

Međunarodni menadžment

Rukavina, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:443518>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Maja Rukavina

**MEĐUNARODNI MENADŽMENT
INTERNATIONAL MANAGMENT**

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

**MEĐUNARODNI MENADŽMENT
INTERNATIONAL MANAGMENT**

Završni rad

MENTOR

dr. sc. Vlatka Ružić, dipl. oec.

STUDENT

Maja Rukavina

Gospić, lipanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Poslovni odjel
Gospić, 25. svibnja 2015.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici: Maja Rukavina

MBS: 2962000583/13

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Sadržaj zadatka :

1. TEMELJNO ODREĐENJE MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA (pojam, razine, okolina međunarodnog menadžmenta, pojam međunarodnog menadžera, tipovi i vještine)
2. MEĐUNARODNI BIZNIS I MEĐUNARODNO PODUZEĆE (povijest, oblici međunarodnog poslovanja, konceptualizacija međunarodnog poduzeća)
3. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNI MENADŽMENT (pojam globalizacije te odnosi)
4. MEĐUNARODNI STRATEŠKI MENADŽMENT (temeljna obilježlja i razvoj strategije)
5. MEĐUNARODNI MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJEALA (regrutiranje ljudskih potencijala, globalna perspektiva međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala, strateški međunarodni menadžment ljudskih potencijala, strategije menadžment ljudskih potencijala)
6. VODSTVO I ETIČKI IZAZOVI MEĐUNARODNIG MENADŽMENTA (odnos menadžmenta i vodstva, razvoj globalnih vođa, stilovi vodstva i nacionalne kulture)
7. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I MEĐUNARODNI MENADŽMENT (temeljni koncept relacije „korporacija-društvo“, međuovisnost etike i korporativne društvene odgovornosti, etička načela međunarodnog poslovanja)
8. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec.

zadano: 25. svibnja 2016. ,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Pročelnik odjela: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec.

predati do: _____ ,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Studentica: Maja Rukavina

primio zadatak: 25. svibnja 2016.,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Dostavlja se:

- mentoru

- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Međunarodni menadžment** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Maja Rukavina

Rukavina

SAŽETAK

Problematika rada usmjerena je na promišljanje specifičnosti međunarodnog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja. Da bi poduzeće na tržištu opstalo, od strane menadžmenta mu je potrebno obezbijediti rast i razvoj. To je moguće ukoliko menadžment definira misiju poduzeća prilagođavajući je stalno uslovima okruženja u smislu kontinuiranog podizanja njegove efektivnosti i efikasnosti. Za obezbjeđenje efektivnosti i efikasnosti u poslovanju poduzeća, menadžment je sve više prisiljen tražiti svoje šanse na tržištima izvan nacionalnog. Poslovni ljudi i poduzeća sve više shvaćaju da ne mogu računati samo na domaći konkurentski prostor nego da moraju ispoljavati viziju konkurentskih odnosa i trendova u međunarodnim i svjetskim razmjerima. To znači da međunarodni biznis (biznis izvan nacionalnih granica) postaje okosnica rasta i razvoja svakog poduzeća. Nacionalno poslovno okruženje se zamjenjuje međunarodnim (globalnim) okruženjem. Globalno okruženje svojim standardima i principima poslovanja zahtijeva od menadžmenta dodatna znanja i vještine. Umjesto termina menadžment poduzeća, koji označava efektivno i efikasno upravljanje poduzećem, sve se više koristi riječ internacionalni, međunarodni ili globalni menadžment koji podrazumijeva upravljanje biznisom ili drugim operacijama u inozemstvu.

ABSTRACT

The issue of the work is aimed at considering the specific quality of contemporary management in the conditions of global business. In order for a company to survive on market, it is necessary for management to ensure the growth and development. This is possible if the management redefine mission by constantly adapting it to the environment conditions in terms of continuous rising of its effectiveness and efficiency. To ensure effectiveness and efficiency of the enterprises operations, management is forced to seek chances in markets outside the national market. Business people and companies realize that they cannot count only on the domestic competitive space, but that they must manifest the vision of competitive relations and trends in international and global scales. This means that international business (a business outside national borders) becomes the backbone of growth and development of each company. National business environment is replaced by international (global) environment. Global environment with its standards and business principles requires additional management knowledge and skills. Instead of term management of enterprises, which indicates effectively and efficiently enterprise management, more and more the term international or global management is used, which includes management of business or other operations outside of the national economy.

Sadržaj

1.	Uvod	1
1.1.	Problem i predmet završnog rada	1
1.2.	Svrha i ciljevi.....	1
1.3.	Struktura rada	1
2.	Temeljno određenje međunarodnog menadžmenta	3
2.1.	Pojam međunarodnog menadžmenta.....	3
2.2.	Razine međunarodnog menadžmenta	5
2.2.1.	Vrhovni menadžment	5
2.2.2.	Menadžment srednje razine	7
2.2.3.	Menadžment niže razine.....	7
2.3.	Okolina međunarodnog menadžment	8
2.4.	Pojam međunarodnog menadžera.....	12
2.4.1.	Tipovi međunarodnih menadžera	13
2.4.2.	Vještine globalnog menadžera	13
3.	Međunarodni biznis i međunarodno poduzeće	14
3.1.	Međunarodni biznis	14
3.1.1.	Povijest međunarodnog biznisa	14
3.1.2.	Oblici međunarodnog poslovanja	15
3.2.	Međunarodno poduzeće.....	19
3.2.1.	Konceptualizacija međunarodnog poduzeća	21
4.	Globalizacija i međunarodni menadžment	22
4.1.	Pojam globalizacije	22
4.2.	Globalizacija i međunarodni menadžment	23
5.	Međunarodni strateški menadžment.....	24
5.1.	Temeljna obilježja međunarodnoga strateškog menadžmenta	24
5.2.	Razvoj međunarodne strategije	25
5.3.	Analiza eksterne okoline	26
5.4.	Analiza interne okoline.....	28
5.4.1.	Analiza funkcijskih područja.....	29
5.4.2.	Analiza kompetencija	29
5.4.3.	Analiza lanca vrijednosti	30
5.4.4.	Analiza resursa	31

