

Strategije internacionalizacije kao izvor konkurentске prednosti poduzeća

Adžić, Anton

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:504201>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-28**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski, smjer menadžment

**STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE KAO IZVOR
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

Anton Adžić

Zagreb, rujan, 2024.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski, smjer menadžment

**STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE KAO IZVOR
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

Anton Adžić, 0067610494

Mentor: dr. sc. Lana Cindrić

Zagreb, rujan, 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

(personal signature of the student)

(place and date)

SAŽETAK

Ovaj diplomski rad analizira strategije internacionalizacije kao ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća na globalnom tržištu. Fokus je na proučavanju teorijskih okvira i praktičnih primjena strategija internacionalizacije, s posebnim osvrtom na jedno od vodećih poduzeća u Hrvatskoj koje posluje u sektorima energetike, logistike i hrane. Kroz detaljnu analizu utemeljenu na metodi studije slučaja, rad istražuje kako internacionalizacija pridonosi rastu, inovacijama i održivosti poduzeća, te kako poduzeće koristi ove strategije za jačanje svoje pozicije na globalnom tržištu. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je strategija internacionalizacije ključna za dugoročni rast i konkurentsku prednost poduzeća, a posebno u sektoru hrane, budući da je proučavano poduzeće u samo jednu godinu povećalo udio na veleprodajnom tržištu Slovenije za 0,03% zahvaljujući kvalitetnoj prilagodbi lokalnoj tradiciji i zakonodavstvu. Također, vidljivo je kako transparentnost u poslovanju poboljšava imidž poduzeća, što pozitivno utječe na privlačenje novih klijenata i povećanje lojalnosti postojećih.

Ključne riječi: internacionalizacija, konkurentska prednost, globalno tržište, strategije rasta poduzeća

SUMMARY

This thesis analyzes internationalization strategies as a key source of competitive advantage for companies in the global market. The focus is on studying the theoretical frameworks and practical applications of internationalization strategies, with a particular emphasis on one of the leading companies in Croatia operating in the energy, logistics, and food sectors. Through a detailed case study analysis, the thesis explores how internationalization contributes to the growth, innovation, and sustainability of the company, and how the company uses these strategies to strengthen its position in the global market. The research findings indicate that internationalization strategy is crucial for the long-term growth and competitive advantage of a company, particularly in the food sector, as the studied company increased its market share in Slovenia's wholesale market by 0.03% in just one year due to effective adaptation to local traditions and legislation. Additionally, it is evident that transparency in business operations enhances the company's image, which positively impacts the attraction of new clients and increases the loyalty of existing ones.

Keywords: internationalization, competitive advantage, global market, company growth strategies

SADRŽAJ

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....	I
SAŽETAK.....	II
SUMMARY.....	III
I	
1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. INTERNACIONALIZACIJA PODUZEĆA KAO STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA	3
2.1. Definicija i povijesne pretpostavke internacionalizacije poduzeća	4
2.2. Teorijski pristupi internacionalizaciji poduzeća	5
2.3. Motivi internacionalizacije poduzeća	9
3. ULOGA STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI	14
3.1. Pristupi u proučavanju konkurentske prednosti.....	14
3.2. Izvori i vrste konkurentske prednosti.....	19
3.3. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka pristupa novim tržišnim segmentima	22
3.4. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka poboljšanja operativne učinkovitosti	24
3.5. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka osnaživanja prepoznatljivosti na tržištu	25
4. STUDIJA SLUČAJA O VAŽNOSTI STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA ZA IZGRADNJU KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA	28
4.1. Metodologija istraživanja.....	28
4.2. Rezultati istraživanja.....	29
4.2.1. Organizacija rada i ključni pokazatelji poslovanja	29
4.2.2. Uloga strategije internacionalizacije u izgradnji konkurentske prednosti analiziranog poduzeća	35
4.2.3. Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja.....	36
4.3. Rasprava.....	39

4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja	41
5. ZAKLJUČAK.....	43
LITERATURA	45
POPIS SLIKA I TABLICA.....	50
PRILOZI	51
ŽIVOTOPIS.....	52

1. UVOD

Internacionalizacija poduzeća, u kontekstu sve prisutnije globalizacije, predstavlja ključni faktor rasta i održavanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Ovaj proces omogućuje poduzećima širenje poslovanja izvan domaćih granica, pristup novim resursima, tehnologijama te različitim tržištima, čime se uvelike smanjuju rizici povezani s oslanjanjem na jedno tržište. Internacionalizacija nudi priliku za optimizaciju poslovnih operacija kroz ekonomije razmjera i prilagodbu globalnim trendovima, dok istovremeno omogućava poduzećima da učvrste svoj brend na međunarodnoj sceni. Kroz prilagodbu lokalnim potrebama i specifičnostima tržišta, multinacionalne korporacije povećavaju svoju fleksibilnost i inovativnost, što im omogućava brzu reakciju na promjene u poslovnom okruženju.

1.1. Područje i cilj rada

Ovaj se rad bavi analizom strategija internacionalizacije poduzeća, s posebnim naglaskom na njihovu ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnim tržištima. U središtu istraživanja nalazi se ENNA grupa, jedno od vodećih poduzeća u Hrvatskoj, koja posluje u sektorima energetike, logistike i hrane. Rad se fokusira na razumijevanje kako internacionalizacija pridonosi rastu, inovacijama i održivosti poduzeća, te kako ENNA grupa koristi međunarodnu ekspanziju za osiguranje stabilnosti i jačanje svoje konkurentske pozicije na globalnoj sceni.

Cilj ovog rada je pružiti razumijevanje strategija internacionalizacije, proučiti kako ih primjenjuje ENNA grupa te analizirati njihov utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća. Kroz studiju slučaja ENNA grupe, rad ima za cilj identificirati ključne faktore uspjeha i izazove s kojima se poduzeće susreće tijekom procesa internacionalizacije. Također, istražuju se specifični procesi internacionalizacije unutar ENNA grupe, s posebnim naglaskom na sektore energetike, logistike i hrane, te kako ti procesi doprinose rastu, inovacijama i održivosti poduzeća.

Svrha rada je doprinijeti akademskom razumijevanju važnosti internacionalizacije kao strategije rasta i konkurentske prednosti poduzeća u globalnom okruženju. Kroz analizu primjera ENNA grupe, rad će pružiti praktične uvide u to kako poduzeća mogu koristiti internacionalizaciju kao alat za dugoročni rast i održivost, te kako se mogu suočiti s izazovima globalnog tržišta. Rad

također služi kao vodič za poduzeća koja žele optimizirati svoje strategije internacionalizacije i unaprijediti svoju konkurentsku poziciju na međunarodnoj razini.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Ovaj rad se temelji na primarnim i sekundarnim izvorima podataka. Sekundarni izvori su relevantni znanstveni članci, knjige i ostala literatura te publikacije objavljene na Internetu. Empirijsko istraživanje u radu se temelji na studiji slučaja. Podaci za potrebe studija su prikupljeni putem anketnog upitnika i iz sekundarnih izvora. U pisanju rada korištena je metoda istraživanja za stolom.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj se rad sastoji od pet cjelina. Nakon uvodnog dijela rada, druga cjelina posvećena je internacionalizaciji poduzeća kao strategiji rasta. Kroz definiranje i povijesne pretpostavke internacionalizacije, teorijske pristupe te motive koji poduzeća potiču na širenje poslovanja izvan domaćih granica, ova cjelina analizira ključne aspekte i razloge zbog kojih poduzeća odlučuju krenuti putem internacionalizacije. Treća se cjelina bavi ulogom strategija internacionalizacije u stvaranju konkurentске prednosti. U ovom dijelu rada, istražuju se različiti pristupi proučavanju konkurentске prednosti, izvori i vrste konkurentskih prednosti, te kako internacionalizacija može omogućiti poduzećima pristup novim tržišnim segmentima, poboljšanje operativne učinkovitosti i osnaživanje prepoznatljivosti na globalnom tržištu. Četvrta cjelina donosi studiju slučaja o važnosti strategije internacionalizacije na primjeru ENNA grupe. Ovdje se detaljno razmatra metodologija istraživanja, rezultati dobiveni analizom strukture i aktivnosti poduzeća, upravljanja i vizije, te rezultati intervjua s ključnim dionicima. Na temelju ovih rezultata, raspravlja se o utjecaju internacionalizacije na izgradnju i održavanje konkurentске prednosti ENNA grupe. Peta cjelina donosi zaključke rada, gdje se sumiraju glavne spoznaje i pružaju preporuke za buduća istraživanja i praktičnu primjenu strategija internacionalizacije u poduzećima koja teže globalnoj ekspanziji. Na kraju rada je navedene su korištene literature, sheme te prilozi, gdje se nalazi korišteni vodič za intervju.

2. INTERNACIONALIZACIJA PODUZEĆA KAO STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA

Internacionalne poslovne strategije multinacionalnih poduzeća privlače veliku pozornost akademske zajednice, menadžerskih stručnjaka i donositelja politika. Od 1970-ih godina, kada se fokus istraživača prebacio s analize konkurentnosti država iz pretežno ekonomske perspektive na razumijevanje važnosti poduzeća i načina na koji se resursi raspoređuju unutar poduzeća, multinacionalna poduzeća postala su glavna tema u istraživanju međunarodnog poslovanja. Rast poduzeća često se razmatra u kontekstu domaćeg i stranog tržišta, koji su često udaljeni i različiti. Multinacionalna poduzeća postala su ključna u proučavanju strateških menadžerskih odluka, s obzirom na to da većina poduzeća danas djeluje kao multinacionalne korporacije. Ova poduzeća djeluju unutar institucionalnih konteksta koji se uvelike razlikuju i mogu značajno utjecati na učinkovitost strategije. Moderno multinacionalno poduzeće može se definirati kao koordinirani sustav ili mreža prekograničnih aktivnosti stvaranja vrijednosti, pri čemu se neke aktivnosti odvijaju unutar hijerarhije poduzeća, dok se druge provode putem neformalnih društvenih veza ili ugovornih odnosa. Ova složenost potiče prijelaz s istraživanja koja su svjesna konteksta na istraživanja koja su bogata kontekstom u području menadžmenta i strateških studija (Mellahi i sur., 2021).

Područje međunarodne poslovne strategije je dinamično polje znanstvenog istraživanja, a postojeći radovi nastoje proširiti i produbiti razumijevanje strategija i operacija multinacionalnih poduzeća. Postoji nekoliko čimbenika koji doprinose rastu ovog područja. Ovo je posebno važno s obzirom na izazove povezane s potencijalom novih tehnologija, brzo mijenjajućim političkim rizicima, održivošću globalnih lanaca vrijednosti, te globalnim upravljanjem ljudskim resursima i talentima (Buckley, 2019). Drugo, međunarodna poslovna strategija se bavi rješavanjem važnih problema s kojima se suočavaju različite vrste poduzeća. Ovo uključuje izazove koji proizlaze iz „novosti“ novih poduzeća, ograničenja resursa karakterističnih za manja poduzeća, te ulogu državnog vlasništva u međunarodnim strategijama poduzeća iz tržišta u nastajanju. Ovi izazovi zahtijevaju od poduzeća da unaprijede svoje postojeće resurse i sposobnosti kako bi mogli upravljati promjenjivim institucionalnim i društvenim okruženjima te konkurirati raznolikim lokalnim i stranim konkurentima. Poduzeća koja ne uspiju uspješno unaprijediti svoje resurse i sposobnosti mogu biti prisiljena povući se iz međunarodnih operacija, a u najgorem slučaju, mogu

prestati postojati (Dimitratos i sur., 2014). Treće, međunarodna poslovna strategija je područje u kojem teorija kontinuirano teži susretu s praksom. Složeni i nesigurni izazovi s kojima se poduzeća suočavaju na međunarodnim tržištima, posebno pri donošenju velikih odluka o alokaciji resursa, rijetko su jasni i jednostavni za rješavanje, te često ne odgovaraju teorijskim modelima razvijenim za njihovo rješavanje. Zbog toga je važno dubinsko razumijevanje koncepata, modela i teorija specifičnih za ovo područje, kako bi se mogli nositi s kompleksnostima i nesigurnostima povezanim sa strategiziranjem na međunarodnim tržištima (Narula i Verbeke, 2015).

2.1. Definicija i povijesne pretpostavke internacionalizacije poduzeća

U posljednjih pedeset godina, međunarodno poslovanje se ubrzano razvija. Perspektiva međunarodne ekonomije, koja se fokusirala na nacionalnu konkurentnost, prešla je prema širem obuhvaćanju menadžerski orijentiranih pitanja vezanih uz geografski raspršeno stvaranje vrijednosti i upravljanje dionicima. Strategija međunarodnog poslovanja usmjerena je na učinkovito usklađivanje unutarnjih snaga i slabosti multinacionalnog poduzeća s vanjskim prilikama i izazovima preko nacionalnih granica. Glavni cilj ove strategije je stvaranje ekonomske vrijednosti uz istovremeno zadovoljenje ciljeva dionika. Način na koji se ta vrijednost stvara i kako se odgovara na zahtjeve dionika često se razlikuje u različitim geografskim područjima (Mellahi i sur., 2021).

Ključne prilike i izazovi koji se javljaju preko granica oblikuju strateške odluke međunarodnog poslovanja, posebice one koje uključuju velike resurse i imaju značajan utjecaj na alokaciju resursa unutar poduzeća. Takve odluke uključuju, između ostalog, odabir lokacija za izravna strana ulaganja, način poslovanja u inozemstvu, prijenos znanja preko granica te upravljanje poduzetništvom unutar podružnica. Razvijeno je nekoliko teorijskih pristupa koji objašnjavaju međunarodne strategije u kontekstu velikih odluka o angažmanu resursa, povezanih s rizikom i nesigurnošću, kao što su odabir načina poslovanja na određenim međunarodnim tržištima te vrijeme i opseg internacionalizacije (Rugman, Verbeke i Nguyen, 2011).

Analiza odluka sve više uključuje uvide iz teorije resursa poduzeća, dinamičkih sposobnosti te institucionalne teorije. Sve te perspektive sjedinjene su u teoriji internalizacije, koja je u širem smislu postala općeprihvaćena teorija za objašnjenje multinacionalnih poduzeća. Ova teorija pruža analitički okvir koji sada podržava velik dio istraživanja međunarodne poslovne

strategije i predstavlja ključnu osnovu za analizu međunarodnih ekspanzijskih putanja multinacionalnih poduzeća, kao i za širu analizu strateških odluka ovih poduzeća (Narula i sur., 2019).

2.2. Teorijski pristupi internacionalizaciji poduzeća

1960-ih godina, kako bi se razumjelo zašto multinacionalna poduzeća postoje i kakav je njihov utjecaj na društvo, usmjeravalo se prema proučavanju izravnih stranih ulaganja (*engl. Foreign direct investment - FDI*) unutar međunarodne trgovinske teorije. Ekonomski stručnjaci toga doba, a u velikoj mjeri i danas, gledali su na multinacionalna poduzeća kao na sastavni dio dugoročnog kapitalnog dijela bilance plaćanja. Multinacionalna poduzeća su izazivala jedan tip kapitalnih izlaza, gdje su izravna strana ulaganja nastajala kada su investitori preuzimali kontrolu nad stranim sredstvima, dok su portfeljna ulaganja predstavljala ulaganja bez takve kontrole. Prema tradicionalnom pogledu, kapital se kretao iz jedne zemlje u drugu kao odgovor na razlike u realnim kamatnim stopama. Međutim, ova teorija imala je dvije glavne slabosti. Prvo, nije bilo točne korelacije između izravnih stranih ulaganja i rasta multinacionalnog poduzeća. Drugo, razlike u realnim kamatnim stopama nisu bile niti nužan niti dovoljan razlog za postojanje multinacionalnih poduzeća (Mantel, 1975).

