

# Strategija internacionalizacije kao strategija rasta poduzeća

---

Vicković, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:921931>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij Menadžmenta

**Ivan Vicković**

**Strategija internacionalizacije kao strategija rasta  
poduzeća**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij Menadžmenta

Strategija internacionalizacije kao strategija rasta poduzeća

Diplomski rad

Student/ica:  
Ivan Vicković

Mentor/ica:  
Izv. prof. dr. sc. Berislav Bolfek

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ivan Vicković**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strategija internacionalizacije kao strategija rasta poduzeća** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. lipnja 2023.

## Sažetak

Tržište postaje sve otvorenije i konkurentnije, struktura ekonomije se mijenja stoga poduzeća poduzimaju razne strategije koje pridonose rastu tvrtke. Poduzeća rastu ili lansiranjem novih proizvoda ili privlačenjem novih kupaca, odnosno internacionalizacijom. Internacionalizacija je posebna vrsta strategije koja se može opisati kao složen i višedimenzionalan proces odlučivanja. Međutim, dobre strategije ne jamče poslovni uspjeh osim ako se uspješno ne provode. Ovaj rad se fokusira na teme koje pomažu približiti internacionalizaciju kao strateški proces; etape modela internacionalizacije, studije veze između strategije i strukture u međunarodnim korporacijama te kako sama internacionalizacija ima ulogu u rastu poduzeća. U tom kontekstu, cilj ovog rada bit će i istražiti koji su ključni interni čimbenici koji utječu na provedbu strategije internacionalizacije poduzeća.

Ključne riječi: internacionalizacija, rast poduzeća, strategija rasta

## **Summary**

### **INTERNATIONALIZATION STRATEGY AS A COMPANY GROWTH STRATEGY**

The market is becoming more and more open and competitive, the structure of the economy is changing, therefore companies undertake various strategies that contribute to the growth of the company. Companies grow either by launching new products or by attracting new customers, i.e. internationalization. Internationalization is a special type of strategy that can be described as a complex and multidimensional decision-making process. However, good strategies do not guarantee business success unless they are successfully implemented. This paper focuses on topics that help approach internationalization as a strategic process; stages of the internationalization model, studies of the links between strategy and structure in international corporations and how internationalization itself plays a role in the growth of companies. In this context, the aim of this work will be to investigate what are the key internal factors that influence the implementation of the company's internationalization strategy.

Key words: internationalization, company growth, growth strategy

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2. Teorijski aspekt internacionalizacije .....	3
2.1. Povijesne pretpostavke internacionalizacije .....	6
2.2. Internacionalizacija .....	8
2.3. Motivi internacionalizacije .....	10
2.4. Teorije internacionalizacije.....	11
2.4.1. Uppsala model .....	12
2.4.2. Elektička paradigma (OLI).....	14
2.4.3. Teorija mreže.....	17
2.4.4. Ostale teorije internacionalizacije.....	19
3. Strategije internacionalizacije .....	21
3.1. Izvoz .....	21
3.2. Licenciranje i franšiza .....	24
3.3. Strateški savezi i zajednička ulaganja .....	25
3.4. Izravna strana ulaganja .....	27
3.5. Spajanja i akvizicije.....	29
4. Strategije rasta poduzeća.....	31
4.1. Vrste strategija rasta poduzeća.....	31
4.2. Strategija penetracije na tržište .....	31
4.3. Strategija diversifikacije .....	34
5. Strategija internacionalizacije u poduzeću.....	38
5.1. Analiza i selekcija tržišta .....	41
5.2. Kulturna i pravna razmatranja.....	44
5.3. Upravljanje rizikom.....	46
5.4. Primjer tvrtke Huawei .....	49
6. Zaključak.....	53
LITERATURA.....	55

# 1. Uvod

U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju, tvrtke neprestano traže načine za rast i širenje izvan svojih domaćih tržišta. Internacionalizacija se pojavila kao strateški pristup tvrtkama za postizanje održivog rasta i stjecanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Ovaj rad istražuje koncept strategije internacionalizacije kao strategije rasta poduzeća, zalazeći u njezin značaj, ključna razmatranja i potencijalne koristi.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja je strategija internacionalizacije u poduzeću, odnosno učinak koji ona ima kad se koristi kao strategija rasta poduzeća. Definirat će se pojmovi internacionalizacije, strategije rasta poduzeća i utjecaj strategije internacionalizacije na rast poduzeća. Cilj i svrha ovog rada jesu analizom dostupne literature izvršiti uvid i prikazati kakav utjecaj strategija internacionalizacije ima na rast poduzeća.

Istraživačka pitanja postavljena u radu su:

1. Što je internacionalizacija?
2. Kakav utjecaj strategija internacionalizacije ima na poslovanje?
3. Koji su modeli u strategiji internacionalizacije?
4. Kako smanjiti rizike koji donosi internacionalizacija?
5. Koji je utjecaj internacionalizacije na uspješnost poduzeća?

## 1.2. Metodologija rada

Prilikom izrade ovog rada koristili su se podaci iz sekundarnih izvora: znanstveni i stručni članci, pregledni radovi, knjige, časopisi te ostali Internetski izvori. Korištene su metode analize, sinteze, indukcije, deskriptivna metoda te metoda kompilacije



### 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od ukupno šest poglavlja. U uvodnom poglavlju predstavljeni su predmet i cilj rada te su navedena istraživačka pitanja. Uz to, navedene su i metode koje su korištene prilikom njegove izrade i sama struktura rada. Drugo poglavlje bavi se teorijskim aspektom internacionalizacije, povijesnim pretpostavkama njenog nastanka te se definira sam pojam internacionalizacije. U istom poglavlju su detaljno prikazane teorije internacionalizacije. Strategije internacionalizacije objašnjene su u trećem poglavlju rada. Četvrto poglavlje bavi se drugim dijelom rada, odnosno strategijama rasta poduzeća. U navedenom poglavlju obrađuju se poznatije strategije koje pridonose rastu poduzeća. Peto poglavlje obrađuje sam srž ovog rada, točnije sam utjecaj strategije internacionalizacije na rast poduzeća te je prikazan primjer tvrtke Huawei, odnosno način na koji su oni uz pomoć internacionalizacije uspješno doprinijeli rastu poduzeća. Posljednje poglavlje rada je zaključak.

## 2. Teorijski aspekt internacionalizacije

Internacionalizacija je strateški pristup koji mnoge tvrtke usvajaju kako bi proširile svoje poslovanje i dosegle nova tržišta izvan matične zemlje. Uključuje uspostavljanje prisutnosti na stranim tržištima i prilagođavanje proizvoda ili usluga potrebama i preferencijama kupaca na tim tržištima. U nastavku su navedeni ključni aspekti internacionalizacije kao strategije:

1. Širenje tržišta: Internacionalizacija omogućuje tvrtkama da dođu do novih baza kupaca, potencijalno povećavajući doseg kupaca i tokove prihoda. Širenjem na međunarodna tržišta, tvrtke mogu smanjiti svoje oslanjanje na jedinstveno tržište i diversificirati svoje izvore prihoda.
2. Konkurentska prednost: Internacionalizacija može tvrtkama osigurati konkurentsku prednost nudeći jedinstvene proizvode ili usluge koje zadovoljavaju specifične potrebe i preferencije međunarodnih kupaca. Omogućuje tvrtkama da iskoriste svoje snage i sposobnosti na novim tržištima, stječući uporište ispred konkurenata.
3. Pristup resursima: Internacionalizacija također može tvrtkama omogućiti pristup novim resursima kao što su talent, tehnologija i sirovine. Šireći se globalno, tvrtke mogu iskoristiti stručnost različitih tržišta i iskoristiti troškovnu učinkovitost ili specijalizirane resurse koji možda nisu dostupni u njihovoj zemlji.
4. Učenje i inovacija: Internacionalizacija izlaže tvrtke novoj tržišnoj dinamici, kulturnim uvidima i poslovnim praksama. Ova izloženost može dovesti do vrijednih iskustava učenja i potaknuti inovacije unutar organizacije. Tvrtke zatim mogu primijeniti ta saznanja kako bi poboljšale svoje proizvode, usluge i poslovanje na globalnoj razini.
5. Ublažavanje rizika: Internacionalizacija može pomoći tvrtkama u ublažavanju rizika povezanih s tržišnim fluktuacijama ili ekonomskim padovima na jednom tržištu. Diverzifikacijom svojih operacija u različitim zemljama, tvrtke mogu nadoknaditi potencijalne gubitke na jednom tržištu dobitima na drugim, smanjujući tako ukupnu izloženost riziku. Međutim, važno je napomenuti da internacionalizacija zahtijeva pažljivo planiranje i razmatranje različitih čimbenika kao što su istraživanje tržišta, kulturološka prilagodba, usklađenost s propisima, logistika i financijske implikacije. Tvrtke moraju procijeniti izvedivost i potencijalne rizike prije nego što krenu sa strategijom internacionalizacije. (Comerciendo Global, 2017.)

Internacionalizacija je kroz povijest imala razne definicije. Kraus i suradnici (2017.) internacionalizaciju opisuju kao posebnu vrstu strategije koja se može opisati kao složen i višedimenzionalan proces odlučivanja. Posljednjih desetljeća internacionalizacija je postala sve značajnija među poslovnim istraživačima i praktičarima, popraćena znatnim porastom međunarodne poslovne aktivnosti, posebice širenjem tvrtki iz gospodarstava u razvoju. Međutim, dobre strategije ne jamče poslovni uspjeh osim ako se uspješno ne provode. Unatoč povećanim naporima tvrtki da ulože resurse u mapiranje tržišta, stjecanje znanja i stratešku analizu s ciljem poboljšanja svojih strategija, mnoge inicijative ne uspijevaju postići zadane ciljeve. Ovo naglašava kritičnost provjere valjanosti strategija za postizanje željenih poslovnih ciljeva. Na provedbu unaprijed određene strategije utječu brojni čimbenici, od kojih su mnogi inherentni organizaciji, a ne vanjski. Međutim, postojeća literatura o internacionalizaciji poduzeća pretežno se koncentrirala na prethodnike strateških odluka o ulasku na strana tržišta, a ne na fazu izvršenja. Isto tako, primjetan je nedostatak sustavne analize čimbenika koji utječu na ishode internacionalizacije. (Sacramento, 2018.)

Internacionalizacija predstavlja središnju dimenziju unutar kontinuiranog strateškog procesa koji provodi većina poslovnih poduzeća. Strategije procesa igraju ključnu ulogu u oblikovanju tekuće evolucije i transformacija međunarodnih kompanija, obuhvaćajući aspekte kao što su djelokrug, poslovni koncept, usmjerenost djelovanja, organizacijska načela, upravljačke prakse, prevladavajuće vrijednosti i konvergentne norme. Dimenzija internacionalizacije ostaje poprilično isprepletana sa svakim od ovih aspekata strateškog procesa. S druge strane, važno je napomenuti da dok je strukturalna teorija multinacionalnih kompanija značajno napredovala, dinamička teorija internacionalizacije kao strateški proces dobila je relativno manje pažnje i razvoja. (Melin, 1992.)

U istraživanju koje je proveo Lyles (1990.) naglašeno je da internacionalizacija, u kontekstu globalne konkurencije, ima značajnu važnost kao područje istraživanja strateškog menadžmenta u narednom desetljeću. Ono što je iznenađujuće je da unatoč tom značaju, području strateškog menadžmenta trenutno nedostaje dovoljno pozornosti prilikom proučavanja internacionalizacije. Isto tako, bitno je istaknuti da istraživanje presjeka, koje uključuje prikupljanje podataka od organizacija bez ikakvog poznavanja istih, i dalje dominira tim područjem. Međutim, istraživači sve više prepoznaju vrijednost longitudinalnog istraživanja, koje omogućuje dublje razumijevanje organizacija tijekom vremena.

Huff i Reger (1987) su upozoravali protiv percepcije da statistički rigorozna i usko usmjerena istraživanja imaju veću superiornost nad sveobuhvatnim razumijevanjem stečenim pomnim

ispitivanjem višestrukih organizacija. Točnije, postoji značajan zahtjev za istraživanjem koje priznaje longitudinalnu prirodu internacionalizacije kao razvojnog procesa koji se odvija tijekom vremena. Bitno je napomenuti kako uslužne tvrtke obično započinju svoju međunarodnu ekspanziju oponašajući korake proizvođača kojima pružaju usluge na svojim domaćim tržištima.

Kada klijenti započnu sa procesom internacionalizacije, uslužne tvrtke često se nađu pred prilikom, a ponekad i gotovo obavezom, da slijede njihov primjer. Na primjer, studije provedene u bankarskoj i reklamnoj industriji otkrivaju da potražnja kupaca služi kao primarni poticaj za internacionalizaciju. Kako se tehnološki napredak u elektroničkoj trgovini nastavlja razvijati, putevi za internacionalizaciju usluga postali su raznolikiji. Ova promjena smanjila je oslanjanje na lokalizirane operacije, čime je uslugama omogućeno da nadilaze geografske granice. Postojeća literatura o internacionalizaciji, međunarodnom marketingu i izvoznim strategijama uglavnom se usredotočuje na zahtjeve proizvodnog sektora. Brojne studije koje su ispitivale proizvodne tvrtke istraživale su utjecaj atributa specifičnih za tvrtku kao što su veličina, dob, vlasništvo i prodaja na ponašanje u izvozu. Međutim, nedavna studija Javalgija i suradnika (1998.) osporava ideju da takve karakteristike poduzeća mogu učinkovito razlikovati izvozno orijentirane uslužne aktivnosti od neizvoznih aktivnosti. (Castillo, 2016.)

Erramilli i Rao (1990) primijetili su da znamo vrlo malo o tome kako uslužne tvrtke ulaze na strana tržišta, a njihovo zapažanje vrijedi i danas. "Za međunarodne usluge, teorija znatno zaostaje za praksom" (Clark i suradnici, 1996.).

Činjenica je da međunarodno marketinško okruženje za usluge prolazi kroz značajnu transformaciju, sada čineći značajnu komponentu ukupnog marketinga usluga. Dužnost je akademske zajednice da prevlada postojeći jaz u znanju u ovom području. Unutar literature o međunarodnom marketingu usluga, često se smatra da strategija internacionalizacije predstavlja veći rizik za uslužne tvrtke u usporedbi s njihovim kolegama u sektoru proizvodnje robe. To se dijelom može pripisati inherentnoj prirodi mnogih usluga, u kojima su proizvođač i proizvodni pogoni povezani sa samom uslugom. Kao posljedica toga, uslužne tvrtke zahtijevaju povećanu razinu kontrole nad svojim resursima, koja premašuje onu koja se obično zahtijeva u drugim kontekstima. U tradicionalnim međunarodnim marketinškim modelima koji prvenstveno zadovoljavaju potrebe proizvodnih tvrtki, proces internacionalizacije često počinje u skromnoj mjeri, koristeći neizravne izvozne kanale. Nakon toga slijedi postupni prijelaz prema izravnijim kanalima. Ovaj postupni pristup olakšava akumulaciju uvida koji se odnose na očekivanja kvalitete, zahtjeve za osobljem, distribuciju i medijske strukture, kao i specifičnosti kupovnog

ponašanja na inozemnom tržištu. S druge strane, situacija se razlikuje za uslužne tvrtke. Ulaskom na strano tržište uvijek se suočavaju s nizom izazova koji obuhvaćaju sve gore navedene aspekte i šire. Kao takvi, moraju odmah osmisliti strategiju ulaska koja im omogućuje snalaženje u ovom području najbolje što mogu, iako optimalni tijek djelovanja ovisi o specifičnoj vrsti usluge i ciljnom tržištu. I dalje se vode rasprave o tome u kojoj se mjeri internacionalizacija usluga razlikuje od internacionalizacije materijalnih dobara. (Carman i Langeard, 1980)

Prema nekim autorima, postoji argument koji govori da su čimbenici koje utječu na izbor načina ulaska za uslužne tvrtke i proizvođače robe u osnovi slične. Kao primjer, Agarwal i Ramaswami (1992.) proveli su komparativnu analizu odabira načina ulaska između pružatelja usluga iznajmljivanja opreme i proizvođača robe i nisu pronašli nikakve uočljive razlike. Ovo opažanje može se pripisati činjenici da takve ponude usmjerene na usluge ne zahtijevaju nužno stalnu lokalnu prisutnost na stranim tržištima. Međutim, drugi autori (Erramilli i Rao, 1993.) tvrde da se načini ulaska koje koriste proizvođači ne mogu izravno prenijeti na područje usluga. S druge strane, neki autori tvrde da temeljni proces ulaska na strana tržišta ostaje analogan i za uslužne tvrtke i za proizvođače, ali se ipak izvođenje ovog procesa razlikuje između dvije vrste subjekata.

„Internacionalizacija poduzeća iznimno je složen proces koji se ne može ostvariti preko noći, a da bi se to postiglo potrebno je biti dosta educiran o toj temi i sustavno ga planirati uz financijska sredstva, odvažnost i tek malo sreće.“ (Paunović i Prebežac, 2010.)

## 2.1. Povijesne pretpostavke internacionalizacije

Povijest strategije internacionalizacije proteže se stoljećima, razvijajući se paralelno s globalnom trgovinom, tehnološkim napretkom i promjenom gospodarskih krajolika. Od ere istraživanja i kolonizacije do modernog digitalnog doba, tvrtke su nastojale proširiti svoje poslovanje izvan državnih granica. Strategije internacionalizacije vođene su čimbenicima poput tržišnih prilika, napretka u transportu i komunikacijama te promjenama u globalnoj ekonomskoj politici. Ovaj vremenski tijek ističe ključne prekretnice, uključujući industrijsku revoluciju, gospodarsku suradnju nakon Drugog svjetskog rata i utjecaj digitalnih tehnologija. Razumijevanje povijesnog konteksta strategije internacionalizacije pruža značajan uvid u njen razvoj i dinamičan tijek globalne poslovne prakse.