5.4.5.	Analiza performansi	32
5.4.6.	SWOT analiza u međunarodnom poduzeću	32
6.	Međunarodni menadžment ljudskih potencijala.....	33
6.1.	Regrutiranje ljudskih resursa	34
6.2.	Selekcija i repatrijacija ljudskih resursa	35
6.3.	Globalna perspektiva međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala.....	36
6.4.	Strateški međunarodni menadžment ljudskih potencijala	36
6.5.	Strategije međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala	37
7.	Vodstvo i etički izazovi međunarodnog menadžmenta	39
7.1.	Odnos menadžmenta i vodstva	39
7.2.	Razvoj globalnih vođa.....	41
7.3.	Stilovi vodstva i nacionalne kulture	42
8.	Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment.....	43
8.1.	Temeljni koncepti relacije „korporacija-društvo“	43
8.2.	Međuovisnost etike i korporativne društvene odgovornosti.....	45
8.3.	Etička načela međunarodnog poslovanja	46
9.	Zaključak	48
10.	Popis literature.....	49

1. Uvod

1.1. Problem i predmet završnog rada

Predmet kojim se bavi ovaj rad usmjeren je na uviđanje prednosti i važnosti globalnog poslovanja kao i poznavanja globalnog tržišta kako bi globalno što lakše poslovali. Problem rada ističe se u tome što poduzeća koja ulaze na globalna tržišta bez poznavanja određenih etičkih i kulturnih načela brzo propadaju. Bez određenog znanja o međunarodnom poslovanju teže je ostvariti dobit kojem sva poduzeća teže pri ulasku na inozemna tržišta.

1.2. Svrha i ciljevi

Svrha ovoga rada jest analizirati međunarodni menadžment te njegove prednosti i važnosti za uspješno poslovanje na svjetskom tržištu koje donosi 21. stoljeće. Svako poduzeće koje želi proširiti svoje poslovanje na inozemno tržište mora razraditi kvalitetan menadžment kako bi na tom tržištu što lakše ostvarilo dobit. Glavni cilj ovoga rada jest utvrditi prednosti i važnosti međunarodnog menadžmenta koje je nužno poznavati kako bi lakše prebrodili prepreke koje se nalaze na međunarodnom tržištu.

1.3. Struktura rada

Završni rad podijeljen je na devet poglavlja.

U uvodnom dijelu definiraju se problem, predmet, svrha i cilj rada.

U drugom poglavlju, koje nosi naziv „Temeljno određenje međunarodnog menadžment“ definira se pojam međunarodnog menadžmenta, njegove razine, okolina, te pojam menadžera, tipova međunarodnih menadžera i vještine menadžera.

Naslov trećeg poglavlja je „Međunarodni biznis i međunarodno poduzeće“. U ovome dijelu biti će objašnjen pojam međunarodnog biznisa, nastanka kroz povijest te osnovni oblici međunarodnog biznisa, nakon toga pojam međunarodnog poduzeća i konceptualizacija međunarodnog poduzeća.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Globalizacija i međunarodni menadžment“ biti će objašnjeni pojmovi globalizacije, tržišne i industrijske globalizacije, te globalizacije i međunarodnog menadžment sa konceptualizacijom međunarodnog poduzeća.

Peto poglavlje pod nazivom „Međunarodni strateški menadžment“ definira njegova temeljna obilježja, razvoj i analize.

Šesto poglavlje bavi se međunarodnim menadžmentom ljudskih potencijala koje je izrazito bitno na globalnom tržištu.

U sedmom poglavlju pod nazivom „Vodstvo i etički izazovi međunarodnog menadžmenta“ govorimo o odnosu menadžmenta i vodstva te razvoju globalnih vođa i stilovima vodstva.

Osmo poglavlje pod nazivom „ korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment“ definira temeljne koncepcije relacije korporacija – društva, međuovisnost etike i korporativne društvene odgovornosti i etičkih načela međunarodnog poslovanja.

„Zaključak“ je naziv devetog i posljednjeg poglavlja ovoga rada te je i sinteza svega ranije izrečenog u radu.

2. Temeljno određenje međunarodnog menadžmenta

2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta

Nacije i organizacije uključuju se u međunarodnu trgovinu kako bi nabavile sirovine i dobra koja su im inače nedostupna ili su im negdje drugdje dostupna po nižim cijenama, a potrebna su im radi proširenja svoga tržišta i poslovanja na najprofitabilnija, najvećim i najperspektivnijim svjetskim tržištima. Usto, internacionalna poslovanja omogućuje nacijama i organizacijama da u svijetu konkuriraju onime u čemu su dobre, dakle da se ne bave onime u čemu nemaju konkurentske prednosti. Razvoj tehnologije i komunikacija organizacijama omogućuje da svoje pojedine dijelovi lociraju ondje gdje je to poslovanje najpovoljnije, a zahvaljujući virtualnim vezama, koje omogućuju blisku i brzo koordinaciju i komunikaciju među ljudima koji rade u raznim dijelovima svijeta, više nije potrebno da svi dijelovi organizacije budu na jednoj lokaciji.

Zbog svega toga potreban je kvalitetan međunarodni menadžment, odnosno uspješno upravljanje međunarodnim poslovnim operacijama organizacije. To podrazumijeva bavljenje menadžerskih funkcija – planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja, uz razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja, tj. razumijevanje problema i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno kulturnih sustava (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008; 455)

U definiranju međunarodnog menadžmenta može se polaziti s različitih aspekata pa su logične i njegove različite definicije.

Hodgetts i Luthans definiraju međunarodni menadžment kao proces primjene koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini usredotočen na poslovanje međunarodnih poduzeća u zemljama domaćina.

Beamish, Morison i Rosenzweig naglašavaju da se međunarodni menadžment bavi time kako poduzeća nastaju i kako se održavaju na međunarodnom polju. Riječ je o iskustvu poduzeća svih veličina, iz mnogim zemalja, o tome kako da se uhvate u koštac s rastućom konkurentskom globalnom okolinom. Riječ je o praksi menadžmenta kada perspektiva domaćeg tržišta nije dovoljno duga da se ostvari i održi uspjeh.

