** *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 2, pp. 96-117, <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0148-6>
103. Derado, D. (2011). **Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća: slučaj Splitsko-dalmatinske županije.** *Ekonomski pregled*, Vol. 62, No. 3-4, pp. 134-176
104. Dörrenbächer, C. (2000). **Measuring corporate internationalisation.** *Intereconomics*, Vol. 35, No. 3, pp. 119-126, <https://doi.org/10.1007/BF02927197>
105. Du, J., Lu, Y., Tao, Z. (2008). **Economic institutions and FDI location choice: Evidence from US multinationals in China.** *Journal of comparative Economics*, Vol. 36, No. 3, pp. 412-429, <https://doi.org/10.1016/j.jce.2008.04.004>
106. Ekeledo, I., and Sivakumar, K. (2004). **International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective.** *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 68-101, <https://doi.org/10.1108/02651330410522943>
107. Farmaki, A., Altinay, L., Botterill, D., Hilke, S. (2015). **Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus.** *Tourism. Management*, Vol. 47, pp. 178–190, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.019>
108. Fey, C.F.; Hu, T.; Delios, A. (2023). **The Measurement and Communication of Effect Sizes in Management Research.** *Management and Organization Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 176-197. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.2>
109. Fletcher, M., Harris, S. (2012). **Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources.** *International Business Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 631–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.008>
110. Gallo, M. A., Pont, C. G. (1996). **Important factors in family business internationalization.** *Family Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 45-59, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>
111. Galtung, J., Ruge, M. H. (1965). **Patterns of Diplomacy: A Study of Recruitment and Career Patterns in Norwegian Diplomacy.** *Journal of Peace Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 101–135, <https://doi.org/10.1177/002234336500200201>
112. Garača, N., Garača, Z. (2018). **Položaj malih i srednje velikih poduzeća Virovitičko-podravske županije.** *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 8, No. 1, pp. 18-28

113. Gençtürk, E. F. Kotabe, M. (2001). **The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation.** *Journal of international marketing*, Vol. 9 No. 2, pp. 51-72, <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886>
114. Georgiadou, E. (2018). **Organising Greek CD: Oscillating between integrated and fragmented models of organisation.** *Inderscience*, pp. 1-24, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2018.091376>
115. Geringer, J. M., Beamish, P. W., DaCosta, R. C. (1989). **Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance.** *Strategic management journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 109-119, <https://doi.org/10.1002/smj.4250100202>
116. Gertz, G., S. Jandhyala and L.N.S. Poulsen (2018). **Legalization, diplomacy, and development: Do investment treaties de-politicize investment disputes?** *World Development*, Vol. 107, pp. 239-252, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.023>
117. Grant, R. M. (1987). **Multinationality and performance among British manufacturing companies.** *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 3, pp. 79-89, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490413>
118. Gubik, S. A., Bartha, Z. (2014). **SME Internalisation Index (SMINI) Based on the Sample of the Visegrad Countries (chapter 2).** In: Gubik, A.S. and Wach, K. (eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, pp. 23-40
119. Hajdukiewicz, A. (2019). **The role of commercial diplomacy in promoting and facilitating international business.** *International Entrepreneurship Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 107-118
120. Hall, C. M. (2010). **Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism.** *Current issues in Tourism*, Vol. 13, No. 5, pp.401–417, <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
121. Head, K., Ries, J. (2010). **Do trade missions increase trade?** *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, Vol. 43, No. 3, pp. 754-775
122. Herbst, A. (1969). **The commercial counsellor's field of activity.** *Intereconomics*, Vol. 4, No. 10, pp. 323-325
123. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H. (1997). **International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms.** *Academy of Management journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 767-798
124. Hristoforova, I. V., Silcheva, L. V., Arkhipova, T. N., Demenkova, A. B., Nikolskaya, E. Y. (2019). **Improvement of digital technologies in marketing communications of tourism and hospitality enterprises.** *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. 10, No. 4, pp. 829-834, [10.14505/jemt.v10.4\(36\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v10.4(36).13)
125. Ietto-Gillies, G. (1998). **Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations.** *Transnational corporations*, Vol. 7, pp. 17-40
126. Jakovac, P. (2012). **Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje.** *Tranzicija*, Vol. 14, No. 29, pp. 88-106
127. Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005). **Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time.** *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 284–303, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
128. Jović, M. (2014). **Mjesto i uloga diplomacije u promicanju hrvatskog turizma.** *Tranzicija*, Vol. 16, No. 34, pp. 120-128
129. Justinek, G. (2012). **Can diplomacy facilitate SMEs in their efforts to export?** *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 4, No. 3-4, pp. 308-323, <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2012.049272>

130. Karagozoglu, N., Lindell, M. (1998). **Internationalization of small and medium sized technology based firms: An exploratory study**. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 44-59, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00080-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00080-5)
131. Kesteley, J., Riordan, S., Ruël, H. (2014). **Introduction: business diplomacy**. *The Hague journal of diplomacy*, Vol. 9, No. 4, pp. 303-309
132. Kim, W. C., Hwang, P., Burgers, W. P. (1993). **Multinationals' diversification and the risk-return trade-off**. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 275-286, <https://doi.org/10.1002/smj.4250140404>
133. Klisović, J. (2014). **The new Croatian commercial diplomacy**. *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 2, No. 3, pp. 228-230, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2014.064803>
134. Knack, S., Keefer, P. (1995). **Institutions and Economic Performance: Cross-Country Tests using Alternative Institutional Measures**. *Economics and Politics*, Vol. 7, No. 3, 1995, pp. 207-227
135. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002). **Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća**. *Ekonomski pregled*, Vol. 53, No. 9-10, pp. 934-955
136. Kosteckí, M., Naray, O. (2007). **Discussion papers in diplomacy. Commercial Diplomacy and International Business**, Netherlands Institute of International Relations Clingendael
137. Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., Ioannou, G. (2011). **Absorptive capacity, innovation, and financial performance**. *Journal of business research*, Vol. 64, No. 12, pp. 1335-1343, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
138. Kotabe, M., Czinkota, M. R. (1992). **State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis**. *Journal of international business studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 637-658, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490281>
139. Kubickova, M. (2019). **The impact of government policies on destination competitiveness in developing economies**. *Current Issues in Tourism*, Vol. 22, No. 6, pp. 619-642, 0.1080/13683500.2017.1296416
140. Kubickova, M., Campbell, J. M. (2020). **The role of government in agro-tourism development: a top-down bottom-up approach**. *Current Issues in Tourism*, Vol. 23, No. 5, pp. 587-604, <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1551338>
141. Kurečić, P., Haluga, V., Višak, K. (2021). **Izazovi gospodarske diplomacije Republike Hrvatske na primjeru velike prehrambene kompanije Podravka dd**. *Časopis za multidisciplinarna istraživanja*, Vol. 20, No. 40, pp. 103-112
142. Kwok, L., Xie, K. L., Richards, T. (2017). **Thematic framework of online review research: A systematic analysis of contemporary literature on seven major hospitality and tourism journals**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 307-354, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0664>
143. Law, R., Buhalis, D., Cobanoglu, C. (2014). **Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 727-750, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
144. Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L. (2006). **Export promotion agencies: What works and what doesn't**. (August 2006). CEPR Discussion Paper No. 5810, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=936967>
145. Lee, D. (2004). **The growing influence of business in U.K. diplomacy**. *International Studies Perspective*, Vol. 5, No. 1, pp. 50-54 <https://doi.org/10.1111/j.1528-3577.2004.00154.x>
146. Lee, D., Ruël, H. (2012). **Introduction: Commercial Diplomacy and International Business: Merging International Business and International Relations**, Ruël, H. (Ed.)

- Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration (Advanced Series in Management, Vol. 9), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 13-19, [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2012\)000009004](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2012)000009004)
147. Leonidou, L. C. (2004). **An analysis of the barriers hindering small business export development.** *Journal of small business management*, Vol. 42, No. 3, pp. 279-302, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
  148. Li, L., Li, D., Dalgic, T. (2004). **Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning.** *Management International Review*, Vol. 44, No. 1, pp. 93-116
  149. Li, S., Samsell, D. P. (2009). **Why some countries trade more than others: The effect of the governance environment on trade flows.** *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 47-61, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00715.x>
  150. Lleras, C. (2005). **Path analysis.** *Encyclopaedia of social measurement*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-30
  151. Lončarić, D., Ribarić, I., Farkaš, V. (2016). **The role of electronic word-of-mouth in the tourism market.** In: *Proceedings of 23rd Biennial International Congress – Tourism & Hospitality Industry 2016: Trends and Challenges*. University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija. pp. 188-203
  152. Lop, G.U (2017). **CD in a globalized world.** Available at: [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_14746\\_ps\\_2017\\_1\\_20/c/10516-10052.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_14746_ps_2017_1_20/c/10516-10052.pdf).
  153. Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). **The internationalization and performance of SMEs.** *Strategic management journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 565-586, <https://doi.org/10.1002/smj.184>
  154. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.** *Academy of management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172, <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
  155. Manuela, W. S., de Vera, M. J. (2015). **The impact of government failure on tourism in the Philippines.** *Transport Policy*, Vol. 43, pp. 11–22, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.05.016>
  156. Maškarin Ribarić, H., Ribarić, I. (2013). **Government intervention in driving the development of sustainable tourism.** In: *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference: Tourism in Southern and Eastern Europe 2013*, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija. pp.-231-240
  157. Matijašević, N. (2015). **Diplomacija u globaliziranom svetu: U susret izazovima– Usporedba javne, kulturne i zvjezdane diplomacije.** *Međunarodna politika*, Vol. LXVII No. 160, pp. 33-58
  158. Mauro, P. (1995). **Corruption and Growth.** *Oxford Journals: Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, No. 3, pp. 681-712
  159. Mayer, T., Ottaviano, G. I. (2007). **The Happy Few: The internationalisation of European firms. New facts based on firm-level evidence.** *Intereconomics*, Vol. 43, No. 3, pp. 135-148, <https://doi.org/10.1007/s10272-008-0247-x>
  160. McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (2000). **International Entrepreneurship: The intersection of two paths.** *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 902-908, <https://doi.org/10.5465/1556418>
  161. Mellinas, J. P. (2019). **Dependency of Spanish Urban Hotels on Booking.Com.** *Tourism Analysis*, Vol. 24, No. 1, pp. 3–12. doi:10.3727/108354219x1545829563

