

# Poduzetništvo u međunarodnom poslovanju

---

**Baričević, Stela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:246704>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Stela Baričević

**Poduzetništvo u međunarodnom poslovanju**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Stela Baričević  
**Poduzetništvo u međunarodnom poslovanju**

Diplomski rad

**Kolegij: Međunarodno poduzetništvo**

JMBAG: 0111102323

Email: [s.baricevic1@gmail.com](mailto:s.baricevic1@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study / Entrepreneurship

Stela Baričević

**Entrepreneurship in international business**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Stela Baričević  
JMBAG: 0111102323  
OIB: 30429322950  
e-mail za kontakt: s.baricevic1@gmail.com  
Naziv studija: Diplomski studij / Poduzetnički menadžment i poduzetništvo  
Naslov rada: Poduzetništvo u međunarodnom poslovanju  
Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 30.8.2021. godine

Potpis Barčević Stela

# Poduzetništvo u međunarodnom poslovanju

## SAŽETAK

Razvojem globalizacije poduzetništvo zauzima jednu od ključnih uloga ekonomskog razvoja svake države. Otvaranje novih tržišta i povećana mobilnost radne snage omogućavaju poduzetnicima prodaju svojih proizvoda i usluga kako na domaćim, tako i na međunarodnim tržištima.

U procesu širenja potrebno je zadovoljiti određene kriterije kako bi proizvod ili usluga bili konkurentni na novom tržištu. U radu će se govoriti o ključnim segmentima poduzetničkog poslovanja s međunarodnim obilježjem. Na analizi slučaja osječke tvrtke Orqa-e istražit će se značenje i primjena elemenata poduzetničkog ponašanja u međunarodnom poslovanju. Istražit će se razina inovativnosti, kreativnosti, proaktivnosti, procjene rizika kao i interna analiza tvrtke Orqa koja posluje na međunarodnoj razini – u smislu educiranosti, aktivnosti i menadžmenta zaposlenika.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, inovativnost, rizik, proaktivnost, međunarodno tržište

## ABSTRACT

With the development of globalization, entrepreneurship plays one of the key roles in the economic development of any country. The opening of new markets and increased labor mobility enable entrepreneurs to sell their products and services in both domestic and international markets. In the process of expansion, it is necessary to meet certain criteria for a product or service to be competitive in a new market. This paper will discuss the core segments of entrepreneurial business with an international character. The analysis of company Orqa that is based in Osijek, Croatia will examine the meaning and application of elements of entrepreneurial behavior in international business. The level of innovation, creativity, proactivity, risk assessment as well as the internal analysis of Orqa company, which operates internationally - in terms of education, activities, and employee management - will be explored.

**Keywords:** entrepreneurship, innovativeness, risk-taking, proactivity, international market

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Teorijski okvir međunarodnog poduzetništva.....	2
2.1. Pojam međunarodnog poduzetništva.....	2
2.2. Globalizacija.....	2
2.3. Internacionalizacija poslovanja .....	4
2.4. Born global i jednorog tvrtke .....	4
3. Izlazak na međunarodno tržište i elementi poduzetničkog ponašanja .....	6
3.1. Porterov model .....	6
3.2. SWOT analiza .....	8
3.3. PEST analiza .....	9
3.4. Inovativnost .....	9
3.5. Spremnost na rizik.....	12
3.6. Proaktivnost.....	15
4. Primjena elemenata poduzetničkog ponašanja na analizi slučaja .....	18
4.1. Svrha i cilj analize slučaja .....	18
4.2. Metode analize .....	18
4.3. Poduzeće Orqa.....	18
4.3.1. Financijski pokazatelji.....	19
4.4. Analiza studije slučaja.....	21
4.4.1. SWOT analiza tvrtke ORQA.....	21
4.4.2. Inovativnost .....	22
4.4.3. Spremnost na rizik.....	28
4.4.4. Proaktivnost.....	29
4.5. Utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje na međunarodnom tržištu.....	30
5. Rezultat analize .....	33

Zaključak.....	34
Literatura .....	35
Popis tablica .....	40
Popis slika .....	40
Prilozi .....	41



# 1. Uvod

Otvaranjem nacionalnih granica i povećanjem mobilnosti radne snage, širi se mogućnost poslovanja domaćih tvrtki izvan dosadašnjeg teritorija stalnih aktivnosti i prodaje na domaćim tržištima. Pružaju se nove mogućnosti i prilike u vidu razvoja poslovanja uz prodaju, razvoj i napredak ostvarivanjem lanaca distribucije ili pak otvaranjem podružnica u drugim državama. Kako bi poduzetnici postigli uspjeh na internacionalnom tržištu, nije dovoljno primijeniti dosadašnje znanje, već je stalno usavršavanje i svakodnevno napredovanje nužno kako bi se postigla konkurentska prednost na novim područjima i kako bi se privuklo i zadovoljilo nove potrošače. Poduzetnici u svom djelovanju i poslovanju moraju realizirati neke od ključnih poduzetničkih osobina ili imati dobro oformljene stručne timove za međunarodno poslovanje. Cilj rada je na primjeru hrvatske tvrtke koja posluje u međunarodnim okvirima istražiti koliko poduzetničke vještine poput inovativnosti, spremnosti na rizik i proaktivnosti, između ostalih, utječu na uspješnost rezultata poslovanja tvrtke i koliko su ključne za napredovanje u smjeru u kojem poduzetnici žele da njihov napredak ide.

Kako bi se postigao postavljeni cilj i provela detaljna analiza tvrtke, obavljen je intervju sa Srđanom Kovačevićem, jednim od osnivača osječke tvrtke Orqa d.o.o. koja posluje na međunarodnom tržištu.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju će se analizirati temeljni pojmovi poduzetništva, globalizacije i međunarodnog poslovanja u kontekstu suvremenog koncepta poduzetničkog sustava djelovanja i razmišljanja (tzv. poduzetnički mindset). U trećem poglavlju će se navesti i objasniti neki od ključnih ekonomskih alata za analizu poduzeća i okoline poput Porterovog modela, SWOT analize i PEST analize. Detaljno će se objasniti pojmovi inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik, a u četvrtom poglavlju će se na primjeru hrvatske tvrtke provesti analiza spomenutih poduzetničkih karakteristika i njihov utjecaj na uspješnost u međunarodnom poslovanju, kao i utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje tvrtke. U petom poglavlju, u rezultatu analize usredit će se koliko su direktori i zaposlenici tvrtke proaktivni, inovativni i spremni na rizik u svom poslovanju.

Na kraju, u posljednjem poglavlju nalaze se zaključna razmišljanja autora utemeljena na teorijskoj podlozi i provedenom istraživanju.

## **2. Teorijski okvir međunarodnog poduzetništva**

### **2.1. Pojam međunarodnog poduzetništva**

Izlazak na strana tržišta poduzetnicima otvara nove mogućnosti u smislu inovativnog razvoja tehnologija i proizvoda koji na dosadašnjem tržištu nisu imali potencijalne kupce. Otvara se čitav spektar mogućnosti poput susreta s novim tehnologijama, postizanjem ekonomije obujma i mogućnosti diverzifikacije proizvoda.

Prema Kolaković (2004) pojam međunarodnog poduzetništva usko se veže s pojmom međunarodnog poslovanja koji označuje poslovnu aktivnost poduzeća koja se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Međunarodno poslovanje je proces prelaženja nekog dobra od jednog do drugog vlasnika s osnovnom svrhom da svaki od njih dođe do dobra koje sam ne proizvodi. Preduvjet je postojanje najmanje dva partnera iz različitih država zainteresiranih za razmjenu dobara.

Međunarodno poslovanje omogućuje optimalnu alokaciju resursa u svijetu za maksimalno zadovoljenje potreba stanovništva. Međunarodno poduzetništvo daje priliku nacionalnim gospodarstvima priliku za brži ekonomski razvoj, rast životnog standarda, razvoj novih znanja i primjenu tehnološkog napretka. Današnja brzina kojom se odvija međunarodno poslovanje rezultat je globalnog fenomena koji je nazvan globalizacija.

### **2.2. Globalizacija**

Razvojem tehnologije stvaraju se mogućnosti posjećivanja svakog, pa čak i najudaljenijeg mjesta na svijetu. Komuniciramo svakodnevno s ljudima udaljenima kilometrima daleko, na internetu imamo mogućnost uvida zbivanja u svijetu, međunarodna ekonomija i tržište rada su zadnjih godina napredovali a sve zbog zajedničkog pojma – globalizacije.

„Globalizacija podrazumijeva socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta.“(Turek, 1999., navedeno u Lončar 2005:92)

Mnogi autori raznim definicijama opisuju fenomen globalizacije, a u Hrvatskoj enciklopediji (2021) opisan je kao poveznica između gospodarskih, društvenih, političkih i kulturnih aspekata koji preoblikuju način života, te pridonose sve većoj isprepletenosti određenih aspekata suvremenog doba. Kolaković (2018) navodi kako zbog globalne liberalizacije raznih

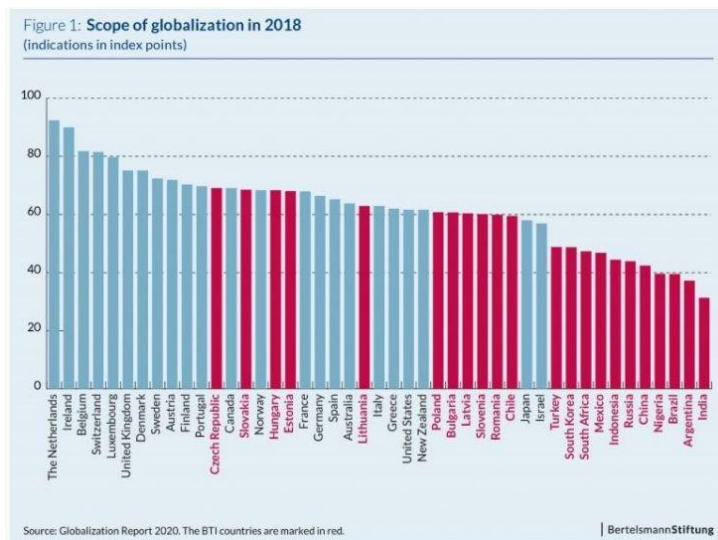
ekonomskih politika, te zbog rušenja barijera ulazaka kapitala, svjetske zemlje danas pozitivno prihvaćaju širenje poduzetništva na međunarodnoj razini.

Čimbenici koji su uzrokovali globalizaciju su mnogi, a samo neki od njih su napredak tehnologije, otvaranje međunarodnih granica, brži troškovi transporta, migracije, globalni problemi itd.



Slika 1. Uzroci globalizacije

Izvor: Anđelko Milardović: Globalizacija (prezentacija)



Slika 2. KOF Indeks globalizacije

Izvor: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

KOF Indeks globalizacije mjeri ekonomske, socijalne i političke dimenzije globalizacije. Za Hrvatsku u 2020. godini (za mjerenja iz 2018. godine) iznosi 81,19. Za usporedbu najviši KOF indeks u toj godini ima Švicarska - 90,79, a najniži ima Somalia 30,16, navodi Dreher (2006).

### **2.3. Internacionalizacija poslovanja**

Kako bi u potpunosti iskoristile pozitivne posljedice globalizacije, poput lakše mobilnosti i otvaranja granica, tvrtke diljem svijeta uočavaju mogućnost internacionalizacije poslovanja. Nakon određenog razvoja u matičnoj državi, zbog novih mogućnosti i otvaranja tržišta počinju širiti svoje poslovanje izvan granica dotadašnjeg djelovanja. To često uključuje pokušaj prodaje proizvoda ili usluge na novom tržištu u vidu nove države.

