

|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naziv projekta /<br/>Project title</b>                                                     | <b>HR: Menadžerski pristup međunarodnom tržišnom pozicioniranju SME sektora alatima<br/>komercijalne diplomacije</b><br><b>EN: Managerial approach to the international market positioning of the SME sector with the<br/>tools of commercial diplomacy</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Šifra projekta /<br/>Project code</b>                                                      | uniri-mz-25-10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Znanstveno<br/>područje, polje i<br/>grana /<br/>Scientific area,<br/>field and branch</b> | Društvene znanosti / Ekonomija<br>Social Sciences / Economics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Vrsta<br/>istraživanja /<br/>Type of<br/>research</b>                                      | Empirijsko istraživanje<br>Empirical research                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Vrijeme trajanja<br/>istraživanja /<br/>Duration of the<br/>research</b>                   | 10/2025. – 09/2029                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Vrijednost<br/>projekta /<br/>Project value</b>                                            | 22.293,45 EUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Izvor<br/>financiranja /<br/>Source of<br/>funding</b>                                     | Europska unija – NextGenerationEU<br>European union – NextGenerationEU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ključne riječi /<br/>Keywords</b>                                                          | menadžeri, mala i srednja poduzeća, komercijalna diplomacija, međunarodno tržišno pozicioniranje<br>managers, small and medium-sized enterprises, commercial diplomacy, international market positioning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Sažetak</b>                                                                                | <p><b>HR:</b> Iako komercijalna diplomacija (CD) predstavlja ključan instrument međunarodne gospodarske politike s potencijalom za olakšavanje pristupa poduzeća stranim tržištima, dosadašnja istraživanja su primarno usmjerena na makroekonomske aspekte i institucionalne okvire, dok je njezina operativna primjena u poslovnom sektoru nedovoljno istražena. Dominantni fokus istraživanja postavljen je daleko iznad razine stvarnog poslovanja poduzeća, obuhvaćajući ulogu CD u međunarodnoj trgovini i utjecaj gospodarskih politika na izvozne strategije, dok su konkretni mehanizmi i učinci njezine primjene u poslovnoj praksi često zanemareni. U kontekstu malih i srednjih poduzeća (SME), ovi izazovi dodatno su naglašeni zbog ograničene svijesti o alatima CD, manjka menadžerskog znanja i iskustva u međunarodnom poslovanju, nedostatnih resursa za analizu tržišta te visokih transakcijskih troškova. Iako im je institucionalna podrška ključna, njezina dostupnost i učinkovitost često su nedovoljno prilagođene potrebama SME sektora. Predloženo istraživanje pristupa ovom problemu na kvalitativnoj razini i iz poslovne perspektive, analizirajući način na koji SME iz sektora od posebnog gospodarskog značaja za Republiku Hrvatsku koriste alate CD u izvoznim i investicijskim aktivnostima, u realnim tržišnim uvjetima. U središte analize postavljaju se menadžeri SME sektora, čime istraživanje produbljuje razumijevanje mehanizama primjene alata CD u praksi. Analizom menadžerske percepcije postojećih alata CD (kroz prizmu njihovih prednosti, ograničenja i konkretnih namjera primjene), istraživanje afirmira menadžersku perspektivu kao ključnu u procesu međunarodne tržišne integracije poduzeća. Nadalje, rezultati doprinose razvoju učinkovitijih institucionalnih rješenja i modela suradnje između SME sektora i nadležnih institucija, pri čemu se menadžerski pristup prepoznaje kao pokretač procesa međunarodnog tržišnog pozicioniranja poduzeća, uzimajući u obzir sektorske specifičnosti i razvojne potrebe ovih poduzeća.</p> |
| <b>Summary</b>                                                                                | <p><b>EN:</b> Although commercial diplomacy (CD) represents a key instrument of international economic policy with the potential to facilitate enterprises' access to foreign markets, previous research has primarily focused on macroeconomic aspects and institutional frameworks. At the same time, its operational application in the business sector has been insufficiently explored. The dominant focus of research has been set far above the level of actual business operations of companies, encompassing the role of CD in international trade and the impact of economic policies on export strategies, while the specific mechanisms and effects of its application</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

*in business practice have often been neglected. In the context of small and medium-sized enterprises (SMEs), these challenges are further emphasized due to limited awareness of CD tools, lack of managerial knowledge and experience in international business, insufficient resources for market analysis, and high transaction costs. Although institutional support is crucial for them, its availability and effectiveness are often insufficiently adapted to the needs of the SME sector. The proposed research approaches this problem at a qualitative and business-level, analysing how SMEs from sectors of particular economic importance for the Republic of Croatia use CD tools in export and investment activities in real market conditions. The analysis places SME sector managers at the centre of the analysis, thereby deepening the understanding of the mechanisms of application of CD tools in practice. By analysing the managerial perception of existing CD tools (through the prism of their advantages, limitations, and specific application intentions), the research affirms the managerial perspective as key in the process of international market integration. Furthermore, the results contribute to the development of more effective institutional solutions and models of cooperation between the SME sector and competent institutions, whereby the managerial approach is recognized as the driver of the process of international market positioning, taking into account the sectoral specificities and development needs of these enterprises.*

#### **ISTRAŽIVAČKI TIM / RESEARCH TEAM**

*Voditelj/ica projekta  
/ Project leader*

dr. sc. Ivana Licul, viša asistentica  
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
  
Ivana Licul, PhD, Senior Assistant  
University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management