162. Meon, P.G., Weill, L. (2005). **Does better governance foster efficiency? An aggregate frontier analysis.** *Economics of Governance*, Vol. 6, pp. 75-90, <https://doi.org/10.1007/s10101-004-0080-z>
163. Mercier, A. (2007). **Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK and the US.** Clingendael Discussion Papers in Diplomacy, 108. Retrieved on March 11, 2019, from [https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070900\\_cdsp\\_diplomacy\\_mercier.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070900_cdsp_diplomacy_mercier.pdf)
164. Miciuła, I., Kadłubek, M., Stępień, P. (2020). **Modern Methods of Business Valuation—Case Study and New Concepts.** *Sustainability*, Vol. 12, No. 7, p. 2699., 10.3390/su12072699
165. Mijatović, E. (2012). **Metode procjene vrijednosti i oblici financiranja restrukturiranja poduzeća tehnikama spajanja i preuzimanja poduzeća.** *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2, No. 1, pp. 131-137
166. Mlinarić, D. (2020). **Konceptualni okvir gospodarske diplomacije.** *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 18, No. 2, pp. 155-172, <https://doi.org/10.22598/zefzg.2020.2.155>
167. Mohnen, P., Hall, B. H. (2013). **Innovation and productivity: An update.** *Eurasian Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 47-65. <https://doi.org/10.14208/BF03353817>
168. Naray, O. (2008). **Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview.** Paper presented at the 7th World Conference of TPOs, The Hague, The Netherlands. Retrieved on March 11, 2019 from [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade\\_Support\\_Institutions/TPO\\_Network/Content/Conferences/2008/NarayConferencepaper.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade_Support_Institutions/TPO_Network/Content/Conferences/2008/NarayConferencepaper.pdf)
169. Naray, O. (2011). **Commercial diplomats in the context of international business.** *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 6, No. 1, pp. 121-148
170. Naray, O. (2012). **Commercial diplomacy: an integrative framework.** *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 1, No. 2, pp. 119-133, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2012.051684>
171. Ngo, L. V., O'cass, A. (2013). **Innovation and business success: The mediating role of customer participation.** *Journal of Business research*, Vol. 66, No. 8, pp. 1134-1142, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
172. Nunkoo, R. (2015). **Tourism development and trust in local government.** *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 623–634, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.016>
173. O'Farrell, P. N., Hitchens, D. M. (1988). **Alternative theories of small-firm growth: a critical review.** *Environment and Planning A*, Vol. 20, No. 10, pp. 1365-1383, <https://doi.org/10.1068/a201365>
174. Okano-Heijmans, M. (2011). **Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies.** *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 6, No. 1-2, pp. 7-36
175. Omelyanenko, V. (2017). **Economic diplomacy in the innovation of global value chains as the national security providing strategy component.** *Trajectory of Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 1-8, <https://doi.org/10.22178/pos.20-3>
176. Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2005). **Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 537–554, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
177. Pacheco, L. M., Matos, A. P. (2022). **Foreign presence and export performance: The role of Portuguese commercial diplomacy.** *The International Trade Journal*, Vol. 36, No. 2, pp. 147-169, <https://doi.org/10.1080/08853908.2021.1907262>



178. Pangarkar, N. (2008). **Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises.** *Journal of world business*, Vol. 43, No. 4, pp. 475-485, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>
179. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010). **Internacionalizacija poslovanja malih i srednje velikih poduzeća.** *Market-Tržište*, Vol. 22, No. 1, pp. 57-76
180. Pavlák, M. (2018). **Barriers to the internationalization of Czech SMEs.** *European Research Studies Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 453-462
181. Peixoto, S. (2000). **Economic Value Added.** Potro, Universidade Moderna do Port, <https://ssrn.com/abstract=302687>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.302687>
182. Perriard, M. (1995). **Towards a measure of globalization.** Institute for Economic and Social Sciences.
183. Peternel, I., Grešš, M. (2021). **Economic diplomacy: concept for economic prosperity in Croatia.** *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 34, No. 1, pp. 109-121, [10.1080/1331677X.2020.1774788](https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1774788)
184. Picco, G. (2005). **A New International System.** *Whitehead J. Dipl. & Int'l*, Vol. 6, pp. 29-39
185. Plevnik, J. (2016). **Croatia's economic diplomacy needs long-term strategy as constructive axis for future reforms.** *Ekonomski pregled*, Vol. 67, No. 2, pp. 89-115
186. Pope, R. A. (2002). **Why small firms export: Another look.** *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 17-26, <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00035>
187. Potter, E. H. (2004). **Branding Canada: The renaissance of Canada's commercial diplomacy.** *International Studies Perspectives*, Vol. 5, pp. 55-60, <https://doi.org/10.1111/j.1528-3577.2004.00155.x>
188. Power, M., Newell, P., Baker, L., Bulkeley, H., Kirshner, J., Smith, A. (2016). **The political economy of energy transitions in Mozambique and South Africa: The role of the rising powers.** *Energy Research & Social Science*, Vol. 17, pp. 10-19, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.03.007>
189. Prashantham, S. (2005). **Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization.** *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, pp. 37-52, <https://doi.org/10.1007/s10843-005-0304-5>
190. Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., Sarasvathy, S. D. (2019). **Effectuation, network-building and internationalisation speed.** *International Small Business Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 3–21, <https://doi.org/10.1177/0266242618796145>
191. Qian, G. (2002). **Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises.** *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 611–633. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00080-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00080-5)
192. Radošević, D. (2002). **Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu.** *Ekonomski pregled*, Vol. 53, No. 11-12, pp. 1070-1086
193. Raneta, L., Kunychka, M. (2015). **Applying cluster analysis to studying commercial diplomacy of Ukraine.** *Актуальні проблеми економіки*, Vol. 5, pp. 501-509
194. Reuvers, S., Ruël, H. (2012), **Chapter 1. Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications**, in Ruël, H. (Ed.) *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration (Advanced Series in Management, Vol. 9)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-27, [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2012\)0000009005](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2012)0000009005)
195. Ricci, F., Wietsma, R. T. (2006). **Product reviews in travel decision making.** In M. Hitz, M. Sigala, J. Murphy (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2006* (pp. 296–307). Vienna, Austria: Springer, [https://doi.org/10.1007/3-211-32710-X\\_41](https://doi.org/10.1007/3-211-32710-X_41)

196. Ritchie, B. W. (2004). **Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry.** *Tourism Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 669–683, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
197. Rodríguez, A. R. (2002). **Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry.** *Tourism Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 597–607, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00024-9)
198. Rose, A. K. (2007). **The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion.** *World Economy*, Vol. 30, No.1, pp. 22-38, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00870.x>
199. Roy, K. C., Tisdell, C. A. (1998). **Good governance in sustainable development: the impact of institutions.** *International Journal of Social Economics*, Vol. 25, No. 6-7-8, pp. 1310-1325, <https://doi.org/10.1108/03068299810212775>
200. Ruël, H., Visser, R. (2012). **Commercial diplomats as corporate entrepreneurs: explaining role behaviour from an institutional perspective.** *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 1, No. 1, pp. 42-79, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2012.049942>
201. Ruël, H. J., De Boer, S., Ten Haaf, W. (2013). **Commercial diplomacy in practice: experiences of international business executives and representatives in Malaysia.** *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 1, No. 3-4, pp. 258-273, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2013.057018>
202. Rugman, A. M. (2008). **Regional multinationals and the myth of globalisation.** In: *Regionalisation and Global Governance. The taming of globalisation*, pp. 99-117
203. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic, B. (2006). **SME internationalization research: past, present, and future.** *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 13, No. 4, pp. 476-497, <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
204. Saner, R., Yiu, L. (2003). **International Economic Diplomacy. Mutations in Post-modern Times.** Clingendael Discussion Papers in Diplomacy, 84. Retrieved on November 15, 2017 from <https://www.clingendael.org/publication/international-economic-diplomacy-mutationspost-modern-times>
205. Schuckert, M., Liu, X., Law, R. (2015). **Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions.** *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 32, No. 5, pp. 608–621, <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.933154>
206. Schulz, A., Borghoff, T., Kraus, S. (2009). **International entrepreneurship: towards a theory of SME internationalization.** *International Journal of Business and Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-12
207. Sciarelli, M., Della Corte, V., Giuseppe, C. (2005). **Innovations in the distribution of tourist products: Results of a research conducted in Italy.** 4th International Congress *Marketing Trends.*, Paris: Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, pp. 1-20
208. Shoham, A. (1998). **Export performance: A conceptualization and empirical assessment.** *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 59–81
209. Shone, M. C., Simmons, D. G., Dalziel, P. (2016). **Evolving roles for local government in tourism development: A political economy perspective.** *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 24, No. 12, pp. 1674–1690, <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1184672>
210. Siedschlag, I., Zhang, X., Cahill, B. (2010). **The Effects of the Internationalisation of Firms on Innovation and Productivity.** ESRI WP363. December 2010
211. Smolarski, J. and Wilner, N. (2005): **Internationalisation of SMEs: A Micro-Economic Approach,** *Journal of Business Chemistry*, Vol. 2, No. 2, pp. 55-70