U nastavku su navedena razdoblja u kojima je došlo do prekretnica kod internacionalizacije:

1. Era merkantilizma (16.-18. stoljeće): Tijekom doba istraživanja, europske su nacije nastojale proširiti svoja carstva i kontrolirati trgovačke rute. Primarni fokus bio je na izvlačenju resursa iz kolonija i održavanju trgovačkih monopola, a ne na namjernim strategijama internacionalizacije.
2. Industrijska revolucija (18.-19. stoljeće): Industrijska revolucija donijela je napredak u transportu i proizvodnji, što je dovelo do povećanja globalne trgovine. Kompanije su počele uspostavljati međunarodne operacije, pospješene razvojem parobroda i željeznice.
3. Rano 20. stoljeće: Nakon Prvog svjetskog rata mnoge su zemlje iskusile ekonomsku nestabilnost i protekcionističku politiku. Fokus se pomaknuo prema oporavku domaćih gospodarstava, a ne prema međunarodnom širenju. Međutim, multinacionalne tvrtke poput Coca-Cole i Forda počele su širiti svoj utjecaj na globalnoj razini tijekom tog razdoblja.
4. Nakon Drugog svjetskog rata (sredina 20. stoljeća): Uspostava međunarodnih institucija poput Ujedinjenih naroda i Svjetske banke, zajedno s potpisivanjem trgovinskih sporazuma poput Općeg sporazuma o carinama i trgovini (GATT), promicala je globalnu gospodarska suradnja. Ovo je razdoblje svjedočilo porastu internacionalizacije jer su tvrtke tražile prilike za rast na novim tržištima.
5. Kasno 20. stoljeće: 1980-ih i 1990-ih došlo je do značajnog napretka u tehnologiji, komunikacijama i transportu, čineći internacionalizaciju pristupačnijom. Kompanije su počele usvajati namjerne strategije za širenje poslovanja na globalnoj razini, iskorištavanjem ekonomije razmjera, pristupom novim tržištima i uključivanjem u gospodarstva u nastajanju poput Kine i Indije.
6. Moderno doba: Pojavom interneta i digitalnih tehnologija internacionalizacija je postala još prisutnija. E-trgovina, internetske platforme i digitalni marketing omogućuju tvrtkama svih veličina da s relativnom lakoćom dosegnu globalne kupce. Fokus se pomaknuo prema prilagodbi i lokalizaciji kako bi se zadovoljile jedinstvene potrebe različitih tržišta.

Važno je napomenuti da se provedba strategija internacionalizacije razlikuje ovisno o industriji, tvrtki i vremenskim okvirima. Neke industrije, poput proizvodnje i tehnologije, imaju dugu povijest globalne ekspanzije, dok su se druge možda počele internacionalizirati u novije vrijeme zbog novih prilika ili promjene tržišne dinamike. (Jones & Silva Lopes, 2020.)

## 2.2. Internacionalizacija

Internacionalizacija se, u kontekstu poslovanja i ekonomije, odnosi na proces kojim tvrtke šire svoje poslovanje izvan domaćih granica i uspostavljaju prisutnost na međunarodnim tržištima. Uključuje uključivanje u prekograničnu trgovinu, ulaganja i druge poslovne aktivnosti kako bi se iskoristile prilike na stranim tržištima i postigao održivi rast. (Grgić, 2020.)

Teorija internacionalizacije nastoji objasniti motivacije, strategije i procese koje tvrtke poduzimaju kada se upuštaju na međunarodna tržišta. Jedna od istaknutih teorija u ovom području je Uppsala model, poznat i kao model procesa internacionalizacije koji će kasnije u radu biti detaljno opisan. (Masum i Fernandez, 2008.)

Internacionalizacija je višestruk i dinamičan proces koji uključuje širenje poslovnih aktivnosti izvan domaćih granica kako bi se uspostavila globalna prisutnost i iskoristile prilike na međunarodnim tržištima. Obuhvaća širok raspon strateških inicijativa, operativnih prilagodbi i prilagodbi specifičnih za tržište s ciljem iskorištavanja prednosti i suočavanja s izazovima poslovanja na globalnoj razini. Proces internacionalizacije obično počinje procjenom tržišnog potencijala i prilika na stranim tržištima. (Agndal, 2004.)

Tvrtke procjenjuju različite čimbenike kao što su veličina tržišta, stope rasta, konkurentsko okruženje, kulturne nijanse i regulatorni okviri kako bi odredile izvedivost i privlačnost širenja svojih operacija na međunarodnoj razini. Ova početna analiza pomaže tvrtkama identificirati ciljana tržišta i razviti plan za svoje putovanje internacionalizacijom. Ulazak na međunarodna tržišta zahtijeva od tvrtke snalaženje u nizu načina i strategija ulaska. To može uključivati izvoz, licenciranje, franšizing, zajednička ulaganja, strateška savezništva i izravna ulaganja u obliku podružnica ili akvizicija. Svaki način ulaska ima svoje prednosti i razmatranja, kao što su kontrola nad operacijama, prijenos znanja o tržištu, izloženost riziku i predanost resursima. Tvrtke pažljivo procjenjuju te opcije i odabiru najprikladniji način ulaska na temelju svojih resursa, sposobnosti i čimbenika specifičnih za tržište. Kako tvrtke uspostavljaju svoju prisutnost na međunarodnim tržištima, suočavaju se s raznim izazovima povezanim s kulturološkim razlikama, jezičnim barijerama, usklađenošću sa zakonima i propisima, logistikom, upravljanjem opskrbnim lancem i preferencijama kupaca. Prilagodba proizvoda, usluga i marketinških strategija kako bi se zadovoljile specifične potrebe i preferencije lokalnih kupaca ključna je za uspjeh. Tvrtke moraju pokazati kulturnu osjetljivost, osjetljivost na tržište i razumijevanje jedinstvene dinamike svakog tržišta na kojem posluju. (Lockett, 2018.)

Upravljanje međunarodnim operacijama također uključuje razvoj i njegovanje odnosa s različitim dionicima, uključujući kupce, dobavljače, distributere, lokalne partnere i vladine subjekte. Izgradnja povjerenja i vjerodostojnosti, usklađivanje interesa i razvoj učinkovitih komunikacijskih kanala ključni su za uspostavljanje jakih mreža i odnosa suradnje na stranim tržištima. (Kusi i suradnici, 2021.)

Globalizacija i tehnološki napredak značajno su utjecali na krajolik internacionalizacije. Pojava digitalnih tehnologija, platformi za e-trgovinu i internetskih tržišta otvorila je nove puteve tvrtkama za pristup međunarodnim tržištima, interakciju s kupcima i optimiziranje njihovih opskrbnih lanaca. Digitalizacija poslovnih procesa, kao što su online sustavi plaćanja, praćenje opskrbnog lanca i upravljanje odnosima s kupcima, poboljšala je međunarodne operacije i povećala učinkovitost. Prednosti internacionalizacije protežu se izvan rasta prihoda i diversifikacije tržišta. Tvrtke koje se internacionaliziraju često dobivaju pristup širem bazenu talenata, inovacijskim ekosustavima te istraživačkim i razvojnim mogućnostima dostupnim na različitim tržištima. Suradnja s međunarodnim partnerima, dobavljačima i kupcima može potaknuti razmjenu znanja, međukulturalno učenje i širenje inovacija, što dovodi do povećane konkurentnosti i dugoročne održivosti. (Pereira i suradnici, 2022.)

Posljednjih godina održivost i društvena odgovornost poduzeća postali su sastavni dio procesa internacionalizacije. Tvrtke se sve više fokusiraju na ekološki prihvatljive prakse, etičko nabavu, društveni utjecaj i angažman zajednice. Pridržavanje održivih poslovnih praksi ne samo da je usklađeno s globalnim standardima, već također povećava ugled, vrijednost robne marke i povjerenje dionika, što je ključno za dugoročni uspjeh na međunarodnim tržištima. Važno je napomenuti da internacionalizacija nije pristup koji odgovara svima. Strategije, taktike i izazovi internacionalizacije razlikuju se ovisno o čimbenicima kao što su dinamika industrije, veličina tvrtke, financijski resursi, geografski položaj i konkurentsko pozicioniranje. Stoga tvrtke moraju pažljivo analizirati svoje interne sposobnosti, vanjske tržišne uvjete i strateške ciljeve kako bi razvile prilagođene strategije internacionalizacije koje su u skladu s njihovim jedinstvenim okolnostima. Zaključno, internacionalizacija je složen i dinamičan proces koji uključuje širenje poslovnih aktivnosti izvan domaćih granica kako bi se pristupilo globalnim tržištima, iskoristile prilike i odgovorilo na izazove. Obuhvaća analizu tržišta, odabir načina ulaska, prilagodbu lokalnim tržištima, upravljanje odnosima, tehnološki napredak, razmatranja održivosti i strateško donošenje odluka. Uspješna internacionalizacija zahtijeva duboko razumijevanje međunarodnih tržišta, kulturne raznolikosti i globalne poslovne dinamike, zajedno sa sposobnošću prilagodbe, inovacija i suradnje. (Raynard i Forstater, 2002.)



### 2.3. Motivi internacionalizacije

Motivi iza strategije internacionalizacije mogu varirati ovisno o specifičnim ciljevima i okolnostima tvrtke. Međutim, neki uobičajeni motivi uključuju:

1. Širenje tržišta: Tvrtke se često odlučuju za internacionalizaciju kako bi ušle na nova tržišta i doprle do veće baze kupaca. To može pomoći u povećanju prodaje i potencijala prihoda.
2. Diverzifikacija: Internacionalizacija omogućuje tvrtkama diverzifikaciju poslovanja i smanjenje ovisnosti o jedinstvenom tržištu. Širenjem u različite zemlje, tvrtke mogu ublažiti rizike povezane s ekonomskim fluktuacijama ili izazovima specifičnim za tržište.
3. Pristup resursima: Internacionalizacija može omogućiti pristup novim resursima kao što su sirovine, kvalificirana radna snaga ili napredne tehnologije. To može poboljšati konkurentsku prednost poduzeća i poboljšati njegove proizvodne sposobnosti.
4. Smanjenje troškova: Tvrtke se mogu odlučiti za internacionalizaciju kako bi iskoristile prednosti troškovne učinkovitosti u različitim zemljama. To može uključivati niže troškove rada, povoljne porezne propise ili pristup jeftinijim inputima.
5. Konkurentska prednost: Internacionalizacija može pomoći tvrtkama da steknu konkurentsku prednost ulaskom na tržišta na kojima imaju jedinstvene proizvode, tehnologije ili stručnost. To može dovesti do povećanja tržišnog udjela i prepoznatljivosti marke.
6. Učenje i inovacija: Poslovanje na međunarodnim tržištima izlaže tvrtke različitim kulturama, preferencijama potrošača i poslovnoj praksi. To može potaknuti učenje i inovacije, što dovodi do razvoja novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela.

Važno je napomenuti da motivi iza internacionalizacije mogu varirati ovisno o industriji, veličini tvrtke i specifičnim tržišnim uvjetima. Svaka tvrtka treba pažljivo procijeniti vlastite ciljeve i resurse prije formuliranja strategije internacionalizacije. (Rundh, 2022.)

## 2.4. Teorije internacionalizacije

Teorije koje stoje iza internacionalizacije pružaju vrijedan uvid u motive i strategije koje tvrtke koriste kada šire svoje poslovanje izvan domaćih granica. Širenje tržišta je ključni motiv, budući da tvrtke žele pristupiti novim tržištima i doseći veću bazu kupaca, čime se povećava prodaja i potencijal prihoda. Diversifikacija je još jedan važan motiv, jer internacionalizacija omogućuje tvrtkama da smanje ovisnost o jedinstvenom tržištu i ublaže rizike povezane s ekonomskim fluktuacijama ili izazovima specifičnim za tržište. Pristup resursima, kao što su sirovine, kvalificirana radna snaga ili napredne tehnologije, također je pokretačka snaga internacionalizacije, povećavajući konkurentsku prednost tvrtke i proizvodne sposobnosti. Smanjenje troškova je još jedan motiv, jer tvrtke mogu iskoristiti prednosti troškovne učinkovitosti u različitim zemljama, kao što su niži troškovi rada ili povoljni porezni propisi. Stjecanje konkurentске prednosti ulaskom na tržišta na kojima tvrtka ima jedinstvene proizvode, tehnologije ili stručnost također je čest motiv. Na kraju, internacionalizacija potiče učenje i inovacije izlažući tvrtke različitim kulturama, preferencijama potrošača i poslovnim praksama, što dovodi do razvoja novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela. Ove teorije pružaju temelj tvrtkama za procjenu svojih ciljeva i resursa pri formuliranju strategije internacionalizacije. (Andersen i suradnici, 2014.)

Internationalizacija poduzeća kompliciran je proces ukorijenjen u povijesti poduzeća i njegovom administrativnom nasljeđu, kao i u općem strateškom planiranju. Oslanja se na širok raspon odluka u različitim funkcijama. Treba pronaći odgovore na pitanja koja se tiču odabira tržišta ili segmenata, (ne)prilagodbe proizvoda i izbora organizacije. Pitanja se uvelike razlikuju među industrijama (usporedite, npr., industriju mlaznih linijskih vozila s industrijom namještaja) i među tvrtkama koje djeluju u istoj industriji. Ovim se pitanjima bave teorije internacionalizacije. Naposljetku, njegova je uloga ponuditi uvjetne iskaze tipa "ako - da", tj. predložiti normativne odgovore na pitanja formulirana u prikladnim teorijskim terminima. Teorije internacionalizacije inherentno se bave pitanjima poslovnog razvoja i strategije, dvama poljima koja su jednako umjetnost koliko i znanost, što se vidi u teorijama internacionalizacije. Oni nisu jaki u smislu normativnog sadržaja. Vrednovanje teorije često polazi od općeprihvaćenih širokih dimenzija kao što su

- transparentnost argumentacije;
- složenost teorije;

- dosljednost teorije;
- mogućnost falsificiranja teorije; i
- empirijski sadržaj teorije.

Dok se prve tri dimenzije tiču unutarnjeg dijela teorije, posljednje dvije se bave vanjskim odnosima. Čak i bez zadovoljavanja (svih) kriterija, teorija može biti vrlo korisna. Može, npr., koristiti koncepte koji su plodonosni u "praktičnom životu" i prepoznatljivi od strane menadžera, ili može biti koristan kao vodič za praktične odluke u međunarodnoj tvrtki. (Chenoy, 2012.)

#### 2.4.1. Uppsala model

Početna verzija Uppsala modela objavljena je 1977. (Johanson & Vahlne, 1977). Postojeća literatura sadrži analize različitih procesa promjena sličnih procesu internacionalizacije koji su modelirani, a koje objašnjavaju razvoj MBE sposobnosti. Uključivanjem procesa stvaranja sposobnosti u Uppsala model, može se objasniti što internacionalizaciju čini mogućom - vlasništvo, kontrola ili drugi oblici privilegiranog pristupa prednostima specifičnim za tvrtku (FSA) - i razloge internacionalizacije - učinkovito upravljanje i ekonomska ljestvica.

Uppsala internacionalizacijski model predlaže okvir koji se sastoji od četiri različite faze kroz koje tvrtke prolaze kada ulaze na međunarodna tržišta. Važno je napomenuti da su te faze međusobno povezane i ovise o čimbenicima kao što su situacija u poduzeću, ciljno tržište i poznavanje tog tržišta od strane poduzeća.

1. Prva faza, nazvana "Nema redovitih izvoznih aktivnosti" ili sporadičan izvoz, označava fazu u kojoj tvrtke ne ulažu dosljedne izvozne napore.
2. Druga faza uključuje "Izvoz preko neovisnog predstavnika", gdje se tvrtke oslanjaju na neovisne predstavnike za upravljanje njihovim izvoznim operacijama.
3. Treća faza uključuje "Osnivanje inozemne prodajne podružnice", gdje tvrtke osnivaju vlastitu podružnicu na ciljnom tržištu za obavljanje prodajnih aktivnosti.
4. Četvrta i posljednja faza je "strana proizvodnja/proizvodnja", koja uključuje izravno osnivanje podružnice u zemlji domaćinu za uključivanje u proizvodne ili proizvodne aktivnosti (Johanson & Vahlne, 1977.).

Opažanja Johansona i Vahlnea dovela su ih do zaključka da tvrtke obično započinju svoju ekspanziju na tržištima koja su fizički i kulturološki blizu. Ovaj izbor omogućuje im bolje poznavanje tržišta i kulture zemlje domaćina. Kako tvrtka stječe iskustvo i resurse, postupno se širi na udaljenija tržišta. Pod "udaljenošću" oni se odnose na kulturne razlike, kao i razlike u jeziku, politici, zemljopisu i izazove povezane sa stjecanjem tržišnog znanja i informacija.

Osim toga, uobičajeno je da tvrtke uđu na nova tržišta izvozom prije nego što uspostave inozemnu prodajnu podružnicu ili proizvodni pogon u ciljanoj zemlji.

Johanson i Vahlne (1977.) oslanjaju se na Aharonijev rad (1966.) kako bi istaknuli međuovisnost znanja o tržištu i predanosti tržištu. Oni razvijaju matrični model koji ilustrira pozitivnu korelaciju između znanja o tržištu i odluka o predanosti koje donose tvrtke. Oni također naglašavaju sekvencijalni razvoj tržišnih aktivnosti i njihovu pozitivnu korelaciju s opredijeljenošću tržišta.

Središnji koncept Uppsala modela je da povećano poznavanje tržišta dovodi do povećane predanosti tržištu, i obrnuto, kako navodi Andersen (1993). Model naglašava ključnu ulogu početnih tržišnih aktivnosti i njihovih ishoda kao determinanti za buduće razine predanosti na temelju znanja poduzeća o ciljnom tržištu (Johanson & Vahlne, 1977.).