Rani doprinosi modernoj strategiji međunarodnog poslovanja temeljili su se na makroekonomskim čimbenicima, u skladu s teorijom međunarodne trgovine, ali su dodatno usmjerili pažnju na načine na koje poduzeća mogu prevladati ili iskoristiti tržišne nesavršenosti. Iako su istraživači poput Vernona (1966) i Dunninga (1958) prepoznali važnost poduzeća, njihov početni fokus bio je na čimbenicima specifičnim za pojedinačnu zemlju. Međutim, Hymer (1960) je uveo ključnu promjenu u analizi aktivnosti multinacionalnih poduzeća pomicanjem fokusa s razine zemlje na analizu prednosti specifičnih za poduzeće, koje su u to vrijeme bile povezane s pojmom vlasničkih prednosti. Analiza tih prednosti objašnjava zašto određena poduzeća odlučuju internacionalizirati svoje poslovanje i kako uspijevaju poslovati preko nacionalnih granica unatoč dodatnim troškovima koji proizlaze iz poslovanja u inozemstvu (Narula, Verbeke i Yuan, 2021).

Hipoteza da postojanje multinacionalnih poduzeća može biti objašnjeno međunarodnim razlikama u kamatnim stopama bila je široko prihvaćena sve dok je Hymer nije osporio u svojoj doktorskoj tezi iz 1970. godine. Hymer je postavio pitanje zašto, ako su izravna strana ulaganja

motivirana potragom za višim prinosima, nisu provedeni od strane banaka koje bi imale bolju likvidnost i sposobnost posredovanja. On je također ukazao na prisutnost simultanih tokova izravnih stranih ulaganja, gdje su Sjedinjene Američke Države istovremeno „izvozile“ i „uvozile“ izravna strana ulaganja iz iste zemlje. Ovi su tokovi kompatibilni s portfeljnom teorijom kapitalnih tokova u kojoj investitori ulažu u imovinu s nižim prinosima kako bi smanjili ukupni rizik. Unatoč ovoj korelaciji, ova teorija nije mogla objasniti zašto su izravna strana ulaganja uglavnom provodili proizvođači, a ne financijski posrednici, niti zašto su multinacionalna poduzeća preferirala preuzimanje većinskog udjela u stranim poduzećima. Ovo se protivilo teoriji diverzifikacije, gdje bi manji udio trebao voditi većoj diverzifikaciji rizika. Dodatno, značajan dio stranih podružnica također je bio unutar iste industrije kao i matične tvrtke, što nije bilo u skladu s idejom optimalno diversificiranog portfelja (Hennart, 1982).

Teorija internalizacije, koju su dalje razvili Buckley i Casson (1976), Hennart (1982) i Rugman (1981), proširila je Hymerovu tezu, ali se odmaknula od njegove interpretacije tržišne moći specifičnih prednosti poduzeća, prema tumačenju temeljenom na učinkovitosti. Predložili su da multinacionalna poduzeća postoje jer je unutarnja organizacija učinkovitiji mehanizam upravljanja za prijenos, iskorištavanje i korištenje vlasničkih resursa, u usporedbi s korištenjem transakcija na vanjskim tržištima. Takva vanjska tržišta često su opterećena asimetrijama informacija i potencijalno nepouzdanim poslovnim partnerima, uz dodatne tržišne nesavršenosti koje nameću vlade diskriminirajući strane tvrtke. Stoga multinacionalna poduzeća odabiru internalizirati tržišta za međuproizvode zbog njihovih učinkovitih svojstava. Ova teorija internalizacije ostaje relevantna za objašnjavanje međunarodnih poslovnih strategija i njihovih rezultata u praksi, s posebnim naglaskom na dizajn upravljanja i usporedbu učinkovitosti različitih institucionalnih aranžmana (Hennart, 1982).

Rugmanov (1981) pristup posebno je relevantan za međunarodnu poslovnu strategiju zbog njegovog snažnog menadžerskog fokusa. Rugman se oslanjao na empirijsku činjenicu da međunarodna poduzeća postoje i kontroliraju ekonomske aktivnosti preko granica, birajući lokacije i načine upravljanja koji su uvelike određeni prirodom prednostima tih poduzeća. Temeljem koncepta specifičnih prednosti poduzeća, ključni izazov za međunarodnu poslovnu strategiju je usklađivanje resursa i sposobnosti multinacionalnog poduzeća s prednostima specifičnim za određenu zemlju. Specifične prednosti poduzeća predstavljaju jedinstvene skupove

resursa i sposobnosti koje multinacionalno poduzeće posjeduje i koji mu daju konkurentsku prednost na tržištu. S druge strane, prednosti pojedine zemlje proizlaze iz lokalnih karakteristika, kao što su prirodni resursi, institucionalne snage ili kupovna moć potrošača u određenim zemljama. Multinacionalna poduzeća moraju donositi teške odluke o tome kako najbolje rasporediti svoje resurse i sposobnosti kako bi iskoristili povoljne konfiguracije u pojedinim zemljama. Kombinacija ovih prednosti uvelike utječe na razvoj međunarodnih poslovnih strategija multinacionalnih poduzeća. Ovisno o snazi prednosti pojedinog poduzeća i države, mogu se predvidjeti različite strategije internacionalizacije. Ako su jake državne prednosti dok su prednosti poduzeća slabije, međunarodna ekspanzija se temelji prvenstveno na čimbenicima specifičnim za zemlju, dok su vlastiti resursi i sposobnosti multinacionalnog poduzeća manje važni za konkurentsku prednost. U slučajevima kada su obje prednosti slabe, internacionalizacija predstavlja lošu odluku koja vjerojatno neće rezultirati uspješnim međunarodnim poslovanjem. U slučajevima jakih prednosti poduzeća i države, multinacionalna poduzeća će morati kombinirati svoje postojeće resurse i sposobnosti s resursima specifičnim za zemlju domaćina kako bi uspješno poslovala. S druge strane, kada su prednosti poduzeća jače od državnih, multinacionalna poduzeća će se uglavnom oslanjati na vlastite snage za postizanje konkurentске prednosti, što je često slučaj s tehnološki vođenim proizvodima za koje postoji globalna potražnja (Rugman, 1981).

Temelj Hymerove teorije leži u ideji da su multinacionalna poduzeća instrumenti putem kojih konkurenti smanjuju konkurenciju u industrijama gdje su velike prepreke ulasku stvorile i održavale lokalne monopole. Hymerova teza stoga implicira da multinacionalna poduzeća internaliziraju eksternalije povezane s konkurencijom na tržištima konačnih proizvoda. Kako poduzeća međusobno konkuriraju, smanjuju cijene koje mogu naplatiti potrošačima, čime se gubi monopolistički profit. Te eksternalije su financijske prirode, a njihova internalizacija rezultira nultim ishodom: ono što poduzeće gubi, potrošač dobiva. Međutim, ova teorija ne pruža dovoljan okvir za objašnjenje svih aspekata postojanja i razvoja multinacionalnih poduzeća. Prvo, ne uspijeva objasniti prisutnost multinacionalnih poduzeća u visoko konkurentnim industrijama poput tekstila, iznajmljivanja automobila i brze hrane. Drugo, multinacionalna poduzeća su samo jedan od načina internalizacije financijskih eksternalija, a postoje i drugi mehanizmi poput kartela ili tihe koluzije, koji također mogu internalizirati eksternalije, često kroz podjelu geografskih teritorija. Ova je teza potaknula niz daljnjih istraživanja koja su promatrala međunarodne ekspanzije multinacionalnih poduzeća kao manifestacije oligopolističke reakcije, fokusirajući se

na ponašanja „slijeđenja vođe“ i „razmjene talaca“. Kasnije, u istraživanje je uključena i strateška interakcija u modelima transakcijskih troškova na temelju pretpostavke da razmjena talaca i slijeđenje vođe povećavaju vjerojatnost da će se poduzeće proširiti u inozemstvo. Rezultati pokazuju da neki od ovih strateških čimbenika doista povećavaju vjerojatnost da će poduzeće poduzeti inozemno ulaganje, osobito u industrijama s blagim oligopolom (Yu i Ito, 1988).

Teorije troškova transakcije i internalizacije u međunarodnom poslovanju temelje se na pretpostavci da multinacionalna poduzeća djeluju kao internalizatori financijskih eksternalija koje nastaju zbog strukturnih nesavršenosti tržišta. Prema tradicionalnoj literaturi o eksternalijama, tržišta nisu savršeno učinkovita i pate od prirodnih nesavršenosti tržišta, što su također naglasili Dunning i Rugman 1985. godine. Ove nesavršenosti proizlaze iz činjenice da su ekonomski akteri ograničeno racionalni i oportunistički nastrojeni. Ekonomski subjekti često ne znaju uvijek točne cijene i nisu uvijek sposobni precizno mjeriti rezultate, a također ne mogu uvijek vjerovati da će se drugi ponašati pošteno. Kada su prirodne nesavršenosti tržišta visoke, širenje poduzeća preko nacionalnih granica može biti učinkovitiji način internalizacije ovih nefinancijskih eksternalija. Suprotno Hymerovoj tezi o financijskim eksternalijama, internalizacija ovih nefinancijskih eksternalija predstavlja igru s pozitivnim ishodom u kojoj dobit imaju i proizvođači i potrošači. Teorija troškova transakcije bavi se problemom organizacije međuovisnosti među pojedincima ili poduzećima, te pretpostavlja da poduzeća nastaju kada su najefikasnija u organizaciji tih međuovisnosti. Multinacionalna poduzeća uspješnija su od tržišta i ugovora u organizaciji ovih međuovisnosti između aktera iz različitih zemalja. Međutim, iako bi suradnja između poduzeća mogla biti profitabilna, njena realizacija nije automatska zbog ograničene racionalnosti i oportunizma ekonomski aktera, što stvara troškove transakcije. Ovi troškovi variraju ovisno o metodi organizacije (tržišni sustav ili hijerarhija) pri čemu svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Kada su troškovi transakcije visoki, prelazak na hijerarhiju može biti poželjan jer ona omogućuje bolju kontrolu ponašanja, iako nije savršena. Kombinacija tržišnih i hijerarhijskih metoda često se koristi kako bi se optimizirala organizacija poslovanja i smanjili troškovi transakcija (Hennart, 1982).

U posljednjem desetljeću je identificirano sedam temeljnih blokova međunarodne poslovne strategije, koji uključuju teorijske razvojne pristupe u kombinaciji resursa i određene pretpostavke o ponašanju. Prvi dio okvira obuhvaća resurse koji nisu vezani uz lokaciju, resurse

vezane uz lokaciju, prednosti lokacije i komplementarne resurse. Ovi koncepti predstavljaju redefiniranje tradicionalnih ideja o tome što čini izvor specifičnih prednosti poduzeća. U tom kontekstu, razlikuju se dvije vrste internih resursa multinacionalnih poduzeća – oni koji nisu vezani uz lokaciju i oni koji jesu, kao i dvije vrste vanjskih resursa koji su općenito dostupni ekonomskim akterima u određenoj lokaciji. Ovi elementi zajednički utječu na međunarodnu ekspanzijsku putanju poduzeća. Drugi dio okvira naglašava važnost rekombinacije resursa, a ističe potrebu za korištenjem inovativnih pristupa u kombiniranju resursa te uključivanje poduzetničke prosudbe. Ovdje se također prepoznaje značaj ograničene racionalnosti i pouzdanosti kao općih karakteristika ponašanja ekonomskih aktera uključenih u svrhovitu ekonomsku organizaciju, posebno u kontekstu funkcioniranja multinacionalnih poduzeća. Ove karakteristike zahtijevaju učinkovito upravljanje kako bi se smanjili utjecaji problema s informacijama i neuspjesi u ispunjavanju obveza, čime se podržava stvaranje vrijednosti poduzeća, od razvoja novih znanja do isporuke proizvoda na tržištu (Kano i Verbeke, 2019).

2.3. Motivi internacionalizacije poduzeća

Motivi internacionalizacije poduzeća proizlaze iz potrebe za učinkovitijim korištenjem i kombiniranjem resursa koji su specifični za poduzeće s prednostima koje pružaju određene lokacije. Razlikovanje između resursa koji nisu vezani za lokaciju i onih koji jesu, te prednosti lokacije i komplementarnih resursa vanjskih aktera, omogućava dublje razumijevanje odnosa između poduzeća i njegovog vanjskog okruženja. Resursi specifični za poduzeće, kao što su fizički resursi, financijski resursi, ljudski kapital, te znanja iz različitih faza proizvodnog procesa, ključni su za uspjeh multinacionalnih poduzeća na tržištu. Iako vanjski akteri možda ne razumiju uvijek u potpunosti prirodu i jedinstvenost ovih resursa zbog informacijske asimetrije, menadžment poduzeća koristi *benchmark* analize kako bi identificirao te snage i iskoristio ih na najbolji mogući način. S druge strane, komplementarni resursi vanjskih aktera često predstavljaju dodatne resurse koji nisu lako dostupni na otvorenom tržištu, ali su ključni za uspješno poslovanje u inozemstvu. Stoga učinkoviti ugovori ili šire suradničke sporazume s tim akterima postaju presudni za međunarodni uspjeh poduzeća (King, 2007). Prednosti lokacije mogu biti prisutne na ulaznoj i izlaznoj strani, a obuhvaćaju širok raspon čimbenika od kvalitete i količine radne snage do veličine i rasta tržišta za konačne proizvode. Ove prednosti često su dostupne prvenstveno poduzećima koja već djeluju u određenim lokacijama, što otežava pristup stranim poduzećima,

osobito onima bez lokalnih operacija. Prednosti lokacije uključuju ne samo prirodne resurse, već i obrazovni sustav, sofisticirano lokalno tržište te povoljne poslovne uvjete poput poreznih olakšica ili klastera industrije. Geografski opseg tih prednosti može varirati, od lokalnih klastera unutar jedne zemlje do prekograničnih regija koje uživaju povlastice regionalnih trgovačkih i investicijskih sporazuma. Ključni resursi specifični za poduzeće često su blisko povezani s prednostima lokacije, a njihova kombinacija može značajno doprinijeti resursnoj bazi poduzeća. Primjerice, pristup visoko obrazovanoj radnoj snazi ili učinkovitim sudskim sustavima za zaštitu intelektualnog vlasništva može pružiti konkurentsku prednost. Međutim, kako bi u potpunosti iskoristila ekonomsku vrijednost koju pružaju prednosti lokacije, poduzeća moraju pažljivo uskladiti svoje vlasničke resurse s tim prednostima. Jednostavan pristup jeftinoj radnoj snazi neće nužno osigurati konkurentsku prednost, osim ako se ne poveže s odgovarajućom tehnologijom i organizacijskim procesima koji omogućuju postizanje troškovne učinkovitosti. Na taj način, prednosti lokacije ne pružaju jednaku korist svim poduzećima, već njihova učinkovitost ovisi o sposobnosti poduzeća da ih prilagodi i iskoristi u skladu sa svojim specifičnim resursima (Narula i Santangelo, 2012).

Motivi za internacionalizaciju poduzeća često se temelje na sposobnosti poduzeća da učinkovito kombiniraju i reorganiziraju svoje resurse, čime stječu konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Ovaj proces, poznat kao rekombinacija resursa, ključan je za uspjeh međunarodnih poslovnih strategija. U dinamičnom i konkurentskom okruženju, čak i najmoćnija poduzeća otkrivaju da njihove najvažnije prednosti nisu samo u fizičkim, financijskim ili ljudskim resursima, niti u patentima i brendovima. Njihova stvarna snaga leži u sposobnosti da primjenjuju upravljačke prakse i sposobnosti rekombinacije koje integriraju vrijedna znanja multinacionalnih poduzeća. U složenim i promjenjivim međunarodnim kontekstima, razlike između domaćih i stranih okruženja, kao i specifični zahtjevi dionika u svakoj zemlji, često zahtijevaju nove pristupe u organizaciji resursa. Multinacionalna poduzeća se stoga promatraju kao rezervoari resursnih paketa koji zahtijevaju kontinuiranu prilagodbu preko granica. Novi procesi i proizvodi često nastaju iz spajanja postojećih resursa s novima, što čini sposobnosti rekombinacije ključnim izvorom snage za multinacionalna poduzeća (Collinson i Narula, 2014).