Prema istraživanju Paunović i Prebežac (2010) suvremeni procesi globalizacije imaju snažan utjecaj na mala, kao i na srednja poduzeća. Neka poduzeća to vide to kao novu priliku za širenje i rast i postaju međunarodno konkurentna. Međutim, povećanje ekonomske ovisnosti znači više konkurencije za većinu i stvara nove izazove i prijetnje. Internacionalizacija poslovanja može se definirati kao niz poslovnih aktivnosti izvan nacionalnih granica, koje u velikoj mjeri pospješuje globalizacija.

Kolaković (2018) smatra da za uspješan izlazak na strano tržište poduzetnici moraju uz spremnost na nove izazove i rizike posjedovati i specifična znanja i vještine, kao i ljudske, financijske, materijalne i tehnološke resurse. Zato je važno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja.

### **2.4. Born global i jednorog tvrtke**

U kontekstu internacionalnog poslovanja bitno se osvrnuti na dvije vrste bitnih aktera na međunarodnom tržištu. To su Born global tvrtke, i tvrtke jednorogi.

Born Global (*eng. International new ventures*) su tvrtke koje su orijentirane prema izvozu na internacionalno tržište. Pod ovu kategoriju se mogu svrstati ukoliko su međunarodno aktivne od svog osnivanja, a u maksimalno 4 godine poslovanja su ostvarile bar 25% prodaje na međunarodnom tržištu.

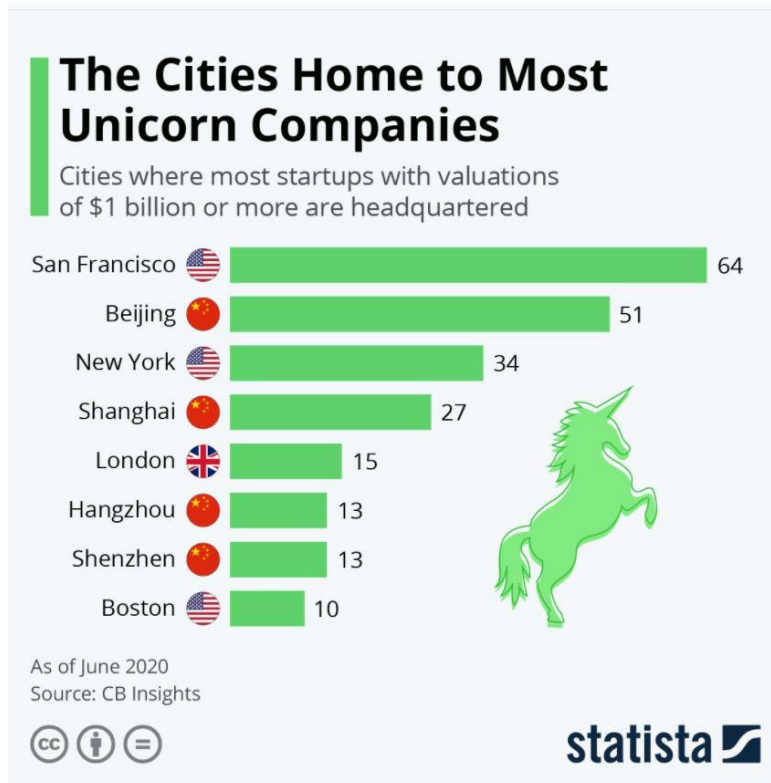
Starčević (2015) navodi kako je ovaj poslovni model osmišljen na način da može biti uspješan na različitim aspektima međunarodnog tržišta. Razvoj interneta i tehnoloških otkrića, te njihovo spajanje s tradicionalnim načinom poslovanja omogućili su efikasan rast takvih poduzeća.

Pod pojmom jednorog tvrtke podrazumijevaju se tvrtke s iznimno visokom tržišnom vrijednosti čiji se razvoj temelji na born global filozofiji. Ime „jednorog“ pojavljuje se od 2013. godine, a uvela ga je Aileen Lee. Massis i dr. (2016) navode da institucije diljem svijeta imaju popise u

kojima prate oko 300 StartUp poduzeća koja imaju vrijednost više od milijardu dolara, a dostigli su ju u kratkom vremenskom periodu.

Primjerice, procjena tvrtke Uber je na 70 milijardi eura, a tvrtka AirBnb na 30 milijardi dolara.

Ove dvije vrste tvrtki su vrlo bitne u međunarodnom poslovanju jer predstavljaju jedne od glavnih aktera na globalnom tržištu i svojim poslovanjem stvaraju konkurenciju tvrtkama sa sličnim proizvodima ili uslugama.



Slika 3. Svjetski gradovi s najviše jednorog tvrtki

Izvor: <https://www.statista.com/chart/22200/cities-with-most-unicorn-companies/>

Na slici 3. je vidljivo kako se najviše jednorog tvrtki nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama u gradu San Franciscu – čak 64. Nakon San Francisca, 51 tvrtka jednorog se nalazi u Pekingu, glavnom gradu Narodne republike Kine. U nastavku ljestvice nalazi se još kineskih gradova – Šangaj, Hangzhou i Šenžen, a od američkih gradova tu su New York i Boston. Iz navedenog je vidljivo da su Sjedinjene Američke Države i Kina plodno tlo za razvoj uspješnih jednorog tvrtki, a iznimka od ove dvije države je London koji ima 15 tvrtki jednoroga.

### **3. Izlazak na međunarodno tržište i elementi poduzetničkog ponašanja**

Na međunarodnom tržištu svakodnevno se događaju brze promjene, globalizacija, tehnološki napredak, međunarodna ulaganja i promjene u vidu komunikacije i razmjene informacija. To je dinamična okolina koja se mijenja iz dana u dan. Motivi poduzetnika za izlazak na međunarodno tržište su razni. Neki od njih su širenje mogućnosti, povećanje prodaje, nove tehnologije, profitabilnost, povoljnija nabava ključnih resursa, zasićenost domaćeg tržišta, kupovna moć na drugim tržištima, sirovine i nova radna snaga, prema Leko Šimić i Štimac (2017).

Prilikom izlaska na strano tržište, poduzetnici moraju biti svjesni razlika koje postoje u različitim sredinama i njihovih utjecaja na konačno poslovanje. Različita geografska i kulturna područja reflektiraju ekonomsku razvijenost države i razvijenost njezinog potencijalnog tržišta, prikazuju državno i društveno uređenje, sustave vrijednosti, kupovnu moć i ostale čimbenike koje poduzetnici trebaju uzeti u obzir.

Kako bi bili sigurni u uspješnost pothvata odnosno internacionalizaciju svog poslovanja, potrebno je prethodno istražiti tržište pomoću nekih od analitičkih alata primjerice Porterovog modela i SWOT analize. Korisno je provesti i PEST analizu države u kojoj žele prodavati svoj proizvod ili usluge. Potrebno je analizirati mogućnost naplate marže kao i postizanja održivosti općenito.

#### **3.1. Porterov model**

Porterov model je alat koji analizira pet kategorija koje oblikuju svaku industriju i koristi se za identificiranje industrijske strukture kako bi se odredile strategije za daljnje napredovanje navodi Pádraig (2017).

Prema Porterovom modelu kategorije su: ulazne barijere, prijetnja supstituta, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i konkurenti.

Stanić (2020) objašnjava pojedinu kategoriju:

1. Ulazne barijere - Što su veće barijere ulaska za nove konkurente, to je veća mogućnost za ostvarenje profita postojećim sudionicima na tržištu.

2. Prijetnja supstituta – Proizvodi konkurenata mogu biti prijatnija ako zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca. Potrebno je razvijati inovativne proizvode te diferencirati svoju ponudu
3. Pregovaračka moć kupaca – Veći broj kupaca rezultira većim utjecajem na proizvođače, maloprodajni, veleprodajni lanac i distributere
4. Pregovaračka moć dobavljača – Ovisnost o dobavljačima diktira njihovu snagu
5. Konkurenti – Postojanje konkurenata i suparništva može rezultirati neželjenim spuštanjem cijena proizvoda i uzrokovati neodrživost



Slika 4 Porterovih 5 sila

Izvor: <https://profitiraj.hr/porterovih-pet-sila-oblik-poslovne-analize-koji-omogucava-definiranje-slabosti-i-snaga-svake-industrije/>

### 3.2. SWOT analiza

SWOT analiza je jedan od najpopularnijih alata za analizu tvrtke i izgradnju strateškog razvoja. Ovo je jedan od najbitnijih alata koji poduzeća moraju koristiti kako bi strateški procijenili svoje mogućnosti i prijetnje u novom okruženju, te kako bi postigli uspjeh na istom. Sastoji se od četiri kategorije koje predstavljaju čimbenike koji se analiziraju kako bi se uočile prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa. Ističu se snage poduzeća, a kategorija vanjsko okruženje uključuje prilike i prijetnje koje su izvan poduzeća, a često nisu pod kratkoročnom kontrolom menadžmenta, navodi Božac (2008)

U nastavku se nalazi pregled svake od kategorija i što sačinjavaju.

<b>Strengths (Snage)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Što tvrtka radi dobro</li><li>- Čimbenici koji razlikuju tvrtku od drugih</li><li>- Interni resursi, znanje zaposlenika</li><li>- Intelektualno vlasništvo,</li><li>- tehnologija, vrijednosti unutar tvrtke koje ju čine konkurentnom</li></ul>	<b>Weaknesses (Slabosti)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Što je potrebno tvrtki za bolje poslovanje</li><li>- U kojim segmentima konkurencija bolje posluje</li><li>- Koja su ograničenja</li><li>- Nedostatci proizvoda ili usluge</li><li>- Nedostatak vještina</li></ul>
<b>Opportunities (Prilike)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nova tržišta</li><li>- Medijska pokrivenost i potencijalne suradnje</li><li>- Potreba tržišta za proizvodom tvrtke</li><li>- Koji vanjski faktori mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika</li><li>- Očekuje li se dolazak novih tehnologija</li></ul>	<b>Threats (Prijetnje)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vjerojatnost dolaska novih konkurenata</li><li>- Izmjena zakonske regulative u nepovoljnom smjeru</li><li>- Prisutnost supstituta</li></ul>

Tablica 1. Izrada autora



### **3.3. PEST analiza**

Promjene u okolini poduzeća se događaju svakodnevno. One su kompleksne, brze i neizvjesne. PEST analiza je ekonomski alat koji analizira okruženje tvrtke u političkom, ekonomskom, socijalnom i tehnološkom smislu.

Prema Perera (2017), politička okolina podrazumijeva političku stabilnost, posljedice uvođenja novih propisa, promjene u vlasti, utjecaj vladinih politika na privatni i javni sektor, monetarnu, fiskalnu, tržišnu politiku.

Autor Perera (2017) objašnjava ekonomsku okolinu kao jednu od najbitnijih jer se u njoj definiraju ekonomski faktori poput bruto nacionalnog dohotka, razine bogatstva i siromaštva, razine obrazovanja, stabilnosti tečaja, kvalitete infrastrukture, ekonomskog rasta, inflacije i kamata.

Tehnološka okolina su inovacije u tehnološkom području kao i njihov utjecaj na unapređivanje proizvodnih procesa i usluga, a socijalna okolina podrazumijeva obrazovanje, demografiju, socio-kulturne norme i poduzetnički duh stanovništva, navodi Perera (2017)

Prema Štefica (2012), poduzetništvo je sposobnost pojedinca kojom ideju pretvara u akciju. Podrazumijeva kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, te sposobnosti poput vođenja i planiranja raznih projekata u svrhu ostvarivanja ciljeva.

Poduzetništvo zahtjeva svijest o uvjetima i osobnom okruženju, pravovremeno uočavanje i iskorištavanje prilika a temelji se na vještinama i sposobnostima koje poduzetnici moraju imati da bi uspostavili i ostvarili poslovne i društvene aktivnosti.

Uspješan poduzetnik prije izlaska na strano tržište treba provesti većinu navedenih analiza, a posebno staviti fokus na inovativnost, spremnost na rizik i proaktivnost u svom poslovanju.

Za potrebe ovog rada svaki od ovih parametara će u nastavku biti pobliže objašnjen.