Weihrich i Koontz navode da se studij međunarodnog menadžmenta usredotočuje na biznis multinacionalnih korporacija u zemljama domaćina, a bavi se pitanjima upravljanja tokovima ljudi, dobara i novca. Krajnji mu je cilj bolje upravljanje situacijama koje uključuju prelaženje nacionalnih granica.(Buble, 2009; 1-2)

Te tri definicije izražavaju dva različita aspekta tretmana pojma međunarodnog menadžmenta. Prva definicija naglašava „primjenu koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini“ što znači da je riječ o definiciji po kojoj je međunarodni menadžment proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva međunarodnog poduzeća u promjenjivoj međunarodnoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa, pri čemu je naglasak na međunarodnom poduzeću i međunarodnoj okolini. Tom se kontekstu međunarodni menadžment pokazuje kao znatno kompleksniji od domaćeg menadžmenta, zbog sljedećega (Lazibat, Kalaković,2004; 55):

- Djeluje unutar različitih nacionalnih suvereniteta i prilično različitih uvjeta
- Bavi se ljudima koji žive u različiti sustavima vrijednosti i institucija
- Često djeluje na velikim zemljopisnim udaljenostima
- Djeluje na nacionalnim tržištima koja jako variraju glede veličine populacije

Druge dvije definicije u fokus međunarodnog menadžmenta stavljaju pitanja o tome „kako poduzeća postaju i kako se održavaju na međunarodnom polju“, odnosno „pitanja upravljanja tokovima ljudi, dobara i novca“ što, drugim riječima, znači da je tu riječ o poslovanju međunarodnog poduzeća, odnosno međunarodnom biznisu. Pritom se međunarodni biznis definira kao specifičan koncept koji uključuje trgovinu, financije, prodaju ili kupnju od inozemnih poduzeća te političku ekonomiju međunarodnih poslovnih odnosa. U tom kontekst menadžment ima zadaću osigurati efektivno i efikasno poslovanje međunarodnog poduzeća, dok se samim poslovanjem tog poduzeća bavi ekonomika.(Buble,2009; 3)

2.2. Razine međunarodnog menadžmenta

Razine menadžmenta u međunarodnom poduzeću determinirane s različitim faktorima kao što u okolina, veličina, tehnologija, strategija, starost i drugi, s jedne strane, te organizacijska koncepcija s druge strane. Međutim, uobičajeno je da se poduzeće s aspekta razina menadžmenta strukturira na tri razine:

1. Razinu vrhovnog menadžmenta (Top Management)
2. Razinu srednjeg menadžmenta (Middle Management)
3. Razinu nižeg menadžmenta (Lower Management)

Svaka od tih razina menadžmenta u međunarodnom poduzeću ima svoje specifične obaveze i odgovornosti, ali s one ipak najveće u vrhovnom menadžmentu.

2.2.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžment čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini: odgovorni su za poslovanje međunarodnog poduzeća kao cjeline. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni potpredsjednik. Temeljna odgovornost tih menadžera je sljedeća (Lazibat, Kalaković,2004; 62):

- Postavljanje ciljeva
- Definiranje strategija za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Monitoring¹ i interpretacija eksterne okoline
- Donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

Vrhovni menadžment se brine za budućnost poduzeća. Među njegov najvažnije aktivnosti spada komuniciranje zajedničke vizije, obrazovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. Danas više nego ikad prije vrhovni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog.

¹ **Pojam monitoringa**

(engl. Monitoring) Monitoring se, jednostavno izraženo, može smatrati stalnom sistematskom aktivnošću u kojoj se sakupljaju i pružaju informacije specijalno sa svrhom mjerenja i poboljšanja efektivnosti projekta; ili se može koristiti za obezbjeđivanje odgovornosti na svim nivoima projekta, posebno u pogledu financija, ili kada menadžment donosi odluke o osoblju i institucionalnoj efektivnosti. Monitoring je proces promatranja, prikupljanja informacija i bilježenja različitih aspekata aktivnosti u okviru projekta.

Osim tih zadaća strateške naravi, vrhovni menadžment međunarodnog poduzeća ima odrađene operativne zadaće je su vezane za kontrolu i koordinaciju poslovnih aktivnosti međunarodnog poduzeća u cjelini. Te se zadaće provode svakog dana, i to 24 sata na dan u međunarodnim poduzećima koja djeluju u različitim vremenskim zonama. Tri su osnovne operativne zadaće vrhovnog menadžment u međunarodnim poduzećima (Lazibat, Kalaković, 2004; 61-63):

1. Upravljanje odnosima između podružnica i glavne uprave poduzeća
2. Upravljanje i koordinacija među podružnicama
3. Upravljanje globalnim rizicima

1. Upravljanje odnosima između podružnica i glavne uprave poduzeća.

Ta aktivnost vrhovnog menadžmenta posebno je važna pojave li se tenzije između glavne uprave poduzeća i pojedinih njegovih podružnica. Te je tenzije moguće umanjiti ako postoje određena pravila kojima se uređuje odnos glavne uprave podružnice, a to znači (Buble, 2009; 7):

1. Glavna uprava je poznata s lokalnom situacijom podružnice
2. Postoji dvosmjerna komunikacija u procesu ostvarenja međunarodne strategije
3. Glavna uprava je zadužena za donošenje strateških odluka

Za koordinaciju i integraciju vrhovni menadžment može koristiti i formalne i neformalne sustave kontrole.

2. Upravljanje i koordinacija među podružnicama

Uspjeh međunarodnog poduzeća velikoj mjeri ovisi o učinkovitosti upravljanja i koordinacije aktivnosti brojnih podružnica diljem svijeta. Kvalitetno upravljanje i koordinacija podružnicama može donijeti mnoge prednosti, kao što su (Buble, 2009; 7):

1. Smanjenje troškova
2. Tehnološki integritet
3. Održavanje globalne infrastrukture

Upravljanje podružnicama također zahtjeva usmjeravanje pozornosti na tzv. Stratešku raznolikost među podružnicama, a koja rezultira iz nacionalnih (kulturnih) različitosti, ograničenja vlada zemalja domaćina, operacije koje podružnice obavljaju i drugog.