212. Solow, R. M. (1971). **Some Implications of Alternative Criteria for the Firm**, In: *Corporate Economy* (ed. R. Marris, A. Wood), Macmillan, London and Basingstoke
213. Sotiriadis, M. D. (2017). **Sharing tourism experiences in social media: A literature review and a set of suggested business strategies**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29., No. 1., pp. 179-225, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0300>
214. Sousa, J.D.R. (2015). **Best practices and potential biases in trade missions: Portuguese SMEs mission guidelines**. Doctoral Dissertation, Católica Lisbon, Lisbon
215. Stadman, A., Ruël, H. (2012). **Competitors or Collaborators: A Comparison of Commercial Diplomacy Policies and Practices of EU Member States**. pp. 183-225 In: *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
216. Strandholm, J. C., Espinola-Arredondo, A., Munoz-Garcia, F. (2018). **Regulation, free-riding incentives, and investment in R&D with Spillovers**. *Resource and Energy Economics*, Vol. 53, pp. 133-146, <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2018.04.002>
217. Stryjakiewicz, T., Męczyński, M., & Stachowiak, K. (2014). **Role of creative industries in the post-socialist urban transformation**. *Quaestiones Geographicae*, Vol. 33, No. 2, pp. 19-35, <https://doi.org/10.2478/quageo-2014-0013>
218. Sullivan, D. (1994). **Measuring the degree of internationalization of a firm**. *Journal of international business studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 325-342
219. Szabo, A. (2002). **Internationalization of SMEs**. The UNECE Approach ([www.unecce.org](http://www.unecce.org)).
220. Tallman, S., Li, J. (1996). **Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms**. *Academy of Management journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 179-196
221. Udovič, B. (2011). **Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan countries**. *Communist and post-communist studies*, Vol. 44, No. 4, pp. 357-368, <https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2011.10.010>
222. UNCTAD (2014). **World Investment Report – Investing in the SDGs: an Action Plan**. United Nations. Welch, L., R. Luostarinen (1988): Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 34-55
223. Van Bergeijk, P. A., Moons, S. J. (2018). **Introduction to the Research Handbook on Economic Diplomacy**. In *Research Handbook on Economic Diplomacy*. Edward Elgar Publishing.
224. Van Bergeijk, P.A., Yakop, M., de Groot, H.L. (2011). **The economic effectiveness of diplomatic representation: An economic analysis of its contribution to bilateral trade**. *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 6, No. 1-2, pp. 101-120, <https://doi.org/10.1163/187119111x566751>
225. Van de Schootbrugge, E., Wong, K. M. (2013). **Multi-Stage valuation for start-up high tech projects and companies**. *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 13, No. 2, pp. 45-56
226. Viglia, G., Minazzi, R., Buhalis, D. (2016). **The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 2035–2051, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0238>
227. Villanueva Lop, G. (2017). **Commercial Diplomacy** In: *A Globalized World*. Przegląd Strategiczny, Vol. 10, pp. 367-382, 10.14746/ps.2017.1.20
228. Vinšalek Stipić, V. (2013). **Strateško upravljanje korporacijama temeljem ekonomske dodane vrijednosti**. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 4, No. 2, pp. 113-126

229. Visser, R., Ruël, H. J. (2014). **Innovation of international business support: a research agenda for commercial diplomacy.** *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 2, No. 3, pp. 238-257, <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2014.064802>
230. Vochozka, M., Machová, V. (2017). **Enterprise value generators in the building industry.** In: *SHS Web of Conferences*, Vol. 39, p. 1029, EDP Sciences, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173901029>
231. Wang, X., Li, X. (Robert), Zhen, F., & Zhang, J. (2016). **How smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach.** *Tourism Management*, Vol. 54, pp. 309–320. doi:10.1016/j.tourman.2015.12.003
232. Wang, Y. L., Wang, J. C., Wu, Y., Zhang, L., Huang, C. P., Shen, Q., Ji, Q. H. (2008). **Incidentally simultaneous occurrence of RET/PTC, H4–PTEN and BRAF mutation in papillary thyroid carcinoma.** *Cancer letters*, Vol. 263, No. 1, pp. 44-52
233. Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). **Internationalization: Evolution of a concept.** *Journal of general management*, Vol. 14, No. 2, pp. 34-55, <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
234. Wong, J., Law, R. (2005). **Analysing the intention to purchase on hotel websites: A study of travellers to Hong Kong.** *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 311–329, 10.1016/j.ijhm.2004.08.002
235. Woo, L.J. (2017). **The impact of ownership structure on internationalization: An empirical study of Korean SMEs.** *Global Business and Finance Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 51-66, <https://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.51>
236. Yacouel, N., Fleischer, A. (2012). **The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market.** *Journal of Travel Research*, Vol. 51, No. 2, pp. 219–226, <https://doi.org/10.1177/0047287511400611>
237. Yakop, M., van Bergeijk, P.A.G. (2009). **The Weight of Economic and Commercial Diplomacy** (August 30, 2009). *International Institute of Social Studies (ISS) Working Paper No. 478*, August 2009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1469137> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1469137>
238. Yang, L., Wall, G., Smith, S. L. J. (2006). **Ethnic tourism development: Chinese government perspectives.** *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, No. 3, pp. 751–771, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.06.005>
239. Yang, W. (2018). **Star power: the evolution of celebrity endorsement research.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 389–415, 10.1108/ijchm-09-2016-0543
240. Yang, Z. H. (2013). **Research on the correlation between R&D investment and enterprise value – Based on empirical test after Chinese listed companies implement new accounting standards.** *Sci. Technol. Manag. Res.* Vol. 33, No. 10, pp. 42-55, <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2019.07.013>
241. Ye, Q., Law, R., Gu, B. (2009). **The impact of online user reviews on hotel room sales.** *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 180–182. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.011>
242. Yip, G.S., Biscarri, G., Monti, J.A. (2000). **The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms.** *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3., pp. 10-35, <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>
243. Zahoor, N., Al-Tabbaa, O. (2021). **Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge.** *International Business Review*, Vol. 30, No. 1, pp.1-16, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101761>

244. Zahra, S. A. (2003). **International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement.** *Journal of business venturing*, Vol. 18, No. 4, pp. 495-512, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
245. Zhang, J., Jensen, C. (2007). **Comparative advantage: explaining tourism flows.** *Annals of tourism research*, Vol. 34, No. 1, pp. 223-243, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.08.004>
246. Zhao, S., Timothy, D. J. (2015). **Governance of red tourism in China: Perspectives on power and guanxi.** *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 489-500, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.011>
247. Zhu, Z. Zhu, Z., Xu, P., Xue, D. (2019). **Exploring the impact of government subsidy and R&D investment on financial competitiveness of China's new energy listed companies: An empirical study.** *Energy Reports*, Vol. 5, pp. 919-925, <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2019.07.013>
248. Zuidema, L., Ruël, H. (2012). Chapter 4. **The Effectiveness of Commercial Diplomacy: A Survey Among Embassies and Consulates**, In: *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration* (Ed. Ruël, H.) (Advanced Series in Management, Vol. 9), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 105-140. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2012\)0000009008](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2012)0000009008)

### C) Ostale publikacije

249. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Jurić, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020). **Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. uključujući dio rezultata GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2019. godinu:** <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>
250. Boromisa, A. M., Tišma, S., Raditya-Ležaić, A. (2012). **Commercial diplomacy of the Republic of Croatia or why Croatia today desperately needs a strong and systematic commercial diplomacy.** Institute for International Relations, IMO, Zagreb: <https://irmo.hr/wp-content/uploads/2020/02/godip-web-en.pdf>
251. Business Valuation Specialists LLC. (2016). **A Brief History of Valuation Companies:** <https://www.businessvaluations.net/blog/history-of-valuation-companies>
252. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2020). **Turizam u 2019:** [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/SI-1661.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/SI-1661.pdf) (veljača, 2021)
253. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. **Klasifikacija NUTS u Republici Hrvatskoj:** <https://dzs.gov.hr/UserDocsImages/450>
254. Ekonomski institut (2020). **Turizam - Sektorske analize.** Rašić, I. (ur.) Ekonomski institut, Zagreb: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/eizg%3A359>
255. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Makowska, A., Robin, N., Steigertahl, L. et al. (2019) **Annual report on European SMEs 2017/2018: SMEs growing beyond borders**, Publications Office: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/283614>
256. European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Lonkeu, O., Jessie, W., Bormans, J. et al. (2020), **Annual report on European SMEs 2018/2019: research and development and innovation by SMEs**, Publications Office: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/506866>
257. European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R. (2021). **Annual report on European SMEs 2020/2021: digitalisation of SMEs: background document**, Publications Office: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/120209>

258. Hrvatska gospodarska komora (2017). **Izazovi gospodarske diplomacija u Hrvatskoj**: <https://www.hgk.hr/documents/kratka-analiza-ankete590c80a58b4be.pdf>
259. Hrvatska turistička zajednica (2020). **Hotelski turizam Hrvatske – izdanje 2020**: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020_0.pdf)
260. Ministarstvo turizma i sporta RH (2021). **Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj**: <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (veljača, 2022)
261. **Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli**, NN 56/2016
262. **Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli**, NN 120/2019
263. Savić, Z., Pipp, P., Zubak, D., Hanzl, Ž., Pađen, Ž., Peter, T., Akrap, A., Ivanda, K. (2018). **Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali**. Hrvatska gospodarska komora. Zagreb, <https://www.hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2018-web5bd31ccf68e7f.pdf>
264. **Strategija razvoja održivog turizma do 2030. Godine**, NN 2/2023
265. TOMAS (2020). **Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2019**. Institut za turizam. [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)
266. World Tourism Organization (1998). **Tourism Service: Background Note by Secretariat**. World Trade Organisation, Council for Trade in Services, [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/anre98\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anre98_e.pdf)
267. **Zakon o računovodstvu**, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23

#### D) Ostali izvori

268. Digitalna komora, Hrvatska gospodarska komora: <https://digitalnakomora.hr/home> (travanj, 2023)
269. Eurostat: <https://ec.europa.eu/> (veljača, 2022)
270. Fininfo: <https://www.fininfo.hr/> (ožujak, 2022)
271. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije: <https://hamagbicro.hr/> (ožujak, 2022)
272. Hrvatska gospodarska komora – odjel za turizam: <https://www.hgk.hr/odjel-turizam> (ožujak, 2022)
273. Hrvatska turistička zajednica: <https://www.htz.hr/hr-HR> (ožujak, 2022)
274. info.BIZ: <https://www.fina.hr/info.biz> (ožujak, 2022)
275. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske: <https://mingor.gov.hr/> (ožujak, 2022)
276. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske: <https://mint.gov.hr/> (ožujak, 2022)
277. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske: <https://mvpep.gov.hr/> (ožujak, 2022)
278. Registar godišnjih financijskih izvještaja, Javna objava FINE: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp> (listopad, 2021 – travanj, 2022)
279. Sudski registar Republike Hrvatske: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> (listopad, 2021 – travanj, 2022)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Turistički promet u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2013 do 2019 (u tisućama) .....	75
Grafikon 2. Pozicija hotela u smještajnim kapacitetima Republike Hrvatske .....	79
Grafikon 3. Broj dolazaka i noćenja u hotelima Republike Hrvatske u razdoblju od 2013. do 2019. godine (u milijunima) .....	80
Grafikon 4. Strana tržišta u hotelskom prometu Republike Hrvatske (u postotnim udjelima) .....	81
Grafikon 5. Prostorna distribucija ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli u Republici Hrvatskoj u 2022. godini (u postotnim udjelima).....	85
Grafikon 6. Struktura malih i srednje velikih poduzeća koja pružaju usluge smještaja u hotelima u Republici Hrvatskoj .....	88
Grafikon 7. Razina outputa poduzeća koja maksimizira prihod .....	119
Grafikon 8. Razina osoblja poduzeća koja maksimizira korisnost .....	122
Grafikon 9. Učinak povećanja osoblja na output .....	123
Grafikon 10. Stopa rasta koja maksimizira rast poduzeća .....	128
Grafikon 11. Izbor stope rasta u slučajevima maksimizacije profita i maksimizacije stope rasta .....	129
Grafikon 12. Značaj državnih institucija za pozicioniranje hotela na međunarodno turističko tržište	146
Grafikon 13. Scree plot dijagram.....	150