### **3.4. Inovativnost**

Svakodnevne društvene i ekonomske promjene utječu na razvoj i funkcioniranje tvrtki na način da konstantno moraju biti inovativne u svom poslovanju. Prema Cvetanović (2020) inovacije su sredstvo koje rješava globalne izazove, utječe na ekonomski rast i rješava probleme poput klimatskih promjena, javnog zdravlja i globalne hrane, neovisno radi li se o novim proizvodima, operacijama, kontaktu s korisnicima ili načinu funkcioniranja. U masi podražaja koji okružuju krajnje korisnike, inovativnost je jedan od ključnih čimbenika koji će utjecati na psihi potrošača

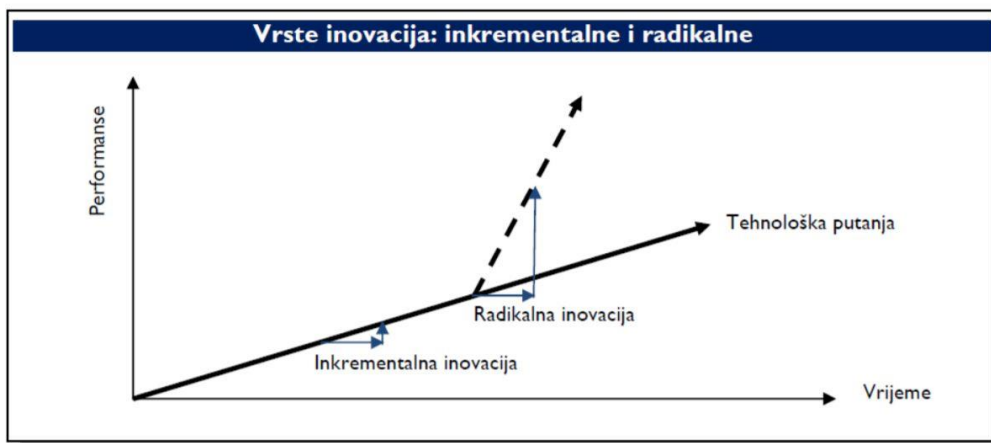
kako bi poželjeli imati baš određeni proizvod ili konzumirati određenu uslugu. Mnogi autori inovativnost objašnjavaju kao izuzetno kompleksnu pojavu jer inovacija stvara nove proizvode, odnosno nove uvjete.

Prema Zjalić (2017) to su procesi strukturnog preobražaja jer su promjene povezane s vremenskim periodom, te društvenim očekivanjima.

Konzumerizam suvremenog doba jedan dio potrošača usmjerava prema stalnim, nepromijenjenim proizvodima koje svakodnevno zadovoljavaju niz potreba, dok drugi dio potrošačke publike traga za novim, inovativnim i kreativnim rješenjima. Trenutno goruća pitanja i problemi poput održivosti, zagađenja i eko proizvodnje prisiljavaju poduzetnike i uprave tvrtki diljem svijeta da razmišljaju na drugačiji način i mijenjaju svoje proizvode, usluge te proizvodne procese. Mnoge industrije prilikom proizvodnje svojih proizvoda u zrak ispuštaju velike količine ugljikovog dioksida i metana koji uzrokuju globalno zatopljenje i dovode do klimatskih promjena. Rezultat su prirodne katastrofe poput požara, poplava, potresa i suša. Ljudi u svijetu se svakodnevno educiraju i svjesni su da moraju mijenjati svoje navike kako bi spriječili katastrofu. Kao rezultat toga, potrošači polako odbijaju koristiti proizvode koji su neodrživi i čijim nastankom se zagađuje okoliš. Iz tog razloga, tvrtke su prisiljene inovirati, i mijenjati svoju ponudu, jer dosadašnjim poslovanjem postaju neodržive i polako propadaju. „Pozitivni učinci inovativnosti za gospodarstvo su brojni i ogledaju su u povećanju zaposlenosti, bruto društvenog proizvoda, izvoza, deviznog priljeva, razmjeni novih tehnologija i u povećanju konkurentnosti.“ (Šlogar, 2018:2)

Postoje brojne podjele inovacija. Možemo ih klasificirati u nekoliko kategorija, a najbitnija je podjela na inkrementalne i radikalne inovacije.

Cvetanović i Turanjanin (2020) navode kako inkrementalna inovacija podrazumijeva poboljšanje već postojećeg proizvoda ili usluge, unaprjeđenje tehnologije, proizvoda ili usluge, dok radikalna inovacije predstavlja potpun novitet, proizvod ili uslugu koji imaju novu namjenu i rješavaju neki postojeći problem na potpuno drugačiji način.



Slika 5 Vrste inovacija

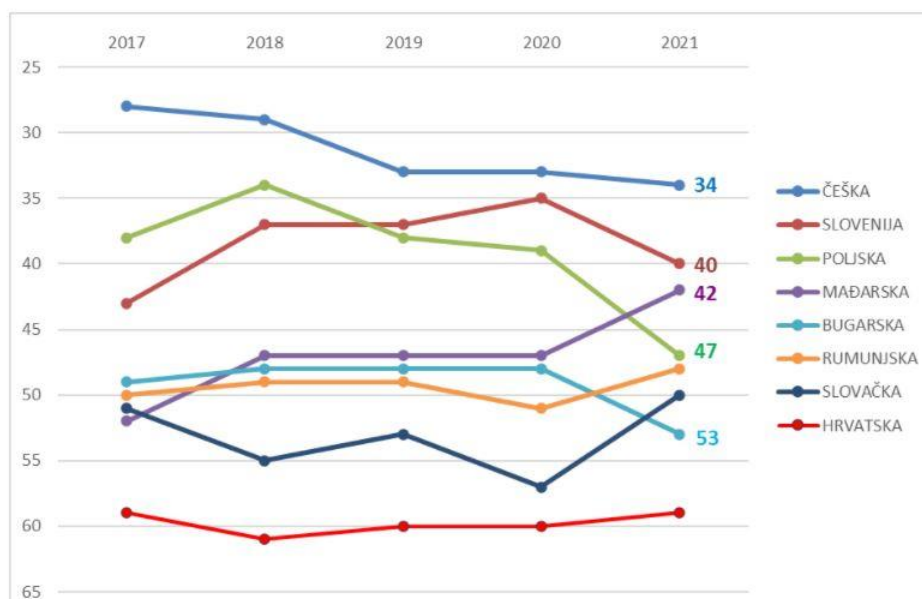
Izvor: EFZG (2012)

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%2012.pdf>

Koliko je određena zemlja inovativna uvelike utječe na njezin stupanj konkurentnosti na međunarodnoj razini, s obzirom da je indeks diverzifikacije proizvoda jedan od čimbenika za mjerenje konkurentnosti.

Nalić (2016) navodi kako se uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni razlikuje u svakoj pojedinačnoj ekonomiji, a mjeri se putem mnogih kvantitativnih indikatora položaja ekonomije određene države u svjetskoj trgovini. Indikatori su: neto izvoz, vrijednosti izvoza na svjetskom tržištu, indeks koncentracije proizvoda, indeks diverzifikacije proizvoda, koncentracija tržišta i raznolikost tržišta.

Globalna istraživanja pokazuju da Hrvatska ne stoji najbolje po pitanju inovativnosti ili elemenata okruženja koja potiču inovativnost. Prema Globalnom indeksu konkurentnosti Hrvatska se u 2021. godini nalazi na 59. mjestu od ukupno 64 svjetske ekonomije za koje se provode mjerenja. Tijekom posljednjih pet godina (2017.-2021.) pozicija Hrvatske na globalnoj ljestvici konkurentnosti kreće se između 59. i 61. mjesta, što znači da Hrvatska stagnira, kako navodi Nacionalno Vijeće za konkurentnost (2020).



Slika 6. Usporedba zemalja na ljestvici konkurentnosti kroz godine

Izvor: Nacionalno Vijeće za konkurentnost (2020), <http://konkurentnost.hr/imd-godisnjak-svjetske-konkurentnosti-2020-konkurentnost-bez-promjena/>

Inovativnost tvrtke i njezinih osnivača povezana je usko sa izborom stručnih zaposlenika, prihvaćanjem promjena u okruženju i načinom reakcije na iste te sposobnošću prilagođavanja na tržišne zahtjeve.

### 3.5. Spremnost na rizik

Spremnost na rizik i sposobnost donošenja bitnih odluka u trenutku razlikuju se od osobe do osobe. To je jedna od karakteristika koje čini razliku između uspješnih i neuspješnih poduzetnika. Isplativost investicije, period za ulaganje, dokapitalizacija i prodavanje udjela, kao i investiranje u nove projekte, te osnivanje zajedničkih pothvata odluke su koje poduzetnici svakodnevno donose svjesni da svaka od njih može rezultirati uspjehom ili propašću. Odabrati pravi trenutak i djelovati uz rizik je sposobnost uspješnih poduzetnika.

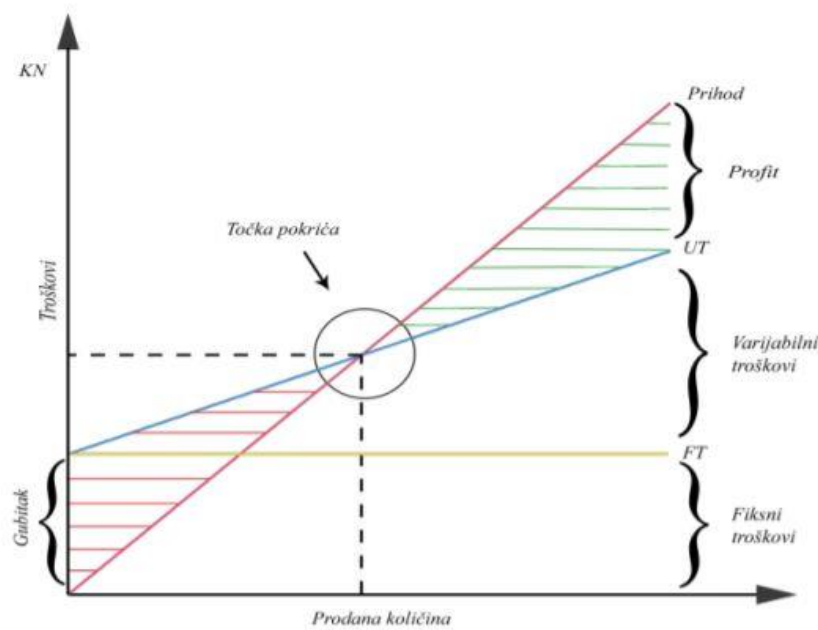
Rizik je uvijek predstavljao potencijalnu opasnost gubitka nečega što ima vrijednost. Riječ „rizik“ potječe iz srednjovjekovne Italije, a znači opasnost, smion pothvat ili štetu navode Pongrac i Majić (2015). „To je stanje u kojemu odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost specifičnog rizika poznata ili se može ocijeniti iz ranijeg iskustva ili iz

studija tržišta. Što je veća varijabilnost (odnosno veći broj i raspon) mogućih ishoda, to se veći rizik pridružuje odluci ili djelovanju“ (Pongrac i Majić 2015:95)

Smoljić (2012) navodi da je poslovni rizik zapravo rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća. Poslovni rizik sadrži opasnost da poslovne aktivnosti ne rezultiraju očekivanim, te postoji vjerojatnost da nastupi nepredviđeni događaj koji može negativno utjecati na poslovanje. Takav rezultat može biti uzrokovan neponovljivim i nepredvidivim događajem, pogrešnom odlukom i slično. Uzroci se mogu pronaći u poslovanju i radu poduzeća, kako i u posljedicama prijašnjih odluka, loše prosudbe ili utjecaja vanjskih čimbenika.

Poduzetnici se tijekom cijelog svog poslovanja susreću s rizikom opstanka. Postoje mnoge podjele rizika, a neki od njih su: strateški, operativni, tržišni, financijski, upravljački, institucionalni, elementarni i drugi rizici. Jedna od podjela rizika je i na vanjske i unutarnje.