Uspješna rekombinacija resursa unutar multinacionalnih poduzeća zahtijeva ispunjavanje nekoliko uvjeta. Prvo, potrebne su poduzetničke vještine za identifikaciju i odgovaranje na nove

prilike. Sposobnost prosudbe postaje središnji element u izgradnji sposobnosti rekombinacije unutar poduzeća, pri čemu se zaposlenici moraju ponašati kao poduzetnici u stvaranju novih načina korištenja resursa. Drugo, rekombinacija resursa zahtijeva prisutnost rezervnih resursa, odnosno neiskorištenih produktivnih kapaciteta, koji se mogu osloboditi iz rutinskih aktivnosti za nove svrhe. Ovo je u skladu s Penroseovom tezom koja naglašava važnost minimalne količine dostupnih menadžerskih usluga za omogućavanje rasta, posebno na novim tržištima. Multinacionalna poduzeća nemaju neograničene resurse, stoga je rutina u postojećim poslovima jedan od načina oslobađanja menadžerskih resursa za nove aktivnosti. Treće, rekombinacija resursa predstavlja viši red sposobnosti specifičnih za poduzeće. Multinacionalno poduzeće ne smije samo pouzdano koristiti svoje postojeće resurse, već ih mora kreativno rekombinirati, obično kombinirajući postojeće resurse s novim. U nekim slučajevima, multinacionalno poduzeće može napustiti standardne menadžerske prakse kako bi iskoristilo nove poslovne prilike. Iako jake rutine često igraju ključnu ulogu u sposobnosti poduzeća da eksploatira svoje resurse, mogu biti štetne za napore u rekombinaciji. Kreativno spajanje novih resursa u stranom okruženju s postojećim resursima gotovo uvijek dovodi do odstupanja od dokazanih menadžerskih praksi, što može stvoriti nesklad i trenje među različitim jedinicama unutar poduzeća. To zahtijeva pažljivo balansiranje od strane višeg menadžmenta između promoviranja ustaljenih, korporativnih praksi i prilagodbe istih kao odgovora na nove prekogranične prilike, kako bi se postigla konkurentna prednost (Verbeke i Yuan, 2010).

Ograničena racionalnost odnosi se na problematiku s kojom se menadžeri suočavaju u procesima donošenja odluka, a koja proizlazi iz ograničene sposobnosti procesuiranja informacija i složenosti okoliša u kojem poduzeća djeluju. U kontekstu internacionalizacije poduzeća, to znači da strateške odluke i njihova provedba zahtijevaju pristup adekvatnim informacijama, kao i sposobnost pravilne obrade tih informacija. Ograničena racionalnost stvara problem kada informacije nisu potpune ili su neadekvatno distribuirane, što može rezultirati poteškoćama u uspješnoj međunarodnoj ekspanziji i izazvati nesklad unutar internog operativnog okvira poduzeća. U multinacionalnim poduzećima koja djeluju na više geografskih tržišta s različitim razinama složenosti, problem ograničene racionalnosti dodatno se pojačava, čineći strateške izbore posebno izazovnim. Dva ključna scenarija koja ilustriraju utjecaj ograničene racionalnosti u kontekstu internacionalizacije odnose se na odabir optimalnog načina ulaska na strano tržište i razlike u perspektivama između menadžera u matičnoj i stranoj zemlji. U prvom scenariju,

menadžeri multinacionalnih poduzeća razmatraju različite opcije ulaska na strano tržište, kao što su osnivanje potpuno nove podružnice, licenciranje ili zajedničko ulaganje. Odabir optimalne opcije ovisi o četiri ključna faktora: zaštiti prava vlasništva, sposobnosti partnera da apsorbiraju specifične resurse poduzeća, održavanju kvalitete u skladu s korporativnim standardima i sposobnosti rekombiniranja resursa na novi i inovativan način. Ove odluke postaju posebno izazovne kada postoje velike razlike između okruženja u matičnoj i ciljanoj zemlji, što može zahtijevati prilagodbu ili nadogradnju postojećih resursa i sposobnosti. U drugom scenariju, razlike u perspektivama između menadžera u matičnoj i stranoj zemlji mogu dodatno otežati donošenje strateških odluka. Menadžeri u matičnoj zemlji mogu imati različite prioritete i tumačenja informacija u usporedbi s onima u stranim podružnicama, što može rezultirati razilaženjem u donošenju odluka. Ovo razilaženje može proizlaziti iz različitih funkcionalnih i institucionalnih iskustava menadžera, kao i iz specifičnosti institucionalnog okruženja u kojem djeluju. Lokalni menadžeri, zbog bliskog angažmana s lokalnim dionicima i medijima, mogu imati bolji uvid u specifične promjene u potražnji i uvjetima opskrbe, što ih čini osjetljivijima na potrebe lokalnog tržišta. S druge strane, menadžeri u matičnoj zemlji mogu biti usmjereni na šire makroekonomske trendove i dugoročne ciljeve korporacije (Wheeler, 2018).

Koncept ograničene pouzdanosti u kontekstu internacionalizacije poduzeća odnosi se na nesposobnost aktera da u potpunosti ispune svoja obećanja ili zadatke zbog različitih ograničenja, što može dovesti do nepotpunog ostvarivanja poslovnih ciljeva. Ograničena pouzdanost i ograničena racionalnost su komplementarni koncepti koji zajedno objašnjavaju izazove s kojima se poduzeća suočavaju u međunarodnim operacijama. Dok se ograničena racionalnost bavi poteškoćama u prikupljanju i obradi informacija, ograničena pouzdanost odnosi se na problem izvršavanja obećanja i preuzetih obveza. Ograničena pouzdanost proizlazi iz tri glavna izvora: oportunitizma, dobroćudnog preokreta preferencija i diskordancije temeljene na identitetu. Oportunitizam je situacija u kojoj akteri, potaknuti vlastitim interesima, svjesno izbjegavaju ispunjenje preuzetih obveza, čak i kada imaju dovoljno informacija i sposobnosti da ih ispune. Ovo ponašanje često uključuje namjerno smanjenje napora ili izbjegavanje odgovornosti, što može imati negativne posljedice na organizaciju. Dobroćudni preokret preferencija odnosi se na situacije kada akteri, iako su prvotno imali dobru namjeru ispuniti svoje obveze, mijenjaju svoje prioritete tijekom vremena. To se često događa kod viših menadžera u multinacionalnim poduzećima, koji zbog novih lokalnih uvjeta odlučuju promijeniti prioritete i preusmjeriti resurse na druge projekte,

zanemarujući prethodno dogovorene globalne ciljeve. Ova promjena može biti motivirana lokalnim uvjetima koji se čine atraktivnijima ili pružaju trenutne koristi, ali to može dovesti do dugoročnih sukoba između matične tvrtke i podružnica. Diskordancija temeljena na identitetu javlja se kada se akteri u organizaciji sukobljavaju zbog različitih percepcija vlastitih uloga ili ciljeva unutar organizacije. Ovo može dovesti do regresije na stare obrasce ponašanja ili podjele unutar tima, što smanjuje učinkovitost organizacije. Kako bi se ublažili negativni učinci ograničene pouzdanosti, multinacionalna poduzeća mogu primijeniti različite mehanizme upravljanja, poput ugovornih zaštitnih mjera, razvoja zajedničkih ciljeva, te obuke i usavršavanja menadžera na svim razinama organizacije. Ove mjere pomažu u smanjenju rizika od oportunizma, prekomjernog preuzimanja obveza i diskordancije temeljene na identitetu, te doprinose većoj koheziji unutar organizacije, što je ključno za uspjeh u međunarodnom poslovanju (Verbeke i Fariborzi, 2019).

3. ULOGA STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

Internacionalizacija je složen proces koji zahtijeva pažljivu koordinaciju unutarnjih čimbenika poput organizacijske strukture, međusobnih odnosa poslovnih jedinica i liderstva. Iako strategije često ovise o fleksibilnosti proizvodnje i kompetentnosti menadžera, ključni faktori poput komunikacije, predanosti zaposlenika i kontrolnih sustava često su zanemareni, ali su presudni za uspjeh (Sacramento, 2018).

Strategije internacionalizacije poduzeća igraju ključnu ulogu u stvaranju konkurentske prednosti omogućujući širenje na nova tržišta, povećanje prepoznatljivosti branda i iskorištavanje globalnih prilika (Sacramento, 2018).

U nastavku se analizira uloga strategija internacionalizacije u stvaranju konkurentske prednosti, ističući kako one omogućuju poduzećima širenje na globalnoj razini, pristup novim tržištima, optimizaciju operacija i jačanje tržišne prepoznatljivosti (Cavusgil i sur., 2019).

3.1. Pristupi u proučavanju konkurentske prednosti

Konkurentnost poduzeća može postojati na razini poduzeća, nacionalne privredne grane te nacionalne ekonomije. Konkurentnost poduzeća može se promatrati iz nekoliko aspekata zbog višedimenzionalne prirode faktora utjecaja koji definiraju snagu položaja poduzeća na tržištu. Prema Porteru (1990; 2008), to su:

- ekonomska,
- politička,
- socio-kulturna,
- tehnološka,
- prirodna.

Ekonomski konkurentnost poduzeća obično se analizira pomoću Porterovog dijamenta konkurentnosti, prema kojemu ekonomski konkurentnost poduzeća određuju: faktori proizvodnje ili pozicija poduzeća u odnosu na faktore proizvodnje potrebne za konkurentnost, faktori stanja

potražnje, potpomažući i komplementarni sektori/aktivnosti (pristupačnost resursa, podrška dobavljača i sl.), te strategija, struktura i nadmetanje. Tri su strategije konkurentske prednosti koje poduzeće može usvojiti (Ruža i sur., 2002):

- postati proizvođač s najnižom cijenom na tržištu;
- nuditi nešto posebno i drugačije što će omogućiti diktiranje cijene;
- stvoriti novo tržište tako da drugi teško mogu konkurirati.

Politička konkurentnost može biti presudna za određivanje konkurentnosti poduzeća. Na nju utječu globalna/regionalna (ne)stabilnost, politička stabilnost zemlje u kojoj poduzeće posluje, kao i regulacije i zakoni koji mogu olakšati ili otežati poslovanje poduzeća.

Socio-kulturna konkurentnost podrazumijeva postojanje specifičnih društvenih i kulturnih karakteristika koje poduzeće može iskoristiti za postizanje visoke konkurentnosti na tržištu. Ove karakteristike mogu uključivati jaku korporativnu kulturu, reputaciju u zajednici ili sposobnost poduzeća da prilagodi svoje proizvode i usluge lokalnim preferencijama, što može nadoknaditi nedostatke u drugim područjima kao što su ekonomska konkurentnost ili politička nestabilnost.

Tehnološka konkurentnost podrazumijeva primjenu suvremenih tehnologija u svim aspektima poslovanja poduzeća, uključujući proizvodne procese, distribuciju, marketing, kao i korištenje interneta i globalnih mreža za prodaju i promociju proizvoda ili usluga.

Prirodna konkurentnost odnosi se na sposobnost poduzeća da postigne održivost u poslovanju koristeći resurse na način koji je u skladu s ekološkim standardima i preferencijama potrošača. Održivo poslovanje, uključujući smanjenje ugljičnog otiska i odgovorno korištenje resursa, postaje sve važniji aspekt konkurentske prednosti u suvremenom poslovnom okruženju.

Konkurentska prednost poduzeća odnosi se, dakle, na sposobnost poduzeća da nadmaši konkurente kroz jedinstvene i vrijedne ponude koje konkurenti ne mogu lako replicirati. Ovo nadmašivanje može biti rezultat različitih faktora, uključujući inovacije, efikasnost, kvalitetu proizvoda ili usluga, kao i sposobnost poduzeća da bolje razumije i zadovolji potrebe svojih kupaca.

Među najvažnijim teorijskim pristupima proučavanju konkurentske prednosti je upravo Porterov model pet konkurentskih sila. Porterov model pet sila je strateški okvir koji je 1979. godine uveo Michael Porter kako bi analizirao konkurentno okruženje industrije (Gratton, 2024). Ovaj model analizira industrijsku strukturu i identificira pet ključnih faktora koji utječu na razinu konkurentnosti u bilo kojoj industriji (Porter, 2008):

- prijetnja novih ulazaka,
- pregovaračka moć dobavljača,
- pregovaračka moć kupaca,
- prijetnja zamjenskim proizvodima ili uslugama i
- rivalstvo među postojećim konkurentima.

Ove sile pomažu poduzećima procijeniti intenzitet konkurencije i potencijalnu profitabilnost tržišta (Gratton, 2024).

Porterova teorija sugerira da poduzeća mogu postići održivu konkurentsku prednost ako uspiju učinkovito upravljati ovim silama kroz strategije koje im omogućuju diferencijaciju njihovih proizvoda ili usluga, smanjenje troškova ili fokusiranje na određeni segment tržišta.

Porter (2008) nadalje tvrdi da je konkurentska prednost održiva kada poduzeće ne samo da diferencira svoje proizvode ili usluge, već i istovremeno održava niske troškove proizvodnje. To znači da poduzeće treba biti u stanju pružiti jedinstvenu vrijednost kupcima, dok istovremeno kontrolira svoje troškove kako bi ostalo profitabilno i konkurentno na tržištu. Ovo se često postiže kroz inovacije, optimizaciju procesa i strateške investicije u tehnologiju i ljudski kapital.

Kritike Porterovog modela pet sila uglavnom se odnose na njegovu statičnost i nedostatak prilagodljivosti u dinamičnim industrijama. Kritičari ističu da model ne uzima u obzir brze promjene u tehnologiji i inovacijama koje mogu značajno utjecati na tržišnu konkurenciju. Također, model se fokusira na industriju kao cjelinu, a manje na individualne prednosti i resurse poduzeća, što može ograničiti njegovu primjenjivost u nekim slučajevima. Model je, unatoč kritikama, i dalje važan alat za stratešku analizu (Gratton, 2024).

Štoviše, konkurentnost poduzeća i njegova komparativna prednost na tržištu temelje se na teoriji komparativnih prednosti. Naime, komparativna prednost počiva na bogatstvu faktora proizvodnje koji se, prema Porteru (1990), svrstavaju u pet skupina: ljudski resursi, infrastruktura, prirodni resursi, znanje i kapital. U kontekstu poslovanja poduzeća, potrebno je uzeti u obzir dodatne specifične resurse i proširiti kategoriju infrastrukture na poslovnu infrastrukturu i tehnološku suprastrukturu. Porterovih pet kategorija objašnjavaju se kao (Porter, 1990; prema Barney, 2007, Peng, 2017):

- ljudski resursi,
- infrastruktura,
- prirodni resursi,
- znanje,
- kapital (financijski resursi).

Ljudski resursi uključuju kvalitetu, kvantitetu, razinu obrazovanja, vještine i kompetencije zaposlenika. Kvaliteta ljudskih resursa izravno utječe na sposobnost poduzeća da inovira, prilagođava se promjenama na tržištu i osigurava operativnu učinkovitost.

Infrastruktura se odnosi na fizičku i organizacijsku infrastrukturu koja podržava poslovanje poduzeća. To uključuje prometnu, energetska i komunikacijsku infrastrukturu, za koju je često odgovorna država, ali i specifične poslovne infrastrukture kao što su logistički centri i tehnološki parkovi.

Prirodni resursi – predstavljaju osnovne materijalne resurse koji su potrebni za proizvodne procese. Iako prirodni resursi mogu biti fundamentalan faktor u određenim industrijama, njihova dostupnost i efikasno korištenje može pružiti komparativnu prednost poduzeću.

Znanje obuhvaća menadžment, marketing, istraživanje i razvoj, te strateško planiranje. Ovaj faktor je ključan za inovativnost i održiv rast poduzeća, omogućujući mu da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima i iskorištava prilike koje konkurenti možda ne prepoznaju.

Kapital se odnosi na financijske resurse potrebne za razvoj poslovanja, uključujući ulaganja u suprastrukturu kao što su proizvodni kapaciteti, tehnologija, distribucijska mreža i digitalne platforme. Kapital je ključan za rast i širenje poduzeća, omogućujući mu da brzo reagira na tržišne prilike i održava konkurentsku prednost.

