

# Uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije

---

Vukelić, Vanna

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:823578>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**ULOGA TOP MENADŽMENTA U PROCESU  
INTERNACIONALIZACIJE**

Diplomski rad

**Vanna Vukelić**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**ULOGA TOP MENADŽMENTA U PROCESU  
INTERNACIONALIZACIJE**

**THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN THE  
INTERNATIONALIZATION PROCESS**

Diplomski rad

**Student: Vanna Vukelić**

**JMBAG: 0067526317**

**Mentor: doc.dr.sc. Davor Vlajčić**

**Zagreb, rujan 2022.**

## **Sažetak**

Poslovno okruženje nalazi se trenutno u dinamičnim promjenama pod globalizacijskim pritiscima, liberalizacijom tržišta i ostalim suvremenim trendovima. Dodatne pritiske, u novije vrijeme, generira i pandemija (COVID-19), ali i rusko-ukrajinski sukob. U globalu, gore navedeni trendovi sa sobom nose brojne izazove, ali i prilike poduzećima. Poduzeća se uglavnom odlučuju na internacionalizaciju kao ključnu strategiju za uspjeh i bolju konkurentsku poziciju. Uspješnost tog procesa ovisi o mnogim faktorima, međutim, dubinsko razumijevanje tržišta kojem se pristupa je temeljni. U ovom diplomskom radu, proces internacionalizacije analiziran je na temelju studije slučaja i provedenog intervjua s top menadžmentom AD Plastika, vodećeg poduzeća u automobilskoj industriji na području Republike Hrvatske. Predmet ovog rada i ciljevi odnose se na utvrđivanje strateške uloge top menadžmenta u tom procesu i detaljnom razrađivanju čimbenika koji su utjecali na odluke o proširenju na internacionalno tržište. U radu su stoga prikazani rezultati intervjua s top menadžmentom AD Plastika. Iz navedenog su dobiveni razni podaci o ulozi top menadžmenta u internacionalizaciji, na konkretnom primjeru, kao i o izazovima i preprekama. AD Plastik prilikom internacionalizacije i širenja poslovanja pristupa pažljivo, prateći situaciju na tržištu i tome prilagođava vlastito poslovanje i procese.

**Ključne riječi: top menadžment, internacionalizacija, strateško upravljanje, AD Plastik, tržište**

## **Summary**

The business environment is currently faced with dynamic changes caused by globalization pressures, market liberalization and other trends. Additional pressures, recently came from pandemic (COVID-19), but also the Russian-Ukrainian conflict. However, beside numerous challenges, those pressures brought new opportunities for companies. Businesses generally opt for internationalization as a key strategy for success and a better competitive position. Successfulness of that process depends on many factors, however, deep understanding of the foreign market presents the most important. In this thesis, the process of internationalization is analyzed based on a case study and an interview conducted with the top management of AD Plastik, a leading company in the automotive industry in Republic of Croatia. The subject of this paper and the objectives are to determine the strategic role of top management in this process and to elaborate in detail the factors that influenced on international market enlargement decision.

The paper therefore presents the results of interviews with the top management of AD Plastik. From the above, various data were obtained on the role of top management in internationalization, on a concrete example, as well as on challenges and obstacles. During the internationalization and expansion of business, AD Plastik approaches carefully, monitoring the market situation and adjusts its own business and processes accordingly.

**Key words: top management, internationalization, strategic management, AD Plastik, market**

## Sadržaj

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. PROCES INTERNACIONALIZACIJE KAO STRATEGIJA PODUZEĆA.....	3
2.1. Pojmovno određenje i razvoj procesa internacionalizacije.....	3
2.2. Strateški motivi poduzeća za ulazak na strano tržište.....	6
2.3. Odabir stranog tržišta.....	7
2.4. Strategije ulaska na strano tržište.....	10
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TOP MENADŽMENTA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE.....	14
3.1. Strateška uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije.....	14
3.2. Čimbenici koji utječu na strateške odluke top menadžmenta u procesu internationalizacije.....	17
3.3. Izazovi i problemi top menadžmenta u procesu internacionalizacije.....	19
4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TOP MENADŽMENTA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE: <i>CASE STUDY</i> .....	21
4.1. Opis case study – poduzeće AD Plastik.....	21
4.2. Uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije poduzeća AD Plastik.....	32
4.3. Čimbenici koji utječu na strateške odluke top menadžmenta u procesu internationalizacije poduzeća AD Plastik.....	35
4.4. Izazovi i problemi top menadžmenta u procesu internacionalizacije poduzeća AD Plastik.....	36
5. ZAKLJUČAK.....	40
Literatura.....	43
Popis slika.....	45
Popis tablica.....	45
Prilozi.....	46
Životopis.....	47

## **1. UVOD**

Globalno poslovno okruženje značajno se promijenilo uslijed jačanja globalizacijskih pritisaka, prvenstveno liberalizacije tržišta. Globalizacija sa sobom nosi brojne prilike, ali i izazove poduzećima. Kako bi zadržala konkurentnost, poduzeća povećavaju svoju međunarodnu prisutnost te definiraju internacionalizaciju kao ključnu strategiju za tržišnu utakmicu. Uspješnost internacionalizacije uvelike ovisi o dubinskom razumijevanju inozemnog tržišta od strane top menadžmenta. Naime, uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije je identificirati prilike i probleme nastupa na međunarodnom tržištu, interpretirati relevantne informacije, razmotriti organizacijske sposobnosti i ograničenja, te formirati i implementirati strategiju internacionalizacije.

Razlike između domaćeg i stranog okruženja, kao što su nedostatak poznavanja lokalnog tržišta, te fizičke i psihološke prepreke koje proizlaze iz kulturne, jezične, vjerske i institucionalne razlike, utječu na percepciju rizika top menadžera. Iz tog razloga, top menadžment s različitim karakteristikama, vještinama i iskustvima ključan je za poduzeće kako bi se iskoristilo veće bogatstvo znanja i na taj način omogućili poduzeću da se nosi sa izazovima i neizvjesnošću procesa internacionalizacije. Dakle, raznolikosti unutar menadžerskog tima dovode do različitih autentičnih i konstruktivnih mišljenja čime se povećava kreativnost i kvaliteta odlučivanja koje pomažu u nadilaženju prepreka koje proizlaze iz heterogenosti stranih tržišta.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Cilj ovog rada je utvrditi stratešku ulogu top menadžmenta u procesu internacionalizacije te utvrditi i detaljno razraditi čimbenike koji su utjecali na strateške odluke, kao i izazove i probleme prilikom nastupa na međunarodnom tržištu. Kako bi se postigao navedeni cilj ovaj rad promatra ulogu top menadžmenta u procesu internacionalizacije na primjeru poduzeć a AD Plastik.

Osim kroz detaljan pregled literature o ulozi top menadžmenta u procesu internacionalizacije, najveći doprinos ovog rada proizlazi iz studije slučaja koja je provedena u poduzeću AD Plastik. Navedeni slučaj poslužiti će pri izradi smjernica, odnosno gradnji strategije izlaska na strano tržište top menadžmentu poduzeća koja planiraju u budućnosti nastupiti na inozemnom tržištu. Nadalje, osim pružanja uvida u generalne strategije izlaska na strano tržište, primjer AD Plastika može

otkriti i sektorski specifične strategije internacionalizacije, kao što je strategija internacionalizacije u automobilske industriji u kojoj djeluje navedeno poduzeće.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U teorijskom dijelu rada proučavana je relevantna znanstvena literatura, ponajviše članci iz područja menadžmenta koje je moguće pronaći u online bazama podataka. U drugom dijelu rada, cilj je primarno istraživanje koje se provodi na primjeru poduzeća AD Plastik kroz studiju slučaja. Za analizu uloge top menadžmenta u internacionalizaciji poduzeća AD Plastik korišteni su integrirani godišnji izvještaji, podaci sa službene stranice poduzeća AD Plastik, te je na koncu obavljen dubinski intervju sa top menadžmentom poduzeća AD Plastik o njihovoj strategiji internacionalizacije. U svrhu uspješnog ispunjavanja cilja i predmeta rada, u radu su upotrijebljene mnoge znanstvene metode, poput metode analize, sinteze, kompilacije, komparacije, deskriptivna metoda i metoda studije slučaja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet poglavlja. U uvodu će se detaljnije opisati predmet i cilj rada, te metode istraživanja koje će se koristiti prilikom izrade ovog diplomskog rada. U drugom poglavlju opisan je proces internacionalizacije kao strategije poduzeća kroz pojmovno određenje internacionalizacije, strateške motive radi kojih se poduzeća na to odlučuju i način odabira stranog tržišta. Također, objašnjene su strategije ulaska na strano tržište. Trećim poglavljem ukazano je na važnost strateškog upravljanja top menadžmenta u ovom procesu, te su objašnjeni čimbenici koji utječu na strateške odluke i izazovi i problemi s kojima se susreću poduzeća u procesu internacionalizacije. Četvrto poglavlje je u suštini studija slučaja na primjeru poduzeća AD Plastik, pa su tim poglavljem opisani poslovanje poduzeća, uloga top menadžmenta u internacionalizaciji, čimbenici koji su utjecali na strateške odluke u poduzeću i izazovi i problemi s kojima su se susreli menadžeri u toj kompaniji. U Zaključku rada nalazi se kritički osvrt autorice rada kroz njezina zaključna razmatranja. Na samom kraju rada prikazani su popis literature, slika, tablica, prilozi i životopis autorice.



## **2. PROCES INTERNACIONALIZACIJE KAO STRATEGIJA PODUZEĆA**

U procesu poslovanja, poduzeća se često odlučuju na određeni vid suradnje s drugim poduzećima kako bi proširili svoje poslovanje i vidike. U tom pogledu, dolazi do jednostavnijih ili složenih oblika poslovne suradnje, spajanja ili pripajanja i slično. Poduzeća time potiču rast poslovanja na tržište veće od onog gdje trenutno djeluju u tuzemstvu, što se naziva internacionalizacijom poslovanja. Više o tom procesu, u nastavku poglavlja.

### **2.1. Pojmovno određenje i razvoj procesa internacionalizacije**

Internacionalizacija je dugotrajan i vrlo kompleksan proces koji je često otežan radi mnogobrojnih različitosti u kulturi, jeziku, ekonomskom i političkom uređenju. Internacionalizacija je tema s kojom se u znanstvenoj literaturi susreće u brojnim poljima, kao što su strateški menadžment, međunarodno poslovanje te međunarodni marketing.

Internacionalizacija je geografska ekspanzija poslovnih aktivnosti preko nacionalne granice i stvaranje mreža poslovnih odnosa u drugim državama kroz proces penetracije, ekspanzije i integracije (Johanson i Vahlne, 1977). Najjednostavniju definiciju dali su Welch i Loustarinen (1988:36) govoreći da je to *"rastuća uključenost u međunarodne operacije"*, što je vrlo široka definicija. Tako se internacionalizacija očituje kroz način rada, predmet prodaje, orijentaciju na ciljano tržište i organizacijske kapacitete, s fokusom na međunarodno poslovanje i međunarodnu uključenost.

Internacionalizaciju definiraju mnogi znanstvenici i predstavljena je u mnogo modela. Neki autori su dubinskim analizama naveli različite definicije internacionalizacije, pa navode da je internacionalizacija *"proces u kojem poduzeće započinje svoju svijest o izravnim i neizravnim utjecajima međunarodnih transakcija u budućnosti"* odnosno da je to *"postupan proces u kojem tvrtka razvija mrežu globalne trgovine odnosima"* (Alkaabi, Dixon, 2014:24).

Internacionalizacijom se prelaze granice jedne države i ona uglavnom čini strategiju proširivanja poduzeća na inozemstvo kako bi se ostvarili ciljevi poput bolje poslovne suradnje, stvaranja mjesta za uvoz/izvoz, za ostvarenje boljih uvjeta poslovanja i slično.

Proces internacionalizacije ostvario je najveću ekspanziju rasta od 1870. godine pa do izbijanja Prvog svjetskog rata. Nakon završetka rata, poslovne veze počele su se ponovno uspostavljati, ali su ponovno zaustavljene II. svjetskim ratom. U drugoj polovini XX. stoljeća, posebice od 1990-ih došlo je ponovno do veće fragmentacije procesa u kojem su najveća svjetska poduzeća selila svoje proizvodne pogone u zemlje s jeftinijim ili dostupnijim resursima (Andrijanić i Pavlović, 2012). Od tada do danas, svako širenje poslovanja na nova inozemna tržišta poduzećima predstavljaju priliku za ostvarivanje većeg profita, te ostvarivanje inovacija i rasta (Previšić i Došen, 1999).

Prvi značajniji pokušaji analize procesa internacionalizacije poslovanja vežu se uz Uppsala model. U okviru Uppsala modela<sup>1</sup>, autori Johanson i Vahlne (1977), proces internacionalizacije promatraju kao niz od nekoliko faza:

- a) Bez izvoznih aktivnosti;
- b) Izvoz preko predstavnika koji je nezavisan;
- c) Otvaranje prodajnog predstavništva u stranoj zemlji;
- d) Otvaranje proizvodne jedinice u stranoj državi.

Drugim riječima, sve odluke koje se tiču aktivnosti donose se nakon što se stekne potrebno znanje, a tržište kojem će se pristupiti bira se po različitim kriterijima. Uppsala model je tako dinamičan model u kojem rezultati jednog ciklusa predstavljaju ulaznu varijablu za slijedeći ciklus. To zapravo znači da znanje o tržištu utječe na odluku o opredijeljenosti, a kasnije i na poslovne aktivnosti. Sve navedeno, zapravo je postupna internacionalizacija i čini model inovacije čija je temeljna postavka prihvaćanje inovacije (Andersen, 1993). Taj proces temelji se na postupnom pristupu koji se može povezati s novim potrebama u novom poduzeću, novim šansama ili resursima (Johanson i Vahlne, 1977).

U procesu internacionalizacije nastoji se širiti poslovanje na tržišta van domicilne zemlje, što znači uglavnom pokretljivost roba i usluga van tuzemnih granica. Primjerice, podružnica poduzeća koja posluje na određenom tržištu za to može primjenjivati međunarodni marketinški miks koji se može razvijati i nadzirati od strane stranog poduzeća.

---

<sup>1</sup> Sveučilište Uppsala po kojem je metoda i dobila ime

Cilj tog procesa tako je optimalno korištenje svih potencijala i resursa kao i proizvodnja što je više moguće *outputa*. Stoga, u procesu internacionalizacije, koristi se pet različitih koncepcija:

- 1) Izvozna koncepcija;
- 2) Plurinacionalna koncepcija;
- 3) Multinacionalna koncepcija;
- 4) Multiregionalna koncepcija;
- 5) Globalna koncepcija (Malenica i Dorbić, 2014).

Ciljevi navedenih koncepcija jesu prilagodba domaćih programa stranom tržištu, maksimalna prilagodba marketing programa domaćim aktivnostima te stvaranje svjetskog tržišta kao jedinstvenog tržišta uz globalni program (Previšić i Došen, 1999). Drugim riječima, svrha internacionalizacija je stvaranje globalno raširenog poslovanja kako bi se ostvarili ciljevi na inozemnom i na tuzemnom tržištu istovremeno.