3. Upravljanje globalnim rizicima

Strategija koju povodi međunarodni menadžment često može biti podložna različitim rizicima pri implementaciji. Ti rizici mogu biti politički i ekonomski te oni koji izlaze iz problema upravljanja

2.2.2. Menadžment srednje razine

Menadžment srednje razine čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije a odgovorni su za glavne odjele u poduzeću. Riječ je prije svega o menadžerima pojedinih funkcijskih područja kao što su R&D (istraživanje i razvoj), marketing, operatika, financije, ljudski resursi i drugo.

Srednja razina menadžmenta odgovorna je za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Orijentirana je na bližu budućnost pa se od nje očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte.

2.2.3. Menadžment niže razine

Menadžment niže razine čine menadžer izravno odgovorni za proizvodnju dobra i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta te imaju nazive kao što su supervisor, line manager, section chief i office manager. Njihova je prvenstvena zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok – ostvarenje dnevnih zadaća (Buble, 2009; 8-9)

2.3. Okolina međunarodnog menadžment

Uloga okoline u međunarodnom poslovanju iznimno je kompleksna. Naime, unutar nacionalnih granica menadžeri moraju stalno pratiti makrookolinu i poslovnu okolinu, posebice one segmente koji bi mogli bitno pozitivno ili negativno utjecati na njihovo poslovanje. U međunarodnom poslovanju, osim stalnog praćenja pravne, kulturološke, ekonomske, političke i tehnološke okoline zemalja u kojima posluje poduzeće, menadžeri moraju pratiti zbivanja i u drugim zemljama jer uvijek postoje vanjske prilike i prijetnje koje mogu utjecati na njihovo poslovanje.

Stoga je okolina međunarodnog menadžmenta zapravo kumulativ dimenzija okolina svih zemalja u kojima posluje poduzeće, zatim globalne okoline i dimenzija okolina ostalih zemalja u kojima poduzeće ne posluje, a koje mogu potencijalno utjecati.

Okolina organizacije definira se kao svi elementi koji postoje izvan organizacije i imaju potencijalni utjecaj na poduzeće ili na njegove pojedine dijelove. Analiza okoline u kontekstu strateškog menadžmenta usmjerena je na one aspekte okoline na koje je poduzeće osjetljivo i na koje mora odgovoriti da bi preživjelo.

Poseban izazov za menadžment je analiza međunarodne okoline, ako poduzeće nastupa izvan nacionalnih granica. Koje faktore okoline treba uzeti u obzir poduzeće koje posluje na inozemnom tržištu ovisi o vrsti međunarodnog angažmana i o određenim vanjskim uvjetima specifičnim za pojedinu zemlju. Stupanj različitosti okoline zemlje matičnog poduzeća i zemlje podružnice je iznimno važan pri donošenju poslovnih odluka. Što je veći stupanj različitosti okoline u zemlji u kojoj posluje podružnica u odnosu na okoline zemlje matičnog poduzeća, toliko će biti teže prepoznati odnosno procijeniti konzekvence poslovnih odluka. Karakteristike okoline u znatnoj mjeri određuju strateško opredjeljenje organizacije i ponašanje njezina menadžmenta. Činjenica je da stabilne okoline danas gotovo i nema, dok je nestabilna okolina stvarnost. Ako se još ima na umu sve izraženiji trend globalizacije, što pridonosi i većoj izloženosti konkurenciji, onda se s pravom može tvrditi da je okolina sve promjenjivija i složenija. U takvoj turbulentnoj i prilično kompleksnoj okolini poseban je problem osigurati dovoljan broj pouzdanih informacija za donošenje odluka vezanih za međunarodno poslovanje.

Međunarodnu okolinu čine svi faktori opće okoline, koji djeluju u različitim zemljama. Riječ je o faktorima koji nisu u direktnoj vezi s kratkoročnim aktivnostima organizacije, ali mogu utjecati, a često i utječu, na dugoročno odlučivanje. To su (Rahmić, Podrug, 2013; 113-115):

1. ekonomski
2. političko-pravni
3. socio-kulturalni i
4. geografski faktori.

1. Ekonomske dimenzije međunarodne okoline

Ekonomske uvjete odnose se na cjelokupnu gospodarsku situaciju i strukturu neke ekonomije. Ekonomski indikatori određuju uvjete poslovanja u nekoj nacionalnoj ekonomiji. U najvažnije ekonomske indikatore ubrajaju se bruto društveni proizvod, stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, BDP per capita i sl. Osim navedenih razmatraju se i stopa nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, ekonomske integracije itd.

Ukupni ekonomski indikatori rabe se za analizu stupnja ekonomskog razvoja zemlje kao i za analizu veličine i karakteristika različitih inozemnih tržišta. Polazeći od veličine tržišta, mogu se dobiti informacije o tržišnom potencijalu i tržišnom volumenu, što je ponajprije važno za procjenu šansi poduzeća za plasman vlastitog proizvoda. Primjera radi, nezaposlenost je direktno povezana s kupovnom moći stanovništva, tečajna politika s izvozom i uvozom, te poslovanje sa stopom inflacije. Šanse za plasman i prodaju proizvoda na određenim tržištima izravno ovise o broju stanovnika i natalitetu. (Rahmić, Podrug, 2013; 116)

2. Političke dimenzije međunarodne okoline

Politički uvjeti opisuju političko stanje i političku stabilnost neke zemlje. Karakteristike političke okoline u prvom redu su određene:

1. političkim sustavom
2. političkom klimom
3. brojem političkih stranaka.

1. Politički sustavi pojedinih država razlikuju se prema načinu i stupnju političke participacije stanovništva, tj. prema njihovu sudjelovanju u procesu političkog odlučivanja. Na temelju navedenoga kriterija države mogu biti parlamentarne (otvorene) i apsolutističke (zatvorene). Većinom industrijski razvijene zemlje karakteriziraju parlamentarne političke strukture, odnosno demokracija i parlamentarna monarhija.

2. Političku klimu određuje politička filozofija koju slijede izabrani politički predstavnici, a može biti konzervativna, umjerena, liberalna i ljevičarska politička filozofija. Bitno je naglasiti da je politička klima podložna promjenama, tj. da nije statičnoga karaktera. Za analizu političke okoline određene zemlje bitan je i

3. broj političkih stranaka tj. potrebno je odrediti je li konkretna država dvostranačka, višestranačka, činjenično jednostranačka ili formalno jednostranačka.