Osim Porterovog pristupa, značajnu ulogu u proučavanju konkurentske prednosti igra i resursno-bazirani pogled (*engl. Resource-based view* - RBV) na poduzeće. Ovaj pristup naglašava važnost unikatnih resursa i sposobnosti unutar poduzeća kao ključnih faktora za postizanje konkurentske prednosti (Barney, 2007). Riječ je o modelu koji resurse vidi kao ključne za vrhunsku izvedbu poduzeća. Prema RBV-u, resursi koji su vrijedni, rijetki, teško imitabilni i nezamjenjivi (VRIO resursi) predstavljaju temelj konkurentske prednosti poduzeća. Ovi resursi mogu uključivati fizičke resurse, poput patentirane tehnologije ili ekskluzivnih dobavljačkih mreža, kao i nevidljive resurse, poput *know-how*-a, brenda, kulture i reputacije poduzeća (Jurevicius, 2023).

RBV pristup također ističe važnost dinamičkih sposobnosti, koje se odnose na sposobnost poduzeća da kontinuirano razvija, modificira i rekombinira svoje resurse kao odgovor na promjene u vanjskom okruženju. U brzo mijenjajućim industrijama, gdje tehnologija i preferencije potrošača mogu brzo evoluirati, dinamičke sposobnosti omogućuju poduzeću da održi svoju konkurentsku prednost prilagođavanjem svojim resursima i strategijama na način koji konkurenti ne mogu lako replicirati (Teece, 2007).

Kombinacija Porterovog modela pet konkurentskih sila i resursno-baziranog pogleda pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje konkurentske prednosti. Dok Porterov model naglašava vanjske čimbenike i industrijsku strukturu, RBV se fokusira na unutarnje resurse i sposobnosti poduzeća. Ova kombinacija omogućuje menadžerima da bolje shvate kako oblikovati strategije koje ne samo da odgovaraju na tržišne sile, već i maksimalno iskorištavaju unikatne resurse poduzeća kako bi stvorili i održali dugoročnu konkurentsku prednost.

Nadalje, noviji pristupi proučavanju konkurentske prednosti uključuju teoriju resursa i kapaciteta koja integrira aspekte i vanjskih i unutarnjih čimbenika, naglašavajući važnost inovacija, agilnosti i prilagodljivosti u postizanju i održavanju konkurentske prednosti. Inovacije, posebno u tehnološkom kontekstu, često su pokretači konkurentske prednosti, omogućujući

poduzećima da budu prvi na tržištu s novim proizvodima ili uslugama, ili da poboljšaju postojeće ponude kako bi bolje zadovoljile potrebe potrošača (Pisano, 2015).

Ovi pristupi sugeriraju da konkurentska prednost nije statična, već dinamična, te da poduzeća moraju neprestano ulagati u razvoj svojih resursa i sposobnosti, kao i u prilagodbu svojih strategija kako bi održala svoju poziciju na tržištu u suočavanju s promjenjivim vanjskim uvjetima i konkurencijom.

3.2. Izvori i vrste konkurentske prednosti

Konkurentska prednost može proizaći iz različitih izvora, uključujući tehnološku inovaciju, pristup tržišnim resursima, operativnu učinkovitost, te reputaciju brenda (Schilling, 2017). Tuan, Trang i Quan (2022) navode da se izvori konkurentske prednosti mogu podijeliti u tri kategorije i razmatraju kako se navedeni pristupi primjenjuju u različitim industrijama i pružaju primjere iz prakse kako poduzeća koriste ove izvore konkurentske prednosti za postizanje uspjeha na tržištu. Navedene kategorije su:

- resursno-bazirani pogled,
- pogled temeljen na kompetencijama
- pogled temeljen na odnosima i mrežama.

Resursno-bazirani pristup naglašava važnost jedinstvenih resursa poduzeća kao temelj konkurentske prednosti. Ti resursi mogu uključivati ljudske resurse, tehnologiju, informacije, marku i drugo. Prema ovom pristupu, konkurentska prednost proizlazi iz vlasništva nad rijetkim, vrijednim i teško imitabilnim resursima, koji omogućuju poduzeću da se razlikuje od konkurencije i održi dugoročnu profitabilnost. U industrijama kao što su proizvodnja i tehnologija, poduzeća koriste jedinstvene resurse poput intelektualnog vlasništva, napredne tehnologije i visoko kvalificiranih ljudskih resursa za postizanje konkurentske prednosti. Na primjer, tehnološke tvrtke poput Applea koriste svoj ekosustav patenata i inovacija kako bi se razlikovale od konkurenata.

Pogled temeljen na kompetencijama (*engl. Competence-based view – CBV*) se fokusira na ključne kompetencije poduzeća koje mu omogućuju da stvori vrijednost koju konkurenti teško mogu kopirati. To uključuje sposobnosti kao što su inovacije, fleksibilnost u proizvodnji,

upravljanje ljudskim resursima i tehnološke inovacije. Ovdje se naglašava važnost dinamičkih sposobnosti poduzeća da se prilagodi promjenama u poslovnom okruženju. Primjerice, u automobilskim i farmaceutskim industrijama, ključne kompetencije kao što su inovacije i sposobnost brze prilagodbe tržišnim promjenama omogućuju poduzećima kao što su Toyota i Pfizer da ostvare konkurentsku prednost. Toyota koristi *lean* proizvodnju (kaizen) kako bi kontinuirano poboljšavala efikasnost, dok Pfizer koristi napredne istraživačke sposobnosti za razvoj novih lijekova.

Pogled temeljen na odnosima i mrežama (*engl. Relationship and network-based view – RNBV*) ističe važnost poslovnih odnosa i mreža u stvaranju konkurentske prednosti. Poduzeća koja uspješno razvijaju i održavaju odnose s ključnim partnerima, kupcima i dobavljačima mogu steći resurse i kompetencije koje su izvan njihovih unutarnjih kapaciteta. Ovaj pogled također naglašava važnost strateških saveza i upravljanja odnosima za održavanje konkurentske prednosti na tržištu. U uslužnim industrijama poput maloprodaje i financija, izgradnja snažnih odnosa s kupcima i partnerima ključna je za uspjeh. Primjerice, Walmart koristi svoju moćnu mrežu dobavljača i distribucijske kanale za optimizaciju troškova i osiguravanje konkurentske cijene, dok banke koriste strateške saveze za proširenje svojih usluga i pristupa tržištu.

Svaki od ovih pristupa igra ključnu ulogu u stvaranju i održavanju dugoročne konkurentske prednosti, a njihova kombinacija često daje najbolje rezultate (Tuan i sur., 2022).

Spajanja i preuzimanja (*engl. mergers and acquisitions – M&A*) poslovi su koji predstavljaju jedno od glavnih obilježja suvremenih ekonomskih trendova (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2002). Spajanja i preuzimanja nastaju kada se pogonska poduzeća stapaju (stapanje) ili preuzimaju kontrolu (preuzimanja) cjelokupnog ili djelomičnog poslovanja drugih poduzeća. Međunarodna spajanja i preuzimanja se stvaraju između poduzeća različitog nacionalnog podrijetla ili zemalja domaćina (Suryaningrum i sur., 2023). Spajanja i preuzimanja omogućuju poduzećima brz ulazak na posebna tržišta preuzimanjem kontrole nad proizvodnim objektima i nematerijalnom imovinom (Lazibat i sur., 2006).

Spajanje je sabiranje podjednakih poduzeća, a novoosnovano poduzeće često uzima i novo ime. Preuzimanje je kombinacija u kojoj jedno poduzeće, preuzimatelj, kupuje i apsorbira operacije drugoga, stečenog poduzeća. Razlike između preuzimanja i spajanja više se tiču detalja

oko vlasništva, menadžerske kontrole, financijskih nagodbi negoli strategije i konkurentske prednosti (Thompson i sur., 2008).

Fuzija (*engl. merger*) je spajanje dvaju ili više poduzeća u jedno, pri čemu nastaje novi pravni subjekt. Sinonim za fuzije jest izraz konsolidacija (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2002: 133) koji je već ranije spomenut. Najčešće su preuzimanja na prijateljskoj osnovi, a nastaju dogovorom pri čemu dioničari dvaju ili više poduzeća dobivaju novoizdane dionice novog poduzeća u zamjenu za dionice ranijih poduzeća. U fuziju ulaze poduzeća slične veličine i ekonomske snage na što ukazuje i naziv novog poduzeća koji sadrži elemente naziva poduzeća koja su se fuzionirala.

Spajanja i preuzimanja mogu se analizirati kao izvor konkurentske prednosti, omogućujući poduzećima stjecanje novih resursa, tehnologija i tržišnih udjela. U definiranju pojmova različiti autori primjećuju određene razlike. Naime, pojam spajanja autori uglavnom povezuju uz povezivanje više poduzeća u jedno poduzeće, ali različito imenuju i definiraju spajanje ovisno o tome na koji način spojena poduzeća dalje nastavljaju sa radom, tj. da li osnivaju novo poduzeće ili jedno poduzeće nastavlja postojati, a druga mu se pripajaju. Neki autori pojam spajanja poistovjećuju s konsolidacijom¹, te navode da spajanje podrazumijeva spajanje dvaju ili više poduzeća u jedno, a konačni produkt je novi pravni subjekt (Rupčić, 2003). Ukoliko u spajanje ulaze poduzeća iste ili slične veličine, u tom slučaju novonastalo poduzeće često dobiva naziv koji sadrži elemente poduzeća koja su se spojila (Sikavica i Novak, 1999). Drugi autori navode da je spajanje kombinacija dvaju poduzeća od kojih je samo jedno opstalo, odnosno da pripojeno poduzeće prestaje postojati, a svoja potraživanja i dugovanja prepušta novonastalom poduzeću. Smatraju da se spajanje razlikuje od konsolidacije (Van Home, 1997). Spajanje je jedan od načina postizanja ciljeva razvoja tvrtke spajanjem dvije ili više kompanija koje su uglavnom slične veličine. (Gonan-Božac i Šumberac, 2009). Spajanja se najčešće događaju između dotadašnjih konkurenata na tržištu, odnosno spajaju se poduzeća u istoj grani industrije (Tipurić i Markulin, 2003: 16). Pojam preuzimanja također je definiran i interpretiran različito kod različitih autora. Uglavnom se slažu da se radi o kupnji jednog poduzeća (ili nekog njegovog dijela) od strane drugog poduzeća, ali postoje razmimoilaženja ovisno o tome nastavlja li preuzeto poduzeće samostalno s radom, ili gubi pravnu osobnost te se pripaja roditeljskoj kompaniji (Bahtijarević-

¹ Kombinacija dvaju ili više poduzeća, prilikom čega nastaje potpuno novo poduzeće

Šiber i Sikavica, 2002). Preuzimanje se odnosi na kupnju kontrolnog interesa² od strane poduzeća A u poduzeću B. Poduzeće preuzimatelj obično je veće od poduzeća koje se kupuje, a preuzeto poduzeće tim procesom postaje sastavni dio veće i tržišno jače kompanije (Šundov, 2016).

Razlika između strateških saveza, spajanja i preuzimanja je u tome da poduzeća koje ulaze u strateški savez ostaju formalno neovisna jedno o drugom što kod spajanja i preuzimanja nije slučaj (Tipurić i Markulin, 2003: 16). Strateški savezi poduzeća u strateškom savezu objedinjuju snage zbog zajedničkih ciljeva, ne gubeći stratešku neovisnost i ne puštajući svoje posebne poslovne interese. Poduzeće ulazi u strateške saveze s drugima da bi njihova umijeća i snagu iskoristili u izgradnji vlastitih konkurentnih strategija. Aktivnosti spajanja i preuzimanja poduzeća se smanjuju kada je gospodarstvo u recesiji, a povećava se kada se gospodarstvo nalazi u fazi oporavka (Šundov, 2016).

Vrste konkurentske prednosti mogu se klasificirati kao prednost u troškovima i diferencijacija proizvoda ili usluga. Prednost u troškovima omogućuje poduzeću da ponudi proizvode ili usluge po nižoj cijeni od konkurencije, dok diferencijacija podrazumijeva stvaranje jedinstvenih značajki ili benefita koji privlače kupce (Porter, 2008). Inovacije i tehnološki napredak također igraju ključnu ulogu kao izvori konkurentske prednosti, omogućujući poduzećima da razviju nove proizvode ili poboljšaju procese kako bi stvorili dodatnu vrijednost za kupce (Schilling, 2017).

3.3. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka pristupa novim tržišnim segmentima

Internationalizacija poduzeća ključna je za pristup novim tržišnim segmentima jer omogućuje poduzećima proširenje izvan domaćeg tržišta, što donosi pristup većem broju kupaca i raznolikim tržištima. Kroz internacionalizaciju, poduzeća mogu iskoristiti različite demografske, kulturne i ekonomske uvjete, prilagođavajući svoje proizvode i strategije specifičnim potrebama lokalnih tržišta. Ovaj proces omogućuje poduzećima da ostvare konkurentsku prednost kroz veću fleksibilnost i bolje iskorištavanje globalnih prilika (Sacramento, 2018).

Ulazak na nova tržišta omogućuje poduzećima iskorištavanje različitih tržišnih uvjeta, kao što su demografske promjene, preferencije potrošača i ekonomske politike, što može značajno povećati konkurentsku prednost (Johanson i Vahlne, 2009).

² Novac i/ili dionice

Pristup novim tržištima donosi mogućnosti za učenje i prilagodbu. Poduzeća mogu testirati nove proizvode i usluge, koristeći povratne informacije od lokalnih kupaca kako bi optimizirala svoje ponude. Ova prilagodba često uključuje lokalizaciju proizvoda i usluga kako bi zadovoljili specifične potrebe i preferencije potrošača na novim tržištima. Multinacionalne kompanije često prilagođavaju svoje marketinške strategije i dizajn proizvoda kako bi odgovarali lokalnim ukusima i običajima, čime postižu bolju prihvaćenost među lokalnim potrošačima (Cavusgil i sur., 2017).

Osim toga, internacionalizacija omogućava poduzećima da iskoriste prednosti ekonomija razmjera. Proširenjem na međunarodna tržišta, poduzeća mogu povećati proizvodnju i distribuciju, što može rezultirati smanjenjem troškova po jedinici proizvoda. Ovaj efekt je posebno značajan u industrijama s visokim fiksnim troškovima, gdje povećanje volumena prodaje može dramatično smanjiti prosječne troškove (Hitt i sur., 2017).

Ulazak na nova tržišta često uključuje strateške saveze i partnerstva s lokalnim poduzećima. Ovi savezi mogu pružiti ključne informacije o lokalnom tržištu, pristup postojećim distribucijskim kanalima i smanjiti prepreke ulasku na tržište. Na primjer, joint venture ili partnerstva s lokalnim firmama mogu omogućiti brži ulazak na tržište i smanjenje rizika povezanih s nepoznavanjem lokalnih zakona i poslovne kulture (Peng, 2017).

Internationalizacija također omogućava poduzećima da bolje raspodjele svoje resurse i iskoriste komparativne prednosti različitih zemalja. Poduzeća mogu smjestiti proizvodne pogone u zemljama s nižim troškovima radne snage, dok istraživačko-razvojne aktivnosti mogu biti koncentrirane u zemljama s visokom razinom tehnološkog razvoja i obrazovane radne snage. Ovaj pristup optimizira operacije i povećava ukupnu efikasnost (Barney, 2007).

Internationalizacija također igra ključnu ulogu u jačanju brenda na globalnoj razini. Prisutnost na međunarodnim tržištima često pridonosi percepciji poduzeća kao globalnog igrača, što može povećati prepoznatljivost brenda i povjerenje među potrošačima. Ova prepoznatljivost može biti važan faktor u osiguravanju lojalnosti kupaca i diferencijaciji na sve konkurentnijim tržištima (Kotabe i Helsen, 2016).

Osim toga, internacionalizacija omogućava poduzećima da prate globalne trendove i prilagode se promjenama u međunarodnoj poslovnoj areni. Ovaj proces uključuje ne samo prilagodbu na nove tržišne uvjete, već i sposobnost anticipiranja i reagiranja na globalne izazove i prilike, što poduzećima daje važnu konkurentsku prednost u dinamičnom globalnom okruženju (Teece, 2014).