Jedan od produkata internacionalizacije jest ekonomsko povezivanje zemalja. Time se stvara tržište za širenje ekonomije i ostvarivanje boljeg prosperiteta zemalja i razvoj novih poduzetničkih pothvata. Nekad se većina internacionalnih strategija uglavnom fokusirala samo na jedan proizvod, ali danas velike kompanije rade sa portfoliom brendova i sofisticiranim klijentima širom svijeta, čime se dodaje sasvim nova razina kompleksnosti izazovima internacionalizacije (Vukosav, 2016).

Poslovanje na međunarodnoj sceni i internacionalizacija nisu nove pojave, već je ta strategija bila aktualna i kroz povijest, kako je vidljivo iz ranijeg dijela teksta. Intenzivnije zanimanje za međunarodnim poslovanjem nastalo je radi utjecaja na ponudu i potražnju. To je velik izazov koji zahtijeva primjereni odgovor. Uspjeh na međunarodnom tržištu rezultat je utjecaja mnogih čimbenika, neovisno o tome je li poduzeće veliko ili malo. No, uglavnom veći poslovni subjekti ostvaruju aktivnosti na više stranih tržišta, a mali i srednji u pravilu angažiraju se na osvajanje jednog ili manjeg broja inozemnog tržišta (Grbac, 2009).

Drugim riječima, inozemna tržišta predstavljaju nova mjesta ostvarivanja profita i ciljeva, uz istovremeno sudjelovanje i na domaćem tržištu. Poduzeća otvaranjem novih podružnica i širenjem poslovanja, uvozom i drugim poslovnim partnerstvima u inozemstvu, mogu ostvariti brojne prednosti. Međutim, svako poduzeće ima drugačije motive za ulazak na strano tržište.

## 2.2. Strateški motivi poduzeća za ulazak na strano tržište

Globalizacija, ukidanje prepreka i slabljene državnih granica, strateška orijentacija i ravnopravnost sudionika, karakteristika su suvremene međunarodne razmjene. Internacionalizacija postaje uvjet opstanka poduzeća bez obzira na veličinu i zemlju porijekla. Tako je danas većina poduzeća na svjetskoj razini izvoznik proizvoda ili usluga i to aktivno, povremeno ili potencijalno. U tijeku 1990-ih godina, jedan od dinamičnijih oblika internacionalizacije poslovanja bili su akvizicija i spajanje. Motivi koji potiču kompanije na internacionalizaciju su brojni, a uglavnom se tiču ulaska na nova tržišta, povećanja tržišnog udjela, pristup novim tržištima, uklanjanje konkurencije i slično (Lazibat i sur., 2006). Prema istraživanju Malenica i Dorbić (2014) najvažniji faktori odnosno motivi za sudjelovanje na stranom tržištu su:

- a) Realiziranje dobiti;
- b) Ekspanzija poduzeća;
- c) Bolje utrošeni proizvodni kapaciteti;
- d) Veće mogućnosti u pogledu zapošljavanja;
- e) Marketinške vještine poduzeća;
- f) Poduzetnička motivacija;
- g) Inovativnost;
- h) Zasićenje domaćim tržištem;
- i) Prednosti stranih tržišta pred tuzemnim.

Dakle, kod internacionalizacije su na snazi brojni faktori koji utječu na odluku poduzeća da internacionalizira svoje poslovanje, a grupirati ih možemo na unutarnje i vanjske. Unutarnji su oni koji utječu na taj proces u okviru tuzemnih granica, dok vanjski utječu na sam proces internacionalizacije. Najznačajniji čimbenici koji na domaćem tržištu utječu na želju za širenjem na vanjsko tržište su malo domaće tržište, male mogućnosti, velika domaća konkurencija te životni ciklus proizvoda. Osim toga, tu su i ekonomsko stanje, zakonska regulativa, organizacijske i upravljačke sposobnosti. Vanjski čimbenici koji utječu na odluku o internacionalizaciji su povoljna tržišna situacija, povoljan tržišni rast u drugim zemljama, demografske promjene i inozemni poticaji (Andrijanić i Pavlović, 2012). Internacionalizacija, dakle, postaje uvjet opstanka većine poduzeća, što je posebno izraženo u određenim industrijskim granama (npr. automobilska

industrija). Internacionalizacija aktivnosti učinila je konkurenciju transnacionalnom, što je dovelo do stvaranja ravnopravnije raspoređenog znanja (Lazibat i sur., 2006).

Internacionalizacija poduzeća zahtijeva razvoj složene organizacijske strukture, integraciju domaćih i stranih poslovnih modela, sustavno praćenje i izvještavanja o trendovima, kako bi se osigurala učinkovita koordinacija i izvođenje aktivnosti tvrtki te kako bi se adekvatno usvojile nove prakse i tehnologije. Još jedan problem kod internacionalizacije koji ju čini složenim procesom jest vanjsko okruženje s kojim se poduzeće suočava. Primjerice, poduzeća koja posluju u više zemalja, imaju višestruku konkurenciju što ih prisiljava da funkcioniraju kao više integrirane cjeline. Opstanak na vanjskom tržištu, ovisi o heterogenom kulturnim i institucionalnim čimbenicima. Upravo zato, poduzeća u procesu internacionalizacije moraju harmonizirati vlastite poslovne modele i lokalne propise kako bi zadovoljila potrebe kupaca (Vallone i sur., 2019).

### **2.3. Odabir stranog tržišta**

Početak sudjelovanja na međunarodnom tržištu je vrlo kompliciran i višedimenzionalan proces za koji je potrebno poznavati vještine međunarodnog poslovanja i posjedovati sposobnosti i odgovarajuće resurse. Poslovni subjekti tako mogu pristupiti osvajanju međunarodnih tržišta na razne načine u svrhu uspješnog djelovanja i širenja aktivnosti na inozemno tržište (Grbac, 2009).

Za pristup stranom tržištu, važno je istraživanje tržišta na koje se poduzeće želi uključiti. Istraživanjem se nastoji uočiti i shvatiti sve promjene koje se događaju na svjetskom tržištu. To je vrlo slično istraživanju tuzemnog tržišta, odnosno ima iste faze (definicija problema, plan istraživanja, istraživanje, interpretacija rezultata). Element koji razlikuje istraživanje stranog od tuzemnog tržišta, jest kompleksnost koja priozlazi iz razlika u kulturnim i poslovnim običajima (Malenica i Dorbić, 2014). Prisutnost na međunarodnoj sceni, ekspanzija poslovanja i osvajanje novog tržišta mora se temeljiti na sustavnom pristupu (Grbac, 2009), čiji izostanak može unazaditi priključivanje tom tržištu. Najčešće greške koje se javljaju vezano za to su zanemarivanje istraživanja, nedovoljno istraživanje ili pogrešno usmjereno istraživanje.

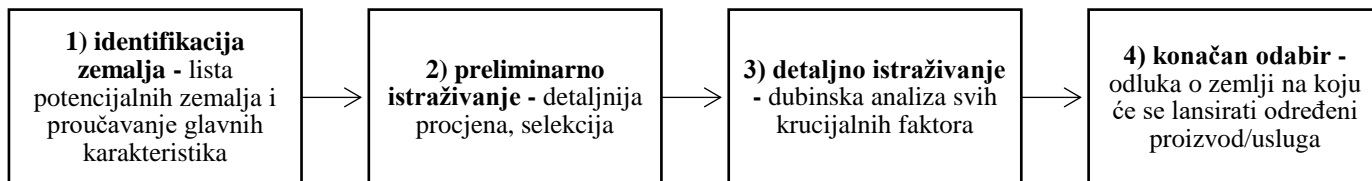
U svom istraživanju Grbac (2009) je kroz primjer američkog poslovnog subjekta ukazao na fatalne posljedice zanemarivanja istraživanja tržišta. Njegovo istraživanje temeljeno je na primjeru izvoza kečapa u Japan, gdje je želja poslovnog subjekta da budu prvi na tržištu dovela do zanemarivanja

komponente istraživanja tržišta, što se ispostavilo kao promašaj s obzirom da Japanci više preferiraju začine na bazi soje, a ne na bazi rajčice. Kao primjer nedovoljnog istraživanja, Grbac (2009) navodi primjer KFC-a prilikom ulaska na brazilsko tržište. S nedovoljnim istraživanjem konkurencije, otvorili su u Sao Paulu više maloprodajnih lokacija, međutim nisu uvidjeli da lokalno stanovništvo preferira pečenu piletinu koju prodaju ulični prodavači. U tom istom istraživanju, Grbac (2009) navodi tvrtku Cummins Engine Company kao primjer pogrešno usmjerenog istraživanja. Naime, navedena tvrtka se susrela s brojim izazovima prodaje dizel motora na europskom tržištu iz razloga što proizvođači kamiona proizvode i motore za te kamione. Na taj način je pogrešna procjena europskog tržišta dovela do male prodaje dizel motora i ostale izazove s kojima su se susreli.

Dakle, nikako se ne smije zanemariti element istraživanja tržišta kao vrlo bitan jer time se saznaju osnovne karakteristike tržišta i profila ljudi koji obitavaju na tom tržištu. To je vrlo važno jer se time saznaju njihove preferencije i spoznaje se što bi moglo uspjeti, a što ne. Prema tome, istraživanje je prvi korak nakon odluke o internacionalizaciji. Prilikom sudjelovanja u nekom obliku međunarodnog poslovanja, menadžment može birati između nekoliko modela međunarodne orijentacije, kao što su etnocentrična, policentrična i geocentrična orijentacija. Etnocentrična orijentacija ukazuje na primjenu menadžerskih praksi vlastite države i poduzeća u inozemstvu. S druge strane, policentrična orijentacija ukazuje kako menadžerske prakse valja prilagoditi lokalnim menadžerima, odnosno lokalnim prilikama i situaciji. Geocentrična orijentacija podrazumijeva velik angažman uspoređivanja lokalnih okolnosti i menadžerske prakse, kako bi se ustvrdilo koja je praksa dala najbolje rezultate i nju upotrijebiti (Rupčić, 2018).

Proces evaluacije potencijalnih zemalja može se podijeliti na četiri faze, prikazane na slici 1.

**Slika 1. Proces donošenja odluka o odabiru stranog tržišta**



*Izvor: obrada autora prema Malenica, N., Dorbić, B. (2014.), Internacionalizacija poslovanja poduzeća, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5(1): 68.*

Drugim riječima, kada se donosi odluka o odabiru stranog tržišta, važno je prvenstveno razmisliti o zemljama koje su pogodne za širenje poslovanja i lansiranje proizvoda, zatim detaljno proučiti njihove karakteristike, odvagati prednosti i nedostatke, dubinski analizirati tržišta i u konačnici se odlučiti za najbolju zemlju. Vrlo je važno procijeniti i međunarodno tržište kojem se pristupa. To zahtijeva dubinsku analizu, izlazak na teren i skupljanje informacija iz raznih izvora, a najviše iz poduzetničkih agencija i komora, ministarstava, agencija i regionalnih ekonomskih organizacija. Opće informacije odnose se na poslovne i financijske uvjete na određenom tržištu i na buduću potražnju za određenim proizvodima i uslugama (Vukosav, 2016).

Najčešći načini internacionalizacije poduzeća kroz koji prolazi velik broj kompanija predstavljen je putem procesa koji se sastoji od šest faza (Andrijančić i Pavlović, 2012). Izvoz je prva faza koja znači obavljanje poslovnih aktivnosti u inozemstvu i izvoženje dijela proizvodnje. U drugoj fazi, poduzeće se može odlučiti na osnivanje predstavništva ako sudjelovanje na inozemnom tržištu ima tendenciju razvoja. Treća faza znači inozemnu proizvodnju, zatim multinacionalizaciju i veću samostalnost proizvodnih i inih poslovnih jedinica, globalizaciju ili transnacionalizaciju poslovanja te u konačnici – stvaranje saveza i partnerstva (McFarlin i Sweeney, 2011). (Slika 2.)

Na slici 2. prikazano je šest faza procesa internacionalizacije.

**Slika 2. Šest faza procesa internacionalizacije**



*Izvor: obrada autora prema McFarlin, D., Sweeney, P. (2011.), International management. New York: Routledge, str. 35.*

Poslovanje s partnerima na međunarodnom tržištu zahtijeva detaljnu analizu internacionalnog poduzeća kojem se pristupa kako bi se mogla odabrati odgovarajuća strategija. To podrazumijeva poznavanje kulturoloških različitosti, istraživanje i prilagodba međunarodnom poslovanju (Rupčić, 2018). Osim toga, važna je pravovremena i pravilna ocjena vjerodostojnosti poslovnog subjekta odnosno učiniti procjenu sposobnosti subjekta da nastupi i kontinuirano djeluje na međunarodnom tržištu. Stoga, važno je analizirati vanjske i unutarnje čimbenike. Unutarnje čimbenike čine atraktivnost inozemnog tržišta, usmjerenost uprave, zasićenost domaćeg tržišta, međunarodni razvoj, a vanjski čimbenici su tržišni činitelji, interes za proizvodom, vanjski subjekti i državna tijela (Grbac, 2009). Moguće je stoga zaključiti da je prilikom odabira stranog tržišta, vrlo važno odabrati adekvatnu strategiju, čemu prethodi opsežno planiranje i istraživanje tržišta koje će potencijalno biti najbolje za internacionalizaciju.