Za precizniji opis političkih okvirnih uvjeta jedne zemlje predlaže se, među ostalim, uzeti u obzir političke konflikte, težnju k suverenosti, gospodarski sustav i uređenje, kao i tarifne i netarifne trgovačke barijere.

Primjerice, politički konflikti, kao što su nemiri i vojni sukobi na Kosovu, težnje k suverenitetu na Korzici, vojne diktature i sl., vode politički nestabilnoj klimi (Rahmić, Podrug, 2013; 141-152).

3. Pravne dimenzije međunarodne okoline

Pravni uvjeti određeni su zakonima, propisima i pod zakonskim aktima koje donosi zakonodavna vlast neke zemlje. Činjenica je da se zemlje razlikuju ne samo u pogledu pravne regulative nego i u pogledu načina njezine primjene, što pridonosi kompleksnosti poslovanja u međunarodnim gospodarskim okvirima.

Poslovna je klima svake zemlje određena zakonskom regulativom i pravnom sigurnošću. Za poslovanje korporacija pravo je iznimno važno, bez obzira na to odlučuje li se organizacija za poslovanje isključivo na domaćem tržištu ili pak na inozemnim tržištima. Pravni uvjeti obuhvaćaju (Rahmić, Podrug, 2013; 155-157):

- pravni sustav,
- pravo zemlje matičnog poduzeća i zemlje podružnice te
- međunarodno pravo

4. Tehnološke dimenzije međunarodne okoline

Suvremeno svjetsko gospodarstvo obilježava velika uloga znanosti i tehnologije u razvoju svih zemalja. Znanost je postala sastavni dio proizvodnih snaga, a dugoročna opredjeljenost društva u pogledu razvoja tehnologije postala je jedno od najvažnijih područja djelovanja gospodarske politike svake zemlje i njezinih gospodarskih subjekata.

Pod tehnologijom se podrazumijevaju sva znanja, procesi, metode i sustavi koji se primjenjuju u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga. Stoga su suvremena tehnološka dostignuća moćno sredstvo konkurencije među zemljama i pridonose njihovu pozicioniranju u međunarodnim odnosima. Bitna klasifikacija odnosno podjela zemalja je upravo prema razini tehnološkog razvoja, tako da se razlikuju razvijene industrijske zemlje i zemlje s nerazvijenom tehnološkom osnovom. Ustvari, tehnološkoj razvijenosti u prvom redu pridonose izdvajanja za istraživanje i razvoj, broj prijavljenih patenata, izvoz visokotehnoloških proizvoda i sustavi obrazovanja. Tehnologija uzrokuje i omogućuje bitne strateške promjene i na razini gospodarstva kao cjeline i na razini poduzeća kao osnovnoga gospodarskog subjekta. Za dugoročni opstanak i razvoj poduzeća iznimno je važno pratiti promjene u tehnološkoj okolini, kako bi se mogle pravovremeno kreirati nove mogućnosti nastupa na tržištu. Dakako, neusporedivo bolju konkurentsku poziciju imaju poduzeća sposobna kreirati promjene, tj. poduzeća koja su nosioci tehnološkog razvoja (Rahmić, Podrug, 2013; 161 - 162).

2.4. Pojam međunarodnog menadžera

Međunarodni menadžer je osoba koja međunarodnom biznisu ostvaruje funkcije menadžmenta – planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske i informacijske resurse. Da bi to mogao, neophodno je da se pripremi za međukulturalni susret s obzirom na to da neopipljenost za djelovanje drugačijoj okolini može imati katastrofalne posljedice za međunarodno poduzeće. Naime, neuspjeh koji može pretrpjeti nije nužno posljedica njegova izbora loše strategije, loše postavljenih planova ili izbora neadekvatne organizacijske strukture – neuspjeh je rezultanta implementacije kao posljedice nepoznavanja specifičnosti pojedinih zemalja kao i globalnih kretanja. To govori da međunarodni menadžment nije apstraktna aktivnost koja se zbiva u uvjetima konkretne prakse koju menadžer mora poznavati. Dok radi s ljudima zemlje domaćina, od menadžera se zahtijeva da se uhvati u koštac sa sasvim novim problemima kao što su (Buble, 2009; 9):

- Integriranje veliki međunarodnih akvizicija
- Razumijevanje značenja performansi i odgovornosti u globalno integriranom sustavu tokova proizvoda
- Gradnje i upravljanje logističkih sposobnosti djelovanja diljem svijeta
- Stvaranje i dobivanje koristi iz kolaborativnih aranžmana diljem svijeta
- Balansiranje pritiska globalne integracije i lokalnih zahtjeva

Osim znanja o mogućnostima rješavanja navedenih problema od međunarodnih menadžera posebno zahtijevaju znanja i vještine implementacije rješenja. Naime, međunarodni menadžeri znaju da se njihove odluke implementiraju ne samo u mnogo različitih kultura već često i simultano. Tom kontekstu posebno ulogu ima globalni menadžer koji mora razmišljati globalno i djelovati vješto u kompleksnoj okolini (Buble, 2009; 9-10)

2.4.1. Tipovi međunarodnih menadžera

Osim opće tipologije menadžmenta, u uvjetima međunarodnog menadžmenta pojavljuju se tri specifična tipa menadžera (Buble, 2009; 10):

1. Globalni menadžer
2. Regionalni menadžer
3. Menadžer podružnice

Sposobnosti, kompetencije i ovlasti tih menadžera znatno se razlikuju pa se stoga moraju posebno i vrednovati.