3.4. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka poboljšanja operativne učinkovitosti

Internacionalizacija može značajno poboljšati operativnu učinkovitost poduzeća kroz nekoliko ključnih mehanizama, uključujući ekonomije razmjera, optimizaciju resursa i unaprjeđenje lanca opskrbe. Širenjem poslovanja na globalna tržišta, poduzeća mogu povećati proizvodnju, što rezultira smanjenjem prosječnih troškova po jedinici proizvoda. Na primjer, kada poduzeće uđe na nova tržišta, ono može iskoristiti veću potražnju za svojim proizvodima, čime povećava opseg proizvodnje. Ovaj veći opseg omogućuje poduzeću da iskoristi ekonomije razmjera, smanjujući troškove po jedinici i povećavajući profitabilnost (Peng, 2017).

Osim toga, globalna prisutnost omogućuje poduzećima da optimiziraju svoje lance opskrbe, koristeći prednosti različitih geografskih lokacija. To uključuje lociranje proizvodnih pogona u zemljama s nižim troškovima rada ili boljim pristupom sirovinama, čime se smanjuju ukupni troškovi proizvodnje. Na primjer, poduzeće može odlučiti smjestiti svoje proizvodne kapacitete u zemlju koja nudi povoljnije uvjete za proizvodnju, kao što su niži troškovi energije ili pristup kvalificiranoj radnoj snazi, dok se skladišta ili distribucijski centri nalaze bliže ključnim tržištima (Meyer, 2006).

Internacionalizacija također omogućava poduzećima da smanje ovisnost o jednom tržištu, što može povećati operativnu stabilnost i smanjiti rizik. Razvijanje operacija na više tržišta omogućuje poduzećima da bolje upravljaju fluktuacijama u potražnji ili poremećajima u opskrbi u jednoj regiji, redistribucijom resursa i proizvodnih kapaciteta prema tržištima gdje su najpotrebniji. Ovo povećanje fleksibilnosti operacija omogućava poduzećima brzu reakciju na promjene u globalnom okruženju, što im pomaže zadržati ili povećati svoju konkurentsku prednost (Hitt i sur., 2017).

Također, internacionalizacija može dovesti do unaprjeđenja organizacijske učinkovitosti kroz razmjenu znanja i inovacija između različitih poslovnih jedinica. Poduzeća s međunarodnim prisustvom često razvijaju integrirane sustave za upravljanje znanjem koji omogućuju brzo širenje najboljih praksi i inovacija diljem globalne mreže. Ovaj pristup može rezultirati većom ukupnom inovativnošću i boljom prilagodljivošću poslovanja, što dodatno pridonosi operativnoj učinkovitosti (Ghemawat, 2017).

Osim toga, internacionalizacija omogućava poduzećima da iskoriste porezne pogodnosti i druge regulatorne povlastice koje mogu biti dostupne u različitim jurisdikcijama. Na primjer, odabir lokacija s povoljnijim poreznim režimima može smanjiti ukupne porezne obveze poduzeća, što direktno pridonosi većoj operativnoj učinkovitosti i profitabilnosti (Dunning, 2008).

3.5. Internacionalizacija poduzeća kao pretpostavka osnaživanja prepoznatljivosti na tržištu

Internationalizacija poduzeća značajno pridonosi osnaživanju prepoznatljivosti brenda na globalnoj razini. Globalna prisutnost omogućuje poduzećima da dosegnu različite kulture i tržišta, čime se povećava vrijednost brenda i njegova globalna prepoznatljivost. Kada poduzeće uspješno uđe na više međunarodnih tržišta, ono ne samo da proširuje svoj doseg, već također gradi percepciju brenda kao globalnog igrača, što može privući nove potrošače i ojačati lojalnost postojećih.

Internationalizacija se odnosi na proces širenja poslovanja poduzeća na inozemna tržišta, gdje je brendiranje presudno za diferencijaciju proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Uspješna strategija brendiranja u internacionalizaciji uključuje povećanje svijesti o brendu, stvaranje pozitivnih asocijacija s brendom te prilagodbu brend poruka različitim kulturnim kontekstima i potrošačkim preferencijama na globalnom tržištu (Abbas i Mohamoud, 2023).

Jedan od ključnih aspekata osnaživanja prepoznatljivosti kroz internacionalizaciju je prilagodba marketinških strategija različitim kulturnim kontekstima. Poduzeća koja uspješno prilagode svoj pristup lokalnim preferencijama i običajima mogu postići dublju povezanost s potrošačima u različitim regijama. Na primjer, globalne tvrtke kao što su *McDonald's* i *Coca-Cola* prilagođavaju svoje proizvode, oglašavanje i brendiranje kako bi zadovoljile lokalne ukuse i preferencije, čime osiguravaju da njihov brend postane sinonim za kvalitetu i pouzdanost u različitim kulturama (Douglas i Craig, 2011).

Osim toga, internacionalizacija omogućuje poduzećima da razviju sinergije između različitih tržišta, čime optimiziraju svoje globalne marketinške napore. Ova strategija omogućuje poduzećima da iskoriste uspješne marketinške kampanje iz jedne regije i primijene ih na drugim tržištima, prilagođavajući ih specifičnostima lokalne kulture. Također, globalna prisutnost omogućuje poduzećima da stvore jedinstvenu i dosljednu poruku brenda koja odjekuje među

različitim demografskim skupinama, čime se dodatno učvršćuje prepoznatljivost brenda (Levitt, 2006).

Prisutnost na međunarodnim tržištima također smanjuje ovisnost o domaćem tržištu, što pridonosi dugoročnoj stabilnosti i održivosti brenda. Kada se poduzeće oslanja na više tržišta, ono postaje manje osjetljivo na promjene u jednom geografskom području, kao što su ekonomske krize ili promjene u regulativama. Ova diversifikacija tržišnog rizika ne samo da jača financijsku stabilnost poduzeća, već također pridonosi održavanju pozitivnog imidža brenda, čak i u izazovnim vremenima (Kotler i sur., 2016).

Internacionalizacija također potiče inovacije unutar poduzeća, jer interakcija s različitim tržištima omogućuje uvid u različite potrebe i želje potrošača. Ove spoznaje mogu potaknuti razvoj novih proizvoda ili prilagodbu postojećih, što dodatno osnažuje prepoznatljivost brenda na globalnoj razini. Na primjer, globalne kompanije često uče od svojih međunarodnih podružnica i koriste ta saznanja za inovacije koje imaju koristi na svim tržištima (Rugman i Verbeke, 2008).

Cavusgil i Knight (2015) također ističu da internacionalizacija poduzeća, osobito malih i srednjih, igra važnu ulogu u osnaživanju njihove prepoznatljivosti na globalnom tržištu. Navedeni autori u svom radu spominju fenomen „*born global*“ poduzeća, što se odnosi na poduzeća koja se od samog početka orijentiraju prema međunarodnim tržištima, često kroz izvozne aktivnosti. Glavne točke međunarodne strategije su:

- rana i brza internacionalizacija,
- poduzetnički i inovativni duh,
- korištenje mreža i resursa,
- strategije fokusiranja i diferencijacije,
- prilagodljivost i agilnost.

„*Born global*“ poduzeća se ne oslanjaju na tradicionalni, postupan pristup ulaska na strana tržišta, već vrlo rano nakon osnivanja započinju s izvoznim aktivnostima, iskorištavajući prednosti globalizacije, tehnološkog napretka te smanjenih troškova komunikacije i logistike. Nadalje,

uspjeh ovih poduzeća često je rezultat poduzetničkog duha i inovativnog pristupa njihovih osnivača, koji su u stanju prepoznati i iskoristiti prilike na globalnom tržištu. Njihova ponuda, koja je često jedinstvena i visoko specijalizirana, prilagođena je potrebama određenih niša, što im omogućava da se izdvoje na globalnom tržištu. Unatoč ograničenim resursima, ova poduzeća uspješno koriste svoje mreže distributera i partnera kako bi premostila izazove povezane s ulaskom na nova tržišta. Pored toga, ova poduzeća pokazuju visoku razinu agilnosti i sposobnosti prilagodbe, što im omogućava da brzo reagiraju na promjene u globalnim uvjetima i iskoriste nove prilike koje im se pružaju. U konačnici, internacionalizacija ne samo da jača prepoznatljivost poduzeća na globalnom tržištu, već im omogućava i pristup novim izvorima prihoda, tehnologijama i znanjima, čime dodatno učvršćuju svoju konkurentsku poziciju. Kroz inovacije, snažne međunarodne mreže i efikasno upravljanje resursima, čak i mlada i relativno neiskusna poduzeća mogu ostvariti značajan uspjeh na međunarodnoj sceni (Cavusgil i Knight, 2015).

Zaključno se može reći da je kvalitetna strategija brendiranja ključna za uspješnu internacionalizaciju poduzeća. Kroz osnaživanje prepoznatljivosti brenda na inozemnim tržištima, poduzeća ne samo da povećavaju svoje tržišne udjele, već i dugoročno osiguravaju svoj uspjeh na globalnom tržištu (Abbas i Mohamoud, 2023). Internacionalizacija pridonosi dugoročnom rastu brenda stvaranjem globalne mreže potrošača, partnera i dionika. Ovo širenje mreže omogućuje poduzećima da grade jake odnose i razvijaju lojalnost koja prelazi granice, čime se dodatno osnažuje prepoznatljivost i dugoročna održivost brenda.

4. STUDIJA SLUČAJA O VAŽNOSTI STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA ZA IZGRADNJU KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA

Internacionalizacija poduzeća postala je neizostavan element modernog poslovanja u kontekstu globalizacije i sveprisutnih tržišnih promjena. Ovaj proces omogućuje poduzećima da prošire svoje tržišne udjele, pristupe novim resursima i tehnologijama te minimiziraju rizike kroz geografsku diverzifikaciju. Cilj ovog istraživanja je pružiti dublje razumijevanje strategija internacionalizacije koje primjenjuje jedno od vodećih poduzeća u Hrvatskoj, analizirati njihov utjecaj na konkurentsku prednost te identificirati ključne faktore uspjeha i izazove s kojima se poduzeće susreće. Kako bi se postiglo dublje razumijevanje strategija internacionalizacije i njihovog utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća, u istraživanju je korišten intervju s menadžerom unutar grupe kao ključna istraživačka metoda. Intervju je omogućio prikupljanje primarnih podataka o specifičnim procesima internacionalizacije, čime je dodatno obogaćena analiza i osigurana vjerodostojnost rezultata istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

U istraživanju se koristi metoda studije slučaja na primjeru jednog od vodećih poduzeća u Hrvatskoj pri čemu je pružen konkretan uvid u primjenu tih strategija i njihov utjecaj na konkurentsku prednost. Studija slučaja je prikladna metoda jer omogućuje dubinsko istraživanje i analizu specifičnog konteksta poduzeća, omogućujući obuhvaćanje kompleksnosti procesa internacionalizacije unutar jednog od najbrže rastućih poduzeća u Hrvatskoj. Poduzeće, odnosno poslovni sustav *Energia naturalis*, fokus ima na obnovljivim izvorima energije, transportu i logistici te hrani. Grupi karakterizira širok spektar poslovanja – od trgovine i opskrbe energijom iz obnovljivih izvora i plinom preko investicijskih projekata i sektora hrane do transporta. *Energia naturalis* ima upravljačku ulogu u 20-tak društava koje čine poduzeće. Jedan je od vodećih investitora u regiji, te jedna od najbrže rastućih kompanija u Hrvatskoj koja teži biti generator znanja, inovativnosti i razvoja u regiji.

Za potrebe studije slučaja korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Analizirani su javno dostupni podatci i podatci prikupljene od strane poduzeća koje je predmet analize. Kako bi se postigli ciljevi istraživanja, korištena je kvalitativna metoda istraživanja, a korišteni instrument je intervju koji sadrži polustrukturirana pitanja. Intervju je, dakle, primarni izvor

podataka, a proveden je s menadžerom unutar poduzeća. U svojih 47 godina života, diplomirao je ekonomiju na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu i stekao 16 godina radnog iskustva, od kojih je 9 godina proveo u ovom poduzeću. Ovo dugogodišnje iskustvo mu pruža duboko poznavanje industrije i poduzeća, što ga čini kvalitetnim i pouzdanim izvorom informacija.

Kroz detaljnu analizu povijesti, aktivnosti, primijenjenih strategija i poslovnih rezultata poduzeća, cilj je pružiti dublje razumijevanje mehanizama koji doprinose stvaranju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnoj razini. Osim toga, istraživanje identificira ključne čimbenike uspjeha i izazove s kojima se poduzeće susreće u procesu internacionalizacije, doprinoseći tako praksi i akademskom razumijevanju ovog važnog poslovnog fenomena.

4.2. Rezultati istraživanja

Poduzeće predstavlja jednu od vodećih kompanija u Hrvatskoj, koja posluje u tri ključna sektora: energetici, logistici i hrani. Grupa je tijekom godina postigla značajan rast i proširenje poslovanja na regionalnoj i međunarodnoj razini, što je rezultiralo diversifikacijom poslovnih aktivnosti i jačanjem konkurentske prednosti na tržištu.

4.2.1. Organizacija rada i ključni pokazatelji poslovanja

Poduzeće je osnovano 2001. godine kao plinarsko društvo u suradnji domaćih i stranih investitora. U idućih nekoliko godina, do 2006., izgradilo je svoju distributivnu mrežu prirodnog plina na području Vukovara i okolnih općina, čime je osigurala stabilan temelj za daljnji razvoj. 2010. godina označava početak restrukturiranja i intenzivne pripreme za otvaranje tržišta prirodnog plina. U 2011. godini je potpisan ugovor s Gradskom plinarom Zagreb - Opskrba d.o.o.. U razdoblju nakon 2012. godine, počinju značajna ulaganja u ljudske i tehničke resurse, što je omogućilo daljnje širenje u Sloveniji 2013. godine. 2014. godine poduzeće ulazi u logistički sektor kroz osnivanje podružnice u Mađarskoj i akviziciju Adriatic transporta. Nadalje, poduzeće širi svoje poslovanje osnivanjem podružnica u Srbiji i Bosni i Hercegovini 2015. godine, te osniva Zakladu Novo sutra 2016. godine, čime jača svoju društvenu odgovornost (Energija Naturalis d.o.o., 2021a).

GODINA	UKUPNI PRIHODI (U EUR)	UKUPNA DOBIT (U EUR)	INOZEMNI PRIHODI (U EUR)	UDIO INOZEMNIH PRIHODA U UKUPNIM PRIHODIMA(U%)	UDIO UKUPNE DOBITI U UKUPNIM PRIHODIMA (U %)
2016	484 mil	25 mil	157 mil	32,44	5,17
2017	1,2 mlrd	35 mil	731 mil	61,00	2,92
2018	1,43 mlrd	13 mil	731 mil	51,12	0,91
2019	1,17 mlrd	37,2 mil	n/p	n/p	3,18
2020	1,48 mlrd	32,6 mil	n/p	n/p	2,20
2021	4,96 mlrd	46,5 mil	n/p	n/p	0,94
2022	8,07 mlrd	49,1 mil	n/p	n/p	0,61

Tablica 1 Udio ukupnih prihoda iz inozemstva i ukupne dobiti u ukupnim prihodima u %

Izvor: Izrada autora prema službenim podacima iz godišnjih izvješća poduzeća.