#### **2.4. Strategije ulaska na strano tržište**

Međunarodno poslovanje potencira potrebu formuliranja ciljeva putem postavljenih strategija. Upravo radi toga, poduzeća se moraju opredijeliti za strategijske pravce svog razvoja kako bi se mogli realizirati prvenstveno na domaćem, a onda i na inozemnom tržištu. Strategije koje se često koriste su multinacionalne, globalne i transnacionalne strategije (Vukosav, 2016). Multinacionalna



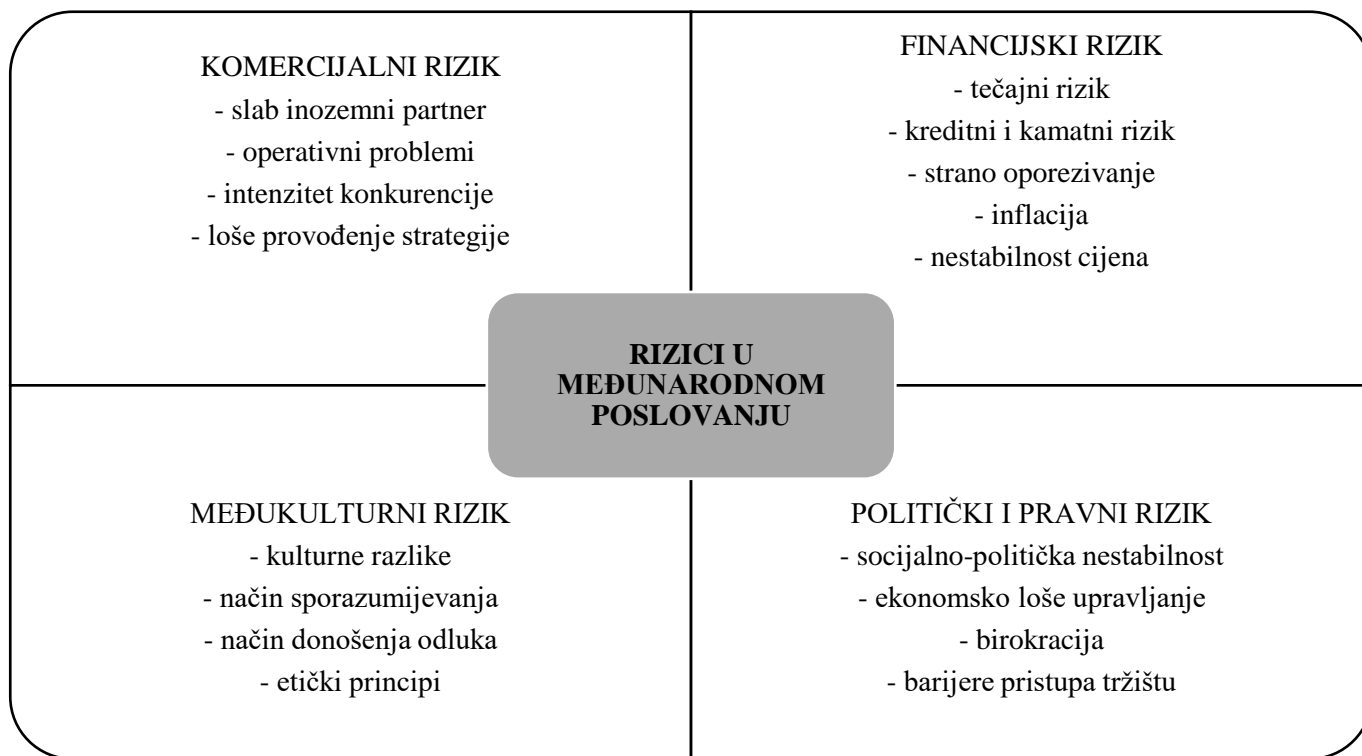
strategija se fokusira na veliko prilagođavanje pojedinačnim zemljama na principu "jedna po jedna" odnosno putem prilagodbe individualnim potrebama tržišta. Globalne strategije znače standardiziranje ponude tako da je ista za sva tržišta. Rezultat toga može biti efikasnost troškova, globalna fleksibilnost i sposobnost primjene resursa i vještina na više tržišta. Transnacionalna strategija uz standardizirane usluge podrazumijeva i više fleksibilnosti, povezujući pritom korist globalne efikasnosti sa lokalnom odgovornošću. Kompanije koje koriste ovaj pristup, trude se integrirati svoje globalne operacije kroz suradnju i integraciju korporativnih sjedišta, lokalnih operatora i međunarodnih poslovnica. Primjer toga jest McDonald's koji se oslanja na američki koncept širom svijeta, uz prihvaćanje kulturoloških razlika diljem svijeta. Drugim riječima, navedene strategije se koriste ovisno o potrebama i interesima poduzeća. Nema bolje ili lošije strategije, već su sve jednako korisne ako ih se pravilno iskoristi. Osim toga, moguća je i kombinacija više strategija.

Nakon što odluka o proširenju posla na internacionalno tržište stupi na snagu, kompanija mora utvrditi i donijeti odluku o načinu ulaska na tržište. Izvoz je jedna od najvažnijih i najjednostavnijih načina za ulazak na strano tržište. Za većinu kompanija, posebice malih, to je prvi korak ka internacionalizaciji. S razinom uključenosti kompanija u sam proces internacionalizacije raste i kompleksnost istoga. Licenciranje, međunarodna franšiza, zajednički pothvati i direktna ulaganja neke su od modela uključivanja u međunarodnu utrku koji zahtijevaju značajniju razinu uključenosti kompanija (Malenica i Dorbić, 2014). Suprotno izvozu, kao jednom od osnovnih i najjednostavnijih modela internacionalizacije, pojavljuju se izravna strana ulaganja (eng. *foreign direct investment* ili FDI). Izravna strana ulaganja podrazumijevaju stjecanje kontrolnog udjela u stranoj tvrtki (Stiegert i sur., 2006). Osnova za širenje poslovanja u strateškom smislu su zapravo nove šanse i mogućnosti na novom tržištu. Poslovni subjekti, kada djeluju na međunarodnom tržištu, mogu utvrditi koje su potrebe kupaca nezadovoljene i odlučiti kako ih ispuniti uz uvažavanje nekoliko odrednica širenja poslovanja. Dakle, strateške odrednice za to su novi izazovi, plasman postojećih ili novih proizvoda i usluga te razvoj infrastrukturnih preduvjeta (Grbac, 2009).

Sudjelovanje na internacionalnom tržištu ne omogućuje automatski uspjeh svakom poduzeću. Kako bi se izbjegli potencijalni gubici koji mogu nastati, poduzeća moraju proaktivno razmotriti sve rizike međunarodnog poslovanja. Rizici mogu otežati uspješno poslovanje i negativno utjecati

na očekivane poslovne rezultate, pa je nužno imati politiku osiguranja rizika kao sastavni dio poslovne politike (Andrijanić i Pavlović, 2012). Dakle, internacionalizacija nikako ne može proći bez rizika koji se mogu pojaviti prilikom tog procesa odnosno ulaska na strano tržište. U tom pogledu, međunarodna izloženost povećava razinu neizvjesnosti s kojom se poslovanje suočava na tržištu, a nerazumijevanje tih čimbenika (npr. lokalnih propisa ili potreba potrošača) može uzrokovati štetu i skupe pogreške. Povećana internacionalizacija može dovesti i do problema u organizacijskom smislu, radi veličine i složenosti multinacionalne tvrtke, većih troškova i slično. Prema tome, svaki subjekt koji ulazi na inozemno tržište mora biti svjestan da će se susresti s mnogim rizicima i izazovima (Grbac, 2009). Rizici s kojima se poduzeća mogu susresti u međunarodnom poslovanju, prikazani su na slici 3.

**Slika 3. Mogući rizici u međunarodnom poslovanju**



*Izvor: obrada autora prema Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. (2010.), Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji. Zagreb: Sinergija, str. 43.*

Kako je na slici tri vidljivo, mogući rizici u međunarodnom poslovanju su komercijalni, financijski, međukulturni, te politički i pravni rizici. Svi oni moraju biti unaprijed sagledani i

unaprijed se moraju isplanirati reakcije u slučaju njihove pojave. Kako bi poduzeća lakše upravljala ranije navedenim rizicima, važno je da imaju dobru strategiju upravljanja rizicima. Stoga, moguće je poduzeti razne mjere samoosiguranja, prebaciti rizike na poslovne partnere, osigurati neke rizike, koristiti faktoring i druge suvremene oblike smanjivanja štete (Grgić i sur., 2010).

Moguće je zaključiti da odabir prave strategije uglavnom omogućuje uspjeh na inozemnom tržištu, ali to nije uvijek pravilo. Ne postoji jedna strategija koja može biti primijenjena na sva poduzeća i sve industrije, pa je vrlo važno da menadžment na svim razinama, posebice top menadžment, dobro istraži okolinu kojoj želi pristupiti kako bi donio adekvatnu odluku o internacionalizaciji poslovanja. Internacionalizacija je kompleksan proces koji zahtijeva višedimenzionalnu suradnju i istraživanje, što svakako može koordinirati upravo najviši menadžment u suradnji s nižim razinama.

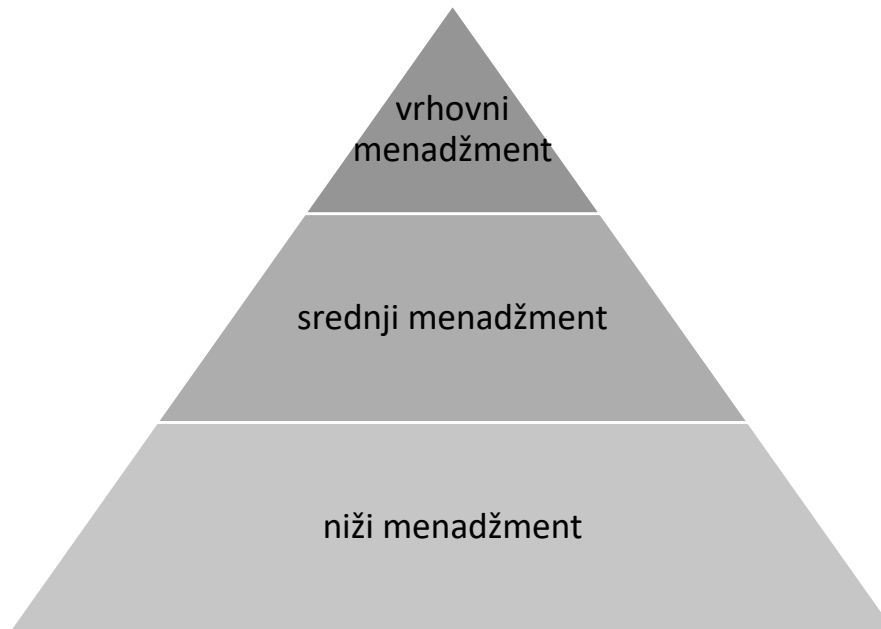
### **3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TOP MENADŽMENTA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE**

Dinamični procesi na tržištu, poput globalizacije i digitalizacije, doveli su do povećane konkurencije na međunarodnom nivou, što sve više zahtijeva internacionalizaciju poslovanja. Internacionalizacija je tako danas vrlo efikasan način ulaska na strano tržište, kojim se proširuje udjel na tržištu i postaje konkurentnijim na svim poljima. U tom pogledu, važnu ulogu ima top menadžment koji kroz svoje kompleksno djelovanje ostvaruje proces internacionalizacije i bavi se strateškim upravljanjem. Više o tome u nastavku poglavlja.

#### **3.1. Strateška uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije**

Globalizacija, tehnološki razvoj i integracija država doveli su do povećane međunarodne konkurencije i do sve veće potrebe internacionalizacije poslovanja. U tom procesu, mnoge međunarodne poslovne studije priznaju ulogu top menadžmenta i menadžmenta općenito u internacionalizaciji, a problemi top menadžmenta često su zanemareni. Stoga, važno je osvijestiti ulogu top menadžmenta u organizacijskim izborima, strategijama i nastupu na međunarodnom tržištu (Heijltjes, Olie, Glunk, 2003). Poslovno okruženje danas se značajno promijenilo u svijetu rasprostranjenog tržišta i liberalizacije, pa je poslovni svijet postao sve globalniji. Samim time, sve se više poduzeća odlučuje na ranije spominjanu internacionalizaciju poslovanja, potičući pritom međunarodnu prisutnost kako bi poduzeća ostala uspješna i konkurentna (Vallone i sur., 2019). Sama kompleksnost menadžmenta ogleda se u tome što menadžeri zapravo rade na više nivoa i s različitim organizacijskim sposobnostima (Vukosav, 2016). Menadžment je u suštini sustav osoba odgovornih za upravljanje poduzećem, a to je organizirano primarno hijerarhijski. Tako je moguće razlikovati vrhovni, srednji i niži menadžment, kako je prikazano na slici 4. (Rupčić, 2018).

#### **Slika 4. Hijerarhija menadžmenta**



*Izvor: obrada autora prema Rupčić, N. (2018.), Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 8.*

Vrhovni menadžment se sačinjava od jedne ili više osoba koje zajedničkim snagama snose ukupnu odgovornost za uspješnije poslovanje. U velikim poduzećima, vrhovni (eng. *top management*) menadžment čine glavni izvršni menadžer (eng. *chief executive officer* ili CEO), glavni operativni menadžer (eng. *chief operating officer*), glavni financijski menadžer (eng. *chief financial officer*), a u suvremenim poduzećima i tzv. menadžer znanja (eng. *chief knowledge officer*). U američkim poduzećima, tu su još i predsjednik i potpredsjednik. Svi oni zajedno čine upravu koja odgovara nadzornom odboru ili odboru direktora (Rupčić, 2018). Dakle, vrhovni ili top menadžment je skup jedne ili više osoba koje zajednički snose odgovornost za uspjehe organizacije i ostvarivanje ciljeva. Uglavnom zajedno odgovaraju nadzornom odboru i svrha im je donošenje misije, vizije, strategija i slično. Srednji menadžment se po hijerarhiji nalazi odmah ispod vrhovnog menadžmenta kojem ujedno i odgovara te se nalazi na čelu autonomnih ili polu-autonomnih organizacijskih jedinica (odjela i divizija). Njihova je uloga koordinacijska ili komunikacijska,

odnosno upravljaju radom organizacijskih jedinica. U velikim poduzećima, uloga srednjeg menadžmenta je također vrlo važna, a nerijetko i presudna za opstanak i razvoj (Rupčić, 2018). Srednji menadžment, stoga, dolazi odmah ispod vrhovnog i uloga mu je usklađivanje vrhovnog i nižeg menadžmenta. Što se nižeg menadžmenta tiče, to je rad osoba koje djeluju kao svojevrsni nadzornici ili voditelji timova. To su osobe koje rukovode manjim brojem ljudi odnosno manjim organizacijskim jedinicama i svrha im je realizacija operativnih ciljeva (Rupčić, 2018). Iz toga je moguće zaključiti da je na nižim razinama menadžmenta svrha poslovanja nadzor i rukovođenje manjim brojem ljudi. Svi oni zajedno čine kompletni menadžment nekog poduzeća i jedni ovise o drugima. Sam proces planiranja, kreće od vrha prema nižim nivoima. Tako top menadžment definira ključne postavke planiranja (npr. misije, ciljeve i strategije) što se na nižim razinama konkretizira u formalne planove (Vukosav, 2016). Dakle, sve tri razine su važan kotačić za pokretanje poslovanja i ostvarivanja ciljeva, ali sve zapravo kreće od top menadžmenta.

Primarni zadatak vrhovnog menadžmenta oblikovanje je globalne strategije i postavljanje dugoročnih ciljeva poduzeća uz definiranje vizije i misije. Top menadžment prati implementaciju strategija i stupanj realizacije ciljeva, a samim time, ima velik utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture i poduzetničke orijentacije. Često ga čine osnivači ili vlasnici poduzeća. On donosi strateški važne odluke, pa je više orijentiran na vanjsko okruženje nego na interno. Osnovni mu je zadatak svojevrsno proučavanje vanjske okoline. S obzirom na sve navedeno, važno je da vrhovni menadžment razmišlja strateški i sustavno, promišljajući pritom o velikom broju čimbenika i mogućim manifestacijama rizika i slično (Rupčić, 2018). Osim toga, top menadžment mora biti elastičan, tj. fleksibilan i imati sposobnost nadilaženja nedaća i problema odnosno rizika poslovanja. To je osnovni način funkcioniranja menadžmenta općenito, a posebice vrhovnog jer nesposobnost da se to ostvari može dovesti do raznih rizika i problema. U tom pogledu, fleksibilnost top menadžmenta znači dobru organizaciju, krizni menadžment, dugovječnost, visoku pouzdanost i perspektivu budućeg rasta (Carmeli i sur., 2013). Prema tome, top menadžment bi trebao činiti relativno mali tim upravljača koji kontroliraju poduzeće i oni postavljaju, kako je vidljivo, strateške ciljeve i donose poslovne odluke, odluke o investicijama, nastupu na stranom tržištu, internacionalizaciji i slično (Vukosav, 2016).