Najizrazitija značajka Uppsala modela je njegova usredotočenost na proces - procese razvoja znanja i predanosti resursima - umjesto na izolirane investicijske odluke. Također, neki su model iz Uppsale smatrali jedinim objašnjenjem procesa internacionalizacije iako postoje drugi teorijski okviri koji se također bave procesima akumulacije resursa (npr. Narula & Verbeke, 2015). Unatoč tome, dok pogled na multinacionalnu aktivnost temeljen na ekonomiji omogućuje procjenu svojstava učinkovitosti pojedinačnih odluka i kombinacija resursa, pogled na proces olakšava istraživanje interakcija između odluka, skupova resursa i pozicija tijekom vremena, poput načina na koji akumulacija resursa, tj. iskustveno znanje utječe na sam proces donošenja odluka. Ovaj je pristup više usklađen s pogledima poduzeća koji se temelje na resursima nego s ekonomskom, uskom perspektivom učinkovitosti.

Uppsala model prvenstveno djeluje na mikrorazini, fokusirajući se na pojedinačne tvrtke. Promatrajući promjene na ovoj razini, one su u velikoj mjeri agregirani ishodi procesa koji se odvijaju na mile-mikro razini, što se odnosi na razinu pojedinaca ili podskupina unutar organizacije. Iako se mille-micro razina većinom tretirala kao crna kutija, povremeno se zalazili u temelje ove razine. Na primjer, istražena je evolucija odnosa s poslovnim partnerima, kojima često upravljaju srednji menadžeri (Johanson & Vahlne, 2009.)

Pojedini autori evoluciju karakteriziraju kao dugotrajan i progresivan proces s naglaskom na njezinu kumulativnu prirodu. Dok se revolucionarne promjene mogu dogoditi u evoluciji temeljni procesi su djelomično vođeni internacionalizacijom, što znači da na njih utječu ne samo promjene u okruženju nego i namjere menadžera (Augier & Teece, 2008.). Na njihov evolucijski pristup također utječe Penroseova teorija rasta poduzeća, gdje ovisnost o putu igra značajnu ulogu u većini slučajeva, iako organizacijska evolucija može uključivati revolucionarne promjene. Unatoč inherentnom sukobu između internih mehanizama ovisnosti o putu poduzeća i mogućnosti radikalnih transformacija u vanjskom okruženju, ti se sukobi mogu riješiti proučavanjem međugre između poduzeća i njegovog okruženja. Iako tvrtke imaju svoje inherentne karakteristike, one se također moraju prilagoditi ometajućim okolnostima. Kao posljedica toga, autori na pojam "zaključavanja" ne gledaju samo kao na neučinkovit rezultat ovisnosti o putu već i kao pretjerano deterministički. U stvarnosti, tvrtke se kreću putovima vođene svojim ciljevima i sudjeluju u odnosima i poslovnim transakcijama koje su u skladu s njihovim ciljevima. (Sydow i suradnici., 2009.),

#### 2.4.2. Eklektička paradigma (OLI)

Prošlo je trideset godina otkako je John Dunning prvi artikulirao eklektičku paradigmu (Dunning, 1977.). Dunningov pristup složenom fenomenu multinacionalnog poduzeća (MNE) pokazao se praktičnim i s vremenom je postao jedan od najutjecajnijih tokova mišljenja u međunarodnoj poslovnoj literaturi. Eklektička paradigma objašnjava pojavu multinacionalnih poduzeća prema tri vrste konkurentske prednosti: prednost vlasništva, prednost lokacije i prednost internalizacije (Dunning, 1977). Unatoč svojoj dominantnoj poziciji u području međunarodnog poslovanja, eklektična paradigma još nije formalizirana u svim svojim elementima (vlasništvo, lokacija i prednosti internalizacije) unutar modela opće ravnoteže.

Dok su neki znanstvenici posudili djelomične uvide iz eklektičke paradigme u svom formalnom modeliranju multinacionalnih poduzeća, mnogi drugi tvrde da je paradigma je previše bogat pojam da bi se formalizirao i da je više "široki šator" nego model (Cantwell & Narula, 2001)

Seymour, kao prvi znanstvenik koji je prepoznao jedinstvene karakteristike lokacije zgrade i njezinu povezanost s faktorom u Dunningovoj eklektičkoj paradigmi, tvrdi da mogućnosti izvoza ili licenciranja nisu praktične alternative izravnim stranim ulaganjima. Kao posljedica toga, pitanje odabira prekomorske lokacije postaje pitanje "FDI ili bez FDI?" Ova promjena u

perspektivi povećava moć objašnjenja čimbenika O (vlasništvo) i L (lokacija), koji zajedno utječu na odluku o FDI. Faktor I (internalizacija), koji se tradicionalno koristi za objašnjenje izbora između izvoza, licence ili izravnih stranih ulaganja, transformiran je u kontekstu multinacionalnog ugovaranja. U kontekstu multinacionalnog ugovaranja, nakon što multinacionalna korporacija (MC) odabere stranu lokaciju za ponudu za projekt i obveže se na određenu razinu izravnih stranih ulaganja, uloga faktora i mijenja se od određivanja načina ulaska (FDI, licenca ili izvoz) za procjenu opsega izravnih stranih ulaganja (priroda, opseg ili način ulaska). Posljedično, mogu postojati slučajevi u kojima MC ulazi na strano tržište unatoč značajnim nedostacima u faktoru I, ali prisutnost jakih prednosti O i L nadmašuje te nedostatke (Dunning, 2001).

U industrijama koje nisu multinacionalno ugovaranje, gdje tvrtke imaju fleksibilnost biranja između izvoza, licenciranja ili izravnog ulaganja, ortodoksni OLI okvir i hipoteza sugeriraju da su poduzeća sklona odlučiti se za izvoz i/ili licenciranje umjesto za izravna ulaganja u takva tržišta. Međutim, ovo predstavlja značajno ograničenje kada se primjenjuje na multinacionalno ugovaranje, gdje su opcije za izvoz ili licenciranje ograničene. Kao posljedica toga, postoji prilika za razvoj revidiranog OLI okvira i hipoteze posebno skrojene za složenost multinacionalnog ugovaranja. Kritično razmatranje unutar OLI okvira je potreba da se formulira sveobuhvatna hipoteza unutar eklektičke paradigme. Ovu bi hipotezu trebalo prilagoditi kako bi uključila OLI okvir u kontekstu multinacionalnog ugovaranja i uzela u obzir značajnu razinu specifičnosti lokacije. Ova specifičnost zahtijeva određeni stupanj izravnih stranih ulaganja za uspješnu provedbu građevinskih projekata u zemlji domaćinu. Opća hipoteza izvedena iz eklektične paradigme predlaže da bi multinacionalne korporacije trebale pažljivo procijeniti sva tri čimbenika - vlasništvo, lokaciju i internalizaciju - kada donose odluke u vezi s vanjskim izravnim ulaganjima. Međutim, specifični prag na kojem se svaki čimbenik smatra povoljnim nije izričito definiran. Stoga se opća hipoteza može pojednostaviti razmatranjem faktora OLI kao nominalnih i pozitivnih razmatranja. Unatoč tome, ovaj pristup otkriva slabost opće hipoteze kada se primjenjuje na multinacionalno ugovaranje, gdje jedinstvene karakteristike lokacije igraju značajnu ulogu. Važno je napomenuti da Uppsala internacionalizacijski model, s kojim je povezan OLI okvir, nadilazi ograničenja specifične kategorije unutar konceptualnog okvira. Internacionalizacija uključuje dinamičnu međuigru unutarnjih i vanjskih čimbenika za tvrtku i ne samo potaknut "racionalnim" pristupom strategiji. Na taj način nudi sveobuhvatniju perspektivu u usporedbi s drugim teorijama internacionalizacije. (Keohane i Van Doorn, 1972).

„U terminologiji Michaela Portera, netko bi mogao paradigmu kategorizirati kao "zaglavljenu u sredini". Međutim, to ne bi bilo ispravno. U početku je paradigma imala uži fokus, posebno se baveći određenim oblikom internacionalizacije: međunarodnom proizvodnjom kroz izravna strana ulaganja (FDI). To je vidljivo iz naslova Dunningova ključnog rada, "International Production Explained" (1988.), koji jasno ističe njegov primarni fokus na organiziranje globalne proizvodnje unutar podružnica u potpunom vlasništvu multinacionalnih kompanija. Dunningova rana istraživanja pojavila su se tijekom razdoblja povećanog interesa za multinacionalne korporacije. Tijekom tog vremena, postojao je snažan naglasak na političkim razmatranjima unutar polja, a znanstvenici su tražili konceptualni okvir za bolje razumijevanje izravnih stranih ulaganja i multinacionalnih poduzeća. Predložene su različite teorije, prvenstveno jednofaktorska objašnjenja, s posebnim fokusom na koncept izravnih stranih ulaganja. Ove pokušaje kritički su pregledali znanstvenici, pri čemu su predstavljene četiri generičke klase objašnjenja, a to su:

(1) Objašnjenja koja se odnose na funkciju tržišta. Ovo gledište uključuje hipoteze da su izravna strana ulaganja uzrokovana različitim stopama povrata među nacijama. Tema je proširena hipotezama sličnim modelima financijskog portfelja.

(2) Objašnjenja temeljena na nesavršenostima tržišta. Argument je da su trgovinske nesavršenosti barijere koje se mogu zaobići zamjenom trgovine izravnim stranim ulaganjima.

(3) Objašnjenja koja se odnose na ponašanje poduzeća, posebice investicijsko ponašanje. Predložen je niz varijabli koje objašnjavaju zašto su poduzeta FDI. Varijable su uključivale novčani tok, snagu valuta, veličinu multinacionalnog poduzeća, izdatke za istraživanje i razvoj itd.

(4) Objašnjenja uzimajući kao polazište uvjete u zemlji domaćinu. Predložen je širok raspon političkih, ekonomskih i tehnoloških čimbenika: politička (ne)stabilnost, sustavi poticaja, dostupnost bitnih čimbenika proizvodnje ili cijene faktora. U ovoj skupini teorija nadnice su bile posebno popularne. Popis je indikativan i daleko od potpunog, izostavljajući npr. marksistička "objašnjenja" izravnih stranih ulaganja koja se temelje na međunarodnoj eksploataciji. Razumijevanje izravnih stranih ulaganja postalo je vrlo dezintegrirano poslovanje i, ako se želi izbjeći potpuni raspad, čini se da je potreban neki opći okvir" (Andersen, 2003).

### 2.4.3. Teorija mreže

Teorija mreža objašnjava da je strateška diskrecija poduzeća u procesu internacionalizacije ograničena zbog utjecaja mreža i odnosa. Umjesto da je isključivo pokreću individualne odluke i radnje, internacionalizaciju tvrtki oblikuje njihova uključenost u mreže i njihova sposobnost uspostavljanja dugoročnih formalnih i neformalnih odnosa unutar tih mreža (Chetty i Blankenburg Holm, 2000).

Ključni članak u teoriji mreža je rad Johanssona i Mattssona (1988.), koji se smatra revolucionarnim. Oni tvrde da je fenomen mreža ključan za razumijevanje internacionalizacije poduzeća. Tvrtke su ugrađene u umrežene odnose koji olakšavaju pristup resursima potrebnim za inozemno širenje. Prema njihovom mrežnom modelu internacionalizacije, internacionalizacija poduzeća podrazumijeva uspostavljanje i razvoj pozicije u odnosu na konkurente u stranim mrežama (Johansson i Mattsson, 1988). Ovaj proces je vođen namjerom tvrtke da stekne poziciju unutar strane mreže i ojača svoju poziciju širenjem izvan granica matične zemlje.

Mrežni model internacionalizacije uzima u obzir i pojedinačnu tvrtku, sa svojom vlastitom imovinom, i mrežu kojoj pripada, sa svojom tržišnom imovinom. Stupanj internacionalizacije poduzeća odražava u kojoj mjeri poduzeće zauzima položaje unutar domaćih i inozemnih mreža, kao i važnost i integraciju tih položaja. Istovremeno, stupanj internacionalizacije mreže (ili tržišta) obuhvaća razinu internacionalizacije unutar proizvodnih i nacionalnih mreža. Proizvodna mreža obuhvaća tvrtke uključene u isti proizvod ili industriju, dok nacionalne mreže obuhvaćaju odnose među tvrtkama koje djeluju unutar nacionalnih granica (Johansson i Mattsson, 1988).

Uzimajući u obzir stupnjeve internacionalizacije poduzeća i mreže, Johansson i Mattsson (1988.) identificiraju četiri moguće varijacije internacionalizacije poduzeća: Early Starter, Lonely International, Late Starter i International među ostalima.

U slučaju Early Starters, i tvrtka i tržište pokazuju nizak stupanj internacionalizacije i imaju ograničene veze sa stranim subjektima. Zbog nedostatka znanja o stranim tržištima, tvrtka ne pokreće lako poslovanje u inozemstvu i često se oslanja na druge aktere, poput agenata, za pokretanje međunarodnog širenja. S vremenom, kako tvrtka akumulira znanje, resurse i prodaju, može prijeći iz Early Starter u Lonely International. U fazi Lonely International, iako sama mreža možda nije visoko internacionalizirana, tvrtka uspostavlja veze sa stranim



mrežama, olakšavajući izravno širenje ili akviziciju. Za razliku od Early Starters, uspjeh inozemne ekspanzije za Lonely Internationals manje ovisi o tržišnim sličnostima između domaćeg i inozemnog tržišta. S druge strane, Late starters pokazuju nizak stupanj internacionalizacije na razini poduzeća, ali se susreću s visokim stupnjem internacionalizacije među domaćim dobavljačima, kupcima i konkurentima. Početnici koji kasne mogu iskoristiti internacionalizaciju drugih aktera unutar svoje matične mreže i, sudjelovanjem u zajedničkim projektima, postaviti se za kasniju internacionalizaciju. Za razliku od ranih početnika, kasni početnici ne zahtijevaju nužno postupno uključivanje na tržišta slična njihovom domaćem. Male tvrtke mogu odlučiti koristiti agentske usluge ili osnovati trgovačke/proizvodne podružnice, dok se veće tvrtke mogu odlučiti za zajednička ulaganja ili akvizicije, iako to može biti rizično.

U slučaju tvrtki i mreža koje karakterizira visok stupanj internacionalizacije, položaj se među ostalim naziva i Međunarodni (Johansson i Mattsson, 1988). Za te tvrtke daljnja internacionalizacija uključuje samo marginalne promjene u opsegu i stupnju prodora na tržište. Biti internacionalan između ostalog zahtijeva visok stupanj koordinacije između aktivnosti na različitim stranim tržištima. Ta poduzeća također mogu utjecati na razvoj difuzijskih procesa, poput tehnologije, unutar tržišta i sukladno tome stimulirati vlastitu internacionalizaciju. Zajednička ulaganja, spajanja i preuzimanja s drugim međunarodno aktivnim akterima češća su u kategoriji Međunarodno među ostalima u usporedbi s ostale tri varijacije. Ukratko, teorija međunarodnih mreža ističe važnost mreža i odnosa u oblikovanju strateških odluka i djelovanja poduzeća tijekom procesa internacionalizacije.

Johanssonov i Mattssonov mrežni model internacionalizacije naglašava važnost pozicija poduzeća unutar stranih mreža, uzimajući u obzir i vlastitu imovinu poduzeća i tržišnu imovinu mreže. Varijacije internacionalizacije poduzeća, uključujući među ostalima early starters, lonely internationals, late starters, obuhvaćaju različite stupnjeve internacionalizacije poduzeća i mreže i njihove implikacije na proces internacionalizacije. Činjenica je da mrežni model Johanssona i Mattssona (1988.) naglašava značaj mreža u domaćem i međunarodnom razvoju poduzeća i postizanju njegovih ciljeva. Model naglašava važnost mrežnog konteksta i uspostavljanja željene mrežne pozicije u oblikovanju procesa internacionalizacije i odluka o ulasku na tržište. Međutim, postoje neka ograničenja modela.

Jedan od nedostataka je to što ne daje objašnjenje kako subjekti prevladavaju izazove povezane s internacionalizacijom i probleme koji se mogu pojaviti unutar mreža (Ratajczak-Mrozek, 2012). Model također ne uzima u obzir donositelje odluka i karakteristike specifične za tvrtku (Chetty i Blankenburg Holm, 2000.). Usredotočujući se na mreže kao već postojeće entitete, model obraća malo pozornosti na stvarni proces razvoja mreže ili stvaranje mreža.

„Kao rezultat ovih ograničenja, dok je model koristan za analizu procesa internacionalizacije iz mrežne perspektive, ima ograničenu vrijednost kao praktičan alat za podršku donošenju odluka menadžmenta u kontekstu internacionalizacije. Općenitost modela i nedostatak specifičnosti u pogledu dinamike razvoja mreže i uloge donositelja odluka i karakteristika poduzeća ograničavaju njegovu primjenjivost u vođenju strateških izbora i akcija tijekom internacionalizacije.“ (Johanson i Vahlne, 2009).

#### 2.4.4. Ostale teorije internacionalizacije

Uz gore navedene motive, postoji nekoliko teorija koje pružaju daljnji uvid u proces internacionalizacije. Ove teorije imaju za cilj objasniti čimbenike i mehanizme koji utječu na odluku poduzeća da se proširi na međunarodna tržišta. Proučavanjem ovih teorija može se steći dublje razumijevanje složenosti međunarodnog poslovanja i različitih pristupa koje tvrtke mogu usvojiti. „Neke od istaknutih teorija internacionalizacije i njihovi ključni koncepti su:

1. „Born global“ teorija: Ova teorija sugerira da su neke tvrtke "rođene globalne" i imaju međunarodni fokus od svog početka. Te se tvrtke brzo uključuju na međunarodna tržišta, iskorištavajući tehnologiju i mreže kako bi prevladale tradicionalne prepreke internacionalizaciji.
2. Teorija životnog ciklusa proizvoda: Predložena od strane Raymonda Vernona, ova teorija sugerira da proizvod prolazi kroz različite faze u svom životnom ciklusu, počevši s domaćom proizvodnjom i konačno prelaskom na međunarodna tržišta kako potražnja raste. Naglašava važnost inovacija i zrelosti tržišta u pokretanju internacionalizacije.