## POPIS SHEMA

Schema 1. Čimbenici koji oblikuju komercijalnu diplomaciju .....	56
Schema 2. Prijedlog institucionalnog ustroja gospodarske diplomacije Republike Hrvatske .....	72
Schema 3. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma .....	78
Schema 4. Temeljni koncepti vrijednosti .....	101
Schema 5. Osnovni tipovi mjera za praćenje poslovnog rezultata .....	106
Schema 6. <i>Value Based Management</i> ciklus .....	114
Schema 7. Konceptualni model generiranja vrijednosti za mala i srednje velika hotelska poduzeća kao produkt interakcije dimenzija komercijalne diplomacije i procesa internacionalizacije .....	134
Schema 8. Varijable medijacijskog modela.....	142
Schema 9. Dijagram puta.....	154

## POPIS SLIKA

Slika 1. Procesni model internacionalizacije poduzeća .....	18
Slika 2. Teorijski modeli internacionalizacije malih i srednje velikih poduzeća.....	18
Slika 3. Kriteriji za procjenu stupnja internacionalizacije poduzeća .....	25
Slika 4. Vrste diplomacije i njihove karakteristike .....	42
Slika 5. Tipovi komercijalnih diplomata.....	58
Slika 6. Vrste objekata iz skupine Hoteli .....	83
Slika 7. Institucije Republike Hrvatske koje provode aktivnosti komercijalne diplomacije u djelatnosti hotelijerstva.....	93

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Jednostavni indikatori internacionalizacije .....	26
Tablica 2. Kompozitni indikatori za mjerenje internacionalizacije poduzeća .....	29
Tablica 3. Operacionalizacija SMINI indeksa .....	35
Tablica 4. Matrica područja-aktivnosti komercijalne diplomacije.....	50
Tablica 5. Vremenski presjek doprinosa u pojmovnom određenju komercijalne diplomacije .....	53
Tablica 6. Analitički okvir stvaranja vrijednosti komercijalne diplomacije prema Narayu .....	65
Tablica 7. Popis institucija hrvatske komercijalne (gospodarske) diplomacije .....	68

Tablica 8. Struktura dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista u razdoblju od 2010 do 2019 (u postotnim udjelima) .....	75
Tablica 9. Dolasci i noćenja turista prema vrstama turističkih mjesta u razdoblju od 2015 do 2019 (u tisućama) .....	76
Tablica 10. Dolasci i noćenja stranih turista prema vrstama turističkih mjesta u razdoblju od 2015 do 2019 (u postotnim udjelima) .....	76
Tablica 11. Dolasci i noćenja stranih turista u hotelima u odnosu na ukupne turističke smještajne objekte (u postotnim udjelima) .....	81
Tablica 12. Pregled ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli prema županijama Republike Hrvatske u 2022. godini .....	84
Tablica 13. Najpoželjnije hotelske destinacije u Republici Hrvatskoj .....	85
Tablica 14. Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika prema veličini .....	87
Tablica 15. Mala i srednje velika poduzeća u djelatnosti pružanja usluga smještaja u hotelima i sličnom smještaju u Republici Hrvatskoj (u postotnim udjelima) .....	88
Tablica 16. Mjere za praćenje poslovnog rezultata i njihova obilježja .....	106
Tablica 17. Temeljne karakteristike teorijskih modela u funkciji odabira varijabli outputa istraživačkog modela doktorskog rada .....	132
Tablica 18. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka .....	145
Tablica 19. Kvaliteta, percepcija korisnosti i zadovoljstvo uslugama i informacijama državnih institucija .....	147
Tablica 20. Opis ekstrahiranih faktora prije i nakon rotacije .....	150
Tablica 21. Faktorska zasićenja matrice obrasca nakon PAF ekstrakcije faktora i kosokutne rotacije .....	151
Tablica 22. Deskriptivni podaci skala .....	153



## **PRILOG: ANKETNI UPITNIK**

### **KOMERCIJALNA DIPLOMACIJA KAO ČIMBENIK INTERNACIONALIZACIJE I RASTA VRIJEDNOSTI MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA Anketni upitnik**

Poštovani/a,

molim Vas da za potrebe istraživanja koje provodim u sklopu doktorskog rada pod naslovom **KOMERCIJALNA DIPLOMACIJA KAO ČIMBENIK INTERNACIONALIZACIJE I RASTA VRIJEDNOSTI MALIH I SREDNJE VELIKIH PODUZEĆA** ispunite anketni upitnik u nastavku.

Anketni upitnik je namijenjen **menadžmentu hotela** koji djeluje u okviru **malih i srednje velikih hotelskih poduzeća** sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Nakon identifikacijskih podataka (dio A), upitnikom se istražuje razina internacionalizacije hotelskih poduzeća (dio B). Posljednji dio upitnika utvrđuje razinu suradnje između državnih institucija i malih i srednje velikih hotelskih poduzeća u procesu njihova pozicioniranja na međunarodno turističko tržište (dio C).

Anketni upitnik (ukupno 16 pitanja) usmjeren je na portfelj aktivnosti provedenih u razdoblju **od 2015. do 2019. godine.**

***Napomena:** Nazivi poslovnih subjekata (imena hotelskih poduzeća) koristit će se isključivo u svrhu izrade doktorskog rada te niti u jednom trenutku neće biti javno objavljeni.*

#### **A) IDENTIFIKACIJSKI PODACI**

**1. Molimo upišite naziv pod kojim je registrirano Vaše hotelsko poduzeće?**

\_\_\_\_\_

**2. Molimo upišite naziv Vašeg hotela?** \_\_\_\_\_

**3. Gdje je smješten Vaš hotel?**

- **Jadranska Hrvatska** (županije: Istarska, Primorsko-goranska, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska, Dubrovačko-neretvanska)
- **Grad Zagreb**
- **Sjeverna Hrvatska** (županije: Međimurska, Varaždinska, Krapinsko-zagorska, Zagrebačka, Koprivničko-križevačka)
- **Panonska Hrvatska** (županije: Karlovačka, Sisačko-moslavačka, Bjelovarsko-bilogorska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska)

**4. U kojim vrstama objekata Vaš hotel nudi usluge smještaja?** (mogućnost odabira više opcija):

- hotel baština (*heritage*)
- difuzni hotel
- hotel
- aparthotel
- turističko naselje
- turistički apartmani
- pansion

- integralni (udruženi) hotel
- lječilišne vrste
- hoteli posebnog standarda (npr. Hotel business, Hotel family, Hotel wellness)
- *ako drugim, kojim:* \_\_\_\_\_

**5. Prema veličini, hotelsko poduzeće u čijim okvirima djeluje Vaš hotel spada u:**

- mikro poduzeće
- malo poduzeće
- srednje poduzeće

**6. U kojem je razdoblju osnovan Vaš hotel (u okviru hotelskog poduzeća unutar kojeg trenutno djeluje):**

- do 1999. godine
- od 2000. do 2004.
- od 2005. do 2009.
- od 2010. do 2014.
- od 2015. godine nadalje

**B) INTERNACIONALIZACIJA HOTELSKOG PODUZEĆA**

**7. Molimo Vas da na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite razinu slaganja sa tvrdnjama u nastavku:**

<b>Tvrdnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Imam želju i namjeru da se hotel uspješno pozicionira na međunarodno turističko tržište.					
Smatram da sam otvoren/a prema turistima svih nacija i kultura koji dolaze iz svih krajeva svijeta.					
Smatram da dobro poznajem međunarodno turističko tržište te preferencije i potrebe inozemnih turista.					
Imam iskustvo rada s inozemnim turistima.					
Smatram da posjedujem odgovarajuće poslovno / profesionalno <i>iskustvo</i> .					
Smatram da posjedujem odgovarajuće <i>obrazovanje</i> iz područja turizma i ugostiteljstva.					

**C) KOMERCIJALNA DIPLOMACIJA**

**8. Molimo Vas da na skali od 1(nikad) do 5 (vrlo često) procijenite je li Vaš hotel (ili hotelsko poduzeće u čijim okvirima djeluje) u razdoblju od 2015. do 2019. provodio niže navedene aktivnosti uz podršku državnih institucija (MVEP, MINGOR, MINT), nacionalnih organizacija i agencija (HTZ, HGK, HAMAG-BICRO) s ciljem pozicioniranja na međunarodno turističko tržište:**

<b>Aktivnost</b>	1	2	3	4	5
Promocija kroz pisane medije (npr. brošure lokalne TZ)					
Promocija kroz Internet stranice (npr. službene web stranice ili društvene mreže lokalne TZ)					
Sudjelovanje u promotivnim projektima i događanjima (u organizaciji npr. TZ-a ili HGK)					
Udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama (npr. u organizaciji TZ-a)					
Praćenje turističkih trendova i prognoza (npr. kroz publikacije TZ-a, MINT-a), te vijesti iz poduzetništva i gospodarstva (npr. kroz materijale MINGOR-a i MVEP-a)					
Korištenje usluga savjetovanja u svrhu tržišnog pozicioniranja međunarodnog karaktera (npr. kroz direktne kontakte s ministarstvima ili nacionalnim organizacijama i agencijama)					
Informiranje o aktualnim sajmovima ili poslovnim prezentacijama (npr. kroz direktne kontakte s ministarstvima ili nacionalnim organizacijama i agencijama)					
Informiranje o aktualnim seminarima ili radionicama (npr. kroz direktne kontakte s ministarstvima ili nacionalnim organizacijama i agencijama)					
Sudjelovanje u programima bespovratnih potpora (npr. putem natječaja objavljenih na web stranicama ministarstava ili nacionalnih organizacija i agencija)					
Sudjelovanje u nacionalnim programima i projektima					
Sudjelovanje u programima i projektima EU					
Korištenje usluga institucionalnog posredovanja u privlačenju investicija					
Korištenje usluga institucionalnog posredovanja u aktivnostima umrežavanja s inozemnim partnerima (npr. s turističkim ili marketinškim agencijama)					
Korištenje zajmova i jamstava (npr. HAMAG-BICRO)					
Sudjelovanje na turističkim sajmovima ili poslovnim prezentacijama					
Sudjelovanje na seminarima ili radionicama					

9. Molimo Vas da na skali od 1 (nimalo značajno) do 5 (izrazito značajno) ocijenite značaj niže navedenih institucija u kontekstu pružanja podrške prilikom pozicioniranja Vašeg hotela na međunarodno turističko tržište.