Kroz godine, razvila su se mnoga istraživanja o utjecaju i važnosti top menadžmenta u procesu poslovanja općenito, pa i u procesu internacionalizacije. Primjerice, Tihany i suradnici (2000)

proveli su istraživanje u svrhu ispitivanja veza između karakteristika vrhunskih top menadžera i raznih organizacijskih ishoda. Istraživanjem je utvrđeno da je vjerojatnije da će mlađi top menadžeri utjecati na strateške promjene u tvrtkama, u odnosu na starije pripadnike top menadžmenta. Također, rezultati su ukazali da će mlađi rukovoditelji napraviti rizičnije odluke, ali potencijalno korisnije, a timovi s dugim stažem imaju uglavnom više težnje međunarodnoj diversifikaciji. To je vjerojatno radi veće razine komunikacije koju oni posjeduju, zajedničke kognitivne sposobnosti i svojstva potrebnih za internacionalizaciju. Osim toga, navedeni autori zaključuju da je danas u poslovnom okruženju internacionalizacija neizbježan proces odnosno ekonomska nužnost. Stoga, poduzeća moraju biti sposobna iskoristiti međunarodne prilike za uspješno poslovanje u globalnom okruženju.

Dakle, top menadžment može imati važnu ulogu za diversifikaciju korporativnog poslovanja (Tihanyi i sur., 2000). Moguće je stoga zaključiti da top menadžeri imaju ključnu ulogu općenito u poslovanju, a posebice kod internacionalizacije. Kada dobro postavite odluke i strategije, lakše će se poduzeće prilagoditi inozemnom tržištu, što će u budućnosti olakšati poslovanje i osigurati veću razinu uspjeha.

### **3.2. Čimbenici koji utječu na strateške odluke top menadžmenta u procesu internacionalizacije**

Menadžment svih razina mora imati potrebne kompetencije i znanja da bi uspješno obavljali svoje poslove. Kako poslove u menadžmentu obavljaju osobe iz različitih zanimanja i s različitim profilima, vidljivo je kako za takve pozicije veću vrijednost imaju usvojene vještine i znanja nego samo obrazovanje. Uspjeh menadžera ovisi upravo o znanjima i vještinama koje posjeduje. Tako top menadžment ima svrhu donositi odluke o viziji, misiji i strateškim ciljevima, a najveći zahtjev koji se postavlja pred top menadžment je upravljanje balansom između stvaranja profita i brzog povrata uloženi sredstava. (Uvodić i sur., 2021). Vrhovni menadžment bavi se i analizom svih važnih čimbenika okruženja (vanjskog i unutarnjeg), čiji efekti mogu ostaviti posljedice na dugoročno poslovanje ili dio poslovanja. Stoga, ključno je da se s dužnom pažnjom analiziraju, utvrđuju odnosi i implikacije na poslovanje te da se dizajniraju primjerena rješenja. Analiza okruženja stoga je važan preduvjet za postavljanje ciljeva i za definiciju globalnih strategija. Upravo zato, navedena razina u menadžmentu raspolaze širokim spektrom stručnog znanja, pa je

vrlo važno da posjeduju adekvatne socijalne vještine, primjerice vještinu savjetovanja odnosno mentorstva. Važna je i vještina umrežavanja, komunikacijske vještine, vještina slušanja, prezentacijske vještine, pregovaračke vještine i slično. Na strateške odluke top menadžmenta u procesu internacionalizacije mogu utjecati misija i vizija koje moraju biti prethodno strateški određene. Primjerice, mogu se odnositi na unaprjeđenje trenutne financijske situacije, unaprjeđenje ponude i slično. Strateške odluke može donositi vrhovni menadžment s dva pristupa – odozgo prema dolje (eng. *top-down*) ili odozdo prema gore (eng. *bottom-up*) (Rupčić, 2018). Ekspanzija na međunarodno tržište je strategija na razini poduzeća za koju je zadužen top menadžment. Budući da je na samom vrhu organizacije, on ima važnu ulogu u procesu internacionalizacije jer nadzire i koordinira domaće i inozemne djelatnosti poduzeća i zadužen je za formuliranje i provedbu strategije internacionalizacije. Tim vrhovnog menadžmenta moguće je promatrati kao centar za obradu informacija gdje unutarnje i vanjske informacije se prikupljaju, obrađuju i analiziraju, da bi se u konačnici podijelile s ostatkom organizacije. Stoga, top menadžment za to mora imati adekvatne kapacitete obrada informacija, a nedostatak toga i drugih važnih vještina, može ugroziti internacionalizaciju (Vallone i sur., 2019).

Drugim riječima, bolje poznavanje određenog tržišta ili industrije, stečeno osobnim ili profesionalnim iskustvom u različitim kulturnim okruženjima, pomoći će top menadžmentu da se lakše nosi sa problemima. Također, inovativni načini razmišljanja olakšat će proces internacionalizacije (Vallone i sur., 2019). Top menadžeri moraju imati određene vještine za donošenje odluka kada je u pitanju internacionalizacija i moraju dobro poznavati motive koji ih pokreću na to kao i mogućnosti poduzeća za koje donose odluku. Sve to preduvjet je za lakši prolazak kroz proces internacionalizacije i za lakše ostvarivanje ciljeva na međunarodnom tržištu.

Istraživanje koje su proveli Heijltjes, Olie i Glunk 2003. godine o stupnju internacionalizacije nizozemskih i švedskih tvrtki, govori kako je važan čimbenik odluke za internacionalizaciju ako poduzeće ima više stranih menadžera. Samim time, poduzeće s više stranih menadžera imati će više preferencija za internacionalizaciju poduzeća. Internacionalizacija vlasništva također je bitan faktor i može utjecati na internacionalizaciju, pa će npr. tvrtke koje se nalaze na međunarodnim burzama, biti više orijentirane na taj proces. Da bi se privukli međunarodni investitori, važan je i međunarodni imidž, kao i postojanje stranih investitora, vlasnika i članova top menadžmenta (Heijltjes, Olie, Glunk, 2003). Dakle, top menadžeri mogu znatno utjecati na sposobnost i



uspješnost poduzetničkih aktivnosti. Neki vrhunski menadžerski timovi su sposobniji stvoriti uspješne poduzetničke ideje u odnosu na druge, manje uspješne. To se uglavnom lakše postiže u većim timovima čija raznolikost i veličina, a često i zajednička radna povijest, olakšavaju ovaj proces. Dakako, vrhunski top menadžeri mogu pomoći svojim timovima učinkovitim strateškim odlučivanjem i donošenjem odluka, što mora biti brzo i uz ne diranje u kohezivnost tima (Eisenhardt, 2013). Top menadžeri moraju imati široku perspektivu o poslovnom kontekstu poduzeća radi svog znanja i iskustva, a međunarodni vrhunski menadžeri često su skloniji riziku i time otvoreniji za novine i inovacije. Međunarodna izloženost stoga omogućuje proširivanje perspektive pojedinaca van domaćih temelja, što može razviti vrijedne sposobnosti i vještine. Tako top menadžeri u internacionalno poslovanje mogu implementirati i dio vlastite nacionalne kulture, što poduzeće čini dodatno vrijednim (Wrede, Dauth, 2020).

### **3.3. Izazovi i problemi top menadžmenta u procesu internacionalizacije**

Internationalizacija je, kako je vidljivo od ranije, vrlo složen i kompleksan proces u kojem top menadžment mora znati kako se nositi sa svim mogućim preprekama i problemima. Višestruka razina složenosti internacionalizacije zahtijeva od poduzeća da posjeduje visok stupanj mogućnosti obrade informacija, visoku sposobnost rješavanja problema i različite oblike znanja i iskustva. O tome upravo ovisi u kojoj se mjeri tvrtka može osloniti na sposobnosti ljudi koji su zaduženi za odluku tvrtke o internacionalizaciji, odnosno o top menadžmentu. (Vallone i sur., 2019).

Problemi s kojima se može susresti top menadžment je nošenje s višestruko raznolikim međunarodnim okruženjima odnosno s različitim jezicima, kulturama, propisima i fizičke udaljenosti. Sve navedeno utječe na percepciju rizika top menadžmenta i značajno povećava zahtjeve za obradom informacija koje pokreću razlike između domaćeg i inozemnog okruženja. Stoga, za međunarodne je organizacije važno imati top menadžere s različitim karakteristikama, vještinama i iskustvima kako bi se iskoristio veći skup znanja, sposobnosti i perspektive koje povećavaju kapacitete poduzeća za obradu i suočavanje s međunarodnim rizicima (Vallone i sur., 2019). Osim toga, problemi do kojih može doći uglavnom su rezultat nedostatka znanja o tržištu, ali i fizičkih i psihičkih barijera koje proizlaze iz toga. Važno je upoznati se s mogućim poteškoćama, kako bi se smanjila mogućnost rizika i neuspjeha (Vallone i sur., 2019). Svi

navedeni problemi mogu se riješiti ulaganjem u razvoj ljudskog kapitala, od viših do nižih razina menadžmenta i zaposlenika (Carpenter, Sanders, 2004). Tvrtke često imaju sklonost propasti što je nazvano engleski "*liability of newness*" odnosno odgovornost za novost što nastaje iz raznoraznih razloga. Primjerice, poduzeća često imaju ograničene resurse koji ih ograničavaju u otpornosti i sposobnosti adaptacije na tržište. U očuvanju sposobnosti za uspjeh i lakšem procesu internacionalizacije, važnu ulogu imaju vrhunski top menadžeri koji imaju ogroman utjecaj na uspjeh. Osnivanje vrhunskih top timova vrlo je produktivno za budući učinak tvrtke jer mogu postaviti smjer osnivanja, a i dalje napredovanja (Eisenhardt, 2013). Globalne strategije su mnogo kompleksnije od onih strategija na domaćem terenu. Primjerice, švedska kompanija za namještaj i ostale stvari za kuću – IKEA, imala je strategiju razvoja samo na domaćem terenu, a kasnije u drugim dijelovima Skandinavije i Europe, dok primjerice na tržištu SAD-a i Japana nikako nije uspijevala. Stoga je kompanija odlučila redefinirati svoje odnose prema kupcima u svrhu standardizacije svoje prodaje i poslovanja na stranim tržištima. Glavni izazov menadžera predstavlja određivanje do koje se mjere valja prilagođavati tržištu bez da se ugrozi sama srž korporativnog imidža (Perkov i sur., 2018).

## 4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TOP MENADŽMENTA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE: *CASE STUDY*

U ovom dijelu diplomskog rada prikazani su podaci dobiveni primarnim istraživanjem poduzeća AD Plastik kroz *case study* odnosno studiju slučaja. Kako bi se analizirala uloga top menadžmenta u internacionalizaciji ovog poduzeća, korišteni su integrirani godišnji izvještaji, podaci koji se mogu naći na njihovim službenim web stranicama i podaci dobiveni intervjuiranjem top menadžmenta u poduzeću AD Plastik.

### 4.1. Opis case study – poduzeće AD Plastik

AD Plastik je vodeći proizvođač automobilskih komponenti i ističe se kao leaderska kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za eksterijer i interijer automobila u Hrvatskoj. Ova kompanija jedna je od vodećih u Hrvatskoj i istočnoj Europi. Imaju više od trideset i pet godina iskustva u svijetu automobilske industrije, a strast i znanje zaposlenika ugrađena je u razvoj i realizaciju svakog proizvoda kojeg izgrađuju. Oni su zapravo multinacionalna kompanija s osam proizvodnih lokacija u pet država i s izvozom u više od dvadeset zemalja<sup>2</sup> (Integrirani godišnji izvještaj AD Plastik, 2021).

Misija AD Plastika je postati vodeći na tržištu u razvoju i proizvodnji automobilskih komponenti na području istočne Europe i širenje poslovanja na nova tržišta odnosno daljnja internacionalizacija. Sukladno tome, misija im je inovativnim rješenjima i stalnim unapređenjem kvalitete doprinijeti uspjehu svojih kupaca. Sve to ostvaruju kao etičan, odgovoran i poželjan poslodavac. Ključne vrijednosti su:

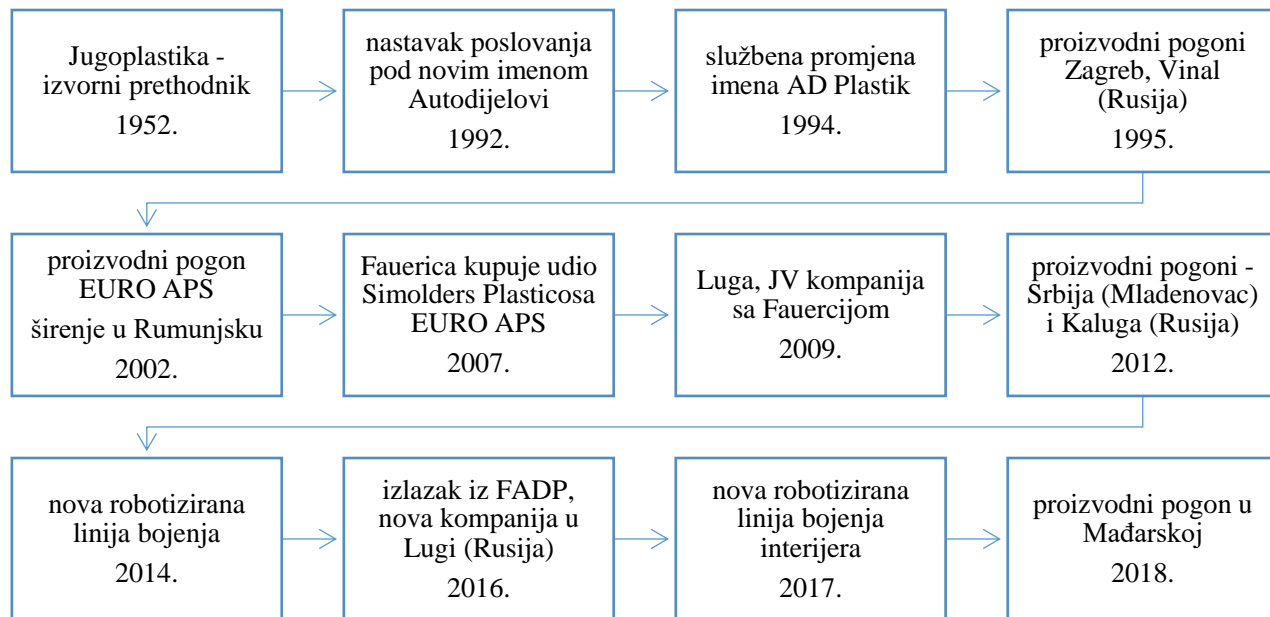
- a) Pouzdanost;
- b) Kvaliteta;
- c) Inovativnost;
- d) Odgovornost;
- e) Poštovanje;
- f) Zajedništvo (Mrežne stranice AD Plastik, 2021).

---

<sup>2</sup> Npr. Argentina, Brazil, Češka, Južna Koreja, Venezuela, Tajvan, Slovačka, Slovenija, Velika Britanija, itd.

Njihova povijest seže u 1952. godinu, kada je AD Plastik poslovaao pod imenom Jugoplastika kao izvornim prethodnikom. Od tada do danas, proširili su svoje poslovanje, što u Hrvatskoj, što u druge zemlje. Na slici 5. prikazana je lenta vremena njihova razvoja.