3. Teorija internalizacije: Također poznata kao teorija transakcijskih troškova, ova se perspektiva usredotočuje na proces donošenja odluka u poduzećima da internaliziraju određene aktivnosti umjesto da se oslanjaju na vanjska tržišta. Predlaže da se poduzeća internacionaliziraju kako bi smanjila transakcijske troškove i stekla bolju kontrolu nad svojim lancem vrijednosti.
4. Teorija tržišne moći: Ova teorija sugerira da se poduzeća internacionaliziraju kako bi iskoristila svoju tržišnu moć i stekla konkurentsku prednost. Ulaskom na nova tržišta poduzeća mogu povećati svoj tržišni udio, pristupiti novim kupcima i izvršiti utjecaj na konkurente.
5. Institucionalna teorija: Ova teorija naglašava ulogu institucionalnih čimbenika, kao što su propisi, norme i kulturne prakse, u oblikovanju strategija internacionalizacije poduzeća. Predlaže tvrtkama da prilagode svoje strategije kako bi se uskladile s institucionalnim okruženjem ciljnog tržišta.“ (Hollensen, 2011).

### 3. Strategije internacionalizacije

Unutar dinamičnog i međusobno povezanog globalnog poslovnog okruženja, tvrtke su sve više potaknute istraživati strategije internacionalizacije kao sredstva za postizanje uspješnog rasta. Širenje na inozemna tržišta putem učinkovitih strategija internacionalizacije pruža tvrtkama priliku za diversifikaciju tokova prihoda, pristup novim bazama kupaca i povećanje njihove konkurentske prednosti. U ovom poglavlju bit će prikazane temeljne komponente strategija internacionalizacije i njihova ključna uloga u pokretanju rasta i uspjeha tvrtke. (Nave i Ferreira, 2023).

#### 3.1. Izvoz

„U području strategije internacionalizacije, izvoz je dobio na značaju kao ključni pristup za tvrtke koje žele proširiti svoje poslovanje izvan domaćih granica. Izvoz, kao sastavni dio internacionalizacije, podrazumijeva prodaju i distribuciju proizvoda ili usluga kupcima na stranim tržištima. Pojavio se kao ključni pokretač poslovnog rasta i pristupnik novim prilikama u globalnoj areni. Iako izvoz kao gospodarska aktivnost ima dugu povijest, njegove su teorijske temelje u početku istraživali ekonomisti poput Smitha (1776.) svojim pionirskim radom, nakon čega su slijedile teorije komparativne prednosti Richarda (1817.), faktorske obdarenosti Ohlina (1933.) i Hecksckler (1950), te Linder (1961) ističući sličnost, kao i Vernonova (1966) međunarodna teorija životnog ciklusa proizvoda. Ove su teorije pružile dragocjene uvide u razumijevanje međunarodnih trgovinskih aktivnosti među nacijama i poslužile su kao osnova za promišljanje međunarodne poslovne dinamike.“ (Leonidas i suradnici, 2010).

Za mnoga poduzeća, posebice mala i srednja poduzeća, izvoz predstavlja najčešći način ulaska na međunarodna tržišta. Ta se preferencija može pripisati relativno nižim zahtjevima za resursima, smanjenim rizicima i troškovnim prednostima povezanim s izvozom u usporedbi s drugim metodama ulaska na strano tržište. To je dovelo do velike pozornosti istraživača u području međunarodnog poslovanja od ranih 1960-ih, što je rezultiralo brojnim znanstvenim člancima i uspostavljanjem istraživanja izvoza kao legitimnog područja akademskog istraživanja. Tijekom svoje evolucije, istraživanje izvoza je prolazilo kroz različite tematske razvoje, progresivno ispitujući širok raspon pitanja povezanih s izvozom. (Rexhepi i suradnici, 2017).

Rana istraživanja izvoza prvenstveno su bila usmjerena na analizu izvoza poduzeća na razini zemlje, s posebnim naglaskom na japanski izvoz, koji je doživio značajan rast u kasnim 1960-ima. Osim toga, studije su istraživale izvoz iz razvijenih zemalja u određene skupine nacija, poput Istočne Europe, Europske ekonomske zajednice i zemalja u razvoju. Neka od ovih istraživanja primijenila su temeljne poslovne koncepte, kao što je životni ciklus proizvoda, u kontekstu međunarodne trgovine. Nadalje, vladino promicanje izvoza i pomoć, uključujući svijest, korištenje i učinkovitost programa promicanja izvoza, pojavilo se kao rano područje interesa za istraživače zbog višestrukih koristi koje izvoz može donijeti vladama, kao što su devizni prihodi, povećano zapošljavanje prilike i veze unazad/naprijed unutar gospodarstva. Još jedna dimenzija izvoza koja je privukla pozornost su izvozne cijene i financiranje. U tom području primarni fokus je na prilagodbi izvoznih cijena, utjecaju deviza na cijene i izvorima financiranja izvoznih aktivnosti. 1980-ih svjedočimo rastućem naglasku na upravljačke, organizacijske i okolišne čimbenike koji oblikuju izvozno ponašanje. Menadžerske determinante obuhvaćaju objektivne karakteristike (npr. dob) i subjektivne osobine (npr. toleranciju na rizik) donositelja odluka, kao i menadžerske osobine koje mogu imati specifičnu (npr. jezične vještine) ili opću (npr. dinamičnost) važnost za izvoz. Organizacijski čimbenici uključuju karakteristike tvrtke (npr. veličinu), operativne aspekte (npr. kapacitet), resurse tvrtke (npr. financijska sredstva) i poslovne ciljeve (npr. cilj profita). Elementi okoliša obuhvaćaju sile koje mogu imati ili "makro" utjecaj (npr. politički rizik) ili "mikro" utjecaj (npr. konkurencija) na izvozne aktivnosti, prvenstveno na stranim tržištima. Naime, organizacijski utjecaji na izvoz, posebice veličina poduzeća, bili su među najopsežnije proučavanim temama istraživanja. (Leonidas i suradnici, 2010).

Još jedno područje istraživanja koje se pojavilo 1980-ih i nastavilo se u godinama koje su uslijedile bilo je povećani fokus na menadžerske, organizacijske i okolišne čimbenike koji utječu na izvozno ponašanje, nadovezujući se na prethodna istraživanja. Menadžerske determinante obuhvaćaju objektivne karakteristike (npr. dob) i subjektivne osobine (npr. toleranciju na rizik) donositelja odluka, kao i menadžerske osobine koje mogu imati specifičnu (npr. jezične vještine) ili opću (npr. dinamičnost) važnost za izvoz. (Shao, 2020)

Organizacijski čimbenici igraju značajnu ulogu u izvoznim aktivnostima, uključujući karakteristike poduzeća kao što su veličina, operativni kapacitet, financijski resursi i poslovni ciljevi, koji oblikuju izvozno ponašanje poduzeća. Dodatno, elementi okoliša, kako na makro tako i na mikro razini, utječu na izvozne aktivnosti, posebice na inozemnim tržištima. Među tim čimbenicima, organizacijski utjecaji, s posebnim fokusom na veličinu poduzeća, privukli

su značajnu pozornost istraživača i opsežno su istraženi. Još jedno područje istraživanja koje se pojavilo u tom razdoblju i nastavilo u narednim desetljećima jest strategija izvoza. Rasprava se prvenstveno vrti oko izbora između standardizacije (primjena strategije slične domaćem tržištu) i prilagodbe (prilagodba strategije za ispunjavanje specifičnih zahtjeva inozemnih tržišta). Evolucija istraživanja izvozne strategije svjedoči ponovnom oživljavanju interesa za istraživanje procesa razvoja izvoza, organizacijskih odrednica izvoza i ukupnih izvoznih strategija. (Forte i Carvalho, 2022).

Tijekom 2000-ih došlo je do povećanog interesa za ispitivanje uspješnosti izvoza, što ga je učinilo najopsežnijom temom u istraživanju izvoza u posljednjih pet desetljeća. Dodatno, bihevioralni aspekti odnosa izvoznik-uvoznik, poput povjerenja, oportunitizma, predanosti, komunikacije, zadovoljstva i moći, izazvali su značajan interes, povlačeći paralele s istraživanjem provedenim u području domaćih radnih odnosa. Nadalje, suvremene linije istraživanja izvoza istražile su različita područja. To uključuje ispitivanje konkurentske prednosti izvoza, fokusiranje na različite resurse i sposobnosti koje pridonose konkurentske prednosti u izvoznim pothvatima i naknadno utječu na izvoznu izvedbu. Organizacijsko učenje proučavano je kako bi se razumjelo kako mehanizam učenja poduzeća olakšava proces razvoja izvoza i poboljšava izvozne rezultate. Orijentacija na izvozno tržište istražena je kako bi se identificirali čimbenici, poput koordinacije, vodstva i iskustva, koji utječu na formuliranje ponašanja orijentiranog na izvozno tržište i njegov utjecaj na učinak. Osim toga, internetski marketing istražen je kako bi se razumjeli čimbenici koji utječu na prihvaćanje interneta kao alata za doseganje potencijalnih kupaca na izvoznim tržištima. Na kraju, ispitano je poduzetništvo kako bi se utvrdila uloga poduzetničkih osobina koje posjeduju ključni donositelji odluka u pokretanju i poticanju izvozne aktivnosti. (Leonidou, 2014).

Može se kazati da izvoz predstavlja razvijajuće i obećavajuće područje unutar međunarodnog poslovanja koje zahtijeva dodatnu pozornost, posebno u području izazova koje donosi ubrzana globalizacija, pojačana konkurencija i rastuća integracija. Izvoz uključuje različite metode rada, pokazuje složenost i dinamičnost te obuhvaća više zemalja i kultura. Kao posljedica toga, sustavni napori za uvođenje, primjenu ili redefiniranje koncepata, pristupa i alata ključni su za napredak, širenje i usavršavanje ove discipline. Unatoč opsežnom proučavanju, izvozna izvedba ostaje sporno i slabo shvaćeno područje zbog problema s konceptualizacijom i mjerenjem.

### 3.2. Licenciranje i franšiza

Strategija licenciranja koristi se u slučaju kada tvrtka posjeduje vrijedan tehnički know-how ili jedinstveni patent, a tvrtki nedostaje potrebna količina novca ili tvrtka nema mogućnost sama ući na međunarodno tržište. Licenciranje se također definira kao način ulaska koji uključuje sporazum između davatelja licence i tvrtke koja se licencira. Davatelj licence daje drugoj tvrtki pravo nad nematerijalnom imovinom na određeno vremensko razdoblje u zamjenu za naknadu za lojalnost iz licence. Na taj način rizik za uspjeh licence i resursa je na strani korisnika licence. Negativna strana ove strategije je što se njome prenose važna znanja i tehnologija na druge tvrtke što može utjecati na gubitak kontrole nad tim vrijednim resursima. Najčešće ga koriste softverske i farmaceutске tvrtke. (Hill, 2007)

Franšizu obično koriste trgovci koji se žele globalno proširiti. McDonalds, Pizza Hut, KFC, Hilton Hotels samo su neki od primjera obiteljskih tvrtki koje koriste franšizu. Franšiza ima gotovo iste karakteristike kao i licenciranje osim što je kod franšize primatelj franšize dužan preuzeti troškove vezane uz obuku, podršku, osiguranje resursa i praćenje osnivanja tvrtke. Najveći problem vezan uz franšizu je kontrola kvalitete; u nekim zemljama obično uopće ne obraćaju pozornost na kontrolu. Ponekad postoji još jedan problem koji je povezan s potrebom modificiranja proizvoda kako bi se zadovoljili zahtjevi lokalnih potrošača. Troškovi i rizici poslovanja u zemlji domaćinu neki su od razloga prodaje franšize od strane tvrtke koja je posjeduje (Venzin, 2009).

Različiti događaji kroz povijest i trendovi imaju značajne implikacije na rast i širenje domaćih i međunarodnih franšiznih poslovanja. Iz perspektive davatelja franšize, ograničena dostupnost resursa na slabim tržištima kapitala ograničila je njihov pristup sredstvima potrebnim za tradicionalne strategije rasta. U takvim okolnostima, franšizing se pojavio kao preferirani pristup za postizanje ciljeva rasta i uspostavljanje prisutnosti marke. Međutim, ključno je da potencijalni primatelji franšize imaju potreban kapital za uspješan razvoj svojih teritorija. U dvadeset i prvom stoljeću, odgovorno franšizno poslovanje ključ je za osiguravanje skladnog suživota između davatelja i primatelja franšize. Ovaj pristup podrazumijeva ne samo uspostavljanje čvrstih temelja za pokretanje franšiznog programa, već i demonstraciju istinske predanosti uspjehu primatelja franšize tijekom cijelog trajanja odnosa. Ova predanost obuhvaća različite faze, počevši od procesa zapošljavanja pa sve do rasta, zrelosti, obnove ili čak prekida, uz stalnu podršku i nakon ovih prekretnica. Davanjem prioriteta odgovornim praksama franšize, i davatelji i primatelji franšize mogu poticati obostrano korisno i održivo partnerstvo. To

uključuje transparentnu komunikaciju, poštene sporazume, stalnu obuku i podršku te zajednički fokus na dugoročni uspjeh. Putem odgovornog franšiznog poslovanja, franšizne tvrtke mogu se nositi s izazovima i složenošću modernog poslovnog krajolika, istovremeno stvarajući pogodno okruženje za rast i prosperitet. (Marzheuser-Wood, 2022.)

### 3.3. Strateški savezi i zajednička ulaganja

Strateški savezi i zajednička ulaganja snažne su strategije internacionalizacije koje tvrtke često koriste kako bi proširile svoje poslovanje na globalnoj razini. Ove strategije uključuju uspostavljanje partnerstva i suradnje s drugim tvrtkama na stranim tržištima kako bi se međusobno iskoristile prednosti i resursi. Strateški savezi i zajednički pothvati uključuju dvije ili više tvrtki koje se udružuju radi postizanja zajedničkih ciljeva na stranom tržištu. Primarna svrha je udruživanje resursa, sposobnosti i stručnosti radi postizanja uzajamne koristi i konkurentske prednosti. (Išoraitè, 2009).

Formiranjem strateških saveza ili zajedničkih pothvata, tvrtke mogu pristupiti novim tržištima, podijeliti rizike i troškove, poboljšati ponudu proizvoda i steći znanje o lokalnoj poslovnoj praksi. Postoje različite vrste strateških saveza i zajedničkih pothvata, uključujući saveze s kapitalom, saveze bez kapitala, globalne strateške saveze i prekogranična zajednička ulaganja. Vlasnički savezi uključuju zajedničko vlasništvo i kontrolu nad novim subjektom, dok nevladnički savezi uključuju suradnju bez vlasničkog udjela. Globalna strateška savezništva formiraju se između tvrtki iz različitih zemalja, dok prekogranična zajednička ulaganja uključuju osnivanje novog subjekta sa zajedničkim vlasništvom i kontrolom na stranom tržištu. (Giles, 2015).

Strateški savezi i zajednička ulaganja sve se više prepoznaju kao povoljni pristupi za tvrtke koje slijede strategije internacionalizacije. Ovi dogovori o suradnji nude niz prednosti, uključujući pristup novim tržištima i distribucijskim kanalima, korištenje znanja i stručnosti o lokalnom tržištu, dijeljenje troškova i rizika te poboljšanu konkurentsku prednost. Štoviše, takva partnerstva olakšavaju prijenos tehnologije, dijeljenje znanja i inovacije kroz razmjenu ideja i najboljih praksi. Dok strateški savezi i zajednička ulaganja donose brojne prednosti, oni također predstavljaju određene izazove. Tvrtke se moraju učinkovito snalaziti u kulturnim razlikama, pomiriti proturječne ciljeve i upravljati različitim stilovima upravljanja. Održavanje povjerenja i uspostavljanje jasnih linija komunikacije i koordinacije između partnera ključni su za osiguranje uspjeha ove suradnje. Osim toga, poduzeća bi se trebala pažljivo pozabaviti



potencijalnim sukobima interesa i uspostaviti snažne strukture upravljanja i mehanizme za rješavanje sporova. Kada razmišljaju o strateškim savezima ili zajedničkim pothvatima kao strategijama internacionalizacije, tvrtke bi trebale pažljivo procijeniti potencijalne partnere na temelju zajedničkih vrijednosti, komplementarnih sposobnosti i usklađenih strateških ciljeva. Razvoj dobro definiranog sporazuma koji ocrta uloge, odgovornosti i očekivanja je ključan. Nadalje, tvrtke bi trebale temeljito procijeniti kulturne i pravne aspekte ciljnog tržišta, provesti sveobuhvatnu dubinsku analizu i uspostaviti učinkovite komunikacijske kanale za poticanje suradničkog i obostrano korisnog odnosa. Može se kazati kako strateški savezi i zajednička ulaganja služe kao učinkovite strategije internacionalizacije za tvrtke koje žele proširiti svoju prisutnost na stranim tržištima. Partnerstvom s uglednim lokalnim igračima ili međunarodnim partnerima, tvrtke mogu iskoristiti zajedničke resurse, ublažiti rizike i steći konkurentsku prednost. Međutim, precizno planiranje, učinkovita komunikacija i kontinuirano upravljanje ključni su za osiguranje uspjeha ove suradnje. (Kumlungsua, 2008).

### 3.4. Izravna strana ulaganja

Izravna strana ulaganja (FDI) strateški su pristup koji koriste tvrtke kako bi proširile svoje poslovanje na međunarodnoj razini. Uključuje ulaganje kapitala, resursa i stručnosti u stranoj zemlji s ciljem uspostavljanja dugoročne prisutnosti i stjecanja konkurentske prednosti. Izravna strana ulaganja mogu imati različite oblike, poput osnivanja novih podružnica ili podružnica, preuzimanja postojećih poduzeća ili stvaranja strateških partnerstava s lokalnim subjektima. Ova strategija omogućuje tvrtkama pristup novim tržištima, resursima i tehnologijama, kao i korist od ekonomije razmjera i troškovne učinkovitosti. (Calimanu, 2021).