1. Globalni menadžer u međunarodnom biznisu je ona osoba koja ostvarujući svoje funkcije, provodi međusobno povezivanje pojedinih dijelova međunarodnog tržišta u jednu cijelu. Riječ je prvenstveno o korporativnom menadžeru koji vodi međunarodno poduzeće i čija je odgovornost prvenstveno strateškoga karaktera.
2. Regionalni menadžer u međunarodnom biznisu je osoba koja, ostvarujući svoje funkcije, provodi međusobno povezivanje pojedinih dijelova regionalnog tržišta u jednu cijelu. Pritom regionalno tržište može obuhvatiti sam jednu zemlju.
3. Menadžer podružnice u međunarodnom biznisu je osoba koja vodi inozemnu podružnicu. Njegova je odgovornost prvenstveno operativnoga karaktera, usmjerena unaprijeđenju tržišne pozicije svoje podružnice u konkretnoj lokalnoj okolini. Ona mora održavati dobre odnose s najširoom javnosti te s predstavnicima vlade i lokalne zajednice

2.4.2. Vještine globalnog menadžera

Međunarodni (globalni) menadžer mora imati više znanja i vještina, a koje rezultiraju iz tendencija u globalnoj ekonomiji. U tom su smislu Lane i DiStefano identificirali profil globalnoga izvršnoga direktora, koji mora imati (Buble, 2009; 10-11):

1. Sposobnost razvoja i korištenja globalnih strateških vještina
2. Sposobnost upravljanja promjenama i tranzicijom
3. Sposobnost upravljanja kulturnom različitosti
4. Sposobnost oblikovanja i funkcioniranja fleksibilne organizacijske strukture
5. Sposobnost rada s drugima i u timu

6. Sposobnost komuniciranja
7. Sposobnost učenja i transfera znanja u organizaciji

Razvoj tih vještina je doživotan proces i nije vjerojatno da će pojedini izvršni direktor svima ovladati.

3. Međunarodni biznis i međunarodno poduzeće

3.1. Međunarodni biznis

Postoje različite definicije međunarodnog biznisa od kojih jedna kaže da je to onaj biznis aktivnosti kojega se izvode preko nacionalne granica. Ova definicija uključuje ne samo međunarodnu trgovinu i proizvodnju u inozemstvu već također i rastuću uslužnu industriju kao što su prijevoznništvo, turizam, reklama, građevinarstvo, maloprodaja, veleprodaja i masovne komunikacije. Riječ je, dakle, o takvim poduzećima koja su osnovni nosioci međunarodne razmjene proizvoda, usluga, ideja, znanja i kapital, a koja se svrstavaju u kategoriju međunarodnih poduzeća. Neka od takvih poduzeća imaju ekonomsku snagu veću od ekonomske snage srednje razvijenih i zemalja u razvoju. U kontekst navedene definicije, interpretacija međunarodnog biznisa kreće se u širokom rasponu – od svake poslovne transakcije između dvije ili više zemalja pa do najvećih multinacionalnih i transnacionalnih poduzeća koja imaju poslove jedinice izvan svoje zemlje.

3.1.1. Povijest međunarodnog biznisa

Dok je međunarodni biznis nov kao disciplina, on je kao praksa veoma star. Već su Feničani i Grci trgovali izvan granica svoje zemlje. Godine 1600-te je britanska Istočnoindijska kompanija, novo formirano trgovačko poduzeće uspostavila inozemne ogranke diljem Azije. Isto se doba poduzeće Detch, koje je organiziralo 1590. Otvorene rute otpreme na Istok, spojilo s Deutch istočnoindiskom kompanijom i također otvorilo urede ogranka u Aziji. Američki kolonijalni trgovci počeli su operirati na sličan način u 1700-im.

3.1.2. Oblici međunarodnog poslovanja

Premda međunarodno poslovanje postaje izgledna budućnost za gotovo sva poduzeća koja traže prostor za uspješno poslovanje, ono se u pravilu temeljito ispituje, preispituje i priprema. Sam način ulaska na međunarodno tržište je važan za poduzeća, ali je od ključne strategijske važnosti za poduzeće zapravo odluka o načinu poslovanja u inozemstvu, odnosno oblik međunarodnog poslovanja. To je ključna odrednica međunarodne strategije poduzeća i u znatnoj mjeri oblikuje mnoge aktivnosti i mogućnosti poduzeća (Vidović, 2013; 15)

Za ulazak na međunarodno tržište razvijeno je više specifičnih strateških alternativa koje menadžment poduzeća treba razmotriti u kontekstu rizika i kritičnih faktora okoline koji se povezuju s tim strategijama.

Od tih se strategija najčešće navode ove:

1. Podružnica u potpunom vlasništvu

To je oblik inozemnog operiranja koji je u potpunom vlasništvu i kontroli međunarodnog poduzeća. U novije doba raste broj međunarodnih poduzeća koja imaju u punom vlasništvu svoje podružnice ili ogranke s proizvodnim objektima u zemlji domaćina. Tri su načina na koja se može ostvariti taj oblik ulaska na strano tržište, a to su:

4. akvizicija.
5. merger.
6. izgradnja potpuno novog poduzeća.

Akvizicija podrazumijeva pripajanje nekoga postojećeg poduzeća u inozemstvu matičnom poduzeću. Pritom pripojeno poduzeće dobiva novog vlasnika i najčešće nastavlja svoju djelatnost s određenim modifikacijama ili bez modifikacija. Poduzeće kojemu se pripojilo drugo naziva se roditeljskim poduzećem (parent company), a ono koje se pripojilo naziva se podružnicom (subsidiary). Podružnica, u ovom slučaju, može zadržati svoje ime ali ne mora. Ona postaje sastavnim dijelom roditeljskog poduzeća, i to najčešće kao divizijska jedinica (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Leksikon menadžmenta, 2001; 133).

2. Joint venture (zajednički pothvat)

To je govorni odnos u kojemu dva ili više partnera posjeduju i kontroliraj inozemni biznis obično lociran u domaćoj zemlji jednog od partnera. Ima dva tipa joint venturea. Najmanje uobičajen je nonequity veneture, koji obilježava jedna grupa koja drugu grupu jedino opskrbljuje uslugama. Primjeri uključuju konzalting organizaciju koja je unajmljena da osigura analizu i evaluaciju te potom izrađuje preporuke drugoj strani, zatim neko inženjering ili građevinsko poduzeće koje ugovara projekt ili izvodi gradnju nekog objekta u zemlji partnera ili, primjerice, rudarsko pouzeće koje ima ugovor za ekstrakciju prirodnih resursa u zemlji drugog partnera, i drugo.