**Slika 5. Razvoj kompanije AD Plastik**

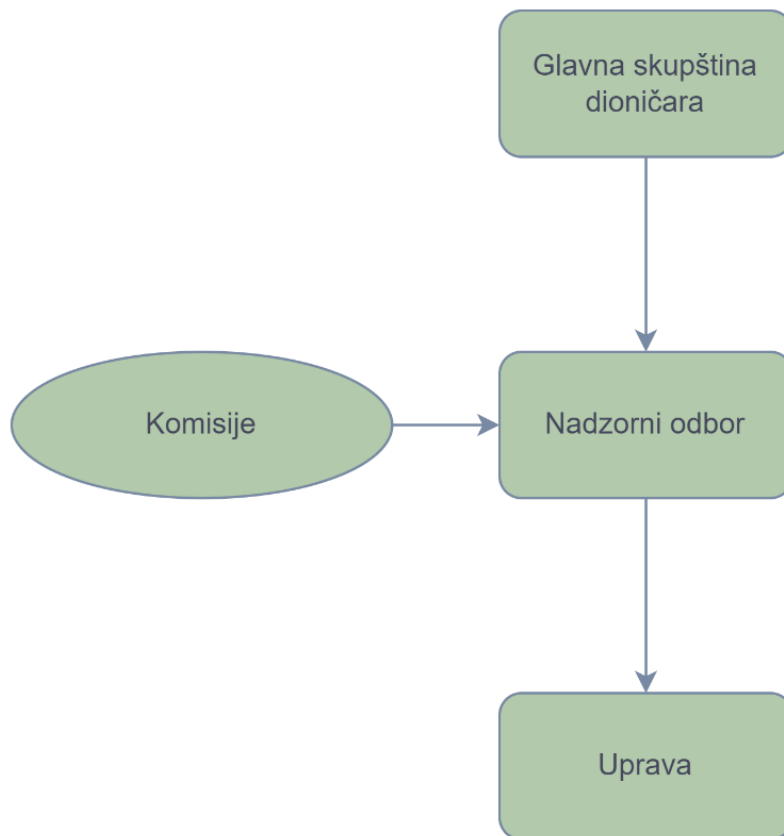


*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

Na slici pet je vidljivo da je prethodnica ovoj kompaniji bila kompanija pod nazivom Jugoplastika, koja je poslovala četrdesetak godina. 1994. godine nastala je tvrtka AD Plastik, nakon čega su neprestano otvarali nove pogone diljem Europe. Posljednji pogon otvoren je u Mađarskoj prije tri godine (2018.). Kupci njihovih proizvoda su mnoge poznate automobilske tvrtke poput Audiya, Forda, Jeepa, Seata i mnoge druge.

Korporativno upravljanje AD Plastika temelji se na tzv. dualnom sustavu koji se sastoji od Uprave i Nadzornog odbora. Oni zajedno s Glavnom skupštinom i Revizijskim odborom, čine četiri ključne funkcije kompanije (Mrežne stranice AD Plastik, 2021). To je vidljivo na slici 6.

**Slika 6. Korporativno upravljanje kompanije AD Plastik**



*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

U svom poslovanju, AD Plastik primjenjuje načela društveno odgovornog poslovanja (dalje: DOP). To je sastavni dio poslovnog modela i jedna od važnijih sastavnica razvojne politike kompanije. Svojim poslovanjem nastoje sudjelovati u razvoju lokalnih zajednica i ostvariti globalne ciljeve održivog poslovanja. Doprinosu industrijalizaciji diljem zemalja u kojima posluju, prateći najnovije trendove automobilske industrije. Time pozitivno utječu na rast životnog standarda i smanjenje nejednakosti. Također, brinu za zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenika konstantnim unaprjeđivanjem zaštite na radu, a u svom poslovanju koriste i metode očuvanja okoliša. Primjerice, odgovorno koriste resurse i gospodare otpadom, koriste obnovljivu energiju i slično (Mrežne stranice AD Plastik, 2021).

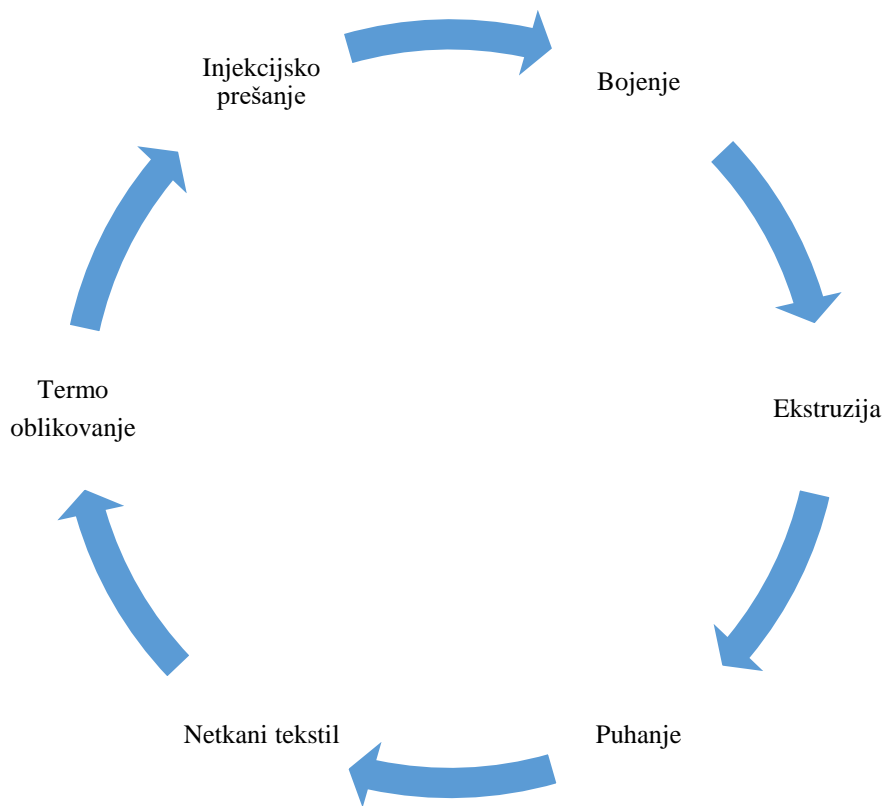
Ova kompanija ima višegodišnje iskustvo rada na internacionalnim projektima, te koriste niz rješenja čime se vrlo lako stavljaju na vrh u inženjerskim uslugama. Koriste suvremene alate i tehnike uz primjenu specifičnih znanja i prethodno stečenih iskustva. Redovito provode analizu tržišta kroz tzv. *benchmarking* metodu istraživanja, te konstantno razvijaju proizvode uz optimizaciju i studiju izvedivosti. Također, koriste tzv. reverzibilni inženjering uz suvremene metode 3D sekiranja i slično, a proizvode validiraju laboratorijskim i dimenzijskim ispitivanjima (Mrežne stranice AD Plastik, 2021).

Ključni proizvodi su im:

- a) Interijeri vozila (tepisi putničkih prostora, viziri, obloge stupova, ukrasna obloga radio uređaja, instrument table i slično);
- b) Eksterijeri (blatobrani, deflektori, štitnici, obloge, produžeci i slično),
- c) Brtve (vodilice, profili, strugači stakla, pokrovi, itd) (Mrežne stranice AD Plastik, 2021).

Drugim riječima, proizvode sve važne dijelove automobila a svojim radom i korištenjem modernih tehnologija, ističu se pred konkurencijom. Stoga ne čudi da su uspješno se probili i na vanjska tržišta. Osam je ključnih tehnologija koje koriste i one su prikazane na slici 7.

**Slika 7. Osam ključnih tehnologija AD Plastika**



*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

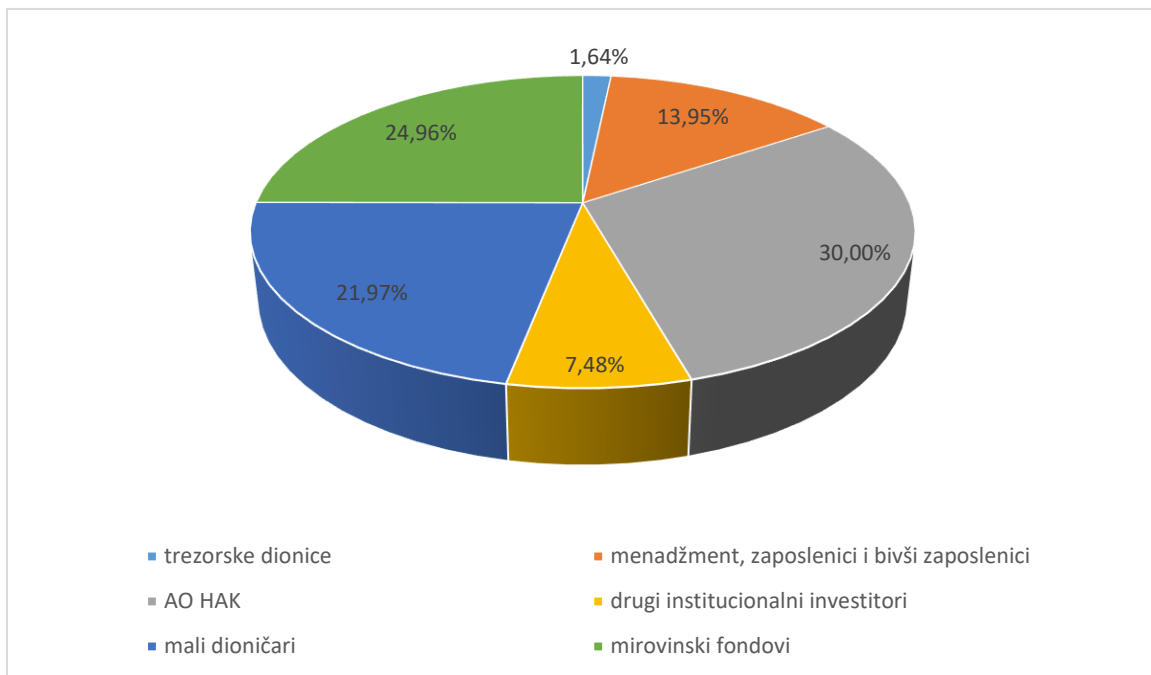
Kako je vidljivo, ova kompanija koristi mnoge tehnologije pomoću kojih sastavlja i inovira svoje proizvode. Neke od tih su primjerice puhanje, ekstruzija ili pak termooblikovanje. Sagledavajući njihov integrirani financijski izvještaj za 2020. godinu koji je dostupan na web stranicama, moguće je vidjeti da svoje podružnice imaju u pet zemalja te u osam lokacija<sup>3</sup> s 2.887 zaposlenih na dan 31.12.2020. U prošloj godini ostvarili su ukupno 1.218,58 mil. kuna s neto dobiti od 46,93 milijuna što je -49,7% manje nego 2019. godine, što je uzrokovano koronakrizom<sup>4</sup>. Automobilska industrija je uslijed posljedica krize doživjela značajan udarac, ali se AD Plastik relativno brzo prilagodio,

<sup>3</sup> Solin, Zagreb (dviije lokacije), Samara i Kaluga (Rusija), Mladenovac (Srbija), Tiszaujvaros (Mađarska), Mioveni (Rumunjska)

<sup>4</sup> Uzrokovano virusom COVID-19 koji je zahvatio cijeli svijet

pošto je automobilska industrija ionako navikla na stalne promjene i potrebu za brzo prilagodbom. Ipak, unatoč krizi, 2020. godina je donijela dobro poslovanje ovoj kompaniji pa je sveukupno ugovorila 130,6 milijuna eura poslova od čega 45,3 milijuna za europsko i 85,3 milijuna eura za rusko tržište. Kompanije je na dan 31.12.2020. godine imala u svom vlasništvu 69.058 dionica, što je oko 1,6% temeljnog kapitala. Zaposlenici imaju 43.050 dionica, odnosno jedan posto temeljnog kapitala. Cijena dionice na taj je dan iznosila 160 kn što je 16,2% manje nego na isti dan 2019. godine, na što je također utjecala pandemija (Mrežne stranice AD Plastik, 2021). Vlasnička struktura, prikazana je na slici 8.

**Slika 8. Vlasnička struktura**

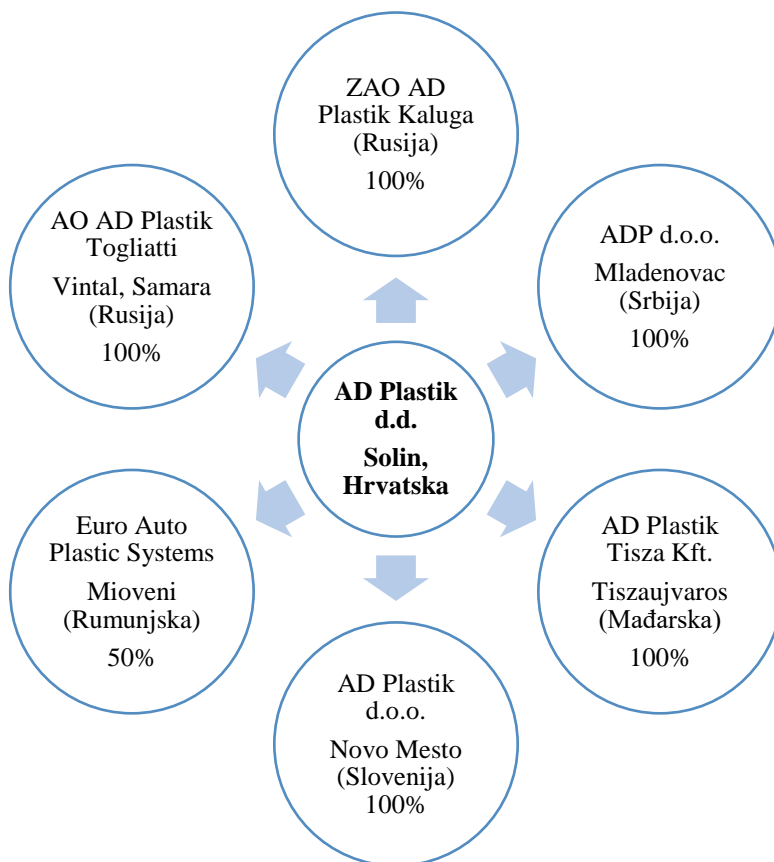


*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

Kako je vidljivo na slici 9., vlasničku strukturu kompanije čini u najvećem dijelu AO HAK (30,00%), zatim mirovinski fondovi (24,96%), mali dioničari (21,97%), menadžment i zaposlenici (13,95%), drugi institucionalni investitori (7,48%) i najmanje trezorske jedinice (1,64%). Na slici 9. prikazana je korporacijska matrice kompanije.