Prilikom donošenja odluka o rizicima u poduzeću poduzetnici i menadžeri ponekad upotrebljavaju alat poslovne poluge. Prema autorima Pongrac i Majić (2015) poslovna poluga je upotreba tehnologije, novih procesa i rješenja u proizvodnji, oslanjanje na fiksne faktore kad je prisutan udio stalnih troškova, povećanje poslovnog rizika kad treba prikriti fiksnu komponentu, tj. povećanje prihoda smanjivanjem stalnih troškova zbog porasta proizvodnje. Poslovna poluga se primjenjuje u korelaciji s razinom i vrstom varijabilnih troškova, te se gleda kako oni mogu utjecati na profitabilnost tvrtke.



Slika 7. Poslovna poluga

Izvor: Prema Pongrac i Majić (2015) <https://hrcak.srce.hr/138002>

Prilikom poslovnog rizika i najmanji pad prihoda može „izbrisati“ svu do tada ostvarenu dobit. Zanimarivanje rizika jedan je od najvećih uzroka loših odluka. Iako je rizik sastavni dio poslovanja, potrebno je znati upravljati rizikom kroz donošenje odluka temeljenih na analizama kvalitetnih podataka. „Pri većim troškovima kada poduzeće ima uzdignutiju poslovnu polugu količina kojom se pokrivaju troškovi raste, a dobije se presijecanjem krivulje ukupnog prihoda i novih troškova. Glavni faktor poslovnog rizika su fiksni troškovi poslovanja koji su neelastični na kratkoročne promjene obujma aktivnosti.“ Pongrac i Majić (2015:96)

Prema autorima Pongrac i Majić (2015) opravdanost izlaska na tržište nekog proizvoda može ovisiti o varijablama poput:

- troškovi za uvođenja proizvoda,
- troškovi za proizvodnju,
- kapitalna ulaganja,
- cijena koju proizvod može postići,
- veličina potencijalnog tržišta,
- udjel koji će proizvod imati na tržištu

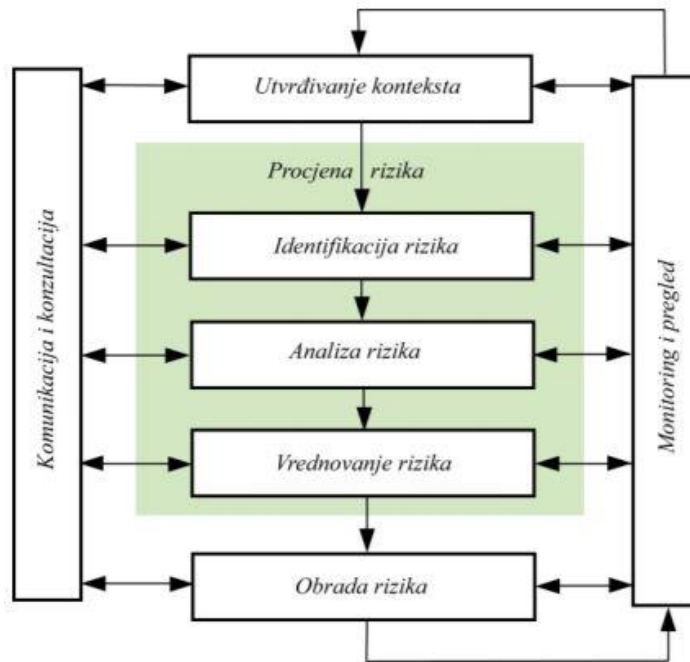
Poduzetnici koji donose odluku u tvrtkama trebaju kontrolirati izloženost rizicima. Nakon provođenja procjene rizika i analize mogućih posljedica, poduzetnici mogu iskoristiti neke od tehnika vezanih za smanjenje negativnih posljedica rizika.

Neke od njih su:

- izbjegavanje rizika,
- transfer rizika,
- upravljanje gubitkom,
- razvrstavanje sredstava,
- prihvaćanje rizika.

Nakon odluke o implementaciji menadžmenta rizika u poslovanje tvrtke, mora se donijeti odluka o organizaciji sustava za upravljanje rizicima (Pongrac i Majić, 2015).

Slika u nastavku prikazuje elemente koji su važni za proces upravljanja rizicima:



Slika 8 Elementi za proces upravljanja rizicima

Izvor: Prema Pongrac i Majić (2015)

<https://hrcak.srce.hr/138002>

„Najbitniji elementi su:

- Komunikacija i konzultacija sa internim i eksternim ulagačima
- Utvrđivanje konteksta – utvrđivanje kriterija za procjenu rizika
- Analiza rizika
- Vrednovanje rizika
- Obrada rizika
- Monitoring i pregled“ (Pongrac i Majić , 2015:97).

### 3.6. Proaktivnost

Prema Bateman i Crant (1993) proaktivnost je ponašanje koje identificira razlike između ljudi na način da proaktivni pojedinci poduzimaju radnje koje direktno utječu na njihovu okolinu. To je interaktivni dinamički proces u kojem pojedinci odlučuju u kojim situacijama će sudjelovati, kako će na njih utjecati i koji stav pojedinac primjenjuje prilikom svog interpersonalnog doživljaja okoline.

Najbolji prodavači su proaktivni u svom radu, a ne reaktivni. Često imaju proaktivnu osobnost. Odrađuju zadatke umjesto da sjede i čekaju. Imaju pozitivan stav u kojem vjeruju u sebe i u svoje sposobnosti. Ne odustaju i idu dalje, pa čak i u situacijama kad se pojave problemi i odbijanje, navodi Farber (2010).

Osim proaktivnosti poduzetnika, bitna je uloga strateške razine menadžmenta koja mora biti spremna na poduzimanje inicijativa u poslovanju, kako bi tvrtka funkcionirala na svim razinama.

„Aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika.“ (Milovanović, 2009:191).

Proaktivni pojedinci svojim poslovnim pothvatima i idejama doprinose zajednici. Razmišljaju na koji način ju poboljšati, stvaraju nove ideje, izume, programe i svakodnevno rastu i utječu na druge. U timovima vode konstruktivne rasprave, suprotstavljaju se autoritetima i izazivaju pojedince na razmišljanje i preispitivanje dosadašnjeg djelovanja. Upravo je pokretanje poslovnog pothvata i novog poduzeća jedan od proaktivnih načina razmišljanja i djelovanja u svojoj okolini.

Prema istraživanju GEM-a (Global Entrepreneurship Monitor) za 2020. godinu Hrvatska je na 14. mjestu od 30 uključenih zemalja po TEA indeksu (tablica 2.)

GEM (2002) navodi „Indeks poduzetničke aktivnosti (Total Entrepreneurial Activity Index – TEA) pokazuje postotak odraslog stanovništva od 18 do 64 godine starosti aktivno angažiranih u pokretanju poslovnog pothvata ili u upravljanju/posjedovanju poduzeća ne starijeg od 42 mjeseca.“

U sljedećoj tablici prikazana je usporedba TEA indeksa za tri prijašnje godine, gdje je vidljivo da je Hrvatska na ljestvici od 30 zemalja uključenih u istraživanje zauzela 14. mjesto (2020. godina) s prosječnim indeksom od 12,7.



Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokim bruto domaćim dohotkom po stanovniku	
		Prosjek/najviši	Rang Hrvatske*	Prosjek	Rang Hrvatske*
2018.	9,6	7,6 12,3 Nizozemska	6/17	10,0	15/31
2019.	10,5	9,6 15,4 Latvija	6/16	12,3	18/33
2020.	12,7	8,1 15,6 Latvija	3/14	12,1	14/30

\*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Tablica 2. Nova poduzetnička aktivnost mjerena TEA indeksom - % od odrasle populacije

Izvor: [http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf?fbclid=IwAR3LSNSswCwTrCpA8\\_uLHhF4VlrNjeQ5vuEgdf1KfNU3DtEy6BoVPGLn4XA](http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf?fbclid=IwAR3LSNSswCwTrCpA8_uLHhF4VlrNjeQ5vuEgdf1KfNU3DtEy6BoVPGLn4XA)

Prijašnjih godina motiviranost u ovom istraživanju se analizirala kroz razloge zbog kojih se pojedinci odlučuju na pokretanje poslovnog pothvata zbog uočene prilike ili zbog nužde. Nakon 2019. godine GEM istraživanje proširuje ove čimbenike na veći broj razloga za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata. Neki od njih su:

- želim napraviti promjenu u svijetu
- želim steći bogatstvo ili prihod
- želim nastaviti obiteljsku tradiciju
- za mene nije bilo druge opcije zapošljavanja

Jedan od navedenih razloga – želja za promjenom u svijetu je svakako glavna karakteristika proaktivnih pojedinaca. Mijenjaju postojeće sustave, kreiraju nove proizvode i na inovativan način rješavaju postojeće probleme, navode Singer i dr. (2021).

## **4. Primjena elemenata poduzetničkog ponašanja na analizi slučaja**

### **4.1. Svrha i cilj analize slučaja**

Svrha analize slučaja bila je na primjeru hrvatske tvrtke koja posluje u međunarodnim okvirima istražiti koliko poduzetničke vještine poput inovativnosti, spremnosti na rizik i proaktivnosti, između ostalih, utječu na rezultat poslovanja i prodaju proizvoda i usluga.

Trenutno na tržištu nije dovoljno imati zanimljiv proizvod. Potrebno je održavati dobru komunikaciju s klijentima, pratiti njihove potrebe i zahtjeve, i u korak s konkurencijom svakodnevno izbacivati novitete na tržište.

Cilj ovog rada je predstaviti koliko je potrebno raditi na svakoj od ovih komponenti pojedinačno kako bi tvrtka postigla što bolji uspjeh na tržištu, domaćem i internacionalnom.

### **4.2. Metode analize**

Za potrebe ovog rada obavljen je strukturirani intervju sa Srđanom Kovačevićem, jednim od osnivača osječke tvrtke Orqa koja posluje na međunarodnom tržištu. Intervju je proveden 1. srpnja 2021. godine uz pomoć strukturiranog upitnika na koji je Srđan Kovačević davao odgovore, naveo primjere iz poslovne prakse te dao svoje stavove o pojedinim kategorijama. U nastavku rada će se uz odgovore analizirati koliko neke od temeljnih poduzetničkih vještina poput inovativnosti, spremnosti na rizik i proaktivnosti utječu na sam proces međunarodnog poslovanja i uspjeha u istom. Popis pitanja nalazi se u Prilogu 1.

### **4.3. Poduzeće Orqa**

Osječka tvrtka Orqa osnovana je 11.09.2018. godine u Osijeku, a pokrenula su ju trojica prijatelja – Vlatko Matijević, Srđan Kovačević i Ivan Jelušić. Pravni oblik tvrtke Orqa je društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o).

Sjedište tvrtke je u Hrvatskoj a istraživanja i usavršavanja proizvoda, kao i management tvrtke su orijentirani prema međunarodnom tržištu i izvozu.

Jedinstven proizvod koji su tri prijatelja osmislila su naočale za upravljanje dronovima pod nazivom Orqa FPV. To su first – person – view (FPV) videonaočale za upravljanje utrka dronova i drugim profesionalnim (industrijskim i civilnim) primjenama dronova.

FPV koncept je inovativni korak u VR/AR svijetu, koji Orqa tim naziva remote reality, a planirana primjena je u telemedicini, autonomnim vozilima, državnoj sigurnosti, vojnim operacijama i slično.

Videonaočale su predstavljene na najvećem sajmu potrošačke elektronike CES, gdje su mnogi pokazali interes za njih. 95% su Hrvatskog podrijetla, dok su micro display-i koji se nalaze na naočalama Japanskog porijekla. Prema informacijama jednog od osnivača, Ivana Jelušića, tvrtka Orqa ima trenutno 99,95% prodaje na stranom tržištu koje većinom čine Sjedinjene Američke Države, zemlje Europe i Azija.