Uobičajeniji aranžman je equity joint venturea, koji uključuje financijsko ulaganje međunarodnog poduzeća u poslovno poduzeće s lokalnim partnerom. Brojne su varijacije tog aranžmana a odnose se na stupanj kontrole koji će imati svaki od partnera te iznos novca, tehnološke ekspertize i menadžerske ekspertete koje će svaki od njih pridonijeti.

Više inozemnih poduzeća zainteresirano za stupanj kontrole koju će imati u zajedničkom poslu nego za veličinu dijela u profit. To isto žele lokalni partneri pa može doći do konflikta. No, i uz to, u novije vrijeme jointz venetre postaje veoma popularan oblik ulaska na tržište s obzirom na to da nudi korist za oba partnera. Neke od najuobičajenih prednosti jesu (Buble, 2009; 97):

1. poboljšanje efikasnosti
2. pristup znanju
3. politički faktori
4. kolizija ili restrikcije u konkurentnosti
5. Licenciranje

3. Licenciranje

Poseban način za dobivanje ulaska na tržište putem implementacije strategije je pribavljanje prava na pojedinačni proizvod pomoću davanja ekskluzivne licence za proizvodnu i/ili prodaju dobra na pojedinim geografskim područjima. U tom se smislu može kazati da međunarodno licenciranje označuje ugovorni prijenos registriranih i zaštićenih prava industrijskog i intelektualnog vlasništva (nova tehnologija, patent, zaštitni znak. ime. uzorak, know how) na stranog partnera uz dogovorenu licencnu naknadu ili

rojaliti. Prijenos tih prava može biti na ekskluzivnoj ili neekskluzivnoj (običnoj) osnovi.

U prvom se slučaju licencno pravo ustupa samo jednom korisniku na određenu tržišnom području, a u drugom se slučaju radi o ustupanju licencnog prava na otvorenoj ili konkurentskoj osnovi između više korisnika na istomu tržišnom području.

Razlikuju se dvije temeljne vrste međunarodnog licenciranja, i to (Buble, 2009; 100):

1. licencija na tehnologiju.
2. licencija na trgovinsku marku.

Licencija na tehnologiju ili tehnološka licencija je ustupanje prava korištenja patenta na tehnologiju, tehnologiju proizvodnog procesa i pratećeg know-howa uz određenu licencnu naknadu. Razlikuju se četiri tipa tehnološkog licenciranja, a to su (Buble, 2009; 100):

1. inventorski tip licencije,
2. industrijski tip licencije.
3. alijansni tip licencije,
4. transferni tip licencije.

O inventorskom tipu licencije radi se kad pronalazač (pojedinaac ili poduzeće) ustupa licencno pravo nekom poduzeću koje njegovu invenciju može realizirati.

4 Franšizing

Franšizing označuje ugovorni odnos kojim postojeće poduzeće (franšizor) ustupa uz naknadu pravo prodaje franšizantu i obvezuje se da neće nikome drugome na ugovorom određenu geografskom području davati ista ili slična prava. Franšizant u tom slučaju posluje pod tvrtkom davatelja prava (franšizora).

Na taj način franšizant dobiva već oblikovano poduzeće i ne mora započinjati od početka, već preko noći osniva poduzeće s poznatom djelatnošću i drugim važnim značajkama. Glavne su prednosti takvog poduzeća što ima utemeljeni ugled, što se služi dokazanim poslovnim metodama, što mu je rizik neuspjeha minimalan i što omogućuje uvježbavanje. Međutim, franšizing ima i svojih nedostataka, primjerice, pomanjkanje neovisnosti, trajna obveza prema franšizom, pomanjkanje individualnog identiteta i male mogućnosti za poništenje ugovora.

Franšizing se pojavljuje u različitim oblicima, ali su najpoznatija tri, i to (Buble, 2009; 102):

1. Distribucijski franšizing omogućuje franšizom (proizvođaču, veleprodaji ili lancu maloprodaje) stvaranje mreže prodajnih objekata i punktova bez neposrednog ulaganja kapitala. Najstariji primjer tog oblika je prodaja automobila i prodaja benzina.

2. Uslužni franšizing primjenjuje se u sektoru usluga na podlozi kreiranog i dokazanoga prepoznatljivog modela pružanja usluga koji franšizor prenosi na veći broj disperziranih lokalnih korisnika. Taj se oblik franšizinga najviše primjenjuje u hotelijerstvu, osiguranju, posredništvu i drugim područjima usluga.

3. Proizvodni franšizing je oblik prenošenja tehnologije i proizvodnje (cijelog proizvoda ili njegovih komponenata) na franšizama koji je dužan tu proizvodnju voditi po uputama franšizora uz poštivanje trgovinske marke i zaštitnog znaka franšizora.

5. Izvoz/uvoz

Izvoz ili uvoz često su jedini raspoloživi izbori za mala poduzeća koja žele postati međunarodna. Ti izbori također osiguravaju put za velika poduzeća koja žele započeti sa svojom međunarodnom ekspanzijom uz minimum investiranja.

Izvoz je još uvijek najrasprostranjeniji oblik međunarodnog poslovanja, a posebno za one zemlje koje nemaju u strukturi vlastitoga gospodarstva znatniji udio međunarodnih poduzeća. U razvoju svog izvoznog poslovanja poduzeća obično prolaze kroz tri faze: u prvoj fazi stječu afirmaciju na domaćem tržištu, potom u drugoj fazi kreću u povremeni izvoz preko kojega se osposobljuju za treću fazu - kontinuirani izvoz. U trećoj fazi poduzeće postaje regularan izvoznik kojemu izvoz ima strateško značenje pa stoga ono provodi ne samo modifikacije postojećih proizvoda već razvija i nove za postojeća i nova tržišta. Na koji će se oblik izvoznog poslovanja odlučiti ovisi o strateškom opredjeljenju menadžmenta - hoće li odabrati indirektan ili direktan izvoz.

Indirektan izvoz je jednostavniji nego direktan izvoz, a sastoji se u tome da domaće poduzeće uspostavlja kontakte s inozemnim tržištem preko domaćih posrednika. Ti posrednici mogu biti (Buble, 2009; 104):

- agent izvoznika
- komisioni posrednik
- izvozni trgovac koji nabavlja i prodaje za svoj vlastiti račun
- međunarodno poduzeće.