<b>Institucija</b>	1	2	3	4	5
Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP) RH					
Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR) RH					
Ministarstvo turizma i sporta (MINT) RH					
Hrvatska turistička zajednica (HTZ)					
Hrvatska gospodarska komora (HGK) - odjel za turizam					
Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)					

10. Posljednji set pitanja zaokružuje anketni upitnik te mjeri kvalitetu, percepciju korisnosti i zadovoljstvo uslugama i informacijama koje državne institucije, nacionalne organizacije i agencije nude malim i srednje velikim hotelskim poduzećima u procesu njihova pozicioniranja na međunarodno turističko tržište. Molimo Vas da na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite tvrdnje u nastavku:

<b>Tvrdnja</b>					
<b>Kvaliteta usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	1	2	3	4	5
Potrebne usluge su lako dostupne (uživo, telefonom, mailom i sl.)					
Potrebne usluge se pružaju pravovremeno (brzo i na vrijeme)					
Pružene usluge se jednostavno operacionaliziraju (koriste) kroz poslovanje					
Pružene usluge se lako prilagođavaju specifičnostima hotelskog poduzeća					
<b>Kvaliteta informacija državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	1	2	3	4	5
Kroz usluge je moguće dobiti pouzdane informacije					
Kroz usluge je moguće dobiti važne informacije					
Kroz usluge je moguće dobiti razumljive informacije					
Kroz usluge je moguće dobiti usporedive informacije					
<b>Percepcija korisnosti usluga državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	1	2	3	4	5
Dobivene usluge pomažu pri svakodnevnom odlučivanju					
Dobivene usluge olakšavaju izvođenje svakodnevnih poslovnih aktivnosti					
Dobivene usluge ispunjavaju zahtjeve poslovanja					
<b>Zadovoljstvo uslugama državnih institucija i nacionalnih organizacija</b>	1	2	3	4	5
Performanse (izvedbe) usluga su na visokoj razini					
Usluge zadovoljavaju potrebe i očekivanja					
Sveobuhvatnost zadovoljstva dobivenim uslugama					

## EXTENDED ABSTRACT

In the age of global competition, commercial diplomacy is becoming an important factor in the development of the international business and in increasing the value of small and medium-sized enterprises. Although scholars point out the importance of institutional support in the internationalisation process, the relationship between state institutions and the business sector in the context of strengthening international visibility and developing international business is not clearly defined, while value as a product of their interaction is treated fragmentarily and without an integrating concept. At the same time, the research problems are defined far beyond the level of actual business activity and much more broadly, while the specificities of individual industries are hardly taken into account.

The doctoral thesis approached this problem directly from the (business) perspective of the enterprise, focusing the research on small and medium-sized enterprises from the hotel industry. Due to their dominance in achieving the volume of tourist traffic, these enterprises are of great importance for the tourist, but also for the general economic development of the Republic of Croatia. Namely, in the structure of all enterprises that provide accommodation services in hotels of the Republic of Croatia, as many as 98% of enterprises belong to this segment (**Eurostat, 2022**), which shows that the hotel industry, as the basis of the development of hospitality and tourism and a key carrier of the Croatian tourism industry, was developed precisely on the foundations of small and medium-sized enterprises. The importance of this sector for the hotel industry is confirmed by the **reports of the European Commission (2019, 2020, 2021)** which indicate the concentration of enterprises of this size precisely in the activity of providing accommodation, food and beverages services. Accordingly, the arguments of choosing the hotel industry as the target economic activity of the research of the doctoral thesis stem, on the one hand and primarily, from the potency of its further development and importance for the overall economy (especially if the hotel industry is viewed in the context of tourism, as a broader term to which it belongs) and the modest scientific focus of existing research, on the other hand.

This focus of research represents a kind of challenge, especially considering the type of (hotel) activity that is by its very nature predominantly and initially focused on foreign countries. However, the need to shape the long-term sustainable strategies of small and medium-sized hotel enterprises, which mostly implies very challenging aspects of entering the international

tourism market, with the size of the overall tourism contribution to the economy, are facts that oblige states to anticipate the importance of tourism at all levels and to the full extent, supporting its activities with all forms of support.

The basic scientific hypothesis is defined according to the complexity of the problem and subject of scientific research (H0):

**In modern business conditions of small and medium-sized hotel enterprises, internationalisation is one of the fundamental strategic goals in the function of their long-term growth and development, and commercial diplomacy is their strategic tool. With appropriate mathematical statistical instruments, it is possible to explore their interrelationships and define the role of commercial diplomacy in the internationalisation of business and the creation of value for small and medium-sized hotel enterprises.**

Starting from the multidimensional influence of commercial diplomacy, and in order to explore various aspects of its contributions in this context, two auxiliary hypotheses were put forward:

**H1. With tools of the formal dimension of commercial diplomacy, it is possible - through the process of internationalisation - to influence the growth of the value of small and medium-sized hotel enterprises.**

**H2. With the tools of the informal dimension of commercial diplomacy, it is possible - through the process of internationalisation - to influence the growth of the value of small and medium-sized hotel enterprises.**

In direct connection with the scientific problem and the subject of research, the research goal is defined: **to determine the factors of commercial diplomacy as value generators for small and medium-sized hotel enterprises in the process of internationalisation of their business.**

Since this area of research, especially from a business perspective, has not yet been sufficiently affirmed as a subject of research, whereby the existing methodological instruments based mainly on the qualitative level warn of special vulnerability, the doctoral thesis offers a significant methodological breakthrough. In this sense, during the scientific research, formulation and presentation of the results of the doctoral thesis research, descriptive and inferential statistical analysis methods were applied in the analysis of primary data, which were

used to describe the sample and variables of the proposed conceptual model. In order to compare enterprises with specific characteristics and different levels of application of commercial diplomacy tools in the process of their internationalisation, bivariate statistical analysis (ANOVA) methods were used. In addition to the application of this standard combination of scientific methods, for the purpose of testing hypotheses and the conceptual model as such, the Path analysis method to identify different causal processes, i.e. relationships between variables from the proposed model was used. Taking into account studies of related topics (**Pacheco and Matos, 2022; De Noni and Apa, 2015; Zuidema and Ruël, 2012**), which in the framework of their research apply only the method of simple regression analysis, using the methodological tool of Path analysis, as a more advanced version of multiple regression analysis (**Lleras, 2005**), this doctoral thesis will assess the size and strength of the effects of commercial diplomacy and internationalisation on value for small and medium-sized hotel enterprises of the Republic of Croatia with more complex mathematical statistical tools.

The empirical part of the doctoral thesis is based on the collection of primary data by the survey method. For this purpose, a measuring instrument (questionnaire) has been developed, which is partly based on relevant literature (**Gubik and Bartha, 2014**), while partly the result of cooperation with representatives of expert groups from state institutions that provide direct support to hotel enterprises in the process of international market integration: Ministry of Foreign and European Affairs (MVEP), Ministry of Economy and Sustainable Development (MINGOR), Ministry of Tourism and Sports (MINT), Croatian National Tourist Board (HTZ), Croatian Chamber of Economy - Department for Tourism (CcE) and Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments (HAMAG-BICRO).

The questionnaire consists of four parts, with the first set of questions collecting identification data on hotel enterprises and hotels operating within their framework. The second set of questions measures the internationalisation of hotel enterprises based on variables taken from the existing literature (**Gubik and Bartha, 2014**), whereby the particles are modified in such a way as to anticipate the specifics of the hotel industry as the target branch of activity.

A total of 6 particles have been developed that reflect the characteristics of hotel management from a wider area of managerial knowledge: i) the desire and intention to position the hotel on the international tourism market, ii) openness to tourists of all nations and cultures (cosmopolitanism), iii) knowledge of the international tourism market, preferences and needs

of foreign tourists, iv) experience of working with foreign tourists, v) general business/professional experience, (vi) formal education in the field of hospitality and tourism.

The definition of these particles is the result of the adjustment of the behavioral dimension of the SME internationalisation index - SMINI index, whereby along with the original five particles of the behavioral indicator of the SMINI index, a newly created particle was added that measures formal education in the field of hospitality and tourism. The remaining indicators of the original SMINI index are for the purposes of this research exempt from the concept of the model, given their irrelevance in achieving the research goal.

The third part of the questionnaire measures the level of cooperation between state institutions and enterprises in the process of their positioning on the international tourism market. The data were collected through cooperation with representatives of expert groups from state institutions that carry out commercial diplomacy activities. This approach was chosen for two reasons. The first stems from a modest scientific focus on this area of knowledge and the inability to refer to similar research, while the second springs from the importance of expert knowledge and expert opinions as an invaluable source of information and assistance in building research methodology (Caley et al., 2014; O'Hagan et al., 2006).

The survey covers state institutions and national organisations and agencies that directly support small and medium-sized hotel enterprises through channels and mechanisms of commercial diplomacy.

For the purpose of measuring the relevant dimensions of commercial diplomacy, a total of 16 particles have been developed: i) informing about tourism fairs or presentations, ii) informing about current seminars and workshops, iii) participation in seminars and workshops, iv) participation in tourist fairs or presentations, c) participation in promotional projects and events, vi) participation in grant programs, vii) participation in national programs and projects, viii) participation in EU programs and projects, ix) use of loans and guarantees, x) online promotion, xi) written promotion, xii) joint advertising in promotional campaigns, xiii) monitoring tourism trends and forecasts, and news from entrepreneurship and economy through publications, xiv) use of consulting services for the purpose of market positioning, xv) use of institutional mediation services in attracting investments, xvi) use of institutional mediation services in networking activities with foreign partners.



In the later research phase, based on the experimental factor analysis, variables from the conceptual model were constructed: formal and informal dimensions of commercial diplomacy.