Ovako velik postotak prodaje na internacionalnom tržištu kratkom u periodu nakon osnutka dokazuje kako je ovo pravi primjer tvrtke koja je uspješna u međunarodnom poslovanju, a potekla je iz Hrvatske.

Orqa FPV One naočale se trenutno prodaju kroz dva kanala distribucije na internacionalnom tržištu. Prvi kanal su distributeri u Europi, SAD-u i Aziji, a drugi kanal je direktna prodaja putem web-a pomoću koje izvoze u čak 50 zemalja svijeta. Osim FPV naočala, Orqa se bavi i izradom tehnoloških komponenti koje se nalaze unutar naočala, ali se mogu koristiti i za druge proizvode sličnog karaktera.

Orqa je pravi primjer Born Global poduzeća, jer je u samo godinu i sedam mjeseci postigla čak 99,95% prodaje na međunarodnom tržištu, a ekspertiza i inovacija ovoj tvrtki svakodnevno otvaraju nova vrata za nove prilike.

#### 4.3.1. Financijski pokazatelji

Prema podacima info.BIZ-a iz 2021 godine procijenjena vrijednost tvrtke je na preko 100 milijuna kuna.

Ukupno aktiva - 4,116,422 kn

Kapital i rezerve - 1,414,608 kn

Ukupni prihodi - 7,437,926 kn

Prihodi od prodaje u zemlji u 2020. - 889.143kn

Prihodi od prodaje u inozemstvu u 2020. - 6.388.692kn

Cash Flow pozitivan = 122.020kn

Broj zaposlenih 2019. – 10, 2021. – 50

Trenutna tržišta na kojima Orqa prodaje svoje proizvode su Sjedinjene Američke Države i zapadna Europa. Info.BIZ (2021) rangira tvrtke prema srodnim djelatnostima prema NKD-u (Nacionalna klasifikacija djelatnosti) i navodi da je 2019. godine prema glavnim djelatnostima (Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda) na tržištu dominiralo 17 tvrtki. Orqa je zauzela treće mjesto s udjelom na tržištu od 11,91%

<b>Naziv</b>	<b>Prihod 2019.</b>	<b>Udio 2019.</b>
B. L. MANUFACTURING d.o.o. za proizvodnju i trgovinu	5,60 mil. kn	30,50%
BYTE LAB GRUPA društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju	3,00 mil. kn	16,32%
<b>ORQA društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i usluge</b>	<b>2,19 mil. kn</b>	<b>11,91%</b>
SMD MICRO ELEKTRONIKA, d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge	1,80 mil. kn	9,78%
MAJUR d.o.o. za proizvodnju i projektiranje	1,41 mil. kn	7,65%

Tablica 3. Udio tvrtki na hrvatskom tržištu prema djelatnostima (proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda)

Izvor: Fina info.BIZ

## 4.4. Analiza studije slučaja

### 4.4.1. SWOT analiza tvrtke ORQA

SWOT analiza jedan je od osnovnih alata kojim se analiziraju unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća i koji na jasan i pregledan način daju pregled što poduzeće treba iskoristiti, a što poboljšati, te na što obratiti pozornost. Kako bi se dobio što bolji uvid u osječku tvrtku Orqa, u nastavku je napravljena SWOT analiza i istaknuto je par čimbenika na što bi direktori trebali obratiti pozornost za međunarodno poslovanje. Kasnijom analizom u tekstu ispitat će se obraćaju li pozornost na navedene čimbenike.

#### Snage

- **Jedinstven proizvod na tržištu** – bitan čimbenik
- Tim stručnjaka u području kojim se bave
- Mogućnost brzog djelovanja
- Motivirani zaposlenici
- Konstantno inoviranje
- Vrhunska oprema i strojevi za prototipiranje u sklopu BIOS-a
- Dobra korisnička podrška

#### Slabosti

- Ovisnost o uvoznim sirovinama
- **Neracionalno raspolaganje resursima u prve dvije godine poslovanja**
- Za veće projekte ovisnost o donacijama

#### Prilike

- Mogućnost širenja na nova tržišta
- Financijske injekcije za razvoj
- **Interes za proizvodom od strane državnih vlada i vojnih jedinica**
- Tehnologija koja se može implemetirati u različite vrste inovativnih proizvoda

## Prijetnje

- Konkurenti, kojih je trenutno malo
- **Izmjena regulative na štetu tvrtke** (ograničavanje poslovanja s dronovima, potrebne dozvole)

### 4.4.2. Inovativnost

Inovativnost kao poduzetnička kompetencija ne podrazumijeva isključivo uvođenje inovacija u smislu proizvoda i usluga na tržište. To je kompleksan skup čimbenika poput razine i stručnosti, poduzetničkog ponašanja, kompetencija, načina na koji se vrši podjela zadataka i koliko inovativno tvrtka djeluje na tržištu.

#### 4.4.2.1. Znanje i stručnost osnivača i zaposlenika

Srđan Kovačević, jedan od osnivača tvrtke Orqa, svoje visoko obrazovanje započeo je na Fakultetu strojarstva u Zagrebu, nakon čega je završio studij financijske matematike na Oxfordu i prikupljao potrebno znanje i iskustvo tijekom deset godina rada u PBZ Investu.

Vlatko Matijević bavi se razvojem inovativnih proizvoda, inženjer je zračnog prometa s 20 godina iskustva u razvoju različitih hardverskih proizvoda, dok se treći osnivač Ivan Jelušić nakon Fakulteta elektrotehnike istaknuo osnivanjem pametne utičnice U:Plug koja ima ugrađen punjač. Iz navedenog je vidljivo kako su osnivači osječke tvrtke zavidne kompetencije i znanje u svom području usmjerili u izgradnju tvrtke koja je proizvela inovativan proizvod i do današnjeg dana je konkurentna na svjetskom tržištu.

No, kako bi poduzeće raslo i plasiralo nove proizvode na tržište kao i ostvarivalo prihode, potrebno je okupiti stručan i sposoban tim ljudi oko sebe čije znanje i želja za motivacijom guraju poduzeće naprijed. Jedan od bitnih koraka po pitanju zaposlenika je zapošljavanje novih radnika, a s obzirom da se radi o specifičnoj grani industrije, odabir kandidata nije lak.

Srđan Kovačević navodi kako tvrtka Orqa prednost pri zapošljavanju novog kadra daje osobama koje su spremne učiti i raditi na svojim sposobnostima. Znanje i obrazovanje nisu nužan preduvjet, ali većina zaposlenika ima završeno visoko obrazovanje elektrotehničkih smjerova. S obzirom na prirodu posla, budući zaposlenici trebaju imati osnovna znanja potrebna za rad u tehnološkom sektoru. Jedna od najbitnijih osobina je, kako navodi Srđan Kovačević, snalaženje u nepoznatom. Razlog tomu je što Orqa radi na razvoju softvera i hardvera koji do

sada nisu postojali, odnosno tehnička rješenja za neke od problema uopće ne postoje. Niša kojom se bave je inovativna i specijalizirana za futurističke inovacije koje trenutno ne postoje u suvremenom svijetu. Stoga budući i sadašnji zaposlenici moraju biti spremni na kreativno rješavanje problema i konstantno smišljanje novih alternativa. Uz snalaženje u nepoznatom, osobe koje su zaposlene i koje se bave proizvodima u ovoj industriji moraju biti spremne na brzo prihvaćanje promjena u okruženju. IT industrija je jedna od najbrže razvijajućih industrija u svijetu, i ukoliko se ne drži korak s novim trendovima, tvrtka prestaje biti konkurentna i poslovanje se ne može održati na istoj razini.

Da bi se mogao raditi balans, mora se pratiti točno koliko financija se ulaže u razvoj pojedinog proizvoda. Potrebno je zadati optimalnu kombinaciju ulaganja vremena i resursa u istraživanje i projekte, da proizvodi budu održivi, te da na tržište izlaze redovito. Potrebna je stalna diverzifikacija, kao i istraživanje tržišta.

#### *4.4.2.2. Formalizacija komunikacijskih procesa u poduzeću*

Kako bi imali potpun pregled nad radom zaposlenika i obavljenim zadacima u određenom periodu, bitno je imati posebne programe putem kojih direktori u svako vrijeme mogu pratiti što se događa na poslovnom planu.

U tvrtki Orqa komunikacijski procesi nisu u potpunosti formalizirani, odnosno većina službene komunikacije odvija se preko platformi SLACK, ClickUp i Discord. Navedene platforme funkcioniraju na principu internih poruka koje mogu vidjeti zaposlenici kojima je to dopušteno, a direktorima daju pregledan uvid što je obavljeno u trenutku. Srđan Kovačević navodi kako se ipak dosta razgovora, planiranja i odlučivanja odvija neformalno u razgovorima između sebe, na svakodnevnoj razini.

Menadžerski softveri poput ClickUp-a olakšavaju praćenje kontinuiteta rada i razvoja proizvoda, i na taj način direktorima u stvarnom vremenu daju mogućnost brze reakcije na situaciju u kojoj se nađu zaposlenici.

#### *4.4.2.3. Delegacija zadataka*

Unutar poduzeća ne postoji delegacija zadataka na dnevnoj razini. Srđan ističe kako su najbitniji sektori razvoj i proizvodnja, unutar kojih zaposlenici znaju svoje ciljeve koji se definiraju na tjednim sastancima. Razvoj proizvoda ide svojom dinamikom i razvojni tim se dogovara međusobno kako će i na koji način raditi. Na tjednoj bazi projekt menadžeri iznose svoje upite,

probleme i to diktira budući tjedan. Svaki tim ima svoje unaprijed određene zadatke i donosi odluke sam za sebe. Zaposlenici u svakom trenutku imaju pravo iznijeti svoje mišljenje o nekom problemu i predložiti kako ga riješiti.

Oni također imaju utjecaja i u smišljanju novih projekata, odnosno svakom zaposleniku je omogućeno kreativno razmišljanje i tehnike poput brainstorminga su dobrodošle. Orqa kao mlada tvrtka radi na otvorenom pristupu gdje je svaka nova ideja potencijalno novi proizvod koji se uz analizu tržišta i kvalitetnu izvedbu može pokazati kao uspjeh. Na ovaj način osnažuju zaposlenike koji aktivno sudjeluju u stvaranju noviteta za tvrtku. Ovakvim pristupom odskaku od tradicionalne hijerarhije u poduzeću. Zadnju riječ po pitanju ključnih odluka za tvrtku imaju naravno direktori, ali zaposlenici svojim angažmanom uvelike doprinose dinamici rada. Nadalje, atmosfera u zajedničkom uredu je prijateljska, i ne postoje vidljive barijere između zaposlenika u uredu.

Radno vrijeme je u pravilu postavljeno na period od 8 sati, ali direktori su fleksibilni i po pitanju rada od kuće ukoliko zaposlenik iskaže potrebu za istim.

#### *4.4.2.4. Primjena rezultata istraživanja u poslovanju*

Srđan Kovačević navodi kako je potrebno stalno istraživati pa tako i u tvrtki Orqa postoje timovi koji su usko specijalizirani za razvoj i istraživanje u području mikroelektronike, strojarstva, i optike.

Nakon istraživanja analiziraju se rezultati koji se implementiraju u razvojne procese kako bi se proizveo proizvod koji zadovoljava potražnju ciljanog tržišta. Bitno je napomenuti kako ne postoji isključivo period istraživanja prije lansiranja novog proizvoda. Istraživanja se provode konstantno u vidu poboljšanja postojećih proizvoda i usluga. Najčešće se odvija kroz komunikaciju s potrošačima koji prijavljuju greške i moguće promjene na proizvodima koje posjeduju. Kroz korištenje ORQA FPV naočala, neki od potrošača su primijetili tzv. *bugove* (eng. *software bug* – pogreška u programu koja rezultira netočnim ili neočekivanim rezultatom) odnosno greške u kodovima koje su se nakon prijave mijenjale. Ovakve greške je teško uočiti prilikom proizvodnje, jer se ponekad pojavljuju u samo par proizvoda na većoj količini isporučenih.