Tablica 1 prikazuje podatke o ukupnim prihodima, dobiti, inozemnim prihodima, kao i udio inozemnih prihoda i dobiti u ukupnim prihodima za razdoblje od 2016. do 2022. godine. Ukupni prihodi su značajno rasli od 2016. do 2022. godine. Početni iznos od 484 milijuna EUR u 2016. godini porastao je na 8,07 milijardi EUR u 2022. godini. Ovaj značajan rast prihoda ukazuje na uspješno širenje poslovanja, a značajan dio tog rezultata pripisuje se međunarodnoj ekspanziji i diversifikaciji tržišta. Iako ukupni inozemni prihodi nisu poznati za sve godine, vidljivo je kako oni čine značajan dio ukupne profita. Udio dobiti u ukupnim prihodima pokazuje zanimljiv trend. Iako je dobit rasla apsolutno, kao postotak ukupnih prihoda ona je zapravo opadala, od 5,17% u 2016. godini na 0,61% u 2022. godini. Ovaj pad ukazuje na to da je, unatoč povećanju prihoda, profitabilnost poduzeća u odnosu na prihode smanjena. To se pripisuje povećanim troškovima poslovanja zbog općeg rasta cijena sirovina i energenata na tržištu i investicijama u ekspanziju. Također, ovaj trend ukazuje na fazu prilagodbe i restrukturiranja, s naglaskom na optimizaciju poslovnih operacija i prilagodbu novim tržišnim uvjetima.

U 2017. godini poslovanje se širi u Švicarsku i potpisuje se desetogodišnji ugovor o kupnji i prodaji plina s Gazprom Export LLC, čime se dodatno učvršćuje pozicija poduzeća na međunarodnom tržištu. Te je godine poduzeće ostvarilo značajan rast u poslovanju. Ukupni prihodi iz poslovanja porasli su s 484 milijuna EUR u 2016. na 1,12 milijardi EUR u 2017., što predstavlja rast od 2,3 puta. Prihodi u inozemstvu su također zabilježili snažan rast, s 157 milijuna EUR u 2016. na 731 milijun EUR u 2017. godini. Dobit za godinu povećana je s 25 milijuna EUR u 2016. na 35 milijuna EUR u 2017. godini, što ukazuje na uspješnost poslovnih strategija koje su dovele do povećanja profita. EBITDA, koja je porasla sa 33 milijuna EUR na 42 milijuna EUR,

kao i EBIT koji je skočio s 32 milijuna EUR na 40 milijuna EUR, dodatno potvrđuju financijsku stabilnost i operativnu efikasnost tvrtke. Također, broj zaposlenika se povećao s 156 u 2016. na 270 u 2017., što odražava rast poslovanja i povećanu potrebu za radnom snagom. Zaduženost se smanjila, s omjera 1,65x EBITDA u 2016. na 1,08x EBITDA u 2017. godini, što sugerira poboljšanu sposobnost poduzeća da upravlja svojim dugovima (Energija Naturalis d.o.o., 2018).

Tijekom 2018. godine, poduzeće ulazi u vlasništvo Petrokemije, otvara novu poslovnu zgradu u Vukovaru te osniva novu podružnicu za poljoprivredne proizvode. Poduzeće ostvaruje ukupne prihode iz poslovanja od 1,43 milijarde EUR. Ovi prihodi predstavljaju rast u odnosu na 2017. godinu. Prihodi u inozemstvu za 2018. godinu ostaju jednaki te iznose 731 milijun EUR. Godišnja dobit nakon poreza za 2018. iznosila je oko 13 milijuna EUR. Ovaj iznos je manji u odnosu na 2017. godinu, kada je dobit nakon poreza bila oko 35 milijuna EUR. EBITDA za 2018. godinu iznosila je 41,5 milijuna EUR, dok je EBIT iznosio 40,4 milijuna EUR. Ovi pokazatelji ukazuju na stabilnu operativnu efikasnost tvrtke, iako je EBITDA nešto manja u usporedbi s 2017. godinom (Energija Naturalis d.o.o., 2019).

Poslovanje se proširuje 2019. godine ulaganjem u Luku Ploče i izgradnjom energane na biomasu u Vukovaru. Poduzeće je ostvarilo ukupne prihode iz poslovanja u iznosu od 1,17 milijardi EUR, što predstavlja pad u odnosu na 2018. godinu. Godišnja dobit nakon poreza za 2019. iznosila je 37,2 milijuna EUR, te je vidljiv značajan porast profitabilnosti unatoč padu prihoda. EBITDA za 2019. godinu iznosi 36,4 milijuna EUR, dok je EBIT iznosio 43,9 milijuna EUR. U odnosu na 2018. godinu, ovi rezultati pokazuju snažan operativni rast i efikasnost (Energija Naturalis d.o.o., 2020).

2020. godine poduzeće ulazi u sektor voća i povrća, čime zaokružuje svoju poslovnu diversifikaciju i dodatno jača svoju prisutnost na tržištu. Poduzeće je ostvarilo ukupne prihode iz poslovanja u iznosu od 1,48 milijardi EUR, što predstavlja rast u odnosu na 2019. godinu. Godišnja dobit nakon poreza za 2020. godinu iznosila je 32,6 milijuna EUR, što ukazuje na pad profitabilnosti. EBITDA za 2020. godinu iznosila je 36 milijuna EUR, dok je EBIT iznosio 40,8 milijuna EUR, što u usporedbi s 2019. godinom pokazuje blagi pad u operativnoj dobiti (Energija Naturalis d.o.o., 2021b).

Tijekom 2022. godine, poduzeće ostvaruje značajan porast ukupnih prihoda iz poslovanja, koji su iznosili 8,07 milijardi EUR. Ovaj rast u odnosu na 2021. godinu, kada su prihodi iz poslovanja iznosili 4,96 milijardi EUR, pokazuje iznimno uspješan razvoj poslovanja. Godišnja dobit nakon poreza za 2022. godinu iznosila je 49,1 milijuna EUR, što predstavlja porast u odnosu na 2021. godinu, unatoč smanjenoj profitabilnosti. EBITDA za 2022. godinu iznosila je 68,6 milijuna EUR, dok je EBIT iznosio 66,9 milijuna EUR. U usporedbi s 2021. godinom, kada je EBITDA iznosila 48,7 milijuna EUR, a EBIT 56 milijuna EUR, rezultati za 2022. godinu pokazuju značajan porast operativne dobiti (Energija Naturalis d.o.o., 2023).

Upravljačku strukturu poduzeća čine tri sektora (Slika 1):

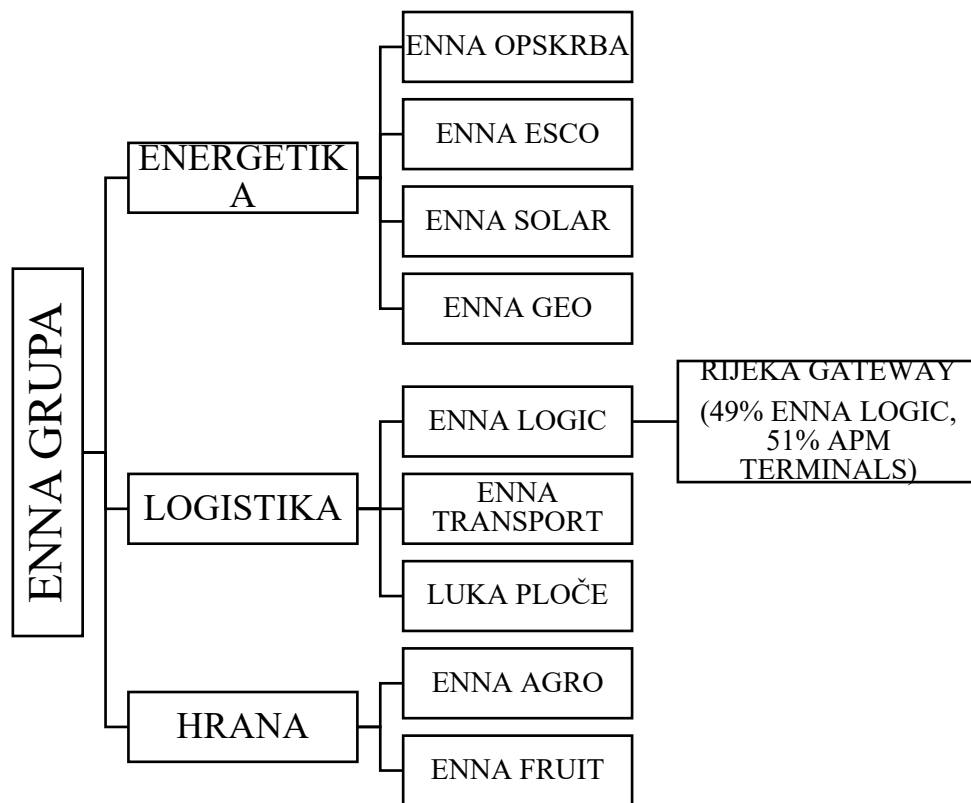
- Energetika,
- Logistika,
- Hrana.

Energetika je jedan od glavnih stupova poslovanja poduzeća. Poduzeće se, kao lider na tržištu solarnih elektrana u Hrvatskoj, bavi opskrbom plina i električne energije te razvojem projekata obnovljivih izvora energije. Nudi financiranje i vođenje projekata izgradnje elektrana kroz ESCO model, te ulaže u postrojenja za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora, poput solarnih i vjetroelektrana. Također, poduzeće se specijalizirala za razvoj projekata geotermalne energije, a u Slavoniji su već započeta istraživanja za izgradnju geotermalnih elektrana koje će imati značajan utjecaj na energetska slika regije (ENNA, 2023). U 2022. godini, poduzeće se istaknulo kao jedan od najvažnijih trgovaca zelenom električnom energijom u regiji, s ambicioznim projektima koji će na tržište donijeti usluge upravljanja energijom i nova značajna partnerstva s globalnim kompanijama (ENNA, 2022).

Logistika je drugi ključni sektor poduzeća. Poduzeće je prvi hrvatski privatni željeznički kargo prijevoznik s više od 20% tržišnog udjela u Hrvatskoj. Poduzeće upravlja transportnim operacijama u regiji, a značajna ulaganja u infrastrukturu i modernizaciju, poput projekta Rijeka Gateway, omogućuju daljnje širenje i povećanje kapaciteta. Luka Ploče, u kojoj poduzeće ima vlasnički udio, jedna je od strateški najvažnijih luka u Jadranu, koja povezuje Hrvatsku s tržištima Bosne i Hercegovine te ostatka zapadne i srednje Europe (ENNA, 2023). Projekt Rijeka Gateway,

koji je zajednički poduhvat poduzeća i APMT iz Maersk Grupe, predviđen je da postane novi središnji europski logistički centar i najvažniji kontejnerski terminal na Jadranu, s predviđenom investicijom od oko 480 milijuna EUR (ENNA, 2022).

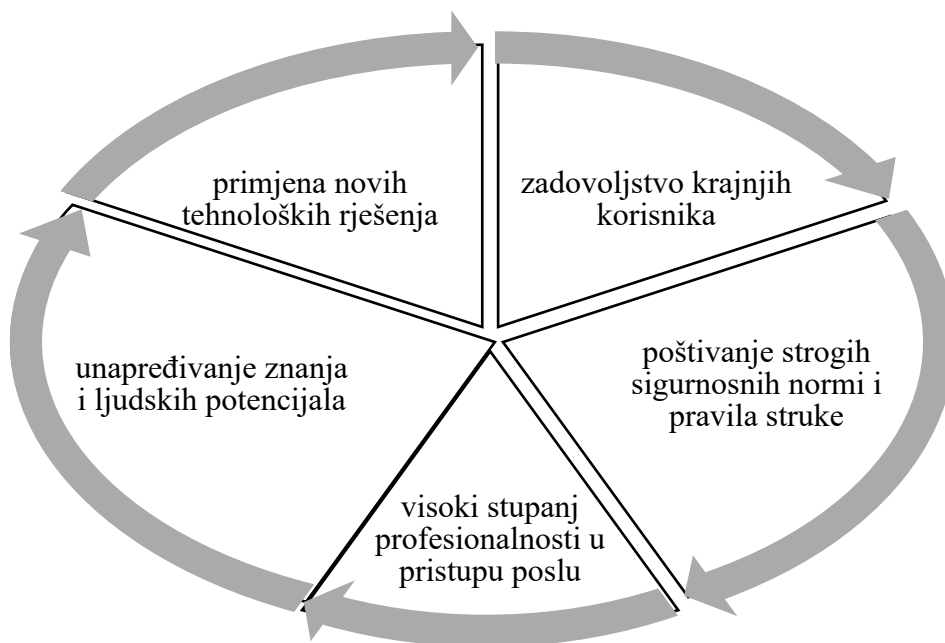
Sektor hrane također zauzima važno mjesto u poslovanju poduzeća. Kao vodeći otkupljivač voća i povrća u Hrvatskoj, osigurava plasman domaćih poljoprivrednih proizvoda na domaće i strana tržišta. Poduzeće surađuje s velikim brojem domaćih proizvođača i kontinuirano radi na unaprjeđenju proizvodnje i kvalitete, čime pridonosi razvoju domaće poljoprivrede (ENNA, 2023). Poduzeće planira ojačati podršku domaćim proizvođačima voća i povrća, s ciljem postizanja održivosti na tržištu proizvodnje i trgovine ovim proizvodima u Hrvatskoj, što će po prvi put omogućiti strukturiran kanal za izvoz domaće hrane na strana tržišta (ENNA, 2022).



Slika 1 Upravljačka struktura poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: ENNA (2023). *Profil tvrtke*. URL: https://www.enna.hr/listalica_2023/CP_ENNA_HR_NEWEST2.pdf

Vizija poduzeća je usmjerena na daljnje širenje poslovanja, s posebnim naglaskom na održivi razvoj i inovacije u sektorima obnovljivih izvora energije i logistike. Poduzeće nastoji dodatno ojačati svoju poziciju na regionalnim i međunarodnim tržištima, uz stalnu posvećenost kvaliteti usluge, ekološkoj održivosti i društvenoj odgovornosti (ENNA, 2023). Temeljni principi poduzeća prikazani su na Slici 2.



Slika 2 Temeljne vrijednosti poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Službena Internet stranica ENNA grupe (2024a). *O nama – temeljni principi*. URL: <https://www.enna.hr/o-nama-s64>

Poduzeće trenutno zapošljava oko 850 stalnih zaposlenika, a kroz svoje projekte i partnerstva pridonosi razvoju gospodarstva u regiji i šire. Sposobnost prilagodbe i inovacija čini ga jednim od najvažnijih aktera u hrvatskoj i regionalnoj industriji, s ambicijama za daljnje širenje i rast u budućnosti (ENNA, 2023).

4.2.2. Uloga strategije internacionalizacije u izgradnji konkurentske prednosti analiziranog poduzeća

Kao što je ranije u radu objašnjeno, strategija internacionalizacije omogućava proširenje poslovanja na globalnu razinu i iskorištavanje novih tržišnih prilika. Proces internacionalizacije zahtijeva pažljivu koordinaciju unutarnjih čimbenika, ali omogućuje poduzećima da povećaju svoju prepoznatljivost, optimiziraju operacije i osiguraju dugoročni rast (Sacramento, 2018).

Ulaskom na nova međunarodna tržišta, poduzeće je imalo priliku povećati svoj tržišni udio, diversificirati izvore prihoda i smanjiti rizike povezane s oslanjanjem na jedno tržište. Ovo širenje omogućuje poduzećima da prilagode svoje proizvode i strategije specifičnim potrebama lokalnih tržišta, čime se stvara dodatna vrijednost za potrošače i jača njihova lojalnost. Internacionalizacija je također doprinijela operativnoj učinkovitosti kroz iskorištavanje ekonomija razmjera i optimizaciju resursa. Proširenjem poslovanja na globalna tržišta, poduzeće je povećalo proizvodnju i bolje raspodijelilo svoje resurse. Prisutnost na međunarodnim tržištima podupire percepciju poduzeća kao globalnog igrača, što povećava povjerenje potrošača i lojalnost. Osim toga, internacionalizacija omogućuje poduzeću bolji pristup resursima, tehnologijama i znanjima, što je ključno za dugoročno održavanje konkurentske prednosti.