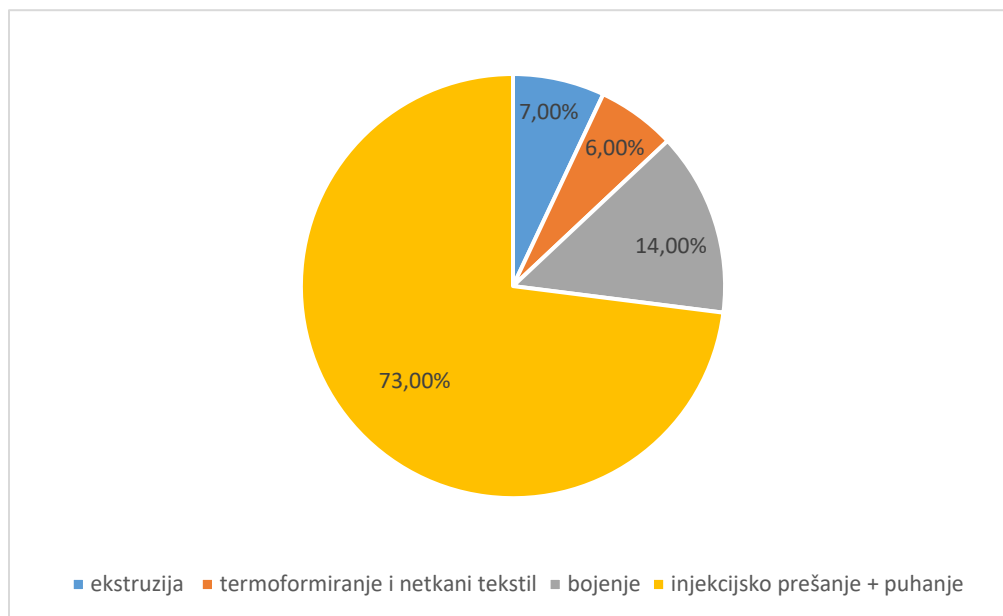
**Slika 9. Korporacijska matrica AD Plastika s udjelima**



*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

Kako je vidljivo na slici 10., korporacijska matrica AD Plastika uključuje poduzeća u Sloveniji, Srbiji, Rumunjskoj, Rusiji i Mađarskoj. Pritom, najmanji udjel (50%) imaju u rumunjskom Euro Auto Plastic Systems (dalje: EAPS), dok u ostalim tvrtkama imaju stopostotne udjele. Gledajući prihode po tehnologijama i tržištima, najviše dobivaju od EU i Srbije (77,78%), a ostatak (22,22%) s ruskog tržišta. Prihodi po tehnologijama, prikazani su na slici 10.

**Slika 10. Prihodi po tehnologijama**



*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

Prema podacima iz slike 10, možemo zaključiti da Ad Plastik najviše zarađuje od injekcijskog prešanja i puhanja (73%), a najmanje od ekstruzije (samo 7%). U tablici 1. prikazani su ključni pokazatelji poslovanja AD Plastik d.d. i AD Plastik grupe.

**Tablica 1. Ključni financijski pokazatelji poslovanja (u tisućama kuna) 2019. i 2020.**

Pokazatelji	AD Plastik Grupa		AD Plastik d.d.	
	2019.	2020.	2019.	2020.
<b>poslovni prihodi</b>	1.541.088	1.218.581	1.107.594	871.660
<b>prihodi od prodaje</b>	1.509.217	1.186.766	1.085.118	844.247
<b>poslovni rashodi</b>	1.454.023	1.149.686	1.052.557	825.630
<b>EBITDA</b>	197.465	16.885	121.749	118.393
<b>neto dobit</b>	93.277	46.929	80.783	68.633
<b>NFD</b>	440.470	335.830	376.589	294.900
<b>NFD/EBITDA</b>	2,23	2,02	3,1	2,5
<b>EBITDA Marža</b>	12,81%	13,61%	10,99%	13,58%
<b>neto profitna marža</b>	6,05%	3,85%	7,29%	7,87%
<b>ROE</b>	11,24%	5,45%	10,62%	8,56%
<b>CAPEX</b>	161.766	67.420	136.602	42.920

*Izvor: samostalna obrada autorice prema mrežnim stranicama AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.*

Iz tablice je vidljivo da su ostvarili manje poslovne prihode u 2020. godini nego u 2019. godini. Jednako tako, ostvareni su manji prihodi od prodaje, ali i rashodi su bili manji, kao i svi drugi pokazatelji za obje prikazane grupacije. Tome je svakako uzrok COVID-19 pandemija koja je oštro zahvatila cijeli svijet, mnoge industrije i gospodarstvo. Nadalje, u 2021. godini, AD Plastik Grupa je sveukupno ugovorila 151,7 milijuna eura novih poslova, od čega 71,8 milijuna eura za rusko tržište i 79,9 milijuna eura za europsko.

U Rusiji je najveći dio novih poslova dogovoren s alijansom Renault-Nissan-AvtoVAZ i to 63,5 milijuna eura, a predviđeno trajanje tih projekata je od pet do osam godina. Također, ugovoreni su i poslovi s Volkswagen Grupom ukupne vrijednosti 8,3 milijuna eura čime ovaj proizvođač automobila postaje sve značajniji u portfelju kupaca AD Plastik grupe (Integrirani godišnji izvještaj AD Plastik, 2021). Poslovni prihodi Grupe iznosili su 1.126,2 milijuna kuna i niži su za 7,6% u odnosu na 2020., dok su u matičnom društvu niži za 14,5% i iznosili su 754,4 milijuna

kuna. Premda su tržišni pokazatelji u prvoj polovici godine bili povoljniji, drugi dio godine promijenio je smjer radi izraženijih poremećaja u opskrbi poluvodičima. Rezultat toga je smanjenje proizvodnje automobila i nedostatak vozila, što je utjecalo na očekivana kretanja broja novoregistriranih automobila na europskom tržištu. Istovremeno, na ruskom tržištu ostvaren je rast od 11,4% (Integrirani godišnji izvještaj AD Plastik, 2021). Ključni poslovni pokazatelji za 2021. godinu, prikazani su u tablici 2.

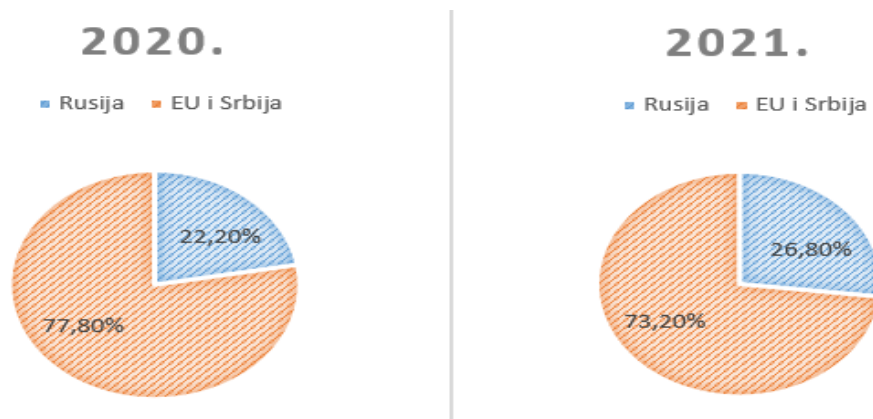
**Tablica 2. Ključni poslovni pokazatelji AD Plastik d.d. i AD Plastik grupe za 2021. godinu**

<b>POKAZATELJI</b>	<b>AD PLASTIK GRUPA</b>	<b>AD PLASTIK D.D.</b>
<b>poslovni prihodi</b>	1.126.150,00	745.405
<b>prihodi od prodaje</b>	1.102.416,00	726.823
<b>poslovni rashodi</b>	1.092.641	737.774
<b>EBITDA</b>	123.321	76.334
<b>neto dobit</b>	32.723	16.340
<b>NFD</b>	356.353	323.054
<b>NFD/EBITDA</b>	2,84	4,2
<b>EBITDA marža</b>	11,30%	10,24%
<b>neto profitna marža</b>	2,91%	2,19%
<b>ROE</b>	3,85%	2,03%
<b>CAPEX</b>	76.668	45.031

*Izvor: obrada autorice prema Integriranom godišnjem izvještaju, 2021.*

Kako je vidljivo u tablici 2., u 2021. godini ostvareni su nešto niži rezultati od prethodnih godina, što je zasigurno pod utjecajem mnogih negativnih trendova (COVID-19 i slično). Iako su rezultati i dalje zadovoljavajući, nisu na razini od 2019. i 2020. godine. Međutim, prihodi s ruskog tržišta su se povećali u 2021. godini na 26,8% udjela, dok su udjeli u EU i Srbiji smanjeni na 73,2%. Na slici 11. prikazana je usporedba udjela poslovnih prihoda po tržištima prodaje.

**Slika 11. Usporedba poslovnih prihoda po tržištima prodaje 2020.-2021.**



*Izvor: obrada autorice prema Integriranom godišnjem izvještaju, 2021.*

Kako je vidljivo na slici 11., u 2021. godini rusko tržište povećalo je svoj udjel u ukupnim poslovnim prihodima u odnosu na 2020. godinu, dok je tržište EU i Srbije, smanjilo svoj udjel. Tako su udjeli ruskog tržišta u prihodima povećani za 11,4%, a EU i Srbije smanjeni za 13%. U tablici 3. prikazani su neto financijski rezultati za grupu i AD Plastik d.d., za 2020. i 2021. godinu.

**Tablica 3. Neto financijski rezultati 2020./2021. (u 000 kn)**

NETO FINANCIJSKI REZULTAT	AD PLASTIK GRUPA		AD PLASTIK D.D.	
	2020.	2021.	2020.	2021.
<b>financijski prihodi</b>	362	5.020	44.067	23.428
pozitivne tečajne razlike	-	4.207	-	-
prihodi od kamata	362	741	3.542	3.454
dividende	-	-	-	72
ostali prihodi	-	72	-	72
<b>financijski rashodi</b>	31.870	5.777	12.517	6.747
negativne tečajne razlike	21.895	-	2.084	366
rashodi od kamata	9.975	5.777	7.207	4.711
vrijednosno usklađenje kredita	-	-	3.226	1.670
<b>financijski rezultat</b>	-31.508	-757	31.550	16.501

*Izvor: obrada autorice prema Integriranom godišnjem izvještaju, 2021.*

Kako je vidljivo iz usporedbe neto financijskih rezultata Grupe i dioničkog društva za 2020. i 2021. godinu, u izvještajnom razdoblju, jačanje tečajeva ruskih rublji uz niže ostvarene troškove financiranja pozitivno su utjecali na neto financijski rezultat Grupe. Niži prihodi od dividende pridruženog rumunjskog društva utjecali su i na rezultate matičnog društva koji su bili nešto nepovoljniji u odnosu na godinu ranije. U 2022. godini, AD Plastik, bez obzira na situaciju s COVID-19 virusom i rusko-ukrajinskim sukobom, nastavlja ugovarati nove poslove na internacionalnom tržištu. Tako je u 2022. godini, ugovorio nove poslove s Stellantis Grupom<sup>5</sup> za europsko tržište gdje očekuju prihode od 85,9 milijuna eura u predviđenom razdoblju trajanja projekta (devet godina). Ovo čini značajan iskorak za AD Plastik koji se našao pred izazovima radi Ukrajine i EU sankcija prema Rusiji (Bičak, 2022).

Dakle, AD Plastik je kompanija s dugom povijesti i ističe se kao jedna od najboljih kompanija u autoindustriji na području Hrvatske i okolice. Ima mnogo podružnica diljem Europe i Rusije, gdje najviše i izvozi i distribuira svoje proizvode. To je kompanija koja se bavi odgovornim poslovanjem, ostvaruje dobre i stabilne prihode i dobit, koristi mnoge tehnologije i inovativna rješenja kako bi se konstantno usavršavala i kako bi ostvarila svoju misiju i viziju. Poduzeće je u početku bilo prisutno uglavnom na jugoslavenskom tržištu, a kasnije se proširilo i na druga tržišta, odnosno prošlo je proces internacionalizacije. Više o tome i ulozi top menadžmenta u tom procesu u ovoj kompaniji prema podacima dobivenim iz intervjua, u nastavku poglavlja.

#### **4.2. Uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije poduzeća AD Plastik**

Kako je vidljivo kroz ranije opisan teorijski dio o ulozi top menadžmenta u poduzeću, moguće je zaključiti da je njihova svrha zajednički snositi odgovornost za uspjehe i ostvarivanje ciljeva nekog poduzeća. Oni odgovaraju nadzornom odboru te donose viziju, misiju, strategiju, ciljeve i druge važne aspekte u poduzeću. Top menadžment nakon toga prati implementaciju donesenih strategija i drugih odluka, što znači da posljedično utječu na oblikovanje organizacijske kulture. Upravo zato, razvidno je imaju jedinstveno važnu ulogu u poslovanju, a to se posebice ističe kod internacionalizacije. Kako bi se navedene teorijske postavke ispitale u konkretnom primjeru,

---

<sup>5</sup> Multinacionalna korporacija za proizvodnju automobila osnovana 2021. prekograničnim spajanjem u omjeru 50-50 između Fiat Chrysler Automobiles i PSA grupe

proveden je intervju s top menadžerom u poduzeću AD Plastik, a rezultati toga prikazani su u nastavku diplomskog rada.

U poduzeću AD Plastik, prema odgovorima ispitanika, top menadžer u procesu internacionalizacije donosi razne strateške odluke. Prvenstveno procjenjuje hoće li budući gotovinski tokovi pokriti traženi povrat na kapitalno ulaganje u poslovanje uz traženu stopu povrata koja varira u odnosu na zemlje u koje se ulaže.

Prema podacima dobivenim od menadžera iz ovog poduzeća, njihova strategija ulaska na inozemno tržište fokusirana je na akvizicije poduzeća koji imaju unaprijed dogovorene prosperitetne poslove, te geografska organizacija proizvodnje u blizini OEM proizvođača.

Poslovna suradnja između slovenske tvornice Revoz u vlasništvu Renaulta i poduzeća AD Plastik primjer je uspješno provedene strategije. U vidu daljnje uspješne suradnje s Revozom, AD Plastik otvara dvije tvornice u Zagrebu kako bi proizvodnja bila organizirana u blizini tvornice Revoz. Takvom proizvodnom strategijom smanjuju se troškovi logistike i vrijeme isporuke proizvoda, a samim time se postiže bolja konkurentnost. Iste godine, AD Plastik otvara tvornicu AD Plastik Togliatti u Vintai čime se pozicionirao na ruskom tržištu.

Kupnja Dacie od strane Renault Grupe, dovela je do nove strateške odluke top menadžmenta AD Plastika pa je tako 2002. godine otvoren novi proizvodni pogon Euro APS u Rumunjskoj kao *Joint Venture* s portugalskim Simoldes Plasticosom. Nadalje, 2007. godine Faurecia kupuje udio Simoldes Plasticosa u Euro Aps. Dvije godine kasnije, AD Plastik je s kompanijom Faurecia osnovao drugu joint venture kompaniju – FADP sa sjedištem u gradu Luga u Rusiji čime je učvrstio svoju poziciju na ruskom tržištu. Međutim, 2016. godine bilježi izlazak AD Plastika iz join venture FADP kompanije te prodaje svoj udio Faureciji čime ta kompanija postaje stopostotni vlasnik.

Kako bi ostvarila uspješnu suradnju s FIAT-om, AD Plastik 2012. godine otvara proizvodni pogon ADP Mladenovac u Srbiji. Iste godine, osniva na ruskom tržištu treću po redu tvornicu pod nazivom ZAO AD Plastik Kaluga radi unaprijed dogovorenih poslova sa Renaultom, te sa PSA grupacijom. Nadalje, AD Plastik je 2018. godine akvizirao mađarsku tvrtku Tisza Automotive čiji

su najvažniji kupci Suzuki, Bentley i Volkswagen. Takva akvizicija omogućila je daljnji rast AD Plastik grupe te proširenje portfelja kupaca.