U Orqa-i se fokusiraju na alociranje inženjerskih resursa i pažljivo prate omjer projekata koji su čisto istraživanje i projekata koji će kasnije prilagođavati u proizvode koji su profitabilni za proizvodnju.



Na tjednoj i mjesečnoj bazi se razmatra u što se ulaže, a direktorima je prilikom istraživanja bitno razlučiti koliko uložiti u temeljna istraživanja koja otvaraju nova tržišta diverzifikacijom novih proizvoda, a koliko uložiti u istraživanje već postojećih. Novi proizvodi zbog potrebitog marketinga i prepoznavanja od strane kupaca ne donose prihod kratko nakon lansiranja, već je tvrtka likvidna zbog postojećih proizvoda na tržištu. Za inkrementalne inovacije proizvoda potrebna su kratka ulaganja i period od otprilike šest mjeseci za razvoj.

Ovaj pristup u istraživanju su direktori tvrtke počeli primjenjivati tek unazad šest mjeseci, a do tada se nije previše razmišljalo i strateški predviđalo u što je potrebno ulagati. Svjesni su kako im je ovakav način funkcioniranja uzrokovao problem i pomutnju u poslovnim aktivnostima. Polako šire svoju tehnološku bazu, početak im je bio u tzv. *consumer* kategoriji (za civilne korisnike), a sada napreduju na *enterprise* (nacionalne) i *defense* (vojne) korisnike. Svoje posebne čipove integriraju u sigurnosne kamere kojima se mogu služiti i nacionalne vlade u svojim pothvatima.

#### 4.4.2.5. Stupanj lakoće prihvaćanja promjena u poduzeću i okruženju

Kako je već navedeno u radu, poduzetnička okolina kompleksnim i dinamičnim promjenama utječe na poduzetnike i funkcioniranje poduzeća. U IT industriji najizraženije su tehnološke promjene koje se očituju u stalnom napredovanju tehnoloških rješenja. Od same ideje novog proizvoda, cijeli tim mora funkcionirati kao jedno. Dizajneri i programeri moraju usko surađivati s menadžmentom i komunicirati s timom koji je zadužen za plan prodaje.

Srđan Kovačević je ukratko objasnio i sam proces stvaranja novog proizvoda od ideje do izlaska na tržište. Prvenstveno plan razvoja diktira tempo kojim će se razvijati proizvod koji će izaći na tržište. Nakon prvotnog plana razvoja, radi se plan prodaje gdje posebni tim počinje komunikaciju s kupcima. S obzirom da se radi o futurističkim proizvodima i najnovijim tehnološkim rješenjima, nije poznato koliko je tržište zainteresirano za proizvod. Nakon početnih predviđanja kristaliziraju se očekivanja što će se moći prodati i u kojim količinama. Bitno je napomenuti kako se u svakom dijelu proizvodnog procesa prate svi čimbenici iz okoline koji utječu na tvrtku kako bi se moglo pravovremeno reagirati.

U kontekstu promjena u okruženju, radi se o specifičnoj situaciji nadzora i državne regulative nad dronovima, što je bitno pitanje unazad par godina od kad su dronovi proizvedeni. Proizvodnja naočala za dronove je usko povezana s aktivnostima dronova pa je bitno pratiti i regulativu vezanu uz nju. U hrvatskom zakonodavstvu bespilotne letjelice su regulirane

Zakonom o zračnom prometu (NN 92/2014), Uredbom o snimanju iz zraka (NN 77/2020), Pravilnikom o letenju zrakoplova (NN 32/2018), i Pravilnikom o sustavima bespilotnih zrakoplova (NN 104/2018). Ova kategorija bespilotnih letjelica je još uvijek novitet u tehnološkom sektoru u smislu nadzora i zaštite osobnih podataka, pa se propisi brzo mijenjaju, te je ključno reagirati pravovremeno na izmjene.

Nakon komunikacije s tržištem prodaja komunicira svoje planove proizvodnji, nakon čega proizvodnja daje povratnu informaciju u kojoj razini može ispoštovati planove prodaje. Proizvodnja počinje s izradom puno ranije nego prodaja, i radi na temelju inicijalnih očekivanja. U tijeku pandemije COVID-19 dogodio se problem s logističkim lancima u domeni čipova i aktivnih elektroničkih komponenti, o čemu će više biti rečeno u posebnom poglavlju vezanom za utjecaj pandemije na poslovanje tvrtke.

U trenutku kad je proizvod spreman od prodaje se čeka povratna informacija koliko je potrebno prodati da bi se investicija isplatila, na što proizvodnja odgovara prilagodbom proizvodnih planova. Sektor financija planira koliko će se čekati da se rad i prodaja pretvore u prihod.

Po pitanju promjena u samom poduzeću u zadnjem periodu poslovanja ne postoje velike fluktuacije među zaposlenicima, što znači da je postojeći tim dobro uigran i zajedno rade na svakodnevni zadacima. Grana industrije kojom se Orqa bavi je vrlo specifična, i konkretnog obrazovanja na visokim studijima nema, pa se većina edukacije odvija unutar same tvrtke. Područja mehanike i optike su vrlo zahtjevna, i zaposlenici koji se obučavaju za pojedini sektor većinom ostaju u istom, iz praktičnih razloga – njihovo većinsko znanje i učenje se svodi na rad u tom sektoru.

Konflikti unutar poduzeća su rijetki i bitno je da se isti rješavaju na što mirniji način. Direktori se u pravilu ne miješaju prilikom neslaganja, već se potiče međusobna suradnja i pozitivne konstruktivne kritike kako bi svi bili što produktivniji i kako bi se zadatci u konačnici obavili što bolje.

#### *4.4.2.6. Sposobnost promjene i prilagodbe proizvoda i procesa s skladu s promjenama tržišnih zahtjeva*

Prilikom prodaje novog, suvremenog proizvoda izuzetno je bitno održavati stalan kontakt s kupcima i stručnjacima koji su u mogućnosti isprobati proizvod. Prema izjavama Srđana Kovačevića, Orqa od samog početka nudi odličnu podršku kupcima, pa čak i sami direktori odgovaraju na mailove i upite. U Orqa-i smatraju da zadovoljan kupac dovodi nove, pa se tako podrška brine da je svaki kupac zadovoljan.

Njihov proizvod je razvijen prije samo par godina, i svojim nastankom je izazvao dramatičnu promjenu u FPV sektoru. Sadržavao je nove dodatke, a povratna informacija od korisnika im je prikazala da korisnici cijene kad se slušaju njihovi prijedlozi. Shvatili su da s većim brojem komentara o istoj stvari više ljudi ima potrebu za dodatnom značajkom proizvoda. Tek prilikom pravog korištenja uočavaju se greške i što je potrebno promijeniti.

Preporuke i savjete prate po socijalnim mrežama – Instagramu i Facebooku te sudjeluju u par grupa u kojima svakodnevno saznaju nove informacije iz industrije. Navode da se na globalnom tržištu moraju stvarati vlastiti kanali i tražiti povratna informacija od kupaca. Tržište je veliko, a s mnoštvom kupaca dolazi i mnoštvo novih ideja. Tako rade trijažu - što prepraviti, analiziraju i dodaju nove značajke. Orqa-ine FPV naočale su izazvale veliku potražnju i na azijskom tržištu, ali su dizajneri naišli na prepreku za prodaju već postojećeg proizvoda.

Naime, radi se o situaciji da azijsko tržište zahtjeva prilagodbu FPV naočala zbog drugačije zakrivljenosti prednjeg dijela lica, koja je plicća, a postoje i male anatomske razlike između zapadnjačkog i azijskog lica. Teško je napraviti proizvod da odgovara i na obje vrste lica. Radi se o odličnom primjeru nužne prilagodbe – pojava koja se u ovoj industriji naziva tzv. *chinese face*.

Ovo je dobar primjer iz prakse koji pokazuje kako se proizvodi moraju prilagođavati s obzirom na zahtjeve i potrebe potrošača na različitim tržištima. Orqa je pokazala kako se može prilagoditi i drugoj vrsti tržišta čak mijenjajući svoje originalne dimenzije proizvoda. Osim anatomskih izmjena proizvoda, prilikom ispitivanja tržišta uočili su da većina azijske populacije ne govori engleski jezik pa su simulator letenja morali prilagođavati za azijske korisnike. Morali su pronaći prevoditelja za njihove dosadašnje programe i cjelokupni program prevesti na kineski.

Srđan Kovačević spominje i probleme s kojima se zaposlenici susreću prilikom pisanja kodova – trenutno ne postoje rješenja za neke tehničke probleme pa ih programeri sami moraju kreativno rješavati.

#### 4.4.3. Spremnost na rizik

##### *4.4.3.1. Rizičnost poslovnih aktivnosti*

Kako je već spomenuto, IT industrija se razvija nevjerojatnom brzinom i nišni dijelovi tržišta poput virtualnih realnosti funkcioniraju dinamično i kompleksno po pitanju poslovnih aktivnosti. U tom smislu Srđan Kovačević navodi kako je većina aktivnosti u poslovanju Orqa-e visokog rizika iz razloga što se krajnjem kupcu predstavlja inovativan proizvod. U početnoj fazi djelovanja Orqa-e prilikom stvaranja prototipa novih naočala, svaka od poslovnih aktivnosti je bila rizična. Osnivači nisu imali nikakve povratne reakcije potrošača i svakim novim korisničkim iskustvom saznavali su u kojem smjeru trebaju ići. Kako bi što više smanjili rizik od nepotrebnih gubitaka prije lansiranja proizvoda provode se analize tržišta na način ispitivanja dosadašnjih korisnika što bi potencijalno mogla biti nova uspješna kreacija, te što je potrebno promijeniti i nadograditi na postojećima. Bez obzira na istraživanja i analizu, može se dogoditi da inovativan proizvod ipak ne zaživi što rezultira velikim poslovnim gubicima. To je rizik na koji moraju pristati, jer niti jedno istraživanje tržišta i povratna informacija stručnjaka ili kupca proizvoda iz te industrije ne mogu garantirati uspjeh.

Prilikom prve dvije godine poslovanja, osnivači su ulagali svoj kapital, i nisu si isplaćivali plaće. Svaka aktivnost je bila visokog rizika, i u svakom trenu se moglo dogoditi da propadnu. U ovom trenutku, s mnogo više znanja i iskustva, shvaćaju da je za smanjivanje poslovnog rizika potrebno napraviti dobru pripremu i detaljno istraživanje.

##### *4.4.3.2. Brzina uvođenja novih proizvoda na tržište i u poduzeće*

Tijekom prve dvije godine, sve što je direktorima Orqa-e bilo zanimljivo od novih projekata, uvodili su u plan prodaje. Svjesni svojih mogućnosti i financija koje imaju, u zadnjih godinu dana počeli su drugačije raspoređivati resurse. Svjesni su da su im financije ograničene i da moraju donositi odluke što je trenutno i za budućnost najbolje za tvrtku. Trenutno Orqa ima fokus na FPV naočalama, ali naglasak je zapravo na razvoju tehnoloških komponenti koje se nalaze unutar naočala i korisniku omogućuju vrhunsko iskustvo. Plan je razvijati ovu tehnologiju u vidu proizvoda poput radijskih linkova, FPV kamera, optičkih sustava i antena. Srđan Kovačević navodi kako neovisno o njihovim planovima postoje očekivanja investitora i planovi projekata na koje se prijave koji diktiraju datume i brzinu uvođenja novih proizvoda. Neki od primjera takvih investicija su bespovratna sredstva od HAMAG Bicroa-u u iznosu od 338 tisuća kuna i financiranje putem crowdfunding kampanje na platformi Kickstarter.