Poduzeće je, kroz ekspanziju na tržišta poput Slovenije, Mađarske, Srbije, Bosne i Hercegovine, i Švicarske, uspješno ostvarilo konkurentske prednosti u vrlo dinamičnom sektoru energetike i logistike. Na primjeru slovenskog tržišta, gdje je poduzeće 2013. godine otvorilo poslovnicu, udio na veleprodajnom tržištu se povećao za 0,03%, što je kulminiralo ulaskom na maloprodajno tržište za poslovne potrošače 2021. godine. U istoj godini, prihod s ovog tržišta iznosi 18 milijuna EUR, a poslovna dobit 77 tisuća EUR. Unatoč izazovima, poput pada burzovnih cijena, poduzeće aktivno nastoji povećati svoj tržišni udio, što pokazuje njihovu dugoročnu predanost širenju i prilagodbi specifičnim potrebama lokalnog tržišta (Lončar, 2024). Na primjer, nakon kupnje Adriatic Transporta, poduzeće je iskoristilo geografski položaj Hrvatske kako bi optimizirao logističke rute i poboljšao operativnu efikasnost. Ovaj potez je omogućio povratak Hrvatske na ključne europske prometne pravce, objedinio više različitih tržišta, te povećao volumen transporta robe kroz Hrvatsku, čime je dodatno učvršćena konkurentska pozicija poduzeća na tržištu. Poduzeće je od 2012. do 2016. godine udeseterosturičilo željeznički prijevoz tereta, od čega je 100% prijevoza bilo u izvozu (Energia Naturalis d.o.o., 2024c).

Osim toga, širenje na tržišta Srbije, Bosne i Hercegovine, i Švicarske dodatno ističe kako poduzeće koristi svoju prisutnost na više tržišta za optimizaciju svojih operacija. Primjerice, potpisivanje desetogodišnjeg ugovora s Gazprom Export LLC u 2017. godini omogućilo je osiguranje stabilne opskrbe plinom, što im je pružilo konkurentsku prednost na međunarodnim tržištima, ali i omogućilo daljnje širenje poslovanja kroz optimizaciju troškova nabave i distribucije (PPD Global, 2024). Prisutnost poduzeća na međunarodnim tržištima je osiguralo pozitivan imidž brenda. Na primjer, podružnica za hranu, koja je osnovana 2020. godine, postala jedan od najvećih dobavljača banana i citrusa za tržišta Hrvatske, Slovenije, Srbije te Bosne i Hercegovine. Njihova strategija povezivanja poljoprivredne proizvodnje s tržištima kroz kooperantske odnose ističe se kao primjer strategije rasta (Energia Naturalis d.o.o., 2024a).

Širenjem poslovanja, poduzeće osigurava bolji pristup resursima, tehnologijama i znanjima, što omogućava održavanje konkurentске prednosti i dugoročnu održivost u globalnom poslovnom okruženju. Dobar imidž poduzeća, dugogodišnja prisutnost na tržištu i diversifikacija poslovnih aktivnosti omogućuju zapošljavanje brojnih stručnjaka iz različitih područja. Ovo omogućuje daljnje prilagođavanje operacija i stalne inovacije kako bi se bolje odgovorilo na potrebe svojih kupaca, što je ključno za održavanje konkurentске prednosti u dinamičnom globalnom okruženju (Energia Naturalis d.o.o., 2024b).

4.2.3. Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja

Temeljem provedenog intervjua s menadžerom unutar ENNA grupe, moguće je izvući nekoliko ključnih uvida u strategije internacionalizacije koje grupa primjenjuje i njihovu ulogu u ostvarivanju konkurentске prednosti poduzeća.

Iz razgovora s ispitanikom vidljivo je da je internacionalizacija poslovanja od strateške važnosti za dugoročni rast i stabilnost poduzeća. Razlozi za ovaj strateški smjer prvenstveno se odnose na potrebu za diversifikacijom prihoda te smanjenjem ovisnosti o hrvatskom tržištu. Ispitanik naglašava da je ulazak na međunarodna tržišta omogućio grupi pristup većem broju potrošača, kao i priliku za širenje u sektorima gdje imaju značajnu stručnost, poput obnovljivih izvora energije i logistike. Na službenoj Internet stranici poduzeća (ENNA grupa, 2024b)

objavljeno je kako je u 2022. godini zabilježen značajan rast prihoda na stranim tržištima, pri čemu je poduzeće ostvarilo ukupan prihod od 8,07 milijardi EUR u 2022. godini. Ovo povećanje prihoda dodatno potvrđuje važnost internacionalizacije u strateškom razvoju grupe

Proces odabira tržišta za internacionalizaciju temelji se na detaljnim analizama tržišta, pri čemu se posebna pozornost posvećuje regulatornom okruženju, tržišnim potencijalima i mogućnostima za uspostavu strateških partnerstava. Poduzeće uspješno odabire tržišta koja omogućuju dugoročni rast, a ispitanik ističe da su ključna tržišta ona koja pružaju mogućnost za implementaciju inovativnih rješenja, posebice u domeni zelene energije i modernih logističkih rješenja. Osim toga, grupa kontinuirano ulaže u strateške projekte poput Rijeka Gatewaya, koji će značajno doprinijeti regionalnoj logističkoj infrastrukturi i ojačati poziciju grupe na međunarodnom tržištu (Poslovnipuls, 2023).

Strategije internacionalizacije koje su se pokazale najuspješnijima uključuju značajna ulaganja u obnovljive izvore energije, kao što su solarni i geotermalni projekti, te strateška partnerstva, primjerice kroz projekt Rijeka Gateway. Ova ulaganja omogućuju poduzeću da se pozicionira kao ključni igrač u transportnom sektoru u srednjoj Europi, čime se značajno povećava njihova konkurentna prednost na regionalnoj razini.

Ispitanik također naglašava važnost upravljanja rizicima u procesu internacionalizacije. Grupa primjenjuje raznolike strategije za mitigaciju rizika, uključujući diversifikaciju ulaganja i osiguranje dugoročnih partnerstava, što omogućuje stabilno poslovanje unatoč volatiliteti globalnih tržišta. U energetske sektoru, primjerice, volatilitet cijena plina predstavlja značajan izazov, no kroz strateške pristupe poduzeće uspijeva zadržati financijsku stabilnost i konkurentnu prednost.

Internationalizacija također značajno utječe na inovacije unutar grupe. Naime, proširenje na međunarodna tržišta potiče razvoj novih tehnologija i prilagodbu poslovnih modela specifičnim potrebama lokalnih tržišta. Ova dinamika inovacija posebno je izražena u sektoru obnovljivih izvora energije, gdje poduzeće nastoji implementirati najnovija tehnološka rješenja kako bi osigurala konkurentnu prednost.

Proces prilagodbe poslovnih modela tijekom ulaska na nova tržišta uključuje lokalizaciju usluga i proizvoda te usklađivanje s lokalnim zakonodavstvom. Strateška partnerstva s lokalnim tvrtkama omogućuju grupi bržu prilagodbu i dublje razumijevanje specifičnih tržišnih uvjeta, što dodatno povećava učinkovitost operacija i tržišni udio.

Među glavnim preprekama u procesu internacionalizacije ispitanik ističe regulatorne izazove, kulturne razlike i volatilitnost globalnih tržišta. Unatoč tim izazovima, grupa uspješno upravlja međunarodnim poslovanjem zahvaljujući sofisticiranim metodama upravljanja rizicima i dugoročnim planiranjem.

Odnosi s lokalnim partnerima i vlastima ključni su za uspjeh poduzeća na stranim tržištima. Grupa ulaže u razvoj dugoročnih i stabilnih odnosa, pri čemu naglasak stavlja na transparentnu komunikaciju i poštivanje lokalnih zakona i običaja. To osigurava povjerenje i omogućuje učinkovitije poslovanje.

U smislu konkurentske prednosti, internacionalizacija omogućuje poduzeću da se pozicionira kao lider u sektorima energetike i logistike ne samo u Hrvatskoj, već i na regionalnoj razini. Diversifikacija prihoda i pristup novim tehnologijama koje omogućava internacionalizacija ključni su faktori koji pridonose dugoročnoj održivosti i rastu grupe.

Lokalni resursi i zaposlenici također igraju ključnu ulogu u uspjehu poduzeća na međunarodnim tržištima. Ulaganje u razvoj lokalnih kadrova i resursa osigurava dublje razumijevanje tržišnih uvjeta i omogućuje bržu i učinkovitiju prilagodbu poslovanja specifičnim zahtjevima svakog tržišta.

Korištenje iskustava stečenih kroz internacionalizaciju omogućuje poduzeću optimizaciju operativnih procesa i razvoj novih poslovnih prilika, posebice u inovativnim sektorima kao što su obnovljivi izvori energije i logistika. Ova iskustva također služe kao temelj za daljnje širenje na nova tržišta i osiguranje dugoročnog rasta.

Promjene u poslovnoj strategiji poduzeća kao rezultat internacionalizacije uključuju veću orijentaciju prema održivim izvorima energije i strateška partnerstva s globalnim igračima. Grupa se sve više fokusira na tržišta koja omogućuju dugoročni rast, što postaje prioritet u njihovoj poslovnoj strategiji.

Evaluacija uspješnosti međunarodnih operacija provodi se kroz analizu ključnih pokazatelja uspješnosti kao što su prihodi, EBITDA i tržišni udio. Redovito praćenje i analiza omogućuju grupi prilagodbu strategija i optimizaciju poslovanja na globalnoj razini.

Budućnost internacionalizacije poduzeća, prema mišljenju ispitanika, leži u daljnjem širenju na nova tržišta, s posebnim fokusom na sektor obnovljivih izvora energije i logistike. Poduzeće planira povećati svoju prisutnost u srednjoj i istočnoj Europi te istražiti mogućnosti na drugim kontinentima.

Konačno, održivost i društvena odgovornost integrirani su u sve aspekte strategije internacionalizacije poduzeća. Poduzeće kontinuirano radi na smanjenju svog ugljičnog otiska i promicanju održivih praksi, što je ključno za njihovu dugoročnu poslovnu održivost i uspjeh na međunarodnim tržištima.

4.3. Rasprava

Rezultati ovoga istraživanja pokazuju da je internacionalizacija za poduzeće postala ključni element strategije rasta i razvoja. Ova strategija omogućava diversifikaciju prihoda i smanjenje rizika povezanih s oslanjanjem na domaće tržište. Prema teoriji internacionalizacije, poduzeća koja se šire na međunarodna tržišta često uspijevaju iskoristiti ekonomiju razmjera, pristupiti novim resursima i tehnologijama, te smanjiti operativne rizike kroz geografsko širenje.

U slučaju odabranog poduzeća, ovaj pristup se pokazao posebno učinkovit u sektorima obnovljivih izvora energije i logistike. Ulaganja u solarne i geotermalne projekte omogućila su grupi ne samo pristup novim tržištima, već i pozicioniranje kao lidera u sektoru zelene energije, što dodatno jača njihovu konkurentsku prednost na globalnoj razini.

Odabir tržišta za internacionalizaciju provodi se kroz detaljne analize koje uključuju procjenu tržišnog potencijala, regulatornog okruženja i mogućnosti za strateška partnerstva. Teorije odabira tržišta, poput Dunningovog eklektičnog paradigmatškog modela (OLI), podržavaju ovu praksu, naglašavajući važnost vlasničkih prednosti (*engl. ownership advantages*), lokacijskih prednosti (*engl. location advantages*) i internih prednosti (*engl. internalization advantages*).

Poduzeće je uspješno implementirala ove principe u svojim strategijama, posebno kroz ulaganja u zemlje srednje i istočne Europe. Prilagodba poslovnih modela na tim tržištima, uključujući lokalizaciju proizvoda i usluga te usklađivanje s lokalnim zakonodavstvom, omogućila je grupi da učinkovitije odgovori na specifične potrebe i izazove tih tržišta. Ova sposobnost prilagodbe predstavlja značajnu konkurentsku prednost.

Upravljanje rizicima predstavlja jedan od najvažnijih aspekata međunarodnog poslovanja, posebno u sektorima koji su podložni velikim promjenama, kao što su energetika i logistika. Poduzeće koristi diversifikaciju ulaganja i dugoročna partnerstva kao glavne strategije za mitigaciju rizika. Ove strategije su u skladu s modernim teorijama upravljanja rizicima koje naglašavaju važnost fleksibilnosti i proaktivnog pristupa u dinamičnom globalnom okruženju.

Volatilnost cijena plina, kao i promjene u regulatornim okvirima, predstavljaju značajne izazove s kojima se poduzeće susreće. Međutim, sposobnost grupe da se nosi s tim izazovima kroz sofisticirane financijske instrumente i stalno prilagođavanje poslovne strategije pokazuje njihovu sposobnost da održavaju stabilnost i konkurentsku prednost unatoč nepovoljnim uvjetima na globalnim tržištima.

Internacionalizacija također ima značajan utjecaj na inovacije unutar poduzeća. Proširenje na nova tržišta često zahtijeva prilagodbu poslovnih modela i razvoj novih tehnologija, što potiče inovativnost unutar poduzeća. Poduzeće, kroz svoja ulaganja u obnovljive izvore energije, aktivno radi na implementaciji najnovijih tehnoloških rješenja, čime ne samo da povećava svoju konkurentsku prednost, već i pridonosi globalnim naporima za smanjenje emisije ugljika i promicanje održivosti.

Održivi razvoj je postao integralni dio poslovne strategije poduzeća. Ono aktivno sudjeluje u projektima koji promiču ekološku održivost, kao što su solarne elektrane i geotermalni izvori energije. Ova posvećenost održivosti ne samo da jača njihov brend na međunarodnoj sceni, već im također omogućuje pristup novim tržištima koja favoriziraju održive prakse.

Internacionalizacija je jasno doprinijela jačanju konkurentske prednosti poduzeća, kako na domaćem, tako i na regionalnom i globalnom tržištu. Diversifikacija prihoda kroz međunarodno

širenje, zajedno s inovacijama u sektoru obnovljivih izvora energije i logistike, pozicionirala je poduzeće kao jednog od lidera u tim industrijama.

Međutim, pred grupom stoje i izazovi. S obzirom na sve veću konkurenciju na globalnom tržištu i promjene u regulatornim okvirima, poduzeće će morati nastaviti ulagati u inovacije, prilagodbu i održivost kako bi zadržala svoju konkurentsku prednost. Budući fokus na daljnje širenje na nova tržišta i jačanje strateških partnerstava bit će ključan za dugoročni uspjeh grupe.

U konačnici je bitno naglasiti da je internacionalizacija ključni pokretač rasta i konkurentске prednosti poduzeća. Uspjeh grupe temelji se na pažljivom odabiru tržišta, učinkovitoj prilagodbi poslovnih modela, proaktivnom upravljanju rizicima, te kontinuiranim ulaganjima u inovacije i održivost. Ovi faktori omogućuju poduzeću da ostvari svoje strateške ciljeve i ostane konkurentna na globalnoj sceni. Međutim, predstojeći izazovi zahtijevat će od grupe stalnu prilagodbu i inovaciju kako bi zadržala svoju poziciju lidera u industriji.

4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje je ograničeno promatranim vremenskim periodom, koji obuhvaća samo posljednje godine poslovanja poduzeća. Ograničenje vremenskog perioda može utjecati na potpunost i preciznost zaključaka o dugoročnim učincima strategija internacionalizacije. Promjene na tržištu, politički i ekonomski uvjeti, kao i tehnološke inovacije, često zahtijevaju duže promatranje kako bi se dobila potpuna slika o njihovom utjecaju na konkurentsku prednost poduzeća. Stoga se preporučuje da buduća istraživanja prošire vremenski okvir analize kako bi se bolje razumjele dugoročne posljedice internacionalizacije.

Drugo ograničenje odnosi se na nedostatak usporedbe s drugim poduzećima u istoj industriji. Iako studija slučaja pruža dubinsko razumijevanje odabranog poduzeća, usporedba s konkurentskim poduzećima mogla bi ponuditi širi kontekst i omogućiti bolje razumijevanje relativne konkurentске prednosti. Takva usporedba mogla bi otkriti specifične strategije i prakse koje razlikuju uspješna poduzeća od manje uspješnih u kontekstu internacionalizacije. Buduća istraživanja trebala bi uključiti komparativne analize s drugim poduzećima kako bi se identificirale najbolje prakse i strategije koje doprinose održivoj konkurentskoj prednosti.