AD Plastik je uspio rasti puno brže od tržišta EU i Rusije, koje imaju suprotna kretanja u prodaji automobila. Primjerice, prema podacima u razdoblju 2010.-2019. godine, zabilježen je ukupan rast novih automobila u EU za 15%, dok je na ruskom tržištu došlo do smanjenja za 14,3%. Istovremeno, prihodi AD Plastika porasli su za 84,4%. Također, prihodi AD Plastika u 2020. godini smanjeni su za 20,9% , a na tržištima novih automobila u EU zabilježeno je smanjenje za 26,1%, a u Rusiji za 10,1%. Na to su uglavnom negativno utjecali razni trendovi, poput urbanizacije, demografskih pomaka, specifičnosti automobilskih tržišta (npr. trend platformi za dijeljenje vožnje i tzv. "raid hailing taxi" aplikacija), već i prije pojave pandemije koja je 2020. godine zaposjela cijeli svijet.

Suprotno od negativnih trendova, došlo je do povećanja BDP-a i raspoloživog dohotka, čime se uglavnom povećala potražnja za automobilima u srednjoj i istočnoj Europi. Iz razgovora sa ispitanikom, moguće je utvrditi da top menadžment ima veliku ulogu u vidu povećanja vrijednosti, ulaska na nova tržišta, pronalaska novih kupaca i povećanja sveukupne konkurentnosti kompanije. AD Plastik to čini kroz korporativne i druge službe koje su se pojačale u svrhu podrške i pružanja tehničkih usluga novim društvima na novim, udaljenim lokacijama.

Nadalje, ispitaniku je postavljeno pitanje o tome kako su provodili istraživanje tržišta odnosno skeniranje eksterne okoline prilikom internacionalizacije, a prema njegovim odgovorima moguće je zaključiti da se posebna pažnja pridavala blizini tvornica kupaca i konkurenciji. Primjerice, proizvodne lokacije nalaze se u blizini montažnih pogona ciljanih OEM proizvođača (npr. Zagreb - Renault, Tisza - Suzuki, Mladenovac - Fiat, Togliatti – Autovaz) budući da je cijelo tržište automobila zasnovano na *just in time* isporukama proizvoda.

Konkurencija također ima važnu ulogu zbog procjene konkurentne snage za natjecanje u dobivanju novih poslova. Osim toga, često je cilj ove kompanije da prilikom ekspanzije kupi kompanije koja već ima dogovorene poslove s novim kupcima. Npr. 2018. godine AD Plastik nije radio za kupca Suzuki, ali nakon akvizicije mađarske kompanije Tisza Automotive d.o.o preuzeli su poslove akviziranog društva i stupili u kontakt s *key account* menadžerima u nabavi Suzukija. To je dovelo AD Plastik u strateške pozicije gdje su u narednih nekoliko godina sklopili brojne



poslove za kupca Suzuki i iz drugih lokacija (npr. Zagreb). Iz svega navedenog moguće je zaključiti da AD Plastik prilikom oblikovanja strategija ulaska na inozemno tržište posebnu pažnju pridaje istraživanju tržišta radi što bolje međunarodne organizacije proizvodnje. Strategija kojom se koristi je akvizicija poduzeća koji imaju unaprijed dogovorene poslove pa tako imaju osam tvornica u pet država, kao što je vidljivo iz gore navedenih podataka.

#### **4.3. Čimbenici koji utječu na strateške odluke top menadžmenta u procesu internacionalizacije poduzeća AD Plastik**

U svom poslovanju AD Plastik se susreće s brojnim eksternim i internim čimbenicima rizika, a svaki od tih rizika mogu utjecati na poslovne rezultate, dok se pravovremenim poslovnim odlukama stvaraju pretpostavke za prepoznavanje prilika i održivost poslovanja. Trajna je zadaća kompanije, zajedno s top menadžmentom, da unaprjeđuje i ulaže u područje upravljanja rizicima poslovanja i održivosti jer je to poluga uspješnog upravljanja poslovanjem u cijelosti. Poslovni rizici s kojima se susreće kompanija su rizik okruženja, zarazne bolesti (COVID-19), ekstremni vremenski uvjeti, reputacijski rizik, rizik konkurencije i mnogi drugi poput raznih financijskih i operativnih rizika (Integrirani godišnji izvještaj AD Plastik, 2021). U upravljanju rizicima i donošenju odluka, posebice odluka poput internacionalizacije, sudjeluje prvenstveno top menadžment koji čine članovi uprave, izvršni direktori i direktori. Tako je u 2021. godini, viši menadžment kompanije činilo 45 zaposlenika, od kojih 42 iz lokalnih zajednica u kojima djeluju (93% lokalnog stanovništva u najvišoj strukturi upravljanja), prema podacima dobivenim iz intervjua.

Nadalje, kroz razgovor sa članom top menadžmenta u AD Plastiku, ukazuje se na to da se važnim smatraju menadžerske vještine, primjerice vodstvo, postavljanje vizije i preuzimanje rizika. Također, smatraju da je za uspjeh internacionalizacije potrebno da postoje superiorne operativne vještine, poput poznavanja tržišta i prepoznavanja tržišnih niša za ekspanziju. Što se tiče motivacije, iste nije nedostajalo, kako govori ispitanik u intervjuu, a motivacija je bila prvenstveno pod utjecajem postojeće vizije, povjerenja u konkurentsku prednost i preuzimanja rizika. Što se tiče proaktivnosti kao ključne vještine, u AD Plastiku smatraju da se svakako koriste socijalni kontakti tima u akviziranoj kompaniji i isti se uključuju u AD Plastik sustav upravljanja. Zadobivanje partnera odnosno povjerenja partnera, dobivalo se i dobiva se dokazivanjem

konkurentnosti kroz kvalitetno ispunjavanje ugovornih obveza. Dakle, odluka o internacionalizaciji se donosi s najkvalitetnijim informacijama prisutnima u određenom vremenu, a svaka odluka o internacionalizaciji se donosila uzimajući u obzir razne rizike i pretpostavke o budućem potencijalu akviziranih kompanija i potencijala tržišta.

#### **4.4. Izazovi i problemi top menadžmenta u procesu internacionalizacije poduzeća AD Plastik**

Podloga istraživanja u ovom poglavlju bio je tzv. CAGE model za odlučivanje i nošenje s izazovima. To uključuje praćenje kulture, administracije, zemljopisa i ekonomije u zemlji u kojoj se šire. U intervjuu, ispitanik je istaknuo da su postojali određeni problemi i izazovi top menadžmenta u procesu internacionalizacije te da se oni uglavnom tiču ranije spomenutih izazova – kulture, administracije, geografskog položaja i ekonomskog stanja u zemlji na čije se tržište ulazi.

Što se tiče kulture, prvenstveno se ista odnosi na jezične barijere. To se uglavnom rješava korištenjem engleskog jezika za razumijevanje (posebice u Mađarskoj), dok je u Rusiji većina tima naučila ruski jezik. Jezična barijera je minimalno utjecala na odluku o procesu internacionalizacije, te se tim AD Plastika tome brzo prilagodio. Također, smatraju da religija i religijske razlike (npr. različitost radnih dana i blagdana) nemaju nikakav utjecaj na operativne aktivnosti i proizvodnju.

Kroz razgovor sa ispitanikom, doznalo se da, što se tiče administrativnih prepreka i izazova u internacionalizaciji, hrvatski tim se morao upoznati s lokalnim propisima u svrhu donošenja kvalitetnih strateških odluka.

Operativna znanja u tom smislu nisu bila potrebna, a što se tiče lokalnih zaposlenika, smatra se da oni znaju sve lokalne propise i da tako mogu pomoći timu AD Plastika. Što se tiče nabave sirovina i radne snage, ne postoji značajna razlika u tome između Hrvatske i drugih zemalja, prema riječima top menadžera. Još jedan problem u tom smislu je valutni rizik koji se minimizirao kroz razgovor s kupcem gdje je dogovoreno usklađivanje prodajnih cijena ovisno o kretanju komponente cijene proizvoda. Npr. ako je 50% troška za proizvodnju finalnog proizvoda koji AD Plastik fakturira u rubljima generirano u eurima, onda se finalna cijena korigirala ovisno o kretanju vrijednosti rublje u odnosu na euro na 50% cijene proizvoda.

Analizirajući zemljopisne barijere, utvrđeno je da takve barijere nisu prepreka, ali da se ipak promatraju i analiziraju. U tom smislu, ulaskom na nova tržišta se uzimaju u obzir svi mogući povećani troškovi, npr. službenih putovanja. S druge strane, razvoj geografske organizacije u Rusiji i otvaranje tvornice u blizini OEM-ova stvorilo je dodatnu vrijednost i bilo je to ključan preduvjet internacionalizacije na tom području. Proizvodnja se s isporukama relativno lako integrirala, pošto se isporuke u ovom sektoru provode *just in time* tako da su automatski usklađeni s narudžbama kupaca. Također, nema zadržavanja gotovih proizvoda više od jednog dana u svim skladištima AD Plastika.

Ekonomski aspekt svakako se uzima u obzir, primjerice rast BDP-a i slično, što može dovesti do povećanja troškova (npr. plaća zaposlenika). Što se tiče problema s kvalitetom i osposobljenosti radnika u inozemstvu, taj je problem konstantan ali je dio svakodnevnice koja se vrlo lako premošćuje kvalitetnim edukacijama i sve većim ulaganjem u cjeloživotno obrazovanje. Tvrtka je ipak bila ponešto opterećena poreznim problemima, ali to uz cijene energenata ipak nije značajno utjecalo na odluku ulaska na strano tržište. Motivacija je proizašla iz gledanja šire slike odnosno potencijalnog ukupnog povrata na ulaganje u internacionalizaciju.

Top menadžeru je također i postavljeno pitanje da li je na neko tržište bilo teže izaći u procesu internacionalizacije, na što je odgovorio da je to vrlo teško procijeniti. Ispitanik tako smatra da zemlje EU donose stabilnije okruženje i veću konkurenciju, pa je na njih bilo relativno lako izaći, posebice u europske zemlje u blizini. Teže je bilo otići na tržišta van EU. Ipak, širenjem na nova tržišta, ispitanik smatra da je postignuto širenje kompetencija i ulasci u suradnju s novim kupcima (npr. Suzuki u Mađarskoj ili AvtoVaz – Lada u Rusiji). Na pitanje o trenutnoj političkoj situaciji u svijetu, misleći time na sukob Ukrajine i Rusije, član top menadžmenta s kojim je proveden intervju, smatra da su mnogi problemi proizašli iz posljedica tog sukoba. Prvenstveno je do problema došlo jer AD Plastik ima dvije tvornice u Rusiji u kojima ostvaruje približno 25% svog konsolidiranog prihoda. Tako tvornice u Rusiji rade isključivo za rusko tržište, a trenutne političke okolnosti, svakako kompliciraju poslovanje, po mišljenju ispitanika.

Negativni učinci vidljivi su prvenstveno kroz:

- a) Volatilitnost tečaja ruskog rublja u odnosu na euro;
- b) Poremećaje u lancu opskrbe;

c) Privremeno zatvaranje glavnih kupaca na ruskom tržištu.

Top menadžeri imaju važnu ulogu u upravljanju rizicima, te su u svrhu smanjenja utjecaja nestabilnosti tečaja povećali zaštitu forward ugovorima, a dodatno će se umanjiti rizik i kroz promjene prodajnih cijena i lokalizaciju dobavljača.

Ispitanik smatra da će utjecaj tih događaja svakako utjecati i na financijske izvještaje, barem za 2022. godinu, pa je važno procijeniti vremensku neograničenost poslovanja i druge relevantne faktore. Sve to, važno je radi značajno nepovoljnih promjena u gospodarskim uvjetima i političkom/poslovnom okruženju što je izravna posljedica događaja rusko-ukrajinske krize i provedbe ekonomskih sankcija prema Rusiji od strane međunarodne zajednice. Nikako se ne može isključiti mogućnost da će proširenja ograničenja, eskalacija mjera i mogući negativan efekt takvih događaja imati negativne učinke na gospodarsko okruženje u Rusiji i na poslovanje grupe u toj zemlji. Stoga, nastavlja se pomno pratiti situacija i reagirati će se sukladno potrebi kako bi se ublažili budući šokovi i negativne posljedice. Sa stajališta pretpostavke o vremenskoj neograničenosti poslovanja, novčani tokovi iz Rusije prema matičnom društvu vjerojatno neće imati utjecaj na novčani tok društva AD Plastik, a likvidnost grupe nije ugrožena. Sukladno tome, Uprava s top menadžmentom zaključuje da navedene okolnosti ne predstavljaju događaje ili uvjete koji bi mogli dovesti u sumnju značajnu sposobnost Grupe pa ista može nastaviti s neograničenim poslovanjem.

Jedan od izazova s kojima se AD Plastik također susreo u svom poslovanju je utjecaj pandemije virusa COVID-19. Kriza uzrokovana virusom pogodila je podjednako proizvođače automobila i njihove dobavljače te su gotovo svi proizvodni pogoni bili zatvoreni, pa tako i proizvodni pogoni AD Plastika. S obzirom da je AD Plastik poduzeće sa visokim udjelom fiksnih troškova, generirali su se troškovi poput troškova održavanja opreme i strojeva i troškovi električne energije što je predstavljalo veliki izazov za AD Plastik.

Drugi veliki izazov bio je nedostatak poluvodiča na tržištu zbog čega je smanjena proizvodnja vozila, te posljedično tome i sama proizvodnja AD Plastika. Rast cijena sirovine i energenata također otežavaju poslovanje ovog poduzeća u vrijeme trajanja krize. Kako bi smanji negativan pritisak na prihode poduzeća, AD Plastik uvodi razne mjere upravljanja rizicima poput internih mjera, ušteda, racionalizacije budžeta te upravljanje novčanim tokovima.

Dakle, problemi koji se događaju na području automobilske industrije i koji su uzrokovali određene izazove top menadžmentu AD Plastika uglavnom se tiču kompetitivnog ponašanja, regionalne strategije i proizvodno-tržišne strategije pošto osnovne strategije zahtijevaju međunarodnu organizaciju proizvodnje, a pod zadnje i probleme vezane za pandemiju virusa COVID-19 i rusko-ukrajinski sukob.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeća se često odlučuju na proširenje svog poslovanja i suradnje na međunarodno tržište, a takav proces naziva se internacionalizacijom. To je često dugotrajan i kompleksan proces zbog različitosti u kulturi, administraciji, geografskom položaju i ekonomskom stanju zemalja. Internacionalizacija doprinosi novim radnim mjestima, ostvarivanju dobiti i ciljeva, ali nosi i određene rizike kojih svaka kompanija treba biti svjesna, kako bi mogla uspješno njima upravljati. Da bi internacionalizacija bila uspješna, vrlo je važna uloga top menadžmenta i općenito ljudskog kapitala. Top menadžment postavlja strateške ciljeve, provodi istraživanje tržišta te na temelju istraživanja oblikuje strategiju izlaska na strano tržište. Strategije izlaska na inozemno tržište mogu biti izvoz, licenciranje, međunarodna franšiza, akvizicije poduzeća, zajednička ulaganja i slično, a upravo je na top menadžmentu odgovornost da izabere koja će se strategija koristiti u procesu internacionalizacije.