#### *4.4.3.3. Uhodanost projekata i procedura, konzervativnost u poslovnom odlučivanju i otvorenost za novitete*

Prilikom izrade i dizajna proizvoda, kao i plana prodaje, postoje određene procedure koje se moraju poštovati, ali uvijek se radi prema trenutnoj situaciji i sve se prilagođava trenutnim uvjetima. U sam proces počeli su uvoditi izvještavanje i financijsku kontrolu, prilikom koje se prati tijek proizvodnog procesa. Srđan Kovačević napominje kako u praksi kod razvoja proizvoda više postoje običaji nego pravila. Ne potiču previše formalnosti, već zadovoljavaju nužno što investitori traže ili što je potrebno za budući napredak. Zbog pristupa klijentu mora postojati određena formalna procedura, a elektronika i kućište se moraju dizajnirati na specifičan način. Postoje regularnosti i pravilnosti koje se moraju ispoštovati. Prilikom donošenja odluka za poslovanje ne prate uhodane obrasce, već djeluju u skladu s trenutnim zahtjevima. Inovacije i ideje ih uvijek privlače, te su otvoreni poslušati nove prijedloge za postojeće ili nove proizvode.

#### 4.4.4. Proaktivnost

##### *4.4.4.1. Posvećenost stalnom traženju novih mogućnosti za postojeće poslovne aktivnosti, strategije ulaska na nova tržišta*

Trenutno Orqa veliki dio proizvodnje usmjerava na proizvode za civilnu publiku, odnosno interaktivno zabavni sektor poput naočala za dronove. Strategija rasta koju trenutno koriste je širenje tržišta, odnosno suradnja s državnim sektorom – policijom i vojskom.

Proizvode koji su namijenjeni hobistima, uz postojeću tehnologiju prilagođavaju na obrambeni sektor (Pentagon). Također tehnologiju iz videonaočala su prebacili u novi proizvod – kameru, koja može obnašati funkciju kamere za javnu sigurnost.

Prilikom suradnje s ovako bitnim subjektima potrebno je konstantno nalaziti nova rješenja i optimizirati proizvode za potrebe klijenta. Osim navedenog, trenutno rade na većem broju istraživačkih projekata kako bi proširili svoj postojeći asortiman. Srđan navodi kako se analizira ekonomski potencijal svakog proizvoda u koji ulažu, i razmatra se dali previše resursa ulažu u proizvode koji neće donijeti prihode.

#### 4.4.4.2. Poslovni partneri i suradnje

Uvijek su otvoreni za nove suradnje, prije u većoj mjeri, dok danas više kalkuliraju koje poslovne prijedloge će prihvatiti a koje odbiti. Imaju mogućnost izbora projekata u koje će se uključiti kako bi se stalno kretali u domeni u kojoj žele poslovati. To su sustavi daljinskog videa, niske latencije i projekti vezani uz dronove. Krenuli su kao poduzeće koje radi sve, jer su morali preživjeti, a sada rade specifične stvari s obzirom da im se fokus stalno sužava.

Vanjska financiranja i donacije dolaze u etapama, pa tako navode primjer projekta i financiranja koje su završili prije šest mjeseci, a koje je započelo prije godinu dana. Održavaju likvidnost, fokusiraju se na ekspanziju i rade na penetraciji novih tržišta.

Po pitanju partnerstva, Orqa ima poslovne partnere na projektima koji su u razvoju, a Ivan Jelušić je u izjavi za novine spomenuo planove za lansiranje prvog daljinski upravljano vozila za čišćenje ulica korištenjem Orqa-ine tehnologije i video naočala, u partnerstvu s norveškom tvrtkom Applied Autonomy. O ovom projektu su pregovarali u Oslu na konferenciji "Green Industry and Digitalisation" 2019. godine. U 2021. godini osigurali su deset milijuna kuna investicije od mađarskog fonda rizičnog kapitala Day One Capital koje će iskoristiti za povećanje tima, radnog kapitala u proizvodnji, globalni razvoj poslovanja, i raditi na složenijim rješenjima i sustavima s većom dodanom vrijednosti. Ivan Jelušić je istaknuo da će to utjecati i na višestruko povećanje prihoda.

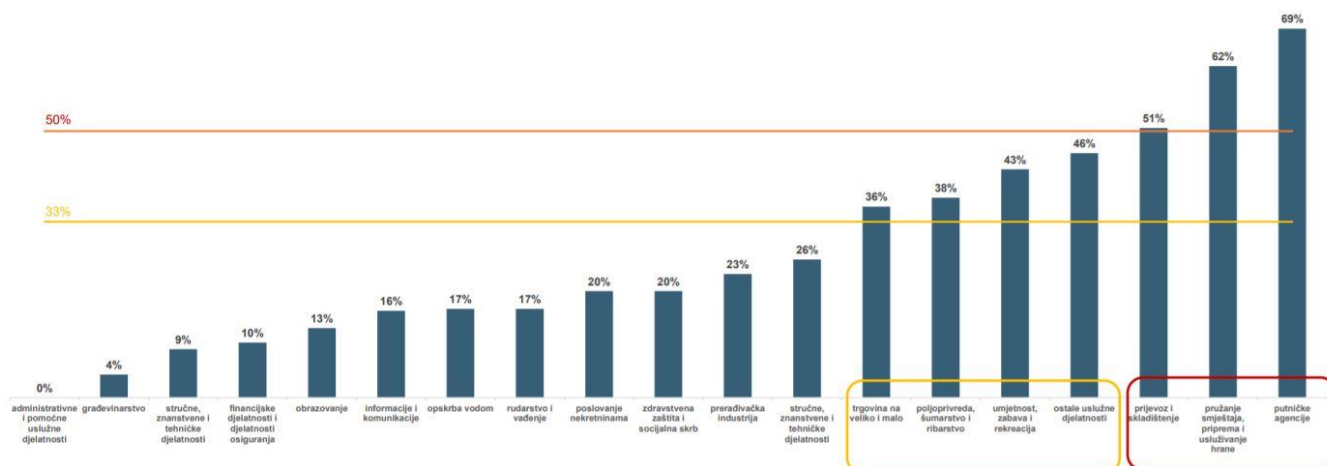
Iz sveg navedenog vidljivo je kako direktori proaktivno rade na razvoju poduzeća i ulažu u buduće projekte i suradnje.

### 4.5. Utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje na međunarodnom tržištu

Kao i na većinu gospodarskih subjekata, pandemija COVID-19 ostavila je utjecaj i na osječku tvrtku Orqa-u.

U nastavku se nalazi rezultat istraživanja Hrvatske gospodarske komore koje je provedeno među 1076 tvrtki članica HGK. Postavljeno je pitanje: „U kojoj mjeri trenutno osjećate jake ili srednje negativne posljedice na poslovanje tvrtke? (% tvrtki koje osjećaju jake ili srednje negativne posljedice, prema djelatnosti tvrtke)“ Analiza je napravljena prema djelatnostima.

Iz analize je vidljivo da stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti osjete posljedice u iznosu od 26%, dok djelatnosti poput umjetnosti, zabave i rekreacije osjete utjecaj od 43%. Orqa spada u tehničke i zabavno rekreativne djelatnosti.



Slika 9. Utjecaj COVID-19 pandemije na pojedine djelatnosti

Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/poteskoce-u-poslovanju-i-COVID-19hgk5e5b8959356f5.pdf>

Jedna od bitnih posljedica pandemije COVID-19 u Orqa-inom slučaju je aktivno čekanje na isporuku dijelova koje se produžilo s 12 tjedana na 52 tjedna. Na sreću, uprava poduzeća je već u počecima pandemije shvatila da bi mogao postojati problem s isporukom pa su ranije naručili sve komponente. U tom trenutku su i cijene potrebnih dijelova bile niske, no prolaskom vremena cijene su postajale sve više. Trenutni problem se ogleda u čipovima koji su izuzetno rijetki, a svjesni su da se neće proizvoditi na veliko jer je proizvodnja za sada preskupa.

Nadalje COVID-19 je otežao i transport dijelova od kojih se slaže finalni proizvod. Masovno zatvaranje granica i poslovanja u 2020. godini (*lockdown*) očitovao se na problemima kod poduzeća koje se bave transportom. Zbog posebnih potreba i drugačijih puteva kojima su kamioni morali ići povećala se cijena prijevoza.

No, poučeni iskustvom svojih prvih rizičnih pothvata na početku poslovanja, osnivači su već upoznati s nepredvidivim situacijama, promjenama i neizvjesnosti. Iz tog razloga naučili su brzo reagirati na promjene. Prilagođavali su se nastaloj situaciji. Srđan Kovačević navodi kako uvijek mora postojati balans između držanja plana i prilagođavanja trenutnoj situaciji. To je utoliko teže što je tvrtka veća. Sve sektore je potrebno koordinirati i prilagoditi promjenama.

Nadalje, s obzirom da Orqa u najvećem postotku svoje proizvode prodaje na stranim tržištima, i to pretežito američkom, Srđan Kovačević ističe zanimljivu činjenicu vezanu uz COVID-19 pandemiju. Naime, građani Sjedinjenih Američkih država su tijekom pandemije dobili naknadu odnosno *COVID payment*, te je prodaja Orqa-inih proizvoda u tom periodu naglo porasla.

Srđan Kovačević ovo povezuje s američkom kulturom lakšeg trošenja i velikog tržišta. Samom većom potražnjom porasla je i prodaja, što je bilo neočekivano za period u kojem je velik dio svjetskog stanovništva proživljavao nestašicu i masovno zatvaranje objekata i gospodarskih subjekata.



## 5. Rezultat analize

Nakon analiziranja ključnih poduzetničkih čimbenika inovativnosti, spremnosti na rizik i proaktivnosti na slučaju tvrtke Orqa, te usporedbom istih s teorijskom podlogom vidljivo je da tvrtka uspješno posluje u svojem sektoru i zadovoljava teorijski postavljene parametre. Direktori kao i zaposlenici svoje inovativne proizvode znaju prodati na međunarodnom tržištu, svjesni su stalne potrebe za diverzifikacijom i shvaćaju koliko je bitna povratna informacija od kupaca. Noviteti u proizvodnji su za njih pozitivan izazov, koji svakodnevno i sami stavljaju pred sebe.

Posluju u visoko rizičnoj industriji, a njihova trenutna pozicija na tržištu pokazuje kako se znaju nositi i s najzahtjevnijim promjenama, pa i poslovati u plusu tijekom kriznih razdoblja poput pandemije COVID-19. Proaktivni su na svim razinama, traže nove partnere koliko je u njihovom trenutnom interesu, dobivaju financijske injekcije te svakom projektu pristupaju s elanom i željom da ga provedu u uspješan proizvod, ukoliko im istraživanje pokaže potencijalne pozitivne ishode.

U svakom od istraženih segmenata funkcioniraju dobro, a njihova želja za napredovanjem i još većim postignućima je vidljiva iz svakog dijela provedene analize.

## Zaključak

Održati poduzeće konkurentnim i održivim na međunarodnom tržištu koje je dinamično i kompleksno zahtjeva svakodnevno razvijanje, učenje i napredovanje. Potrebno je pratiti najnovije tehnologije i zahtjeve kupaca, a to je više izraženije ako poduzeće posluje u sektoru informatičkih tehnologija.

Utemeljeno na teorijskoj podlozi, u radu su analizirane poduzetničke karakteristike inovativnost, proaktivnosti i spremnost na rizik u kontekstu poslovanja na međunarodnom tržištu, te je napravljena analiza slučaja istih na primjeru tvrtke Orqa iz Osijeka. Kroz strukturirani intervju direktor tvrtke je detaljno objasnio na kojoj razini mora funkcionirati jedno poduzeće kako bi bilo uspješno u prodaji na međunarodnom tržištu. Orqa je pravi primjer hrvatske Born global tvrtke koja je svjesna da je poduzetničke značajke poput inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti za rizik potrebno implementirati u svakodnevno poslovanje i svaki segment kako bi napredovala i bila održiva. Detaljna analiza slučaja u ovom radu je potvrdila navedeno .