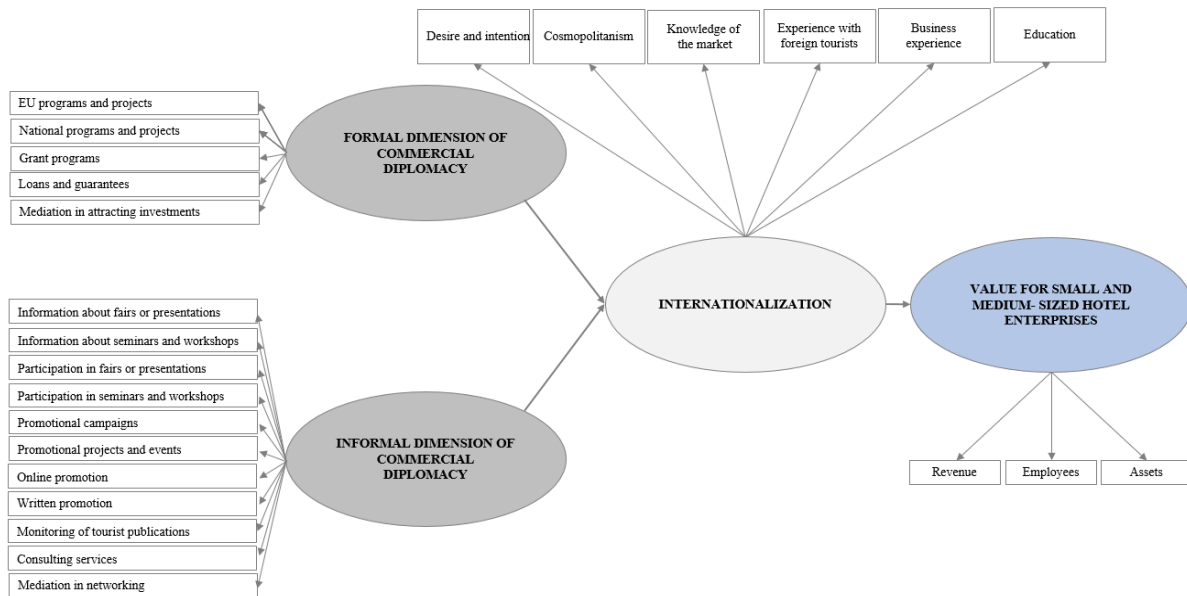
The questionnaire also contains an additional set of questions that measure the quality, perception of usefulness and satisfaction of respondents with services and information of state institutions. Although not directly used as model measurement variables, the particles of this set of questions expand the framework of looking at the role of commercial diplomacy in the function of the subject of research.

The primary survey was conducted in the period from November 2021 to March 2022, with a focus on activities in the period from 2015 to 2019.

The distribution of the online questionnaire was carried out via e-mail. Just over 120 respondents participated in the study, with 103 questionnaires included in the sample. The collected data were then combined with related enterprise data (i.e. model outputs: revenue generated, number of employees and asset size) obtained from secondary sources. Namely, with the aim of *reconciling* and *permeating* theory and practice, through alternative microeconomic theories of enterprises, which suggest the valuation of the enterprise through the realized revenue, the number of employees and the value of asset, the guidelines from the practice of economic reality are confirmed and supported (in accordance with the provisions of the Accounting Act, OG 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23) which in the segmentation of enterprises (by size) on micro, small, medium and large uses the same classification criteria (revenue generated, number of employees and asset value).

The conceptual aspect of the scientific research model (in the function of testing the hypotheses) consists of the following interrelated variables: the formal dimension of commercial diplomacy, the informal dimension of commercial diplomacy, internationalisation and the value for small and medium-sized hotel enterprises (scheme 1).

**Scheme 1. Conceptual model of value generation for small and medium-sized hotel enterprises as a product of the interaction of commercial diplomacy dimensions and the process of internationalisation**



Source: Author

The descriptive indicators of the research sample are presented below (Table 1).

**Table 23: Descriptive indicators of the research sample**

Variable	Reference values	Frequency	Percentage share
<b>Size</b>	Micro	68	66.0
	Little	22	21.4
	Medium large	13	12.6
<b>Location</b>	Adriatic 1 - by the sea	55	53.4
	Adriatic 2 - hinterland	13	12.6
	Pannonian	13	12.6
	Northern	13	12.6
	City of Zagreb	9	8.7
<b>Type of accommodation facility</b>	Hotel	88	85.4
	Heritage Hotel	5	4.9
	Aparthotel	4	3.9
	A hotel of a special standard	3	2.9
	Medicinal tyoe of hotel	2	1.9
	Integral hotel	1	1.0
<b>Year of foundation</b>	2015 - onwards	38	36.9
	2010 - 2014	19	18.4
	2005 - 2009	17	16.5
	2000 - 2004	14	13.6
	until 1999	15	14.6

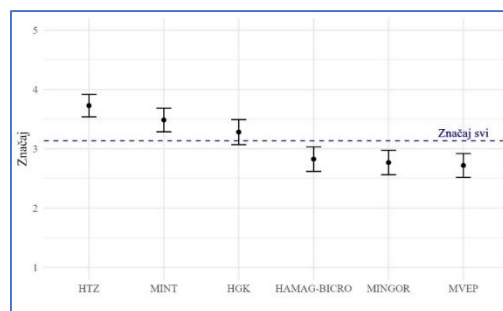
Source: Author

If we look at the sample from the basis of the size of the enterprise, 66% of hotels operate within the framework of micro enterprises, 21.4% belong to small and 12.6% to medium-sized

hotel enterprises. The table shows that the Adriatic region accounts for a total of 66% of the sampled hotels (with 53.4% of hotels concentrated by the sea and 12.6% in the Adriatic hinterland). A total of 12.6% of hotels belong to the region of Northern Croatia, and just as many are concentrated in the region of Pannonian Croatia, while 8.8% of hotels belong to the region of the City of Zagreb. Most properties offer accommodation services in hotels (85.4%), while other types of accommodation facilities are represented minimally. In addition, the most hotels were established in the period from 2015 to 2015 (36.9%), and the fewest were registered in the period from 2000 to 2004 (13.6%). However, it is also interesting to note that only 14.6% of older enterprises (established until 1999) were sampled.

The survey examined and determined the significance that respondents attach to relevant state institutions that directly support hotel enterprises through channels and mechanisms of commercial diplomacy (Chart 1).

**Chart 1: The importance of state institutions for the positioning of hotels on the international tourism market**



Source: Author

According to the perception of respondents, the obtained results indicate the mediocre importance of state institutions of the Republic of Croatia in the aspects of raising the international visibility of hotels. With an average score of 3.13, by which respondents from the sample assessed the importance of state institutions, it can be found that commercial diplomacy is not recognized to the full extent as a support mechanism for small and medium-sized hotel entrepreneurship in this context. With the same aim, the perception of quality, usefulness and satisfaction with services and information offered by state institutions, national organisations and agencies to hotels (within small and medium-sized hotel enterprises) in their international market activities was examined (Table 2).

**Table 24: Quality, perception of usefulness and satisfaction with services and information of state institutions**

Item	Average rating
<b>Quality of services of state institutions and national organisations</b>	<b>3,06</b>
The necessary services are easily accessible (live, phone, e-mail, etc.)	2,96
The necessary services are provided in a timely manner (quickly and on time)	3,06
The services provided are simply operationalized (used) through business	2,94
The services provided are easily adapted to the specifics of the hotel enterprise	3,00
<b>Quality of information of state institutions and national organisations</b>	<b>3,37</b>
Through services, it is possible to obtain reliable information	3,33
Through services, it is possible to obtain important information	3,28
Through services, it is possible to obtain understandable information	3,14
Through the services, it is possible to obtain comparable information	3,28
<b>Perception of the usefulness of services of state institutions and national organisations</b>	<b>3,13</b>
The services obtained help with daily decision-making	3,18
The services obtained facilitate the performance of daily business activities	3,04
The services obtained meet the requirements of the business	3,12
<b>Satisfaction with the services of state institutions and national organisations</b>	<b>2,90</b>
The performance (performance) of services is at a high level	2,89
Services meet needs and expectations;	2,98
Comprehensiveness of satisfaction with the services received	2,93

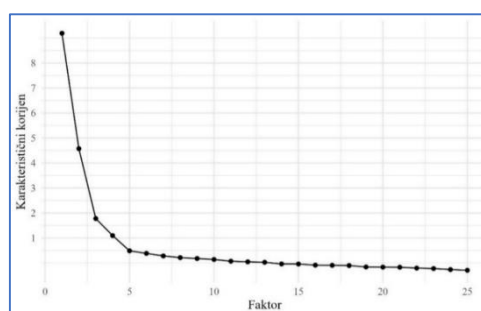
Source: Author

According to the data in the table, all claims were rated with medium average ratings: quality of services (3.06), quality of information (3.37) and quality of usefulness of services (3.13), while satisfaction with services was rated lowest (2.90), which is compatible with the above results of perception of the importance and usefulness of state institutions of the Republic of Croatia in the aspects of raising international visibility of hotels.

In order to determine the structure of model variables, especially those in the role of predictors, exploratory factor analysis was carried out. Before the factorization was carried out, it was examined whether the data meet the basic prerequisites of conducting factor analysis, whereby the strength and significance of the connection between the particles used in the questionnaire was checked. For this purpose, the Bartlett sphericity test was applied to check whether the particles in the scale were in sufficiently high correlation. The test confirmed ( $\chi^2 = 2219.34$ ;  $p < 0.01$ ) that the correlation matrix of the particles used differs statistically significantly from the identity matrix, i.e. that the particles used are interconnected (Beavers et al., 2013).

An additional measure testing the suitability of particle use is the Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO sample adequacy measure). This measure provides information on the composition of particles, and higher numbers ( $> 0.80$ ) correspond with the structure of particles suitable for carrying out factor analysis, while lower values ( $< 0.50$ ) indicate that the average correlation between particles is low and that factor analysis, as a dimensionality reduction method, is not a suitable (REF) statistical procedure (Field, 2009). The CMO obtained in the conducted analysis is 0.84, indicating that the particles in the questionnaire are highly correlated and suitable for use in the factorial analysis. In order to verify the reliability and validity of the measures used, an exploratory factor analysis using the primary axis factoring method (PAF) was carried out. According to Field et al. (2013), the PAF extraction method is a more appropriate choice of analysis when the number of particles is relatively low, as is the case of this study (only 25). Furthermore, given the assumption that the obtained factors will be correlated, a coscococtaneous (oblimin) rotation was used. When rotating, the results are formed in the form of two matrices - the matrix of the structure and the matrix of the form. Although the conclusions would be the same, due to the interpretability and purity of the factor structure, for the purposes of this research, the matrix of the form was interpreted. The combination of Kaiser-Guttman criteria (eigen value; i.e. the value of a characteristic root to be at least 1) and the Cattell criterion for determining the number of factors over the inflection point on the scree-plot was used as a criterion for selecting the number of factors extracted. Both criteria indicate an equal number of factors - four of them (with an eigen value greater than 1), which is confirmed by the scree-plot.