U ovom diplomskom radu, uloga top menadžmenta u internacionalizaciji analizirana je i istražena na temelju studije slučaja o AD Plastiku kao i na temelju provedenog intervjua s top menadžmentom te kompanije. Podaci su pokazali da je AD Plastik vodeći proizvođač automobilskih komponentni u Hrvatskoj, ali i istočnoj Europi. Kompanija ima višegodišnje iskustvo rada na internacionalnom tržištu i koristi različita programska rješenja čime se nastoje pozicionirati u sam vrh ponude. Imaju osam tvornica u pet država i rade za mnoga vodeća proizvođačka imena među kojima su Volkswagen, Opel, Renault i njihov podbrend Dacia, PSA grupacije s brendovima Peugeot i Citroen, Fiat, Nissan i Ford. Sjedište tvrtke je u Solinu, što je ujedno i najvažnija lokacija jer se cjelokupna automobilska organizacija (prodaja, upravljanje projektima, istraživanje i razvoj) nalazi u Solinu.

Provedeni intervjui s top menadžerom u tom poduzeću doveo je do raznih zaključaka o poslovanju ove kompanije i procesu internacionalizacije. Njihova strategija izlaska na inozemno tržište fokusirana je na akvizicije poduzeća koja već imaju dogovorene poslove i geografsku organizaciju proizvodnje. Geografska proizvodnja ovog poduzeća slijedi stratešku namjeru fokusa na Europu i Rusiju, a posljednja akvizicija tvornice Tisza još je jedan korak u tom smjeru i u smjeru prevladavanja prepreka. Međutim, ono što je vrlo važno u AD Plastiku i što ih diferencira od

ostalnih jest orijentacija na međunarodno organiziranu proizvodnju radi dobivanja novih kupaca i projekata. Također, njihov geografski cilj proizvodnje i proširenja usklađen je sa strategijom korporativnog rasta, što zasigurno u budućnosti može doprinijeti boljem uspjehu ovog poduzeća.

Istraživanje tržišta provedeno je istraživanjem blizine kupaca i konkurencije. Otvaranje tvornica u blizini kupaca omogućilo je AD Plastik smanjenje troškova logistike i vrijeme isporuke proizvoda, dok konkurenciju smatraju važnom radi procjene vlastite snage za natjecanja u dobivanju poslova.

Što se tiče čimbenika koji utječu na strateške odluke top menadžmenta, moguće je zaključiti da se AD Plastik susretao s mnogim rizicima koje je uspješno riješio, a trenutni rizici s kojima se suočava su pandemija COVID-19 i rusko-ukrajinski sukob, uz standardne rizike (rizik konkurencije te financijski, operativni i reputacijski rizik). COVID-19, rusko-ukrajinski sukob te iznenadni poremećaji na tržištu poput nedostatka isporuke poluvodiča i rasta cijena sirovine i energenata predstavljaju najveće izazove s kojima se suočava menadžment AD Plastika. Međutim, zahvaljujući stabilnoj financijskoj situaciji poduzeća te internim mjerama i uštedama, AD Plastik se brzo prilagodio novonastalim situacijama te lakše prebrodio to zahtjevno razdoblje. U upravljanju svim rizicima, sudjeluje upravo top menadžment s članovima uprave, izvršnim direktorima i direktorima. Za navedeno, vrlo važnim se smatraju menadžerske vještine (npr. vodstvo), ali i drugačije vještine – npr. operativne (poznavanje vještina). Proaktivnost im je također važna, posebice kod socijalnih kontakata timova u akviziranim kompanijama.

Osim što se kompanija susreće s mnogim rizicima, susreće se i sam top menadžment koji sudjeluje u procesu internacionalizacije, pa su rezultati intervjua ukazalo na to da su problemi s kojima su se susretali uglavnom vezani za kulturu zemlje u koju su ulazili, administraciju, geografski položaj i ekonomsko stanje. Probleme su uglavnom rješavali uspješno, korištenjem engleskog jezika za manje jezične probleme, ali i ruskog jezika u ruskom području. Osim toga, u obzir su uzeli sve druge barijere, poput zemljopisnih koje nisu utvrđene kao prepreka, operativna znanja koja nisu bila potrebna, ali i ekonomski aspekt koji je vrlo važan (npr. radi plaća zaposlenika).

U ovoj godini i godinama koje dolaze, ispitanik je zaključio da očekuje i nove rizike koji će utjecati na financijske uspjehe, ali ne smatra to prevelikim problemom za kompaniju niti da će imati značajan utjecaj na likvidnost kompanije.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se internacionalizacijom AD Plastik susretao s određenim problemima, ali iste je kompanija rješavala na adekvatne načine, prateći situaciju i sve događaje koji mogu negativno utjecati na poslovanje. U tome je važnu ulogu imao top menadžment, kao menadžment koji se bavi anticipiranjem rizika i proaktivnim djelovanjem u slučaju određenih problema prilikom internacionalizacije.



## Literatura

- 1) Alkaabi, S.K., Dixon, C. (2014.), Factors affecting internationalization decision making in family businesses. U: Gibson, J.W. (ur.) *The journal of applied management and entrepreneurship*, 19(2):53-78.
- 2) Andersen, O. (1993.), On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2):209-231.
- 3) Andriјanić, I., Pavlović, D. (2012.), *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
- 4) Bičak, D. (2022.), AD Plastik ugovorio projekt na devet godina za gotovo 86 milijuna eura, dostupno na <https://www.poslovnih.hr/domace/ad-plastiku-859-milijuna-eura-za-9-godina-sa-stellantisom-4342711>, posjećeno 27.06.2022.
- 5) Carpenter, M.A., Sanders. W.G. (2004.), The effects of Top management team pay and firm internationalization on MNC Performance. *Journal of management*, 30(4):509-528.
- 6) Carmeli, A., Friedman, Y., Tishler, A. (2013.), Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, br. 51:148-159.
- 7) Eisenhardt, K.M. (2013.), Top management teams and the performance of entrepreneurial firms. *Small Bus Econ*, 40:805-816.
- 8) Grbac, B. (2009.), *Izazovi međunarodnog tržišta*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
- 9) Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. (2010.), *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija.
- 10) Heijltjes, M., Olie, R., Glunk, U. (2003.), Internationalization of top management teams in Europe. *European Management Journal*, 21(1):89-97.
- 11) Integrirani godišnji izvještaj AD Plastik, 2021.
- 12) Lazibat, T., Batković, T., Lulić, L. (2006.), Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*, 57(1-2):64-79.
- 13) Johanson, J., Vahlne J.E. (1977.), The internationalization process of the firm. *Journal of international business studies*, 8(1):23-32.
- 14) Malenica, N., Dobrić, B. (2014.), Internacionalizacija poslovanja poduzeća, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5(1): 65-74.
- 15) McFarlin, D., Sweeney, P. (2011.), *International management*. New York: Routledge.

- 16) Mrežne stranice AD Plastik, dostupno na <https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, 26.10.2021.
- 17) Nielsen, S. (2010.), Top Management Team Internationalization and Firm Performance. *Manag. Int. Rev.*, 50:185-206.
- 18) Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., Perkov, M. (2018.), Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja. *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 3:81-94.
- 19) Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
- 20) Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- 21) Shaw, K. (2015.), Foreign market entry strategies. *David publishing*, 14(8):395-398.
- 22) Stiegert, K.W, Ardalan, A.A., Marsh, L.T. (2006.), Foreign-market entry strategies in EU. *Journal Food Distribution Research*, 37(3):48-59.
- 23) Tihanyi, L., Ellstrand, A., Daily, C.M., Dalton, D.R. (2000.), Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6):1157-1177.
- 24) Uvodić, A., Muslim, A., Drviš, M. (2021.), Stavovi i upoznatost top menadžmenta o primjeni neuromarketinških alata pri formiranju marketing strategije. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 12(1):163-170.
- 25) Vallone, T., i sur. (2019.), Top management team influence on Firms' Internationalization complexity. U: Tulder, R.V., Verbeke, A., Jankowska, B. (ur.) *International Business in a VUCA worlds*. Bingley: Emerald Publishing Ltd., str. 199-226.
- 26) Vukosav, S. (2016.), *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih poduzeća*. Novi Sad: Univerzitet u Novom sadu.
- 27) Welch, L.S., Loustarinen, R. (1988.), Internationalization: evolution of concept. *Journal of general management*, 14(2):34-55.
- 28) Wrede, M., Dauth, T. (2020.), A temporalperspective on the relationship between top management team internationalization and firms' innovativeness. *Manage Decis Econ*, 41:542-561.

## **Popis slika**

Slika 1. Proces donošenja odluka o odabiru stranog tržišta.....	9
Slika 2. Šest faza procesa internacionalizacije .....	10
Slika 3. Mogući rizici u međunarodnom poslovanju .....	12
Slika 4. Hijerarhija menadžmenta.....	15
Slika 5. Razvoj kompanije AD Plastik .....	22
Slika 6. Korporativno upravljanje kompanije AD Plastik .....	23
Slika 7. Osam ključnih tehnologija AD Plastika .....	25
Slika 8. Vlasnička struktura .....	26
Slika 9. Korporacijska matrica AD Plastika s udjelima.....	27
Slika 10. Prihodi po tehnologijama.....	28
Slika 11. Usporedba poslovnih prihoda po tržištima prodaje 2020.-2021.....	31

## **Popis tablica**

Tablica 1. Ključni financijski pokazatelji poslovanja (u tisućama kuna) 2019. i 2020.....	29
Tablica 2. Ključni poslovni pokazatelji AD Plastik d.d. i AD Plastik grupe za 2021. godinu .....	30
Tablica 3. Neto financijski rezultati 2020./2021. (u 000 kn).....	31

## **Prilozi**

### *Prilog 1. Pitanja za intervju s top menadžmentom*

1. Koje strateške odluke donosi top menadžer u procesu internacionalizacije?
2. Jeste li imali svog top menadžera ili eksternog stručnjaka? Prilikom izlaska na rusko tržište, je li to vodio netko iz Rusije/da li je ta osoba upoznata/blisko povezana s tim tržištem) ili ste okupili menadžerski tim?
3. Koji su bili dugoročni ciljevi/strateški motivi (misija, vizija, ciljevi) izlaska na strano tržište?
4. Kako je to utjecalo na promjenu organizacijske strukture, odnosno na koji način ste prilagodili svoj poslovni model novom tržištu?
5. Na koji način je provedeno istraživanje tržišta/skeniranje eksterne okoline?
6. Koji su bili kriteriji koje je top menadžer uzimao u obzir prilikom odabira stranog tržišta?
7. Na koji način top menadžer oblikuje globalnu strategiju/strategiju ulaska na strano tržište?
8. Koje je strategije AD Plastik upotrijebio prilikom izlaza na strano tržište?
9. Koji su čimbenici koji su utjecali na strateške odluke top menadžmenta u procesu internacionalizacije?
10. Koje su četiri temeljne kategorije koje utječu na odluke top menadžmenta?
11. Bi li danas, s obzirom na vrijeme je koje je prošlo od kada ste se internacionalizirali poslovanje, izašli na druga tržišta i ako, da zašto? Uzevši u obzir gornje navedene segmente, koje bi vam tržište danas bilo najpoželjnije i zašto?
12. U vrijeme procesa internacionalizacije, na koje vam je tržište bilo najlakše izaći, a na koje najteže?
13. Koje konkurentske prednosti ste ostvarili izlaskom na ta tržišta?
14. Osjećate li u svom poslovanju i u kojoj mjeri sankcije koje je Zapad nametnuo Rusiji? Razmatrate li kao top menadžment mogućnost zatvaranja proizvodnih kapaciteta i izlaska s ruskog tržišta?

## Životopis



**Vanna  
Vukelić**

Datum rođenja: 25/09/1995

Državljanstvo: hrvatsko

### KONTAKT

Trpanjska 48,  
10000 Zagreb, Hrvatska

[vanna.vukelic@gmail.com](mailto:vanna.vukelic@gmail.com)

(+385) 915314571

### RADNO ISKUSTVO

**05/2022 – TRENUTAČNO** – Zagreb

#### Analitičar u Prodaji

Mlinar

- Vođenje analize i pripreme planiranja potražnje i proizvodnje za cijeli B2B segment poslovanja
- Odgovorna za pripremanje i izvještavanje uprave za razne segmente poslovanja (trendovi prodaje, analiza konkurencije i sl.)
- Koordinacija i planiranje zadataka za egzekuciju komercijalista u cijeloj RH

**09/2021 – 05/2022** – Zagreb, Hrvatska

#### Asistent Voditelju Ključnih Kupaca

Henkel

- Vođenje analitičkih zadataka za 3 najveća trgovačka lanca
- Pripremanje materijala i analiza za ključne pregovore oko ugovora
- Vođenje sve administracije

**06/01/2019 – 30/09/2019** – Zagreb, Hrvatska

#### Asistent u prodaji

CADCAM DESIGN CENTAR d.o.o.

- Istraživanje tržišta (priprema, obrada i analiza baze podataka)
- Pripremanje ponuda
- Zaprimanje prodajnih dolaznih poziva
- Popratni pozivi nakon održanih konferencija, poslanih mjesečnih biltena, objavljenih kampanja i sl.
- Prevođenje dokumentacije sa engleskog na hrvatski i obrnuto
- Ostali administrativni poslovi u službi prodaje

**01/11/2017 – 01/12/2017** – Zagreb, Hrvatska

#### Stručna praksa u brokerskom odjelu i odjelu za upravljanje imovinom

Intercapital d.d.

- Rad u Bloombergu i praćenje burzovnih indeksa
- Analiza financijskih izvještaja
- Istraživanje tržišta (priprema, obrada i analiza baze podataka)
- Analiza i prognoza kretanja tržišta i tržišnih odnosa po sektorima (s fokusom na turizam)

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**2013 – TRENUTAČNO** – Trg John F. Kennedy 6, Zagreb, Hrvatska

#### Diplomski studij

Ekonomski fakultet Zagreb

**26/01/2020 – 21/06/2020** – Paseo de Cartuja 7, Granada, Španjolska

- **Erasmus program**  
Faculty of Economics and Business (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)
- **01/2021 – 02/2021**
- **Napredni tečaj MS Excel-a**  
Visoko učilište Algebra  
<https://www.algebra.hr/>
- **13/07/2018 – 27/07/2018**
- **Certifikat za sudjelovanje u ljetnoj školi - smjer "Marketing trendovi" u Portugalu (Porto)**  
Porto business school
  - novi potrošački trendovi
  - marketing 3.0 i 4.0
  - platforme za e-trgovinu
  - brendiranje društvenih mreža
  - SEO i Google AdWords
- **30/09/2017 – 30/09/2018**
- **Tim HR & Education**  
Debatni klub EFZG
  - edukacija svih članova i praćenje njihovog osobnog napretka
  - usavršavanje kroz organizirane posjete poduzećima
  - organiziranje tjednih sastanaka
  - organiziranje teambuilding-a, smještaja i prijevoza
- **12/10/2017 – 14/10/2017 – Zagreb, Hrvatska**
- **Certifikat za sudjelovanje u Govorničkoj školi u organizaciji EFZG Debatnog kluba**  
Govornička škola
  - stečena nova znanja iz područja komunikologije, neverbalne komunikacije, fonetike, artikulacije i psihologije
  - usavršavanje prezentacijskih i komunikacijskih vještina
- **2009 – 2014 – Zagreb, Hrvatska**
- **SSS**  
1. ekonomska škola

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

engleski

Slušanje  
C1

Čitanje  
C1

Govorna  
produkcija  
C1

Govorna  
interakcija  
C1

Pisanje  
C1

španjolski

Slušanje  
A2

Čitanje  
A2

Govorna  
produkcija  
A2

Govorna  
interakcija  
A2

Pisanje  
A2