Zaključno, osječka tvrtka Orqa je pravi primjer StartUp poduzeća u kojem mladi i kreativni poduzetnici skupa sa zaposlenicima zadovoljavaju većinu postavljenih teorijskih uvjeta za poduzetnički uspjeh, što je u konačnici vidljivo iz njihovih financijskih pokazatelja i rezultata na međunarodnom tržištu.

## Literatura

1. Alpeza, M. i dr. (2021), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020, CEPOR [Online]. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf> (pristupljeno 24. kolovoza 2021.).
2. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. [Online]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/229455940\\_The\\_Proactive\\_Component\\_of\\_Organizational\\_Behavior\\_A\\_Measure\\_and\\_Correlates](https://www.researchgate.net/publication/229455940_The_Proactive_Component_of_Organizational_Behavior_A_Measure_and_Correlates) (pristupljeno 26. kolovoza 2021.).
3. Cvetanović, S., & Turanjanin, D. (2020). *INCREMENTAL INNOVATION, INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS AND ENDOGENOUS ECONOMIC GROWTH*. *Knowledge International Journal*, 43(1), 75-80. [Online] Dostupno na: <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/download/4803/4581> (pristupljeno 13. kolovoza 2021.).
4. Čizmić, M. (2019), Hrvatske tvrtke iz Osla se vraćaju s konkretnim dogovorima i partnerstvima, Zimo dnevnik. [Online] Dostupno na: [https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hrvatske-tvrtke-iz-osla-se-vracaju-s-konkretnim-dogovorima-i-partnerstvima---554368.html?fbclid=IwAR0OcX8r0IIFWTO8mI0\\_yyAYkdB40j\\_eGOG5jUYnfwtrHk6ehr2e40J7gw](https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hrvatske-tvrtke-iz-osla-se-vracaju-s-konkretnim-dogovorima-i-partnerstvima---554368.html?fbclid=IwAR0OcX8r0IIFWTO8mI0_yyAYkdB40j_eGOG5jUYnfwtrHk6ehr2e40J7gw) (pristupljeno 01. kolovoza 2021.).
5. De Massis, A., Frattini, F., Quillico, F. (2016) "What big companies can learn from the success of the unicorns." *Harvard Business Review: 1-5*. [Online] Dostupno na:

- [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-De-Massis/publication/305755434\\_What\\_Big\\_Companies\\_Can\\_Learn\\_from\\_the\\_Success\\_of\\_the\\_Unicorns/links/579f850708aece1c7215652c/What-Big-Companies-Can-Learn-from-the-Success-of-the-Unicorns.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-De-Massis/publication/305755434_What_Big_Companies_Can_Learn_from_the_Success_of_the_Unicorns/links/579f850708aece1c7215652c/What-Big-Companies-Can-Learn-from-the-Success-of-the-Unicorns.pdf) (pristupljeno 07.kolovoza 2021.).
6. Dreher, A. (2006): *Does Globalization Affect Growth? Evidence from a new Index of Globalization*, *Applied Economics* 38, 10: 1091-1110. [Online] Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036840500392078> (pristupljeno 12.kolovoza 2021.).
  7. Farber, B. (2010), *Entrepreneur Europe, Want the Sale? Bring the Energy*. [Online] Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/217192> (pristupljeno 03.kolovoza 2021.).
  8. GEM (2002), Sažetak rezultata istraživanja vođenih u okviru GEM projekta 1999, 2000, i 2001. godine, [Online] Dostupno na: <https://www.gemhrvatska.org/rezultati2002.html> (pristupljeno 18.kolovoza 2021.).
  9. Gonan Božac, M. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21 (1), 19-34. [Online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21453> (pristupljeno 12.kolovoza 2021.).
  10. Hrvatska enciklopedija (2021), Globalizacija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [Online] Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22329> (pristupljeno 05.kolovoza 2021.).
  11. Kolaković, M. (2018). Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), 107-123 [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195847> (pristupljeno 26. kolovoza 2021.).

12. Leko Šimić, M., Štimac, H., (2017) Nastavni materijali kolegija Strategije ulaska na inozemno tržište, Ekonomski fakultet u Osijeku, [Online] Dostupno na:  
[http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/2.-predavanje.pdf?fbclid=IwAR0bChGFuOBeVUHSeJC3JIxPSpwHkSrDLITd\\_ff2hOtZ11MvnYjm5-ifWfW](http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/2.-predavanje.pdf?fbclid=IwAR0bChGFuOBeVUHSeJC3JIxPSpwHkSrDLITd_ff2hOtZ11MvnYjm5-ifWfW) (pristupljeno 12.kolovoza 2021.).
13. Lončar, J. (2005). Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. *Geoadria*, 10(1), 91-104. [Online]. Dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=14812](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=14812)  
(pristupljeno 28. kolovoza 2021.).
14. Miller, D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, *Management Science*, 29(7), 770 – 791. -[Online]. Dostupno na:  
[http://qycz.aufe.edu.cn/\\_upload/article/files/4c/8c/c78030ee4eb9b47ee873efa84862/9f5d81c3-46eb-41e0-ae95-62f5fb1c4677.pdf](http://qycz.aufe.edu.cn/_upload/article/files/4c/8c/c78030ee4eb9b47ee873efa84862/9f5d81c3-46eb-41e0-ae95-62f5fb1c4677.pdf) (pristupljeno 28. kolovoza 2021.).
15. Morić Milovanović, B. (2009). Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(1), 189-202. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40556> (pristupljeno 30. kolovoza 2021.).
16. Nacionalno Vijeće za konkurentnost (2020), IMD godišnjak svjetske konkurentnosti 2020: Konkurentnost bez promjena. [Online] Dostupno na:  
<http://konkurentnost.hr/imd-godisnjak-svjetske-konkurentnosti-2020-konkurentnost-bez-promjena/> (pristupljeno 08. kolovoza 2021.).
17. Nalić, M. (2016). Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni. *Tranzicija*, 18(37), 113-134. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/170431> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)

18. Pádraig, B. (2017) *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, London: Macat Library.
- [Online] Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?id=LEkrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter+5+forces&hl=hr&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=michael%20porter%205%20forces&f=false](https://books.google.hr/books?id=LEkrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter+5+forces&hl=hr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=michael%20porter%205%20forces&f=false) (pristupljeno 04. kolovoza 2021).
19. Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010). Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76. [Online]. Dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/62112> (pristupljeno 28. kolovoza 2021.)
20. Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
21. Pongrac, B. i Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, 9 (1), 94-98. [Online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138002> (pristupljeno 15. kolovoza 2021.).
22. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S., (2021). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR CROATIA, CEPOR [Online] Dostupno na: [http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf?fbclid=IwAR3LSNSswCwTrCpA8\\_uLHhF4VlrNjeQ5vuEgdf1KfNU3DtEy6BoVPGLn4XA](http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/WEB-GEM-2019I20.pdf?fbclid=IwAR3LSNSswCwTrCpA8_uLHhF4VlrNjeQ5vuEgdf1KfNU3DtEy6BoVPGLn4XA) (pristupljeno 02. kolovoza 2021.).
23. Smoljić, M. (2012). Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije. Učenje za poduzetništvo, 2(1), 151-156. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130185> (pristupljeno 29. kolovoza 2021.).
24. Stanić, M. (2020) Nastavni materijali kolegija Menadžment u trgovini. Strategije trgovinskih poslovnih subjekata, Ekonomski fakultet u Osijeku [Online] Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp->

- [content/uploads/sites/269/2020/04/MuT2020\\_08\\_Strategije.pdf](content/uploads/sites/269/2020/04/MuT2020_08_Strategije.pdf) (pristupljeno 04. kolovoza 2021.).
25. Starčević, V., (2015). Uočena migracija poduzeća jednoroga vrijednih milijarde dolara, Lider. [Online] Dostupno na: <https://lider.media/lider-trend/uocena-migracija-poduzeca-jednoroga-vrijednih-milijarde-dolara-60055> (pristupljeno 07.kolovoza 2021.).
26. Šlogar, H. (2018). Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet
- [Online] Dostupno na: <https://dr.nsk.hr/en/islandora/object/efri%3A1194> (pristupljeno 29.kolovoza 2021.)
27. Štefica, V. (2012). Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 267-273. [Online] . Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130275> (pristupljeno 20. kolovoza 2021.).
28. TEB, Koji rizici prijete poduzetnicima?, Poslovno savjetovanje. [Online] Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2015/koji-rizici-prijete-poduzetnicima/> (pristupljeno 12.kolovoza 2021.).
29. Vlašić, G., (2012), Nastavni materijali kolegija Upravljanje marketingom. Upravljanje tržišnim pojavama, Ekonomski fakultet u Zagrebu. [Online] Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%2012.pdf> (pristupljeno 10.kolovoza 2021.).
30. Zjalić, L. M. (2007). Inovativnost nezaobilazan činilac razvoja. *TEHNOLOGIJA, KULTURA I RAZVOJ*, 97. [Online]. Dostupno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2007/0025-85550701155Z.pdf> (pristupljeno 24. kolovoza 2021.).

## Popis tablica

Tablica 1. Izrada autora .....	8
Tablica 2. Nova poduzetnička aktivnost mjerena TEA indeksom - % od odrasle populacije	17
Tablica 4. Udio tvrtki na hrvatskom tržištu prema djelatnostima (proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda) .....	20

## Popis slika

Slika 1. Uzroci globalizacije .....	3
Slika 2. KOF Indeks globalizacije.....	3
Slika 3. Svjetski gradovi s najviše jednorog tvrtki .....	5
Slika 4 Porterovih 5 sila .....	7
Slika 5 Vrste inovacija .....	11
Slika 6. Usporedba zemalja na ljestvici konkurentnosti kroz godine.....	12
Slika 7. Poslovna poluga .....	13
Slika 8 Elementi za proces upravljanja rizicima .....	15
Slika 9. Utjecaj COVID-19 pandemije na pojedine djelatnosti .....	31



# Prilozi

## Prilog 1

### Popis pitanja za strukturirani intervju

1. Ukratko navedite Vaše prethodno iskustvo i iskustvo ostalih osnivača Orqa-e u području kojim se bavite
2. Gdje tražite Vaše buduće zaposlenike i koju razinu obrazovanja očekujete od njih?
3. Što očekujete od budućih zaposlenika po pitanja rada u poduzeću?
4. Na koji način komunicirate u Vašoj tvrtki, imate li formalni program ili je komunikacija neformalna?
5. Prilikom obavljanja svakodnevnih zadataka delegirate li zaposlenicima zadatke ili sami odlučuju na što se trebaju fokusirati?
6. Postoji li u Vašoj tvrtki jasna hijerarhija?
7. Kako dolazite do informacija vezanih uz razvoj novih proizvoda?
8. Na koji način reagirate na promjene u okruženju, a na koji način reagiraju vaši zaposlenici – primjerice pandemija COVID – smatrate li to izazovom ili teškim zadatkom koji vas usporava?
9. Koliko vremenski treba od početne ideje do konačnog proizvoda? Navedite primjer
10. Mijenjate li svoje proizvode i procese u skladu s promjenama na tržištu? Ako da, na koji način, postoji li primjer iz poslovanja?
11. Smatrate li svoje poslovne aktivnosti rizičnima? Ako da, koje
12. Koliko brzo uvodite nove projekte na tržište i u poduzeće?
13. Koliko se držite uhodanih projekata i procedura u poslovanju?
14. Koliko ste konzervativni u poslovnom odlučivanju, otvorenost za nešto novo inovativno?
15. Razmišljate li o širenju Orqa-e na neke druge proizvode osim postojećih ili na nova tržišta?

16. Imate li poslovne partnere u smislu drugih tvrtki i tražite li nove, tj. stremite li novim partnerstvima?

17. Kako je pandemija COVIDA utjecala na Vaše poslovanje?