**Chart 2: Scree plot diagram**



Source: Author

The factorial structure matrix, intrinsic values and explanation variance - the results of extracted factors are shown in Table 3 below.

**Table 25: Description of extracted factors before and after rotation**

Factor	Non-rotated solution			Rotated solution		
	The sum of the saturation squares	The proportion of variance	Variance ratio (cumulative)	The sum of the saturation squares	The proportion of variance	Variance ratio (cumulative)
1.	9.19	0.37	0.37	7.18	0.29	0.29
2.	4.57	0.18	0.55	3.43	0.14	0.42
3.	1.78	0.07	0.62	3.35	0.13	0.56
4.	1.10	0.04	0.67	2.68	0.11	<b>0.67</b>

Source: Author

In total, 67% of particle variability was explained by four extracted factors. Table 4 shows the matrix pattern for 25 particles.

**Table 26: Factor saturation matrix pattern after PAF factor extraction and coscocutaneous rotation**

	NCD	INTER	FCD	VALUE	$h^2$
Information about tourist fairs or presentations	0,96				0,22
Information about current seminars and workshops	0,91				0,24
Participation in seminars and workshops	0,86				0,19
Participation in tourist fairs or presentations	0,83				0,33
Monitoring of tourism trends and forecasts through publications	0,76				0,34
Use of consulting services for the purpose of market positioning	0,72				0,33
Combined advertising in promotional campaigns	0,7				0,3
Use of institutional mediation services in networking activities	0,66				0,42
Online promotion	0,64				0,32
Participation in promotional projects and events	0,59				0,24
Written promotion	0,58				0,29
Experience working with foreign tourists		0,86			0,27
Relevant business / professional experience		0,79			0,35
Knowledge of the international tourist market and the preferences and needs of foreign tourists		0,78			0,45
The desire and intention to successfully position the hotel on the international tourist market		0,75			0,33
Cosmopolitanism (openness towards tourists of all nations and cultures)		0,59			0,5
Adequate education in the field of tourism and hospitality		0,49			0,73
Participation in EU programs and projects			0,79		0,33
Use of loans and guarantees			0,75		0,47
Participation in national programs and projects			0,75		0,27
Participation in grant programs			0,55		0,33
Use of institutional mediation services in attracting investments			0,48		0,41
Value - employees				0,97	0,07
Value - revenue				0,91	0,21
Value - assets				0,72	0,42

Source: Author

Based on the results of exploratory factor analysis, factors were made as simple linear combinations of particles that form them.

The extraction of the *Internationalisation* factor and the *Value factor for small and medium-sized hotel enterprises* was *conditionally expected* with regard to the structure of the particles that, in the case of the *Internationalisation* factor, were taken from the results of previous research (**Gubik and Bartha, 2014**) and corrected in such a way that they were aligned with the hotel industry as a target activity (with the addition of the newly created particle *appropriate formal education in the field of tourism and hospitality*), while the particles for the *Value factor for small and medium-sized hotel enterprises* arose from alternative microeconomic theories (values) of enterprises, as well as the provisions of the Accounting Act (OG 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 82/23). On the other hand, the extraction and content of the remaining two factors was only *an unknown assumption*, since the particles that measured the role of commercial diplomacy (through the activities of cooperation between state institutions and hotels) were compiled ad-hoc, at the proposal of the institutions that implement them and with the intervention of expert groups, given the general lack of research in this field of knowledge. In this sense, and in accordance with the common characteristics of the particles that form the extracted factors, they were assigned the names *Formal* and *Informal* dimension of commercial diplomacy.

In order to check the reliability of the scales used, the Cronbach alpha coefficient of internal consistency for each scale was calculated. The descriptive data scale used are in Table 5.

**Table 27: Descriptive data scale**

	M	sd	Cronbach $\alpha$
<b>The formal dimension of commercial diplomacy</b>	2,11	0,80	0,86
<b>The informal dimension of commercial diplomacy</b>	3,14	0,86	0,95
<b>Internationalisation</b>	4,26	0,46	0,86
<b>Value for small and medium-sized hotel enterprises</b>	0*	0,92	0,90

\* The value is 0 because the particles that measure the value are standardized

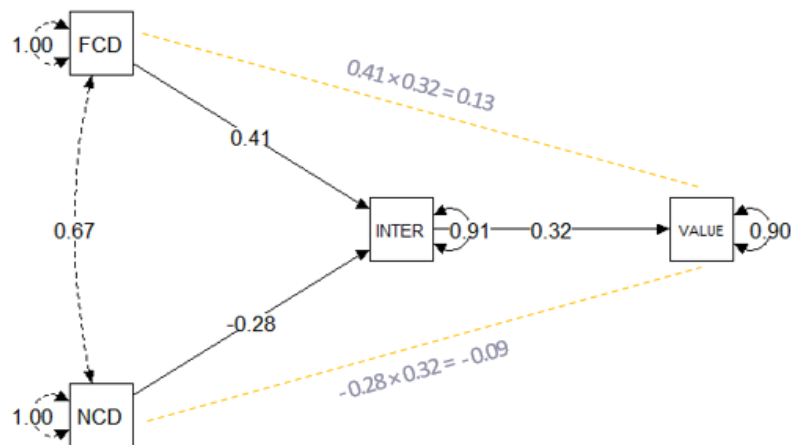
Source: Author

The coefficient of internal consistency (Cronbach  $\alpha$ ) of all scales used is greater than 0.70, which supports the claim that these are reliable measurement scales that meet the quality of internal consistency (**Nunnally and Bernstein, 1994**).

The Path analysis was conducted as a combination of two regression analyses, a procedure proposed by **Tabachnick and Fidell (2007)**, among others. The strength of the bonds between the tested constructs was expressed in standardized coefficients corresponding to beta weights ( $\beta$ ), which was interpreted as a shift in the dependent variable for a unit shift in the standard deviation of an independent variable from multiple regression analysis.

When evaluating the model, the direction of connections between variables, their significance and data acquisition were checked. Schema 2 shows the results of the conducted Path analysis. The docking of the model data is good ( $\chi^2 = 3.39$ ;  $df = 2$ ;  $p > 0.05$ ), i.e. the hi-square test found that there is no statistically significant difference between the proposed model and the data.

**Scheme 2: Path chart**



Source: Author

The results of the Path analysis have established that the formal dimension of commercial diplomacy (FCD) and the informal dimension of commercial diplomacy (NCD) have an opposite but statistically significant effect on the value (VALUE) of small and medium-sized hotel enterprises, through internationalisation (INTER) as a model mediator. And while, between predictor and mediator, hotels with greater engagement in the formal dimension of commercial diplomacy report greater internationalisation ( $\beta = ,41$ ;  $p < 0.05$ ) for the enterprise, it has been observed that hotels with greater engagement on the informal dimension of commercial diplomacy report less internationalisation ( $\beta = -,28$ ;  $p < 0.05$ ) for the enterprise. On the other hand, on the relation mediator - criterion, it is evident that the level of internationalisation positively affects the value of small and medium-sized hotel enterprises ( $\beta = ,32$ ,  $p < 0.05$ ).



Given that the results obtained confirm the intermediary role of internationalisation, which acts as a mediator of *links in the chain* between both dimensions of commercial diplomacy and the value of enterprises, the methodology of Path analysis, which suggests the **product** of these *links in the chain*, it follows that the formal dimension of commercial diplomacy has a positive impact on the value of small and medium-sized hotel enterprises ( $\beta = ,13$ ;  $p < 0.05$ ), while the informal dimension of commercial diplomacy negatively affects the value of small and medium-sized hotel enterprises ( $\beta = - ,09$ ;  $p < 0,10$ ).

Although (due to the crucial importance of the obtained results) the significance of both *links in the chain* was additionally tested in the relation of the entire path (for F-I-V:  $p < 0.05$ , for N-I-V:  $p < 0.10$ ), the mentioned represents only a supplement to the previous results that already meet the criteria of significance. Because the connections *in the chain* of the entire path are statistically significant if each of the *paths* is statistically significant. Thus, even without this information, the significance of the results obtained is unquestionable, given the significance of the connections of each *path* from multiples for *the entire path* (on the one hand, for F-I:  $p < 0.05$ ; for N-I:  $p < 0.05$  and, on the other hand, for I-V:  $p < 0.05$ ).

By testing the conceptual model using the statistical technique of Path analysis, the interrelationship between commercial diplomacy, internationalisation and value for small and medium-sized hotel enterprises was determined and it was confirmed that there is an impact of commercial diplomacy on internationalisation, i.e. the value for small and medium-sized hotel enterprises of the Republic of Croatia, which confirmed the main hypothesis of this thesis:

**In modern business conditions of small and medium-sized hotel enterprises, internationalisation is one of the fundamental strategic goals in the function of their long-term growth and development, and commercial diplomacy is its strategic tool. With appropriate mathematical statistical instruments, it is possible to explore their interrelationships and define the role of commercial diplomacy in the internationalisation of business and the creation of value for small and medium-sized hotel enterprises.**

The conceptual model and the conducted research confirmed the auxiliary hypotheses of work that, through the process of internationalisation, indicate the impact of certain dimensions of commercial diplomacy on the value of small and medium-sized hotel enterprises:

**H1. With the tools of the formal dimension of commercial diplomacy, it is possible - through the process of internationalisation - to influence the value of small and medium-sized hotel enterprises.**

In accordance with the results of previous studies, the optimal combination of economic policy measures can create an enabling business environment that will support the enterprise on the path of its international market establishment (Galičić and Laškarić, 2016), where by success in increasing international visibility is associated, among other things, with the development of hotel product innovations (Čižmar, 2007). In this direction goes the new **Strategy for the Development of Sustainable Tourism until 2030 (OG 2/2023)**, which explicitly states the intention to encourage investment projects of high added value. The strategically defined institutional activities are fully aligned with the structure of the formal dimension of commercial diplomacy, which in its *portfolio* includes channels and mechanisms for generating and growing the value of small and medium-sized hotel enterprises: through participation in both national and EU programs and projects, grant programs, as well as through activities related to the use of institutional mediation services in attracting investments, and through activities using loans and guarantees. The financial support system defined in this way indicates an appropriate and enabling institutional environment as a prerequisite for investment initiatives of a wide range, in the direction of positioning and raising the level of international visibility of small and medium-sized hotel enterprises.