Subjektivnost ispitanika, posebno menadžera unutar analiziranog poduzeća, predstavlja još jedno ograničenje istraživanja. Iako su podaci prikupljeni putem intervjua bili ključni za razumijevanje internih procesa i strategija, postoji mogućnost da su odgovori ispitanika bili pod utjecajem njihovih osobnih stavova i percepcija, što može dovesti do pristranosti. Buduća istraživanja trebala bi pokušati smanjiti ovu pristranost uključivanjem većeg broja ispitanika iz različitih hijerarhijskih razina unutar poduzeća, kao i iz vanjskih izvora, kako bi se osigurala objektivnija slika.

Konačno, poželjno je proširiti istraživanje na različite industrije i regije. To bi omogućilo razumijevanje kako se različiti sektori prilagođavaju globalizaciji i koje su strategije najuspješnije u različitim kontekstima. Također, korištenje kvantitativne metode za prikupljanje šireg uzorka podataka, bi omogućilo statističku analizu i donošenje generaliziranih zaključaka.

5. ZAKLJUČAK

Internacionalizacija poduzeća predstavlja ključnu strategiju rasta i održavanja konkurentne prednosti u sve globaliziranijem poslovnom okruženju. Kroz rad je detaljno analizirana važnost strategija internacionalizacije, s posebnim naglaskom na jedno od vodećih poduzeća u Hrvatskoj.

Internacionalizacija omogućava poduzećima ne samo da prošire svoje tržište, već i da diversificiraju rizike, pristupe novim resursima i tehnologijama te prilagode svoje operacije globalnim trendovima. U ovom kontekstu, razumijevanje i proučavanje strategija internacionalizacije postaje ključno za uspjeh poduzeća, posebno u dinamičnom i konkurentskom globalnom tržištu.

Različite teorije, poput teorije resursa i sposobnosti, internacionalizacije, dinamičkih sposobnosti i *Upsale* modela, nude uvid u razloge i mehanizme kroz koje poduzeća ulaze na strana tržišta. Ove teorije ističu važnost jedinstvenih resursa, smanjenja transakcijskih troškova, prilagodljivosti na promjene i postupnog stjecanja iskustva kao ključnih faktora za uspjeh u internacionalizaciji. Motivi koji potiču poduzeća na internacionalizaciju, kao što su potraga za novim tržištima, pristup resursima, smanjenje troškova, tehnologija i inovacije, jačanje brenda i diversifikacija rizika, odražavaju potrebu poduzeća da se prilagode sve zahtjevnijem globalnom okruženju. Internacionalizacija omogućuje poduzećima da maksimiziraju svoje resurse, povećaju svoju konkurentnu prednost i osiguraju dugoročnu održivost kroz prilagodbu i inovacije. Kombinacija ovih teorija i motiva pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje kako poduzeća mogu uspješno navigirati izazovima i prilikama koje pruža globalno tržište.

Kroz pristup novim tržištima, optimizaciju operativnih procesa, te jačanje inovacija i brenda, poduzeća mogu značajno unaprijediti svoju tržišnu poziciju. Istovremeno, prilagodba lokalnim tržištima i diversifikacija poslovnih rizika dodatno osnažuju njihovu otpornost i sposobnost reagiranja na globalne izazove. Pažljivo osmišljene strategije internacionalizacije postaju ključni alat za osiguranje stabilnog rasta i održivosti poduzeća u sve dinamičnijem globalnom okruženju.

Odabrano poduzeće koristi strategije internacionalizacije kako bi proširila svoje poslovanje na međunarodna tržišta, optimizirala operativne procese i ojačala svoju konkurentsku poziciju. Poduzeće koristi svoje jedinstvene resurse i sposobnosti, poput stručnosti u energetske sektoru i logistici, za ulazak na nova tržišta. Također, poduzeće primjenjuje teoriju internalizacije kroz zadržavanje kontrole nad ključnim operativnim aktivnostima unutar organizacije, čime smanjuje transakcijske troškove i rizike povezane s poslovanjem u različitim zemljama. Kroz uspostavu vlastitih poslovnih jedinica i mreža, umjesto oslanjanja na vanjske partnere, poduzeće uspijeva održati visok stupanj kontrole i učinkovitosti. Poduzeće postepeno ulazi na strana tržišta, počevši s onima koji su geografski i kulturno bliži, te postupno povećava svoje angažmane kako stječe više iskustva i znanja o specifičnim tržištima.

LITERATURA

- Abbas, A. i Mohamoud, A. (2023). *The Role of Branding Strategy During Internationalization: Insights From A Multiple Case Study*. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law. URL: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/77448/23-15.pdf?sequence=1>
- Bahtijarević- Šiber, F. i Sikavica, P. (2002). *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson/Prentice Hall.
- Buckley, P. (2019). The role of international business theory in an uncertain world. U: van Tulder, R., Verbeke, A. i Jankowska, B. (2019). *International business in a VUCA world: The changing role of states and firms*. Emerald Publishing Ltd. Vol. 14.
- Cavusgil, S. T. i Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization, *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2017). *International Business: The New Realities*. Pearson.
- Collinson, S. C. i Narula, R. (2014). Asset recombination in international partnerships as a source of improved innovation capabilities in China. *Multinational Business Review*. 22 (4): 394 – 415.
- Dimitratos, P., Amoros, J. E., Etchebarne, M. S. i Felzensztein, C. (2014). *Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects*. Journal of business Research. 67 (5): 908 – 915.
- Douglas, S. P. i Craig, C. S. (2011). *Global Marketing Strategy: An Executive Digest*. McGraw-Hill Education.
- Dunning, J. H. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Energia Naturalis d.o.o. (2018). *2017 Godišnje izvješće*. URL: <https://www.enna.hr/financijsko-izvjesce-2017/konsolidirano-izvjesce-grupe-energia-naturalis-2017.pdf>

- Energia Naturalis d.o.o. (2019). *Konsolidirano godišnje izvješće za 2018. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. URL: <https://www.enna.hr/financijsko-izvjesce-2018/KONSOLIDIRANO-GODISNJE-IZVJESCE-2018.pdf>
- Energia Naturalis d.o.o. (2020). *Konsolidirano godišnje izvješće za 2019. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. URL: <https://www.enna.hr/godisnje-izvjesce-2019/godisnje-izvjesce-2019-enna.pdf>
- Energia Naturalis d.o.o. (2021a). *Energija Nauralis Profl Tvrtke*. URL: <https://www.enna.hr/listalica-2021/Enna-Company-profile.pdf>
- Energia Naturalis d.o.o. (2021b). *Konsolidirano godišnje izvješće za 2010. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. URL: <https://www.enna.hr/godisnje-izvjesce-2020/ENNA2020HR.pdf>
- Energia Naturalis d.o.o. (2023). *Konsolidirano godišnje izvješće za 2010. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. URL: <https://www.enna.hr/godisnje-izvjesce-2022/godisnje-izvjesce-2022.pdf>
- Energia Naturalis d.o.o. (2024a). *ENNA Fruit*. URL: <https://www.enna.hr/enna-fruit-t9>
- Energia Naturalis d.o.o. (2024b). *ENNA Opskrba*. URL: <https://www.enna.hr/enna-opskrba-t8>
- Energia Naturalis d.o.o. (2024c). *Transport*. URL: <https://www.enna.hr/transport-t2>
- ENNA (2022). *Annual report of the Group for 2022*. URL: <https://www.enna.hr/en/about-us-s64>
- ENNA (2023). *Profil tvrtke*. URL: https://www.enna.hr/listalica_2023/CP_ENNA_HR_NEWEST2.pdf
- Ghemawat, P. (2017). *The Laws of Globalization and Business Applications*. Cambridge University Press.
- Gonan-Božac, M. i Šumberac, V. (2009). Introducing single board system at joint stock companies merger - justification of its introduction and development of economic practice in the republic of croatia, *Ekonomska istraživanja*, 22 (1): 9-32.
- Gratton, P. (2024). *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*, Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Hennart, J. F. (1982). *A theory od multinational enterprise*. University of Michingan Press. Str. 127 – 136.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., i Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Johanson, J. i Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9): 1411-1431.
- Jurevicius, O. (2023). *Resource-Based View, Strategic Management Insight*. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/>
- Kano, L. i Verbeke, A. (2019). Theories of the multinational firm: A micro – foundational perspective. *Global Strategy Journal*. 9 (11): 117 – 147.
- King, A. W. (2007) Disentangling interfirm and intrafirm casual ambiguity: A conceptual model of casual ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 32 (1): 156 – 178.
- Kotabe, M. i Helsen, K. (2016). *Global Marketing Management*. Wiley.
- Lazibat, T., Baković, T. i Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, *Ekonomski pregled*, 57(1-2): 64-79
- Levitt, T. (2006). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 84(5): 92-102.
- Lončar, A. (2024). *Koliko tvrtki posjeduje Pavao Vujnovac u Sloveniji? Tu je prisutan i PPD*. URL: <https://forbes.n1info.hr/aktualno/koliko-tvrtki-posjeduje-pavao-vujnovac-u-sloveniji-tu-je-prisutan-i-ppd/>
- Mantel, I. (1975). Sources and uses of funds for a sample of majority-owned foreign affiliates of US companies, 1966 – 72, *Survey of Current Business*. 55: 29 – 55.
- Mellahi, K., Meyer, K., Narula, R., Surdu, I. i Verbeke, A. (2021). *The Oxford handbook of international business strategy*. Oxford University Press. Str. 2 – 12.
- Meyer, K. E. (2006). Globalfocusing: From domestic conglomerates to global specialists, *Journal of Management Studies*, 43(5):1109-1144.
- Narula, R. i Santangelo, G. D. (2012). Location and collocation advantages in international innovation, *Multinational Business Review*. 20 (1): 6 – 25.
- Narula, R. i Verbeke, A. (2015). Making internationalisation theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contribution to international business. *Journal of World Business*. 50: 612 – 622.

- Narula, R., Asmussen, C. G., Chi, T. i Kundu, S. K. (2019). Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. *Journal of International Business Studies*. 50 (8): 1231 – 1252.
- Narula, R., Verbeke, A. i Yuan, W. (2021) *The theory of international business strategy*. U: Mellahi i sur., *The Oxford handbook of international business strategy*. Oxford University Press. Str. 12 – 13.
- Peng, M. W. (2017). *Global Strategy*. Cengage Learning.
- Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review Press.
- Poslovnipuls.com (2023). *Jedna od najvećih hrvatskih privatnih kompanija priprema IPO*. URL: <https://poslovnipuls.com/2023/06/01/jedna-od-najvecih-hrvatskih-privatnih-kompanija-priprema-ipo/>
- PPD Global (2024). *About PPD Global*. URL: <https://www.ppdglobal.com/about/>
- Rugman, A. M., Verbeke, A. i Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*. 51 (6): 755 – 786.
- Ruža, F., Veselica, V., Vranešević, T., Cingula, M. i Dvorski, S. (2002). *Ekonomika poduzeća*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu. URL: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/rad-ostalo/743077>
- Sacramento, K. C. C. (2018). What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing?, *Revista Eelectronica de Negocios Internacionais (Internext)*, 13(2): 59-70. URL: <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13259-70>
- Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Službena Internet stranica ENNA grupe (2024a). *O nama – temeljni principi*. URL: <https://www.enna.hr/o-nama-s64>
- Službena Internet stranica ENNA grupe (2024b). *ENNA group records strong growth in 2022*. URL: <https://www.enna.hr/en/enna-group-records-strong-growth-in-2022-p31>
- Suryaningrum, D. H., Rahman, A., Meero, A. i Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability?, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1): 1-23. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>

- Šundov, M. (2016). *Promjene u društvu*. Ekonomski fakultet u Splitu
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*. Academy of Management Perspectives
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. i Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*. MATE d.o.o.
- Tipurić, D., Markulin, G. (2003). *Strateški savez*. Sinergija - nakladništvo d.o.o.
- Verbeke, A. i Fariborzi, H. (2019). Managerial governance adaptation in the multinational enterprise: In honour of Mira Wilkins. *Journal of Internatioanal Business Studies*. 50 (8): 1213 – 1230.
- Verbeke, A. i Yuan, W. (2010). A strategic management analysis of ownership advantages in the electric paradigm. *Multinational Business Review*. 18 (2): 89 – 108.
- Wheeler, G. (2018) *Bounded rationality*. Frankfurt School of Finance & Management. Str. 12 – 19.
- Yu, C. M. i Ito, K. (1988) Oligopolistic reaction and foreign direct investment: the case of the US tire and textile industries. *Journal of International Business Studies*. 49: 449 – 460.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1 Upravljačka struktura poduzeća	33
Slika 2 Temeljne vrijednosti poduzeća	34

Popis tablica:

Tablica 1 Udio ukupnih prihoda iz inozemstva i ukupne dobiti u ukupnim prihodima u %	30
--	----

PRILOZI

Pitanja za intervju:

- 1) Koji su glavni razlozi za internacionalizaciju poslovanja ENNA grupe?
- 2) Na koji način ENNA grupa odabire tržišta za internacionalizaciju?
- 3) Koje strategije internacionalizacije su se pokazale najuspješnijima za ENNA grupu?
- 4) Kako ENNA grupa upravlja rizicima povezanim s internacionalizacijom?
- 5) Na koji način internacionalizacija utječe na inovacije unutar ENNA grupe?
- 6) Kako ENNA grupa prilagođava svoje poslovne modele prilikom ulaska na nova međunarodna tržišta?
- 7) Koje su glavne prepreke s kojima se ENNA grupa suočava u procesu internacionalizacije?
- 8) Kako ENNA grupa upravlja odnosima s lokalnim partnerima i vlastima na stranim tržištima?
- 9) Na koji način internacionalizacija utječe na konkurentsku prednost ENNA grupe u Hrvatskoj i regiji?
- 10) Koliko su važni lokalni resursi i zaposlenici za uspjeh ENNA grupe na međunarodnim tržištima?
- 11) Kako ENNA grupa koristi svoja iskustva iz internacionalizacije za daljnji rast i razvoj?
- 12) Koje su ključne promjene u poslovnoj strategiji ENNA grupe kao rezultat internacionalizacije?
- 13) Kako ENNA grupa procjenjuje uspješnost svojih internacionalnih operacija?
- 14) Koje je vaše mišljenje o budućnosti internacionalizacije ENNA grupe?
- 15) Kako ENNA grupa integrira održivost i društvenu odgovornost u svoju strategiju internacionalizacije?

ŽIVOTOPIS

ANTON

ADŽIĆ

Vatrogasna 30, Vinkovci

092 118 45 77

anton.adzic@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

BUSINESS DEVELOPMENT

Lagro d.o.o., 2020. -

- Prodaja i nabava robe
- Komunikacija s dobavljačima i kupcima
- Organizacija sajmova
- Koordinacija projekata i zadataka

BUSINESS DEVELOPMENT

Intrex d.o.o., 2020. -

- Komunikacija s dobavljačima i kupcima
- Koordinacija projekata i zadataka
- Organizacija proizvodnje
- Razvijanje kanala prodaje

ADMINISTRATIVE ASSISTANT

ENNA/PPD, 2021. – 2022.

- Komunikacija i usklađivanje između firmi u grupaciji
- Briga o transportima zaposlenika
- Koordinacija projekata i zadataka
- Pomoć pri organiziranju događaja unutar firme

PRODUCTION ASSISTANT

Imhotep production, 2019.

- Organizacija i pomoć pri produkciji i snimanju

SUPERVIZOR

Bruketa&Zinic&Grey, 2018.

- Organizacija smjena
- Dogovaranje lokacija za promocije
- Komunikacije s nadređenima
- Istraživanje tržišta

OBRAZOVANJE

- Ekonomski fakultet Zagreb (2019.)
- Matematička gimnazija Vinkovci

VOLONTIRANJE

- Teniski turniri
- Vinkovačka udruga za invalide „BUBAMARA“

O MENI

Student sam na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Od 15 godine se bavim raznim poslovima. Timski sam igrač, ambiciozan i poduzetan, što mogu i potkrijepiti malim uspjesima što sam do sada postigao.

VOZAČKA DOZVOLA

- A i B kategorija

RAČUNALNE VJEŠTINE

- Microsoft Office
- Duštvne mreže
- PhotoShop

STRANI JEZICI

- Engleski B2
- Njemački B1