Jedna od ključnih prednosti izravnih stranih ulaganja jest mogućnost pristupa stranim tržištima i bazama kupaca. Uspostavljanjem fizičke prisutnosti u stranoj zemlji, tvrtke mogu bolje razumjeti lokalne preferencije potrošača, prilagoditi svoje proizvode ili usluge u skladu s tim i izgraditi jače odnose s kupcima. To može dovesti do povećanja tržišnog udjela i rasta prihoda. FDI također omogućuje tvrtkama pristup novim resursima i tehnologijama koji možda nisu dostupni u zemlji. Ulaganjem u strane zemlje, tvrtke mogu dobiti pristup sirovinama, kvalificiranoj radnoj snazi, naprednim tehnologijama ili specijaliziranim znanjima koja mogu poboljšati njihovu konkurentsku poziciju. To može rezultirati poboljšanom kvalitetom proizvoda, inovacijama i operativnom učinkovitosti. (Calimanu, 2021).

Izravna strana ulaganja mogu pomoći tvrtkama da diverzificiraju svoje poslovanje i smanje rizike povezane s poslovanjem na jedinstvenom tržištu. Širenjem u inozemstvo, tvrtke mogu ublažiti rizike kao što su ekonomski padovi, politička nestabilnost ili promjene propisa u njihovoj zemlji. Ova diversifikacija može osigurati zaštitu od tržišnih fluktuacija i povećati ukupnu otpornost poslovanja. Međutim, važno je napomenuti da izravna strana ulaganja također predstavljaju izazove i rizike. Tvrtke se moraju snalaziti u kulturnim, pravnim i regulatornim razlikama na stranim tržištima, što može zahtijevati značajne resurse i stručnost. Osim toga, politički i ekonomski rizici u zemlji domaćinu, kao što su promjene politike, fluktuacije valute ili izvlaštenje, mogu utjecati na uspjeh FDI pothvata. (Mabey i McNally, 1999).

Izravna strana ulaganja se mogu pojasniti kao strategija internacionalizacije koja uključuje ulaganje u strane zemlje kako bi se uspostavila dugoročna prisutnost i stekla konkurentska prednost. Nudi prilike za pristup novim tržištima, resursima i tehnologijama, kao i diverzifikaciju poslovanja. Međutim, to također uključuje izazove i rizike koje tvrtke moraju pažljivo razmotriti i njima upravljati. Jedno od ključnih pitanja u međunarodnom poslovanju je

zašto se tvrtke upuštaju u FDI. “Klasična” metodologija motiva izravnih stranih ulaganja četverostruka je klasifikacija koju je iznio John Dunning (Dunning, 1993. i Dunning i Lundan, 2008.). Dunningov okvir grupira motive izravnih stranih ulaganja u četiri široke kategorije. Tragači za prirodnim resursima ulažu u inozemstvu kako bi stekli specifične resurse koji ne postoje ili postoje, ali uz veće troškove, u njihovoj domovini. Ti resursi sežu od fizičkih, poput nafte i plina, do nekvalificirane i polukvalificirane radne snage te također tehnoloških i menadžerskih sposobnosti. Tragači za tržištem ulažu u inozemstvo kako bi opskrbili robom ili uslugama nova tržišta ili ona koja su prethodno opsluživali kroz izvoz. Oni koji traže učinkovitost vođeni su potrebom za racionalizacijom i dobitkom od zajedničkog upravljanja geografski raspršenim aktivnostima kroz ekonomiju razmjera i opsega ili kroz prednosti različitih faktorskih resursa u različitim zemljama. Za razliku od prethodna tri tipa izravnih stranih ulaganja, motiv tražitelja strateške imovine je manje iskorištavanje prednosti koje tvrtke već posjeduju, već povećanje postojećih ili dobivanje novih koje doprinose dugoročnoj konkurentnosti. Iako su Dunning (1993.) te Dunning i Lundan (2008.) raspravljali o drugim vrstama motiva izravnih stranih ulaganja, četverostruka je klasifikacija najšire prihvaćena kao okvir za razlikovanje vrsta aktivnosti izravnih stranih ulaganja. Jednostavnost modela i sposobnost pojednostavljenja složenih ideja u lako razumljive koncepte učinili su ga glavnim osloncem u objašnjavanju aktivnosti izravnih stranih ulaganja. Ipak, rastuća složenost globalne ekonomije predstavlja izazov za moć objašnjenja ove klasifikacije. Novi ekosustav globalizacije, u kojem novi skup multinacionalnih poduzeća s tržišta u nastajanju postaje sve istaknutiji, potaknuo je veliku raspravu o moći objašnjenja postojećih teorija (Narula, 2012.). Dok se mišljenja i dalje razlikuju jesu li potrebne nove teorije, jedno zajedničko stajalište koje se pojavilo jest da razlike u zemlji podrijetla utječu na ponašanje lokalnih tvrtki. Utjecaji se više osjećaju među EMNE-ovima, budući da je njihova početna imovina specifična za tvrtku obično ograničena lokacijskom imovinom matične zemlje nego strategijom koju odaberu (Narula, 2012.).

Varijacije između internacionalizacijskog ponašanja multinacionalnih poduzeća iz naprednih gospodarstava i tržišta u nastajanju stoga odražavaju razlike u lokacijskoj imovini koju su ta multinacionalna poduzeća uspjela internalizirati i pretvoriti u imovinu specifičnu za tvrtku. Skup lokacijskih dobara zemlje širi se kako ekonomski razvoj napreduje. Zemlje se udaljavaju od imovine koja zahtijeva rad i prirodne resurse prema kapitalno intenzivnim i naposljetku intenzivnim znanju, dok prelaze iz zemlje u razvoju u status napredne zemlje (Dunning i Narula, 1996.). Sličan proces se može očekivati od lokalnih tvrtki, jer njihova akumulacija imovine

specifične za tvrtku odražava nadogradnju lokacijske imovine matične zemlje. Multinacionalna poduzeća iz naprednih gospodarstava imaju koristi od šireg skupa lokacijskih sredstava akumuliranih kroz sofisticiraniju infrastrukturu znanja, kao što je raznolik niz institucija koje poduzimaju aktivnosti istraživanja i razvoja (R&D). Naprotiv, infrastruktura znanja u gospodarstvima u nastajanju ograničenija je, čineći EMNE ovisnima o bazičnijoj imovini koja se temelji na troškovima koja proizlazi iz nižih troškova čimbenika proizvodnje (Narula, 2012.).

### 3.5. Spajanja i akvizicije

Spajanja i akvizicije (M&A) još su jedan strateški pristup koji tvrtke koriste za širenje svojih operacija na međunarodnoj razini. Uključuje konsolidaciju dviju ili više tvrtki kroz razne transakcije, kao što su spajanja, akvizicije ili zajednička ulaganja, s ciljem postizanja sinergije i povećanja konkurentne prednosti. M&A kao strategija internacionalizacije nudi nekoliko potencijalnih prednosti. Prvo, tvrtkama omogućuje brzi pristup novim tržištima i bazama kupaca. Kupnjom ili spajanjem s tvrtkom koja je već prisutna na stranom tržištu, tvrtke mogu zaobići dugotrajan proces izgradnje vlastitog poslovanja od nule. To može rezultirati ubrzanim ulaskom na tržište i povećanjem tržišnog udjela. Drugo, spajanja i preuzimanja omogućuju tvrtkama stjecanje vrijedne imovine, resursa i sposobnosti. Akvizicijama tvrtke mogu dobiti pristup novim tehnologijama, intelektualnom vlasništvu, distribucijskim mrežama ili proizvodnim pogonima koji mogu poboljšati njihovu konkurentsku poziciju. To može dovesti do poboljšane ponude proizvoda, povećane učinkovitosti i uštede troškova kroz ekonomiju razmjera. (Suryaningrum, 2023).

Isto tako, spajanja i preuzimanja mogu pružiti prilike za diverzifikaciju i smanjenje rizika. Spajanjem ili preuzimanjem tvrtki u različitim industrijama ili zemljopisnim regijama, tvrtke mogu rasporediti svoje rizike i smanjiti svoju ovisnost o jednom tržištu ili proizvodu. Ova diversifikacija može pomoći u ublažavanju utjecaja gospodarskih padova ili izazova specifičnih za industriju. Međutim, važno je napomenuti da spajanja i preuzimanja također dolaze s izazovima i rizicima. Kulturalne razlike, pitanja integracije i sukobljeni stilovi upravljanja mogu predstavljati značajne izazove tijekom procesa integracije nakon spajanja. Osim toga, regulatorne i pravne složenosti u različitim zemljama mogu dodatno zakomplicirati i povećati transakcijske troškove. (Lewis, 2019)

Spajanje je transakcija kojom se spajaju dvije tvrtke, ostavljajući jedno preživjelo tijelo. Akvizicija je kupnja jedne tvrtke od strane druge osobe ili tvrtke. Obje transakcije spadaju pod općenitiji naslov preuzimanja. Preuzimanje može imati konstruktivnu gospodarsku ulogu, na primjer uklanjanjem neučinkovitog menadžmenta ili postizanjem ekonomije razmjera i komplementarnosti. S druge strane, oni mogu imati manje poželjan učinak preraspodjele bogatstva, kao u preuzimanjima koja iskorištavaju porezne olakšice ili izvlašćuju vlasnike obveznica ili dionike. Naposljetku, preuzimanja mogu smanjiti učinkovitost ako odražavaju probleme agencije kod voditelja nadmetanja ili su rezultat jednostavno pogrešnih procjena. (Mensah i Onumah, 2017).

Postoji mnogo važnih sukoba interesa i informacijskih razlika među stranama u preuzimanju: dioničari koji žele akviziciju samo ako ciljna cijena nije previsoka u usporedbi s osnovnom vrijednošću, uprava koja se nadmeće za ponudu koja može tražiti samopovećanje putem preuzimanja, dioničari koji ciljaju koji žele dobiti cijenu koja u potpunosti odražava sva moguća poboljšanja preuzimanja, ciljani menadžment koji želi zadržati privatne prednosti kontrole i potencijalne konkurentske ponuditelje koji odlučuju hoće li dati vlastite ponude. Isto tako, transakcije spajanja i preuzimanja mogu biti financijski zahtjevne i zahtijevaju pažljivu dubinsku analizu kako bi se osiguralo financijsko zdravlje ciljne tvrtke i kompatibilnost sa strateškim ciljevima tvrtke preuzimatelja. Loše provedeni poslovi spajanja i preuzimanja mogu rezultirati financijskim gubicima, smanjenjem vrijednosti za dioničare i negativnim utjecajima na kulturu tvrtke i moral zaposlenika. (Lipton, 1979).

Može se kazati da su spajanja i akvizicije (M&A) strategija internacionalizacije koje uključuju konsolidaciju tvrtki radi postizanja sinergije i povećanja konkurentske prednosti. Nudi prilike za pristup tržištu, stjecanje resursa i diverzifikaciju. Međutim, to također uključuje izazove i rizike koje tvrtke moraju pažljivo razmotriti i njima upravljati tijekom cijelog procesa.

## 4. Strategije rasta poduzeća

Na današnjem dinamičnom i međusobno povezanom globalnom tržištu, tvrtke se suočavaju s intenzivnom konkurencijom i zahtjevima kupaca koji se brzo mijenjaju. Kako bi napredovale i ostale konkurentne, organizacije moraju usvojiti učinkovite strategije rasta koje pokreću njihovo širenje i povećavaju njihovu prisutnost na tržištu. Jedan takav ključni pristup je strategija internacionalizacije, koja tvrtkama omogućuje ulazak u nova tržišta, diversifikaciju tokova prihoda i kapitalizaciju prilika za rast izvan svojih domaćih granica. Ovo poglavlje će istražiti značaj strategija rasta poduzeća i prikazati one najvažnije koje doprinose održivom širenju poslovanja.

### 4.1. Vrste strategija rasta poduzeća

Ovo su neke od ključnih strategija rasta poduzeća, isključujući internacionalizaciju, koje organizacije koriste kako bi postigle održivi rast, povećale tržišni udio i bile ispred konkurencije. Pažljivim odabirom i primjenom odgovarajućih strategija, tvrtke se mogu prilagoditi promjenjivoj tržišnoj dinamici, otključati nove prilike i stvoriti vrijednost za svoje dionike.

### 4.2. Strategija penetracije na tržište

Penetracija na tržište je strategija rasta koja je usmjerena na osvajanje većeg udjela postojećih tržišta. Umjesto da traže širenje na nova tržišta, tvrtke koje koriste ovu strategiju imaju za cilj povećati svoju tržišnu prisutnost i prodaju unutar svog trenutnog ciljanog tržišta. Cilj je uvjeriti postojeće kupce da kupuju više proizvoda ili usluga tvrtke ili privući nove kupce dalje od konkurenata. Prodor na tržište može se postići različitim taktikama, kao što su agresivne marketinške kampanje, strategije određivanja cijena, poboljšanja proizvoda i poboljšani odnosi s kupcima. (Baker, 2022).

U nastavku su navedeni neki od ključnih aspekata i strategija vezanih za prodor na tržište:

1. Agresivne marketinške kampanje: Tvrtke koje teže prodoru na tržište često se upuštaju u opsežne marketinške napore kako bi podigle svijest, promovirale svoje proizvode ili usluge i uvjerile kupce da izaberu njihove ponude u odnosu na konkurente. To može uključivati oglašavanje putem različitih kanala (tisak, televizija, radio, digitalno), korištenje platformi društvenih medija i provedbu ciljanih marketinških kampanja. Cilj je doseći veću publiku i povećati vidljivost robne marke, što u konačnici potiče stjecanje kupaca i rast tržišnog udjela.
2. Strategije određivanja cijena: Učinkovite strategije određivanja cijena igraju ključnu ulogu u prodoru na tržište. Tvrtke mogu usvojiti različite pristupe, kao što su konkurentne cijene, popusti, promotivne ponude ili grupiranje cijena, kako bi privukle kupce i stekle konkurentsku prednost. Snižavanje cijena može potaknuti kupce da izaberu proizvode ili usluge tvrtke umjesto alternativa, osobito ako se sniženje cijene smatra nuđenjem bolje vrijednosti ili kvalitete.
3. Poboljšanja proizvoda: Kontinuirano poboljšanje proizvoda ili usluga još je jedan važan aspekt prodora na tržište. Poboljšanjem značajki, funkcionalnosti, kvalitete ili performansi svojih ponuda, tvrtke se mogu razlikovati od konkurenata i privući nove kupce ili potaknuti postojeće kupce na nadogradnju ili ponovnu kupnju. Povratne informacije od kupaca, istraživanje tržišta i inovacijski procesi pomažu identificirati područja za poboljšanje i usmjeravaju inicijative za razvoj proizvoda.
4. Segmentacija tržišta i ciljanje: Kako bi učinkovito prodrle na tržište, tvrtke moraju identificirati specifične segmente kupaca i prilagoditi svoje marketinške napore u skladu s tim. Segmentacija tržišta uključuje podjelu šireg tržišta u različite skupine sa sličnim karakteristikama ili potrebama. Razumijevanjem jedinstvenih preferencija, ponašanja i bolnih točaka različitih segmenata kupaca, tvrtke mogu razviti ciljane marketinške poruke, prilagoditi ponudu proizvoda i učinkovitije alocirati resurse kako bi povećale učinak svojih strategija prodora na tržište.
5. Optimizacija kanala distribucije: Optimiziranje kanala distribucije može značajno utjecati na tržišni prodor. Tvrtke moraju osigurati da su njihovi proizvodi ili usluge

lako dostupni kupcima putem praktičnih i učinkovitih kanala. To može uključivati širenje distribucijske mreže, sklapanje partnerstava s trgovcima na malo ili distributerima ili korištenje platformi e-trgovine za dosezanje šire baze kupaca. Povećanjem dostupnosti i praktičnosti, tvrtke mogu privući više kupaca i povećati tržišni udio.

6. Upravljanje odnosima s kupcima: Izgradnja i njegovanje snažnih odnosa s kupcima ključno je za prodor na tržište. Pružanjem izuzetne korisničke usluge, brzim rješavanjem problema i održavanjem redovite komunikacije, tvrtke mogu poticati lojalnost i potaknuti ponovne kupnje. Vjerojatnije je da će zadovoljni kupci postati zagovornici robne marke, što će dovesti do pozitivnih preporuka od usta do usta i privući nove kupce. Učinkovite strategije upravljanja odnosima s kupcima pomažu ojačati napore za prodor na tržište i održati dugoročni rast.
  
7. Analiza konkurencije: Razumijevanje konkurentskog okruženja ključno je za uspješan prodor na tržište. Tvrtke moraju procijeniti snage i slabosti svojih konkurenata, strategije određivanja cijena, marketinške pristupe i percepcije kupaca. Ova analiza pomaže identificirati praznine na tržištu koje se mogu iskoristiti, područja u kojima se tvrtka može razlikovati i potencijalne konkurentske prednosti koje se mogu iskoristiti za osvajanje tržišnog udjela. (Meyer i sur. 2006)

Strategije prodora na tržište nisu bez rizika. Intenzivna konkurencija, cjenovni ratovi i otpor kupaca mogu predstavljati prepreke uspješnom prodoru na tržište. Stoga tvrtke moraju neprestano prilagođavati svoje strategije, pratiti tržišne trendove i ozbiljno shvaćati povratne informacije kupaca kako bi održale konkurentsku prednost i održale napore za prodor na tržište. Upotrebom učinkovitih strategija prodora na tržište, tvrtke mogu postići povećanje tržišnog udjela, ojačati prisutnost svoje marke i potencijalno generirati veće prihode i profitabilnost unutar svojih postojećih tržišta.



### 4.3. Strategija diversifikacije

Diversifikacija je strategija rasta koja uključuje širenje poslovanja tvrtke na nova tržišta ili industrije koje se razlikuju od trenutne ponude. Slijedeći diversifikaciju, tvrtke imaju za cilj smanjiti svoje oslanjanje na jedno tržište ili liniju proizvoda, rasporediti rizik i kapitalizirati nove prilike. Ova strategija omogućuje organizacijama da istraže nove putove za rast, dođu do različitih korisničkih segmenata i iskoriste svoje postojeće sposobnosti za ulazak na nova tržišta. (Edwards, 2014).