The results of the Path analysis indicated that the formal dimension of commercial diplomacy positively and moderately strongly towards strong affects internationalisation ( $\beta = ,41$ ;  $p < 0.05$ ) and positively and weaker on the value for small and medium-sized hotel enterprises ( $\beta = ,13$ ;  $p < 0.05$ ). Given the proven statistically significant institutional impact, it can be established that the use of mechanisms and channels of formal commercial diplomacy, in order to raise the level of international visibility and generate newly created value, is a justified and sustainable business decision and an economically rational strategic move for small and medium-sized hotel enterprises. In relation to previous research that observes the interrelationship between institutions and enterprises in the field of tourism at a general level (Yang, et al. 2006; Kubickova, 2019; Kubickova and Campbell, 2020), far above the actual level of activity of tourism stakeholders, confirmation of this hypothesis represents a step forward and a valuable contribution to recent research, given that directly from a business perspective it concretizes, formalizes and operationalizes the channels and mechanisms of the formal dimension of

commercial diplomacy as value generators for small and medium-sized hotel enterprises, as their end users.

**H2. With the tools of the informal dimension of commercial diplomacy, it is possible - through the process of internationalisation - to influence the value of small and medium-sized hotel enterprises.**

According to the Path analysis results, it was found that the informal dimension of commercial diplomacy negatively and weakly affects internationalisation ( $\beta = -, 28$ ;  $p < 0.05$ ) and that the overall effect of this dimension on the value for small and medium-sized hotel enterprises is slightly negative ( $\beta = -, 09$ ;  $p < 0.10$ ).

In explaining the mild, but still negative impact of the informal dimension of commercial diplomacy on the internationalisation and value of small and medium-sized hotel enterprises, we start from *new* promotional and sales concepts, the application of which strongly characterizes the modern hotel industry. Namely, information technology at the beginning of the new millennium prompted major changes in the way hotel enterprises operate (**Buhalis and Leung, 2018**), and a wide range of digital technologies has enabled the development of various promotional concepts that stimulate international visibility through direct communication with potential consumers - guests (**Sotiriadis, 2017; Hristoforova et al., 2019**). To modern marketing communication and sales concept, the support institutions of the state responded relatively weakly, conditionally and statically, offering hotel enterprises outdated and thus insufficiently appropriate solutions to facilitate the logistics of market penetration.

This broad portfolio of activities, supported by institutional support of optional type and arbitrary content, includes classic promotional options (online and written promotion, joint advertising in promotional campaigns and participation in promotional projects and events, as well as participation in tourism fairs or presentations), as affordable, accessible and relatively easily applicable tools for raising the level of international visibility. The portfolio also includes the use of institutional mediation services in networking activities, as well as consulting services as complementary activities with the aim of market positioning, complemented by activities of acquiring (for this purpose) the necessary knowledge - through participation in various seminars and workshops and monitoring tourism trends and forecasts (through various publications and brochures).

Observing the system of promotional options and sales channels as the dominant tool of the informal dimension of commercial diplomacy, and in the direction of raising the level of international visibility and competitiveness, and thus value, a demand for numerous changes on the side of the offer of tourist services, both by hotels and their support institutions, is imposed. First of all, there is a need for innovation in the field of promotional and sales modalities created by the cooperation of hotels and supporting state institutions. This primarily implies a complete digital transformation of business at all levels of marketing management of the Croatian hotel industry, which includes the application of new (digital) knowledge and a change of focus, mode of work, processes, organisation, channels and mechanisms, as a prerequisite for competition in a global digitized environment.

When interpreting the obtained research results, and starting from the results of previous research, it should be taken into account the fact that the factors of the informal dimension of commercial diplomacy partly represent the reflection of intellectual capital, i.e. knowledge. From the position of an enterprise, market competitiveness is largely based on the knowledge and ability to effectively integrate innovation. Previous studies have found that the effects of investing in r&d become exact and tangible in the upcoming time period (**Baker et al., 2015; Costa-Campi et al., 2017**) and consequently the impact of such investments on market competitiveness has a certain time lag (**Breyer et al., 2013; Strandholm et al., 2018**). When it comes to the hotel industry, the time of return on investment in knowledge largely depends on the method and scope of knowledge implementation, i.e. on the time in which guests will recognize the quality of service as a result of this implementation. Therefore, investing in *the right knowledge* implies a strategic imperative and requires application in the correct way and in the appropriate context. Insofar as it is not applied in practice, the acquired knowledge does not bring value, and the same applies to its selective or misapplication, which can cause wrong decisions and actions and even harmful effects.

Although the negative relationship between predictor-mediator-criterion within the obtained results of the informal dimension of commercial diplomacy intrigues at first, it actually complements the findings of earlier studies (including the study **Zhu et al., 2019**, which focuses its research precisely on new / young enterprises), bearing in mind that the largest share of units from the research sample belongs to the generation of young hotels, founded after 2015 (36.9%). As new players in the tourism market, in the direction of strengthening their market and international recognition, these hotels are more inclined to apply tools of informal

dimension of commercial diplomacy compared to more experienced competitors with a clear business mission and vision (more inclined to formal forms of institutional support), which is confirmed by the mixed analysis of variation (ANOVA). The same mixed variation analysis (ANOVA) found that (considering the size) it is precisely the micro segment of hotel enterprises (as much as 66% of the research sample) that mostly applies the tools and mechanisms of the informal dimension of commercial diplomacy. Given that they form the dominant part of the research pattern, it is indisputable that **young** and **micro** hotel enterprises (characterized by a high degree of risk, uncertainty, often insufficient expertise and experience, as well as lower availability of capital and financial resources), are more inclined to informal forms of commercial diplomacy are **the bearers of the negative result** of the informal dimension of commercial diplomacy in the process of internationalisation and value creation for small and medium-sized hotel enterprises.

Taking into account all the circumstances and challenges through which the tools of the informal dimension of commercial diplomacy are manifested, the results obtained are not really surprising, but call for accountability and change, primarily state support institutions to the small hotel entrepreneurship sector, but also the hotels *themselves* and their management. In the turbulent world of the 21st century, the sluggishness and inertia of the system encounters harsh *lessons* from the environment, and the greater the more *vulnerable* the system (and its tools) is.

The conducted research significantly contributes to scientific knowledge about the effects of commercial diplomacy in the function of internationalisation and the growth of the value of small and medium-sized hotel enterprises in numerous ways, multiple and multiplicative. Thus, the scientific literature has been improved by conceptual upgrades of unexplored research niches, concepts and phenomena of this field of knowledge and the connections and interdependence of commercial diplomacy and internationalisation from the impact on the creation and growth of value in the small hotel entrepreneurship sector have been recognized and identified. In addition, the paper developed a model of the process of creating the value of commercial diplomacy from the business perspective of small and medium-sized hotel enterprises. This represents a key research step forward because, compared to previous research, it deepens the concept of looking at the value of small businesses in the hotel sector in the conditions of achieving their greater international visibility. As a step forward in the methodological approach to the subject of research, the application of *path analysis* as a

complex mathematical-statistical method compared to earlier studies of related topics, which apply mainly qualitative methodological instrumentation or just the method of simple regression analysis (**Pacheco and Matos, 2022; De Noni and Apa, 2015; Zuidema and Ruël, 2012**).

In addition to these theoretical advances, the research also offers application contributions through the presentation of knowledge about the potential, significance and role of commercial diplomacy tools in the process of internationalisation and determining the value of small and medium-sized hotel enterprises, which makes this research, conducted on a sample of Croatian hotel enterprises, a valuable source of information when adopting recommendations for the development of public policies in the hospitality sector. Furthermore, the paper created the foundations for the development of proactive hotel management decisions in the direction of digital transformation and new sales channels that require the adaptation of the activities of not only the holders of commercial diplomacy, but also hotel enterprises as end users of commercial diplomacy services, pointing to the need to provide flexible and innovative structures, platforms and bases of (digital) support to small businesses. Finally, a valuable applicative contribution is a newly created measuring instrument (survey questionnaire) that explicitly includes and questions the factors that contribute to the growth of the value of small and medium-sized hotel enterprises, and which represent an appropriate choice in a multitude of parameters that determine both the phenomenon of internationalisation and the phenomenon of commercial diplomacy in the hotel industry.

In considering the results of the research, several limiting circumstances should also be cited. One of the limitations is related to the research instrument – a questionnaire in the context of the description and measurement of particles that form *the variable of internationalisation*. Namely, the initial openness of the hotel industry to the international tourism market, along with the nature of research that limits the possibility of longitudinal assessment, are arguments that internationalisation in this research should be approached as a rigid variable. The limitation was also observed in the context of a relatively small research sample in whose structure the majority represented young and micro enterprises located in the Adriatic region - by the sea. Although the sample follows the actual structure of hotel enterprises in the Republic of Croatia, there is a probability that research on a larger sample, which would include a larger share of small and medium-sized enterprises in its structure, might yield different results and implications. The same question can be asked from the point of view of age and geographical

location of hotel enterprises. But perhaps the biggest challenge of future research is the role of supporting institutions in the segment of the informal dimension of commercial diplomacy as a tool to raise the level of international visibility. In this sense, intriguing questions arise, such as: are traditional sales channels going down in *history*, whether and how much they have been marginalized by new channels of promotion and sales and modern digital transformation, and what should a new proactive role of state institutions look like in support of small hotel entrepreneurship and facilitating their breakthrough on the international market. The answers to these and other related questions are left as a challenge for some future research, analysis and scientific judgments.

## IZJAVA

kojom ja, **Ivana Licul**, broj indeksa: **58/11** doktorandica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, kao autorica doktorskog rada s naslovom: **Komercijalna diplomacija kao čimbenik internacionalizacije i rasta vrijednosti malih i srednje velikih hotelskih poduzeća:**

1. Izjavljujem da sam doktorski rad izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. **Ljerke Cerović**. U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u radu citirala sam i povezala s korištenim bibliografskim jedinicama sukladno odredbama Pravilnika o izradi i opremanju doktorskih radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomskog fakulteta u Rijeci. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

2. Dajem odobrenje da se, bez naknade, trajno pohrani moj rad u javno dostupnom digitalnom repozitoriju ustanove i Sveučilišta te u javnoj internetskoj bazi radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, sukladno obvezi iz odredbe članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog doktorskog rada. Ovom izjavom, kao autor dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i i besplatno učini dostupnim studentima i djelatnicima ustanove.

Ime i prezime

*Ivana Licul*