Navedene su vrste strategija povezanih s diverzifikacijom:

1. Povezana diversifikacija: Povezana diverzifikacija događa se kada se tvrtka širi na tržišta ili industrije koje imaju stratešku sinergiju s njezinim postojećim poslovanjem. Ovaj pristup iskorištava temeljne kompetencije, znanje i resurse tvrtke za ulazak na srodna tržišta koja dijele sličnosti ili nadopunjuju trenutnu ponudu. Primjenom svoje stručnosti na nova područja, tvrtke mogu stvoriti ekonomiju opsega, dijeliti distribucijske kanale, iskoristiti reputaciju svoje robne marke ili kapitalizirati postojeće odnose s kupcima. Povezana diversifikacija minimizira krivulju učenja i omogućuje tvrtkama da iskoriste svoje postojeće prednosti kako bi stekle konkurentsku prednost na novim tržištima.
2. Nepovezana diversifikacija: Nepovezana diversifikacija, također poznata kao diversifikacija konglomerata, uključuje ulazak na tržišta ili industrije koje nisu povezane s trenutnim poslovanjem tvrtke. Ova strategija omogućuje tvrtkama da se upuste u potpuno nove i raznolike sektore, često s ciljem kapitaliziranja novonastalih prilika ili diversifikacije rizika u više industrija. Nepovezana diversifikacija omogućuje tvrtkama da dođu do različitih korisničkih segmenata, iskoriste nove kanale distribucije i pristup alternativnim izvorima prihoda. Međutim, obično zahtijeva veću razinu ulaganja, budući da uključuje stjecanje ili razvoj novih sposobnosti i stručnosti u nepovezanim industrijama.
3. Istraživanje tržišta i procjena mogućnosti: Prije nego se upuste u strategiju diversifikacije, tvrtke moraju provesti temeljito istraživanje tržišta i procjenu mogućnosti. To uključuje procjenu potencijalnih tržišta ili industrija, analizu

potreba i preferencija kupaca, procjenu potencijala rasta tržišta i prepoznavanje konkurentske dinamike. Istraživanje tržišta pomaže tvrtkama da razumiju potražnju, konkurentsko okruženje i regulatorno okruženje na ciljnom tržištu, omogućujući informirano donošenje odluka i strateško planiranje za uspješnu diverzifikaciju.

4. **Strateška partnerstva i savezi:** Strateška partnerstva i savezi mogu igrati ključnu ulogu u strategijama diverzifikacije. Suradnja s drugim organizacijama, bilo kroz zajedničke pothvate, ugovore o licenciranju ili inicijative zajedničkog razvoja, može omogućiti pristup novim tržištima, tehnologijama, kanalima distribucije ili stručnosti. Partnerstvom s etabliranim igračima u ciljnoj industriji, tvrtke mogu iskoristiti znanje i resurse svojih partnera, smanjiti rizike i ubrzati svoj ulazak na nova tržišta. Strateški savezi također mogu olakšati ulazak na tržište na nepoznatim područjima i osigurati konkurentsku prednost.
  
5. **Raspodjela resursa i ulaganja:** Diverzifikacija često zahtijeva značajnu alokaciju resursa i ulaganja. Tvrtke moraju pažljivo raspodijeliti financijske, ljudske i tehnološke resurse kako bi podržale širenje na nova tržišta ili industrije. To može uključivati stjecanje nove imovine, razvoj novih proizvoda ili usluga, ulaganje u istraživanje i razvoj ili provedbu novih marketinških i distribucijskih strategija. Ispravna raspodjela resursa i planiranje ulaganja ključni su za osiguranje uspješne provedbe strategija diversifikacije i maksimiziranje povrata ulaganja.
  
6. **Upravljanje rizicima:** Diverzifikacija može pomoći tvrtkama u ublažavanju rizika smanjenjem njihove ovisnosti o jednom tržištu ili liniji proizvoda. Međutim, također uvodi nove rizike povezane s ulaskom na nepoznata tržišta ili industrije. Kompanije moraju pažljivo procijeniti te rizike i njima upravljati kroz učinkovite strategije upravljanja rizicima. To uključuje provođenje detaljne analize tržišta, procjenu konkurentskih sila, razumijevanje regulatornih izazova i izradu planova za nepredviđene situacije za rješavanje potencijalnih prepreka i neizvjesnosti.

7. Integracija i kulturološka razmatranja: U slučajevima kada diversifikacija uključuje stjecanje ili spajanje s tvrtkama u novim industrijama, uspješna integracija i kulturno usklađivanje postaju ključni. Spajanje različitih organizacijskih kultura, poslovnih praksi i sustava upravljanja zahtijeva pažljivo planiranje i učinkovite strategije integracije. Tvrtke se moraju usredotočiti na omogućavanje glatkih prijelaza, usklađivanje ciljeva i vrijednosti te poticanje suradnje kako bi se osigurao uspjeh napora diverzifikacije. (Edwards, 2014).

Diverzifikacija može ponuditi nekoliko prednosti tvrtkama, uključujući:

- a) Smanjenje rizika: širenjem na nova tržišta ili industrije, tvrtke mogu smanjiti svoju izloženost rizicima povezanim s jednim tržištem ili linijom proizvoda. Diverzifikacija omogućuje uravnoteženiji portfelj poslovanja, raspoređivanje rizika na više područja i potencijalno ublažavanje utjecaja tržišnih fluktuacija ili izazova specifičnih za industriju.
- b) Povećani tokovi prihoda: Diverzifikacija tvrtkama pruža prilike za uključivanje u nove segmente kupaca i tokove prihoda. Nudeći različite proizvode ili usluge na različitim tržištima, tvrtke mogu stvoriti dodatne izvore prihoda i smanjiti svoju ovisnost o jedinstvenom tržištu ili bazi kupaca.
- c) Iskorištavanje novih prilika: Diverzifikacija omogućuje tvrtkama da identificiraju i kapitaliziraju nove trendove, tehnologije ili tržišne promjene. Širenjem na nove industrije ili tržišta, tvrtke se mogu postaviti na čelo inovacija i iskoristiti prednosti onih koji su rano krenuli na tržište.
- d) Iskorištavanje postojećih sposobnosti: strategije diverzifikacije često iskorištavaju postojeće sposobnosti, resurse i stručnost tvrtke. To može pružiti konkurentsku prednost na novim tržištima primjenom dokazanih prednosti, znanja i operativne učinkovitosti za postizanje uspjeha.

- e) Poboljšana otpornost i prilagodljivost: Tvrtke koje imaju raznoliko poslovanje često su otpornije i prilagodljivije promjenjivim tržišnim uvjetima. Oni mogu izdržati ekonomske padove, promjene u preferencijama potrošača ili poremećaje u određenim industrijama oslanjajući se na snagu i stabilnost svog diverzificiranog poslovnog portfelja.
  
- f) Mogućnosti unakrsne prodaje i unakrsne promocije: Diverzifikacija može stvoriti prilike za unakrsnu prodaju i unakrsnu promociju među različitim proizvodima ili uslugama unutar portfelja tvrtke. Iskorištavanjem postojećih odnosa s klijentima, tvrtke mogu povećati lojalnost kupaca, povećati prosječni prihod po kupcu i potaknuti sinergiju između različitih poslovnih jedinica. (Kriya, 2022).

Važno je napomenuti da diverzifikacija također dolazi s izazovima i rizicima. Širenje na nepoznata tržišta ili industrije zahtijeva pažljivo planiranje, odgovarajuće resurse i duboko razumijevanje novog poslovnog okruženja. Neispravno provođenje strategije diverzifikacije može dovesti do povećanja troškova, operativne neučinkovitosti i potencijalnog razvodnjavanja marke. Na temelju toga, tvrtke moraju provesti temeljitu analizu, razviti jasne strateške ciljeve i implementirati učinkovite strategije upravljanja i integracije kako bi maksimizirale prednosti diversifikacije uz minimaliziranje povezanih rizika.

## 5. Strategija internacionalizacije u poduzeću

Internacionalizacija je strategija rasta koja uključuje širenje poslovanja tvrtke izvan domaćeg tržišta i izlazak na međunarodna tržišta. Ova strategija omogućuje tvrtkama da dođu do novih baza klijenata, pristupe neiskorištenim tržišnim prilikama, diverzificiraju tokove prihoda i postignu održiv rast poslovanja. Internacionalizacija može imati značajan utjecaj na putanju rasta tvrtke, nudeći nekoliko prednosti i predstavljajući jedinstvene izazove. (SMU Academy, 2023).

Ovo su ključni čimbenici koje treba uzeti u obzir u vezi s internacionalizacijom kao strategijom rasta tvrtke:

- a) **Pristup većoj bazi kupaca:** Internacionalizacija omogućuje tvrtkama pristup znatno većoj bazi kupaca širenjem na nova tržišta. To predstavlja prilike za opsluživanje različitih potrošačkih segmenata, ciljanje na tržišta u razvoju s rastućom kupovnom moći i kapitaliziranje na različitim preferencijama i potrebama potrošača. Dosezanjem šire publike, tvrtke mogu povećati opseg prodaje i potencijal prihoda, pokrećući ukupni rast poslovanja.
- b) **Diverzifikacija tržišta:** Širenje na međunarodna tržišta pruža tvrtkama put za diverzifikaciju svojih tokova prihoda i smanjenje ovisnosti o jedinstvenom tržištu. Ekonomske, političke ili fluktuacije specifične za industriju na jednom tržištu mogu se ublažiti prisutnošću na više tržišta. Diverzifikacija pomaže tvrtkama u upravljanju rizikom i poboljšanju njihove otpornosti u suočavanju s promjenjivim tržišnim uvjetima ili lokalnim poremećajima.
- c) **Poboljšana konkurentska prednost:** Internacionalizacija može poboljšati konkurentsku prednost tvrtke dopuštajući joj da ponudi jedinstvene proizvode, usluge ili vrijednosne ponude na novim tržištima. Tvrtke mogu iskoristiti svoju stručnost, tehnologiju ili reputaciju marke kako bi se razlikovale od lokalnih konkurenata i stekle konkurentsku prednost. Međunarodno širenje također može olakšati pristup novim tehnologijama, znanju i najboljim praksama koje mogu dodatno ojačati konkurentsku poziciju tvrtke.

- d) Ekonomija razmjera: Širenje na međunarodna tržišta može dovesti do ekonomije razmjera, što rezultira troškovnom prednosti i poboljšanom profitabilnošću. Povećane količine proizvodnje, poboljšani opskrbni lanci i optimizirane distribucijske mreže mogu pomoći u smanjenju troškova po jedinici, što dovodi do viših marži i poboljšane troškovne učinkovitosti. Ekonomija razmjera posebno je važna u industrijama u kojima su fiksni troškovi značajni, poput proizvodnje ili tehnologije.
- e) Inovacije i mogućnosti učenja: Internacionalizacija izlaže tvrtke novim tržištima, kulturama i poslovnim praksama, potičući inovacije i prilike za učenje. Tvrtke mogu steći dragocjene uvide u ponašanje kupaca, tržišne trendove i nove tehnologije radeći u različitim kulturnim i poslovnim okruženjima. Ova izloženost može potaknuti inovacije, potaknuti poboljšanja proizvoda ili usluga i potaknuti kulturu kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije.
- f) Izazovi i rizici: Iako internacionalizacija nudi značajne prilike za rast, ona također predstavlja izazove i rizike s kojima se tvrtke moraju nositi. To uključuje kulturne razlike, regulatorne složenosti, jezične barijere, geopolitičke rizike i konkurenciju lokalnih vodećih tvrtki. Tvrtke moraju provesti sveobuhvatno istraživanje tržišta, prilagoditi svoje poslovne modele lokalnim tržišnim uvjetima i razviti učinkovite strategije ulaska na tržište kako bi ublažile te rizike i osigurale uspješno međunarodno širenje.
- g) Raspodjela resursa i ulaganja: Međunarodno širenje zahtijeva znatnu alokaciju resursa i ulaganja. Tvrtke trebaju izdvojiti financijska sredstva za uspostavljanje prisutnosti na novim tržištima, postavljanje distribucijske mreže, prilagodbu proizvoda ili usluga lokalnim preferencijama te ulaganje u marketinške i promotivne aktivnosti. Osim toga, tvrtke moraju dodijeliti ljudske resurse za upravljanje međunarodnim operacijama, uključujući zapošljavanje lokalnih talenata, razvoj međukulturalnih kompetencija i uspostavljanje učinkovitih komunikacijskih kanala preko granica.

h) **Strateška partnerstva i savezi:** Stvaranje strateških partnerstava i saveza može olakšati napore za internacionalizaciju. Suradnja s lokalnim partnerima, distributerima ili agentima može tvrtkama omogućiti pristup poznavanju lokalnog tržišta, mrežama i kanalima distribucije. Strateški savezi mogu pomoći u ublažavanju rizika, upravljanju regulatornim složenostima i ubrzanju ulaska na tržište, omogućujući tvrtkama da ubrzaju svoje međunarodne planove rasta. (Bonifacio, 2023).

Internationalizacija može značajno utjecati na putanju rasta tvrtke, omogućavajući pristup većim tržištima, diversifikaciju tokova prihoda, povećanu konkurentnost i ekonomiju razmjera. Međutim, uspješno međunarodno širenje zahtijeva temeljito planiranje, istraživanje tržišta, strateško donošenje odluka i učinkovito izvršenje. Tvrtke koje upravljaju koje se nose s izazovima i rizicima povezanim s internacionalizacijom, dok strateški raspoređuju resurse i ulaganja, imaju veću vjerojatnost da će doživjeti značajan poslovni rast. Uspješno međunarodno širenje zahtijeva stalnu prilagodbu, kontinuiranu analizu tržišta i pristup usmjeren na kupca kako bi se zadovoljile jedinstvene potrebe i preferencije svakog ciljanog tržišta. Također zahtijeva snažnu predanost izgradnji lokalnih odnosa, poticanju međukulturalnog razumijevanja i prihvaćanju fleksibilnosti kao odgovor na promjenjivu dinamiku tržišta. (Masum i Fernandez, 2008).

Isto tako, opseg u kojem internacionalizacija utječe na rast poslovanja varira ovisno o čimbenicima kao što su dinamika industrije, ciljna tržišta i sposobnost tvrtke da učinkovito iskoristi svoje temeljne kompetencije i konkurentske prednosti. Za neke tvrtke internacionalizacija može rezultirati eksponencijalnim rastom i postati značajan pokretač njihovog ukupnog poslovnog uspjeha. Za druge, može doprinijeti rastućem rastu i poslužiti kao strateško sredstvo za diverzifikaciju poslovanja i ublažavanje rizika povezanih s fluktuacijama na domaćem tržištu. (Cantwell i suradnici, 2016).

Internacionalizacija je snažna strategija za rast poslovanja, koja nudi pristup većim bazama kupaca, diverzifikaciju tržišta, povećanu konkurentnost, ekonomiju razmjera i prilike za inovacije. Međutim, tvrtke se moraju pažljivo snalaziti u izazovima, strateški raspoređivati resurse i prilagođavati svoje strategije kako bi odgovarale lokalnim tržišnim uvjetima kako bi povećale potencijal za uspjeh na međunarodnim tržištima.

### 5.1. Analiza i selekcija tržišta

Analiza i odabir tržišta igraju ključnu ulogu u strategiji internacionalizacije poduzeća. Uključuje procjenu i evaluaciju potencijalnih ciljnih tržišta kako bi se identificirala najprikladnija za širenje. Učinkovita analiza tržišta i odabir osiguravaju da tvrtke donose informirane odluke, minimiziraju rizike i povećavaju svoje šanse za uspjeh na međunarodnim tržištima. U nastavku su ključni aspekti vezani uz analizu tržišta i odabir u strategiji internacionalizacije:

- a) Istraživanje tržišta: Istraživanje tržišta je temelj analize i selekcije tržišta. Uključuje prikupljanje i analizu relevantnih podataka o potencijalnim ciljnim tržištima, uključujući veličinu tržišta, stope rasta, ponašanje potrošača, kupovnu moć, konkurentsko okruženje, regulatorno okruženje, kulturne čimbenike i tržišne trendove. Istraživanje tržišta pruža dragocjene uvide u potražnju za proizvodima ili uslugama, identificira nedostatke tržišta ili neiskorištene prilike i pomaže tvrtkama da razumiju dinamiku ciljnih tržišta.
- b) Strateško uklapanje: Prilikom odabira ciljnih tržišta za međunarodno širenje, tvrtke bi trebale procijeniti stratešku usklađenost između ciljnog tržišta i svojih poslovnih ciljeva, sposobnosti i resursa. Analiza strateškog prilagođavanja ispituje čimbenike kao što su tržišna privlačnost, konkurentska prednost, kompatibilnost s vrijednosnom ponudom tvrtke, usklađenost s temeljnim kompetencijama i potencijalne sinergije s postojećim operacijama. Snažna strateška usklađenost osigurava da je odabrano tržište usklađeno s dugoročnom strategijom rasta tvrtke i poboljšava njenu ukupnu konkurentsku poziciju.



- c) Tržišna privlačnost: Tržišna privlačnost odnosi se na potencijal ciljnog tržišta da stvori profitabilne prilike za poduzeće. Razmatra čimbenike kao što su veličina tržišta, potencijal rasta, intenzitet konkurencije, regulatorno okruženje, infrastruktura, kulturni čimbenici i ekonomska stabilnost. Atraktivno tržište nudi značajan potencijal rasta, povoljno poslovno okruženje i mogućnosti za održivu profitabilnost. Tvrtnice bi trebale dati prednost tržištima koja pokazuju snažne pokazatelje tržišne privlačnosti i uskladiti se s njihovim ciljevima rasta.
- d) Natjecateljski pejzaž: Procjena konkurentskog okruženja ključna je za određivanje izvedivosti ulaska na ciljno tržište. Tvrtnice bi trebale procijeniti razinu konkurencije, zasićenost tržišta, prepreke ulasku i konkurentsku prednost koju mogu iskoristiti na ciljnom tržištu. Razumijevanje konkurentskog krajolika pomaže tvrtkama identificirati svoje jedinstvene prodajne prednosti, razlikovati se od konkurenata i razviti učinkovite strategije ulaska na tržište koje ih pozicioniraju za uspjeh.
- e) Procjena rizika: Analiza i odabir tržišta također uključuje procjenu rizika povezanih s ulaskom na određeno tržište. Tvrtnice bi trebale procijeniti čimbenike kao što su politička stabilnost, pravni i regulatorni okviri, fluktuacije valuta, zaštita intelektualnog vlasništva, kulturne razlike i potencijalne trgovinske prepreke. Sveobuhvatna procjena rizika pomaže tvrtkama predvidjeti i ublažiti potencijalne rizike, osiguravajući im ulazak na tržišta s jasnim razumijevanjem izazova s kojima se mogu suočiti i implementacijom odgovarajućih strategija upravljanja rizikom.
- f) Strategije ulaska na tržište: Na temelju analize tržišta i procesa selekcije, tvrtke mogu razviti odgovarajuće strategije ulaska na tržište. Te strategije mogu uključivati izvoz, licenciranje, franšizu, strateške saveze, zajednička ulaganja, akvizicije ili osnivanje podružnica u potpunom vlasništvu. Odabir strategije ulaska na tržište ovisi o čimbenicima kao što su privlačnost tržišta, konkurentska dinamika, zakonski i regulatorni zahtjevi, raspoloživi resursi i sklonost poduzeća riziku. Dobro definirana strategija ulaska na tržište postavlja temelje za uspješan prodor na tržište i dugoročni rast.

- g) Adaptacija i lokalizacija: Analiza tržišta i odabir također uključuju razmatranje potrebe za prilagodbom i lokalizacijom na ciljnom tržištu. Tvrtke bi trebale procijeniti kulturne, društvene i jezične čimbenike kako bi odredile razinu prilagodbe koja je potrebna za njihove proizvode, usluge, marketinške poruke i distribucijske kanale. Prilagodba lokalnim preferencijama i normama povećava prihvaćanje kupaca i olakšava prodor na tržište.
  
- h) Stalno praćenje tržišta: Analiza tržišta i selekcija nisu jednokratne aktivnosti. Tvrtke bi trebale kontinuirano pratiti i ocjenjivati ciljna tržišta kako bi procijenile dinamiku tržišta, nove trendove, konkurentske snage i preferencije kupaca. Stalno praćenje tržišta osigurava da tvrtke ostanu osjetljive na tržišne promjene, identificiraju nove prilike za rast i prilagode svoje strategije u skladu s tim.

Provođenjem sveobuhvatne analize i odabira tržišta, tvrtke mogu identificirati najatraktivnija i najatraktivnija ciljna tržišta za međunarodno širenje. To im omogućuje da učinkovito rasporede resurse, prilagode svoje strategije specifičnim tržišnim uvjetima i povećaju šanse za uspjeh. Ukratko, analiza tržišta i odabir kritični su koraci u strategiji internacionalizacije poduzeća. Omogućuju tvrtkama da identificiraju ciljna tržišta koja najviše obećavaju, optimiziraju raspodjelu resursa, ublaže rizike, iskoriste konkurentske prednosti i povećaju svoje šanse za uspješan ulazak na tržište i dugoročni rast. Provođenjem temeljite analize tržišta i odabira, tvrtke mogu donositi informirane odluke i razviti strategije koje su u skladu s njihovim ukupnim poslovnim ciljevima i maksimiziraju svoje mogućnosti međunarodnog širenja. (Yip i suradnici, 2000).

## 5.2. Kulturna i pravna razmatranja

Prilikom međunarodnog širenja, tvrtke moraju pažljivo razmotriti kulturne i pravne čimbenike kako bi osigurale uspješnu i održivu strategiju internacionalizacije. Kulturna i pravna pitanja igraju značajnu ulogu u oblikovanju poslovnih operacija, odnosa s dionicima i usklađenosti s lokalnim propisima. Ovo su čimbenici vezani uz kulturna i pravna razmatranja u strategiji internacionalizacije:

### 1. Kulturni čimbenici:

Kulturni čimbenici obuhvaćaju širok raspon elemenata, uključujući jezik, običaje, tradiciju, uvjerenja, vrijednosti, društvene norme i stilove komunikacije. Razumijevanje i prilagodba kulturološkim nijansama ciljnih tržišta presudno je za izgradnju čvrstih odnosa, uspostavljanje povjerenja i učinkovitu suradnju s lokalnim kupcima, zaposlenicima, dobavljačima i partnerima. Razmatranja uključuju:

**Jezik:** Tvrtke bi trebale procijeniti jezične zahtjeve za poslovanje na ciljnom tržištu, uključujući potrebe za prijevodom marketinških materijala, oznaka proizvoda i pravne dokumentacije.

**Poslovni bonton:** Potrebno je uzeti u obzir kulturološke razlike u poslovnom bontonu, stilovima pregovaranja i praksama izgradnje odnosa kako bi se osigurala učinkovita komunikacija i poštovanje prema lokalnim dionicima.

**Ponašanje potrošača:** Kulturološki čimbenici utječu na preferencije potrošača, kupovne navike i procese donošenja odluka. Tvrtke bi trebale provoditi istraživanje tržišta kako bi razumjele ponašanje lokalnih potrošača i prema tome prilagodile svoje marketinške strategije.

**Brendiranje i marketing:** Kulturološka osjetljivost ključna je u razvoju marketinških kampanja, slanja poruka robne marke i pozicioniranja proizvoda koji odjekuju kulturnim vrijednostima, simbolima i težnjama ciljnog tržišta.

### 2. Pravni i regulatorni čimbenici:

Usklađenost s lokalnim zakonima i propisima ključna je za uspješno međunarodno širenje. Svaka država ima svoj pravni okvir koji regulira područja kao što su prava intelektualnog vlasništva, ugovori, zakoni o radu, standardi proizvoda, zaštita podataka, oporezivanje i propisi o uvozu/izvozu. Razmatranja uključuju:

Pravna stručnost: Angažiranje pravnih stručnjaka ili konzultanata sa stručnim znanjem o pravnom sustavu ciljnog tržišta ključno je za snalaženje u pravnim složenostima, razumijevanje zahtjeva usklađenosti i osiguravanje da je poslovanje tvrtke u skladu s lokalnim propisima.

Zaštita intelektualnog vlasništva: Tvrtke moraju razumjeti i zaštititi svoja prava intelektualnog vlasništva na svakom ciljnom tržištu, što može uključivati registriranje zaštitnih znakova, patenata ili autorskih prava u skladu s lokalnim zakonima.

Zakoni o zapošljavanju i radu: Usklađenost s lokalnim zakonima o radu, uključujući praksu zapošljavanja, beneficije zaposlenika, radno vrijeme i postupke prekida, ključna je za izbjegavanje pravnih sporova i održavanje pozitivnih odnosa između poslodavca i zaposlenika.

Ugovorne obveze: Tvrtke bi trebale razumjeti pravne implikacije ugovora i sporazuma na ciljnom tržištu, uključujući pregovaračke procese, provedivost i mehanizme rješavanja sporova.

Privatnost i sigurnost podataka: Tvrtke moraju osigurati usklađenost s lokalnim propisima o zaštiti podataka i primijeniti odgovarajuće mjere za zaštitu podataka o kupcima i zaposlenicima.

### 3. Međukulturalna komunikacija i obuka:

Učinkovita međukulturalna komunikacija ključna je za izgradnju povjerenja, izbjegavanje nesporazuma i poticanje produktivnih odnosa s dionicima na međunarodnim tržištima. Tvrtke bi trebale ulagati u obuku zaposlenika uključenih u međunarodne operacije za podizanje kulturne svijesti. Ova obuka može pomoći u razvoju kulturne inteligencije, poboljšanju vještina međukulturne komunikacije i promicanju kulturne osjetljivosti u cijeloj organizaciji.

### 4. Lokalna partnerstva i mreže:

Izgradnja lokalnih partnerstava i mreža može olakšati kulturnu prilagodbu i pružiti vrijedan uvid u ciljno tržište. Suradnja s lokalnim distributerima, dobavljačima, agentima ili konzultantima može pomoći u kretanju kroz kulturne nijanse, regulatorne izazove i dinamiku tržišta. Lokalni partneri donose znanje o lokalnim običajima, poslovnoj praksi i preferencijama kupaca, povećavajući sposobnost tvrtke da se prilagodi i uspije na ciljnom tržištu.

## 5. Etička razmatranja:

Tvrtke bi trebale voditi računa o etičkim pitanjima kada ulaze na međunarodna tržišta. To uključuje poštivanje lokalnih kulturnih vrijednosti, osiguravanje poštene i etičke poslovne prakse i održavanje standarda društvene odgovornosti poduzeća. Etičko ponašanje jača ugled tvrtke, gradi povjerenje dionika i pomaže uspostaviti održivu prisutnost na ciljnom tržištu.

Ukratko, kulturna i pravna razmatranja ključna su u strategiji internacionalizacije. Razumijevanjem i prilagodbom kulturnih nijansi, poštivanjem lokalnih zakona i propisa te uključivanjem u učinkovitu međukulturalnu komunikaciju, tvrtke se mogu snaći u složenosti međunarodnih tržišta, uspostaviti snažne odnose s dionicima i ublažiti rizike povezane s kulturnim nesporazumima i pravnim ne- usklađenost. Uzimanje u obzir kulturnih i pravnih čimbenika osigurava da tvrtke posluju na način koji je pun poštovanja, etičan i usklađen s očekivanjima lokalnog tržišta. Uključivanjem ovih razmatranja u svoju strategiju internacionalizacije, tvrtke mogu povećati svoje šanse za uspjeh, potaknuti dugoročni rast i izgraditi održivu globalnu prisutnost. (Darrell, 2022).

### 5.3. Upravljanje rizikom

Upravljanje rizikom igra ključnu ulogu u strategiji internacionalizacije poduzeća. Kako se tvrtke šire na nova tržišta, susreću se s različitim rizicima koji mogu utjecati na njihovo poslovanje, financijsku stabilnost, reputaciju i ukupni uspjeh. Učinkovito upravljanje rizicima uključuje prepoznavanje, procjenu i ublažavanje tih rizika kako bi se osiguralo glatko i uspješno međunarodno širenje. (Rost, 2020).

Ovo su ključni čimbenici vezani uz upravljanje rizikom u strategiji internacionalizacije:

#### 1. Identifikacija rizika:

Prvi korak u upravljanju rizikom je identificiranje potencijalnih rizika povezanih s međunarodnim širenjem. Ti rizici mogu uključivati političku nestabilnost, regulatorne promjene, ekonomske fluktuacije, volatilnost tečaja valute, kulturološke razlike, prekide u lancu opskrbe, kršenje intelektualnog vlasništva, pravne sporove i prijetnje kibersigurnosti, između ostalog. Tvrtke bi trebale provesti temeljitu procjenu rizika kako bi identificirale unutarnje i vanjske rizike koji se mogu pojaviti tijekom procesa internacionalizacije.

## 2. Procjena rizika i određivanje prioriteta:

Nakon što su rizici identificirani, tvrtke moraju procijeniti njihov potencijalni utjecaj i vjerojatnost pojave. To uključuje analizu ozbiljnosti svakog rizika i njegovih mogućih posljedica na poslovanje. Procjenom i određivanjem prioriteta rizika, tvrtke mogu učinkovito rasporediti resurse za rješavanje najkritičnijih rizika s velikim utjecajem. Ovaj korak pomaže u razvoju plana upravljanja rizikom koji se fokusira na područja najveće zabrinutosti i ranjivosti.

## 3. Strategije za smanjenje rizika:

Ublažavanje rizika uključuje razvijanje strategija i mjera za minimiziranje utjecaja identificiranih rizika. Tvrtke mogu usvojiti različite strategije za smanjenje rizika, uključujući:

- 3.1. Diverzifikacija: Širenje poslovanja na više tržišta pomaže u smanjenju oslanjanja na jedno tržište i ublažava rizike povezane s čimbenicima specifičnim za tržište.
- 3.2. Strateška partnerstva: Suradnja s lokalnim partnerima, distributerima ili dobavljačima može omogućiti pristup njihovom znanju i mrežama, pomoći u upravljanju regulatornim složenostima i ublažiti rizike povezane s nepoznatim tržištima.
- 3.3. Osiguranje: dobivanje odgovarajućeg osiguravajućeg pokrića, kao što je osiguranje od političkog rizika, osiguranje imovine ili osiguranje od odgovornosti za proizvod, može zaštititi od potencijalnih financijskih gubitaka koji proizlaze iz identificiranih rizika.
- 3.4. Ugovorna zaštita: provedba čvrstih ugovora i sporazuma s jasnim uvjetima, mehanizmima za rješavanje sporova i zaštitnim mjerama može ublažiti pravne i ugovorne rizike.
- 3.5. Upravljanje lancem opskrbe: Osiguravanje otpornog i raznolikog lanca opskrbe pomaže u ublažavanju rizika povezanih s prekidima u nabavi, proizvodnji i logistici.
- 3.6. Usklađenost i pravna podrška: angažiranje pravnih stručnjaka i stručnjaka za usklađenost može pomoći u kretanju lokalnim zakonima i propisima, smanjujući rizik od nepoštivanja i pravnih sporova.
- 3.7. Planiranje za nepredviđene situacije: Planiranje za nepredviđene situacije uključuje razvoj planova odgovora za rješavanje potencijalnih rizika ako se ostvare. Ovi planovi opisuju akcije, resurse i korake potrebne za ublažavanje utjecaja rizičnog događaja. Planiranje za nepredviđene situacije pomaže tvrtkama da reagiraju brzo i učinkovito, smanjujući prekide u radu i čuvajući cjelokupni kontinuitet poslovanja.

#### 4. Praćenje i pregled:

Upravljanje rizicima je stalan proces koji zahtijeva kontinuirano praćenje i reviziju. Kompanije bi trebale redovito procjenjivati učinkovitost strategija za smanjenje rizika, pratiti promjene u poslovnom okruženju i biti informirane o novonastalim rizicima. Ostajući proaktivnim i prilagodljivim, tvrtke mogu prepoznati nove rizike, prilagoditi svoje strategije i poduzeti pravovremene radnje za upravljanje potencijalnim prijetnjama.

#### 5. Razmatranja kulturnog rizika:

Međunarodno širenje uključuje kulturološke razlike koje mogu utjecati na poslovne operacije i odnose. Tvrtke bi trebale uzeti u obzir kulturne čimbenike rizika kao što su jezične barijere, kulturne norme i vrijednosti, komunikacijski stilovi i ponašanje potrošača. Obuka o kulturnoj inteligenciji i osjetljivosti može pomoći u ublažavanju kulturnih rizika promicanjem razumijevanja, učinkovite komunikacije i poštovanja prema lokalnim dionicima.

Ukratko, upravljanje rizikom bitna je komponenta strategije internacionalizacije. Prepoznavanjem, procjenom i ublažavanjem rizika, tvrtke se mogu nositi s izazovima međunarodnih tržišta, zaštititi svoju financijsku stabilnost i osigurati uspješno širenje. Provedba učinkovitih strategija upravljanja rizikom povećava sposobnost tvrtke da iskoristi prilike, održi operativnu otpornost i postigne dugoročni rast na globalnom tržištu. (Lutkevich, 2022.)

#### 5.4. Primjer tvrtke Huawei

Huawei, multinacionalna tehnološka tvrtka sa sjedištem u Kini, implementirala je sveobuhvatnu strategiju internacionalizacije koja je pridonijela njezinom značajnom rastu i globalnom širenju. Evo ključnih koraka kod Huaweiijeve strategije internacionalizacije:

##### 1. Odabir tržišta i ulazak:

Huawei je pažljivo odabrao ciljana tržišta na temelju različitih čimbenika, uključujući veličinu tržišta, potencijal rasta, konkurentsko okruženje i regulatorno okruženje. Tvrtka se u početku fokusirala na tržišta u razvoju gdje je bila velika potražnja za razvojem telekomunikacijske infrastrukture. Huawei je ušao na ta tržišta putem strateških partnerstava, zajedničkih ulaganja i lokaliziranih operacija, omogućujući učinkovit prodor na tržište i širenje.

##### 2. Prilagodba proizvoda i inovacija:

Kako bi zadovoljio različite potrebe tržišta, Huawei je svoje proizvode i usluge prilagodio lokalnim preferencijama i zahtjevima. Tvrtka je uložila velika sredstva u istraživanje i razvoj kako bi potaknula inovacije, osiguravajući da su njene ponude tehnološki napredne i konkurentne na globalnoj razini. Huaweiijev portfelj proizvoda proširio se s telekomunikacijske opreme na pametne telefone, tablete, nosive uređaje i drugu potrošačku elektroniku.

##### 3. Izgradnja lokalne prisutnosti i odnosa:

Huawei je uspostavio snažnu lokalnu prisutnost na ciljnim tržištima postavljanjem regionalnih ureda, centara za istraživanje i razvoj te proizvodnih pogona. Ovaj je pristup omogućio tvrtki da razumije lokalnu tržišnu dinamiku, izgradi odnose s kupcima, partnerima i državnim tijelima te da u skladu s tim prilagodi svoje strategije. Huaweiijev naglasak na izgradnji povjerenja, pružanju kvalitetnih proizvoda i pružanju pouzdanih usluga pomogao je uspostaviti dugoročna partnerstva s telekom operaterima i drugim dionicima.



#### 4. Strateška partnerstva:

Suradnja i strateška partnerstva sastavni su dio Huaweijeve strategije internacionalizacije. Tvrtka je sklopila saveze s telekom operaterima, tehnološkim tvrtkama i distributerima u raznim zemljama. Ta su partnerstva olakšala ulazak na tržište, razmjenu znanja, prijenos tehnologije i zajedničke inovacije. Huawei se također aktivno uključio u standardizacijska tijela i industrijska udruženja kako bi oblikovao industrijske standarde i potaknuo suradnju.

#### 5. Ulaganje u istraživanje i razvoj:

Huaweijeva predanost istraživanju i razvoju ključni je pokretač njegova međunarodnog uspjeha. Tvrtka izdvaja značajan dio svojih prihoda za aktivnosti istraživanja i razvoja, fokusirajući se na područja kao što su 5G tehnologija, umjetna inteligencija, računalstvo u oblaku i kibernetička sigurnost. Ulaganjem u vrhunske tehnologije i inovacije, Huawei se pozicionirao kao globalni lider u sektoru telekomunikacija i tehnologije.

#### 6. Razvoj talenata i lokalizacija:

Huawei je u svojoj strategiji internacionalizacije dao prioritet razvoju talenata i lokalizaciji. Tvrtka je uspostavila programe obuke, partnerstva sa sveučilištima i inicijative za zapošljavanje talenata na ciljnim tržištima. Ovaj pristup pomaže Huaweiju da iskoristi lokalne talente, razumije kulturne nijanse i ojača svoju sposobnost da učinkovito služi različitim tržištima.

#### 7. Upravljanje ugledom:

Održavanje pozitivne reputacije bilo je ključno za Huaweijevu strategiju internacionalizacije. Tvrtka je uložila u izgradnju snažnog imidža robne marke kroz učinkovite marketinške kampanje, inicijative korporativne društvene odgovornosti i proaktivan angažman s dionicima. Huaweijeva predanost kvaliteti, inovacijama i etičkim poslovnim praksama pomogla je u izgradnji povjerenja kupaca i stjecanju priznanja kao pouzdanog dobavljača tehnologije na globalnoj razini.

## 8. Rješavanje regulatornih i sigurnosnih problema:

Huawei se suočio s izazovima povezanim s regulatornim i sigurnosnim problemima na nekim tržištima, posebice u vezi s uključenošću u sektor telekomunikacijske infrastrukture i opreme. Kako bi riješio te probleme, Huawei je aktivno surađivao s vladama i regulatorima, pridržavao se lokalnih zakona i propisa i implementirao snažne sigurnosne mjere. Tvrtka je također pokrenula inicijative za transparentnost za rješavanje sigurnosnih problema i zadobivanje povjerenja dionika.

Li Sun (2009) je proveo istraživanje o implementaciji strategije internacionalizacije u tvrtki Huawei. Nalazi iz njegove studije slučaja o Huawei pokazuju relevantnost postojećih teorija i okvira u objašnjavanju obrazaca internacionalizacije multinacionalnih poduzeća (MNE) u ekonomijama u nastajanju (EE). Konkretno, eklektična paradigma, Uppsala procesni model i teorija međunarodnog poduzetništva pružaju vrijedan uvid u strategije internacionalizacije EE multinacionalnih poduzeća. Povezivanjem međunarodnog poslovnog istraživanja sa strateškim upravljanjem, objašnjava kako EE multinacionalna poduzeća razvijaju i akumuliraju sposobnosti kroz proces internacionalizacije, usklađujući se s perspektivom pogleda temeljenog na resursima (RBV). Isto tako, njegovo istraživanje doprinosi razumijevanju uloge internacionalizacije u utrci sustizanja EE multinacionalnih poduzeća. S obzirom na njihove relativno slabije tehnološke sposobnosti i ograničene resurse u usporedbi s multinacionalnim poduzećima u razvijenom gospodarstvu (DE), postavlja se pitanje postoji li sustavan pozitivan odnos između procesa internacionalizacije poduzeća i učinka. Njegovo istraživanje otkriva da Huawei, slično kao i druga EE multinacionalna poduzeća, internacionalizaciju vidi kao ključni put za strateško učenje, razvoj sposobnosti i rast tvrtke. Samo natjecanje na domaćem tržištu nije dovoljno za EE MNP da sustignu svoje kolege iz DE. Prepoznavanje konkurentskih izvora proizašlih iz globalne konkurencije poboljšava naše razumijevanje potencijala EE multinacionalnih poduzeća.

Osim toga, navedeno istraživanje identificira važne varijable dizajna strategije, kao što su krivulja vrijednosti, globalni način razmišljanja te unutarnje i vanjske veze, koje igraju ključnu ulogu u oblikovanju izbora internacionalizacije. Također dokazan je utjecaj vanjskih varijabli, uključujući kulturnu udaljenost, tehnološku udaljenost, ekonomsku udaljenost i institucionalnu udaljenost, koje pokreću odluke o internacionalizaciji. Dok su neki učinci ovih varijabli u kontekstu EE MNE usklađeni s onima u kontekstu DE MNE, kao što je globalni način

razmišljanja, drugi pokazuju različite karakteristike. Iako je istraživanje o izboru zemlje ulaska i načinu ulaska u izobilju u literaturi o međunarodnom poslovanju i multinacionalnim kompanijama, ograničena je pažnja posvećena redoslijedu ulaska na tržište.

Općenito, Huaweijsva strategija internacionalizacije uključivala je pažljiv odabir tržišta, lokalizirane operacije, prilagodbu proizvoda, strateška partnerstva, ulaganja u istraživanje i razvoj, razvoj talenata, upravljanje reputacijom i rješavanje regulatornih izazova. Ovi napori pridonijeli su Huaweijsvom rastu kao globalnog tehnološkog lidera, omogućujući tvrtki da proširi svoju prisutnost u brojnim zemljama i uspostavi se kao značajan igrač u sektoru telekomunikacija i tehnologije.

## 6. Zaključak

Internacionalizacija se odnosi na proces kroz koji poduzeće širi svoje poslovanje izvan domaćeg tržišta i uključuje se u poslovne aktivnosti u stranim zemljama. Uključuje različite strategije i aktivnosti usmjerene na ulazak i djelovanje na međunarodnim tržištima, kao što su izvoz, licenciranje, osnivanje podružnica ili formiranje strateških saveza sa stranim partnerima. Implementacijom internacionalizacije, tvrtke mogu pristupiti novim segmentima kupaca, iskoristiti globalne resurse i slijediti prilike za rast na globalnoj razini.

Strategija internacionalizacije može imati nekoliko značajnih utjecaja na poslovanje. Prvo, omogućuje tvrtkama da dođu do novih i većih tržišta, povećavajući bazu klijenata i potencijalni prihod. Također, internacionalizacija može poboljšati konkurentnost poduzeća omogućavanjem pristupa novim tehnologijama, resursima i znanju s različitih tržišta. Isto tako, može dovesti do ekonomije razmjera, uštede troškova i poboljšane profitabilnosti. Međutim, važno je istaknuti da internacionalizacija donosi i izazove i rizike kojima je potrebno učinkovito upravljati.

Postoje različiti modeli ili pristupi internacionalizaciji koje tvrtke mogu usvojiti. Jedan često korišten model je Uppsala model, također poznat kao Uppsala model procesa internacionalizacije, naglašava postupno međunarodno širenje poduzeća. Sugerira da tvrtke u početku ulaze na tržišta koja su geografski i kulturološki bliska njihovom domaćem tržištu te da se postupno šire na udaljenija i kulturološki različita tržišta kako bi prikupili znanje i iskustvo. Drugi model je "born global" pristup, gdje tvrtke traže neposrednu internacionalizaciju od samog početka. Osim toga, tvrtke mogu birati između načina ulaska na tržište kao što su izvoz, licenciranje, franšizing, zajednička ulaganja, akvizicije ili osnivanje podružnica u potpunom vlasništvu. Odabir modela ovisi o čimbenicima kao što su veličina tvrtke, karakteristike industrije, raspoloživi resursi i razina tolerancije na rizik.

Smanjenje rizika povezanih s internacionalizacijom od poduzeća traži pažljivo planiranje i provedbu. Prvo, provođenje temeljitog istraživanja i analize tržišta pomaže u prepoznavanju potencijalnih rizika i izazova na ciljnim tržištima. Bitno je razumjeti kulturne, političke, pravne, ekonomske i konkurentske čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje. Drugo, razvoj učinkovitih strategija upravljanja rizikom kao što je diversifikacija tržišne prisutnosti, stvaranje strateških saveza s lokalnim partnerima i uspostavljanje planova za nepredviđene situacije mogu ublažiti rizike. Osim toga, održavanje snažnog financijskog upravljanja, prilagodba lokalnim poslovnim praksama i poštivanje propisa i zakonskih zahtjeva zemlje domaćina ključni su za smanjenje rizika.

Internacionalizacija može imati značajan utjecaj na uspješnost poduzeća. S jedne strane, širenje na međunarodna tržišta može pružiti prilike za rast prihoda, širenje tržišnog udjela i poboljšanu prepoznatljivost marke. Pristup novim tržištima može dovesti do povećanja obujma prodaje i ekonomije razmjera, što potencijalno može rezultirati poboljšanim financijskim rezultatima. S druge strane, internacionalizacija postavlja izazove kao što su povećana konkurencija, kulturološke razlike, regulatorne složenosti i devizni rizici, koji mogu negativno utjecati na uspješnost tvrtke ako se njima ne upravlja učinkovito. Za tvrtke je ključno razviti dobro planiranu strategiju internacionalizacije te kontinuirano pratiti i prilagođavati se promjenjivim tržišnim uvjetima kako bi se maksimizirali rezultati izvedbe.

## LITERATURA

- Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1992) Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27. dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Agndal, H. (2004) Internationalisation as a Process of Strategy and Change A Study of 16 Swedish Industrial SMEs Jönköping International Business School, dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3877/FULLTEXT01.pdf>
- Andersen, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *J Int Bus Stud* 24, 209–231 (1993). dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersen, Peter & Ahmad, Syed & Chan, Wai Meng. (2014). Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review. *International Journal of Business and Commerce*. 4. 37-86. dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/267638765\\_Revisiting\\_the\\_Theories\\_of\\_Internationalization\\_and\\_Foreign\\_Market\\_Entry\\_Mode\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/267638765_Revisiting_the_Theories_of_Internationalization_and_Foreign_Market_Entry_Mode_A_Critical_Review)
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840608094776>
- Baker Kristen (2022) How to Understand Market Penetration and Create a Strategy With STP Marketing dostupno na: <https://blog.hubspot.com/marketing/market-penetration>
- Bonifacio, R. (2023.) Navigating Global Growth: A Guide to Internationalization for Businesses: dostupno na: <https://www.shiftbase.com/glossary/internationalization>
- Calimanu Stefan (2021) Benefits And Advantages Of Foreign Direct Investment, dostupno na: <https://researchfdi.com/resources/articles/benefits-fdi-foreign-direct-investment/>
- Cantwell, J. Alcácer, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?, dostupno na: <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.22>
- Cantwell, John & Narula, Rajneesh. (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*. 8. 155-172. dostupno na: <https://doi.org/10.1080/13571510110051504>.
- Carman, J.M., & Langeard, É. (1980). Growth strategies for service firms. *Southern Medical Journal*, 1, 7-22. dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Growth-strategies-for-service-firms-Carman-Langeard/fe4ba1cea409488047692cf726784cc1bbe99eb1>

- Castillo, L.A. (2016). Impact of International Diversification on the Performance of Spanish Multinationals: The Moderating Role of the Firm's Sector and the Firm's Geographical Focus, dostupno na: <http://hdl.handle.net/10803/400096>
- Chetty, Sylvie & Holm, Desirée. (2000). Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X).
- Chenoy, Ceil (2012) *Internationalisation of Companies*
- Clark, T., Pugh, D.S., Mallory, G. (1996). The process of internationalization in the operating firm, *International Business Review*, Volume 6, Issue 6, dostupno na: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00034-6).
- Cristiny Chinelato Sacramento, K. (2018) What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing?
- Comerciendo Global (2017). Factors to consider when establishing the internationalization strategy, dostupno na: <https://com-global.es/en/factors-to-consider-when-establishing-the-internationalization-strategy/>
- Coudounaris, Dafnis N., Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., & Talias, M. A. (2014). Antecedents and Outcomes of Exporter–Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21–46. dostupno na: <https://doi.org/10.1509/jim.13.0080>
- Darrell, C. (2022) What Is Global Expansion? A Definitive Guide, dostupno na: <https://www.omnipresent.com/articles/what-is-global-expansion-a-definitive-guide>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1) dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490033>
- Edwards, J. (2014) *Diversification Strategies* dostupno na: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/diversification-strategies/>
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38. dostupno na: <https://doi.org/10.1177/002224299305700302>
- Forte, R., Carvalho, S. (2022). Do domestic market characteristics influence firms' export intensity?. *EuroMed Journal of Business*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2021-0129>.
- Gabrielsson, P., & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13(5), dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.007>

- Giles, A. (2015) The Five Common International-Expansion Entry Modes, dostupno na: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/globalmarketing/chapter/6-1-international-entry-modes/>
- Grgić, J. (2020) Coca-Cola internationalization strategies, dostupno na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/en/islandora/object/efzg%3A5858>
- Hanvanich, S. & Lockwood, D. (2004) Market entry mode strategies: an integrative typology. *Journal of International Marketing*, 12(1), 1-27. dostupno na: <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.1.25656>
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128. dostupno na: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110205>
- Hollensen, S. (2011) Internationalization theories, *Global Marketing*, 5th Edition, Chapter 3
- Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, 13(2), 211–236. dostupno na: <https://doi.org/10.1177/014920638701300203>
- Išoraitė, M. (2009). Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity, dostupno na: <https://www3.mruni.eu/~int.economics/5nr/Isoraite.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Jones, G., and Silva Lopes T. (2020) 'International Business History and the strategy of multinational enterprises: How History Matters', in Kamel Mellahi and others (eds), *The Oxford Handbook of International Business Strategy*
- Keohane, R. O., Van Doorn O. (1972) “The Multinational Enterprise and World Political Economy.” *International Organization*, dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/2705955>.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international business research: From incremental to radical innovation. *Journal of International Business Studies*, 40(9), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.53>
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490258>



- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691-716.
- Kriya formerly marketfinance, (2022). Why you should consider diversifying; dostupno na: <https://www.kriya.co/knowledge-centre/why-you-should-consider-diversifying>
- Kumlungsua N. (2008) SMEs' Internationalization Process via Strategic Alliances, dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239731/FULLTEXT01.pdf>
- Kusi S., Gabrielsson, P. Kontkanen, M. (2021) Developing brand identities for international new ventures under uncertainty: Decision-making logics and psychic distance, *International Business Review*, dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101867>.
- Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dafnis N. Coudounaris, Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis, *Journal of International Management*, Volume 16, Issue 1, 2010, Pages 78-91, dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.06.001>.
- Lewis, Y. (2019) Risk Mitigation in International Mergers and Acquisitions, dostupno na: [https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=marketing\\_diss](https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=marketing_diss)
- Li Sun, S. (2009), "Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei", *Multinational Business Review*, Vol. 17 No. 2
- Lipton, M. (1979). Takeover Bids in the Target's Boardroom. *The Business Lawyer*, 35(1), 101–134. dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/40686275>
- Lockett Walden University (2018) Online Marketing Strategies for Increasing Sales Revenues of Small Retail Businesses Asia
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586. dostupno na: <https://doi.org/10.1002/smj.186>
- Lutkevich, B. (2022). What is risk mitigation? Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/definition/risk-mitigation>
- Lyles, M.A. (1990). A Research Agenda For Strategic Management In The 1990s, dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00252.x>
- Mabey, N. i McNally, R. (1999) Foreign Direct Investment and the Environment: From Pollution Havens to Sustainable Development: dostupno na : <https://www.oecd.org/investment/mne/2089912.pdf>
- Marzheuser-Wood, B. (2022) The fundamentals of a successful international franchise business ; dostupno na: <https://www.global-franchise.com/insight/the-fundamentals-of-a-successful-international-franchise-business>

- Masum, M.I., & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods, dostupno na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf%2015.11.2018>
- Melin L.(1992): Internationalization as a strategy process, vol. 13, str. 99-118
- Mensah E., Onumah J. (2017) Mergers and Acquisitions in the Era of Globalization: The Ghanaian Experience
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490963>
- Nave, E. & Ferreira, J.J. (2023). Knowledge and capabilities: what are their roles in international business of SMEs?. *EuroMed Journal of Business*, dostupno na: <https://doi.org.10.1108/EMJB-09-2022-0175>.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Paunović, Z. Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/93062>
- Pereira CS, Durão N, Moreira F, Veloso B. (2022) The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, dostupno na: <https://doi.org/10.3390/su14020834>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2012). The network model of internationalisation. In book: The development of business networks in the company internationalisation process – dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/257614949\\_The\\_network\\_model\\_of\\_internationalisation](https://www.researchgate.net/publication/257614949_The_network_model_of_internationalisation)
- Raynard, P., Forstater, M. (2002) Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, dostupno na: [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR\\_-\\_Implications\\_for\\_SMEs\\_in\\_Developing\\_Countries\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf)
- Rexhepi, G.,Ramadani, V.,Rahdari, A., Anggadwita, G. (2017) Review of international business and strategy, dostupno na: <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2016-0081>
- Rost, M. (2020). 5 Steps to Effective Strategic Risk Management dostupno na: <https://www.workiva.com/blog/5-steps-effective-strategic-risk-management>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), dostupno na <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301>

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

Rundh, B. (2022), "International expansion or stagnation: market development for mature products", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, dostupno na: <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2021-0560>

Shao, L. H. (2020) The influence of environmental, organizational and managers on export decisions and export performance, dostupno na: <https://www.theses.fr/2020BORD0156.pdf>

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review*, 12(6), 739–753. dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.07.001>

Singapore Management University, 2023 dostupno na: <https://academy.smu.edu.sg/insights/benefits-internationalisation-how-global-perspective-can-help-your-business-8876>

Suryaningrum, D.H., Abdul Rahman, A.A., Meero, A. (2023). Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability?. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>

Sydow, G., Schreyögg, G. i Koch, J. (2008). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Helfat Huff & Huff. Gilbert*. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), dostupno na: <https://doi.org/10.2307/1880689>

Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), dostupno na: <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>