Uvoz je nabava inputa iz inozemstva. Uvozom se kupuju proizvodi ili usluge koje se ne proizvode u matičnoj zemlji ili su pak jeftiniji na inozemnom tržištu. To je veoma važna strategija za poduzeća mnogih zemalja u razvoju i za nerazvijene zemlje. Ona se ostvaruje na dva osnovna načina: direktnim i indirektnim uvozom.

- Direktni uvoz je proces nabavljanja u kojemu poduzeće kontaktira direktno, bez posrednika, s inozemnim isporučiteljom. Taj način uvoza zahtijeva malo vanjskih investicija pa uvoznik ne treba upravljati inozemnom aktivom, ali zahtijeva ekspertnost u pregovaranju i dobro poznavanje inozemnih dobavljača.

- Indirektni uvoz je proces nabavljanja u kojemu poduzeće uz pomoć posrednika nabavlja potrebne inpute u inozemstvu. Ti posrednici mogu biti druga međunarodna poduzeća, agenti, brokери i drugi kao što je slučaj pri indirektnom izvozu (Buble, 2009; 104-107)

3.2. Međunarodno poduzeće

U literaturi o međunarodnom poslovanju i međunarodnom menadžmentu mogu se pronaći različiti nazivi i podjela poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. Najčešće se koriste nazivi međunarodna poduzeća, višenacionalna poduzeća, multinacionalne kompanije, transnacionalne korporacije, konglomerati², koncerni³ te globalna poduzeća. No, s obzirom na prostor na kojemu poduzeća razvijaju svoje poslovne aktivnosti, zanemarimo li ostale različitosti među njima.

Poduzeća možemo grupirati u dvije skupine:

1. nacionalna, koja svoju poslovnu aktivnost razvijaju isključivo na jednom (domaćem) tržištu
2. međunarodna, koja šire svoje poslovanje izvan granica nacionalnog tržišta na jedno ili više stranih tržišta ili na globalno svjetsko tržište u cjelini.

² Konglomerat (engl. conglomerate; franc. conglomerat; njem. Mischkonzern; Konglomerat) je organizacijski oblik koncentracije raznovrsne proizvodnje i kapitala. Riječ je o poduzetniku ili koncentraciji poduzetnika (tzv. konglomeratna koncentracija poduzetnika) koji se bave relativno velikim brojem različitih, najčešće posve nepovezanih djelatnostima u različitim industrijama (sektorima), odnosno na različitim tržištima. Svrha je stvaranja konglomerata smanjivanje rizika, lakši pristup izvorima financiranja i učinkovitija alokacija resursa.

³ Koncern (engl.), ekonomski oblik monopolističkoga udruživanja poduzeća iz različitih grana privrede.

Na temelju istraživanja percepcija stručnjaka definirana su dva ključna čimbenika koji čine razliku između domaćih i međunarodnih poduzeća (Vidović M., 2013; 17):

1. multikulturalnost, odnosno prisutnost zaposlenika iz dvije ili više različitih kultura i
2. geografska raspršenost, odnosno prisutnost jedinica matične organizacije u raznim zemljama.

Međunarodna poduzeća su, prema svojoj definiciji, jedina od osnovnih vrsta organizacija u kojima se pojavljuje potreba za upravljanjem zaposlenicima različitog podrijetla, lociranih u različitim političkim, ekonomskim, društveno-kulturnim i nacionalnim okruženjima. Međunarodno poduzeće se može definirati i kao organizacija koja ima mrežu u potpunosti ili djelomično posjedovanih podružnica proizvodnje, marketinga ili istraživanja i razvoja koje su locirane u raznim zemljama.

Treba istaknuti da su glavni razlozi postojanja međunarodnih poduzeća ostvarivanje konkurentske prednosti, minimalizacija poteškoća u ostvarivanju suradnje s lokalnim poduzećima i stvaranje unutrašnjeg tržišta u grupi poduzeća na kojem podružnice međunarodnog poduzeća međusobno razmjenjuju proizvode i usluge, znanje, tehnologiju i kapital.

Iz mnogo razloga danas se međunarodna poduzeća smatraju ključnim akterima u globalizaciji svijeta. Ova uloga im se pripisuje djelomično zbog njihove brojnosti, odnosno zastupljenosti u globalnom poslovnom svijetu, ali najviše zbog utjecaja koji imaju na njega. Naime, da bi ostvarila i zadržala svoju konkurentnost, poduzeća koja posluju u globalnom poslovnom okruženju primorana su tražiti i usvojiti najbolju praksu koja omogućuje efektivnost, a zatim ju prenositi dalje u ostale zemlje u kojima se nalaze njihove jedinice. Na taj način međunarodna poduzeća doprinose razvoju kvalitete upravljanja općenito jer se kontinuirano uspoređuju, traže najbolje prakse, prenose ih i razvijaju. Budući da im je na raspolaganju cijeli svijet, najbolji ljudi, najbolja tehnologija, najbolji procesi, najbolja praksa, one imaju jedinstvenu priliku ostvariti najbolji mogući rezultat. No, najveći doprinos međunarodnih poduzeća globalnom poslovanju je činjenica da se ta najbolja praksa velikom brzinom širi u zemlje u kojima ona posluju, odnosno u cijeli svijet. (Vidović M., 2013; 12-19)

3.2.1. Konceptualizacija međunarodnog poduzeća

Međunarodna poduzeća, multinacionalne korporacije, globalne korporacije, transnacionalne korporacije samo su dio termina kojima se označuje najsnažniji i najznačajniji pojedinačni ekonomski entitet današnjeg vremena.

Uloga multinacionalnih korporacija je neosporna jer utječu na alokaciju i korištenje resursa, stvaranje novih proizvoda i usluga, stvaranje novih načina proizvodnje i distribucije. Međutim, ne postoji konsenzus oko definicije multinacionalnih korporacija. Različite definicije multinacionalnih korporacija najbolje se mogu pratiti u dokumentima UN-a.

U UN-u su početkom 1970-ih godina definirali multinacionalnu korporaciju kao „poduzeće koje kontrolira imovinu, tvornice, rudnike, prodajne urede u dvije ili više zemalja“.

Desetak godina poslije promijenili su i unaprijedili definiciju, a sve više se počinje rabiti naziv transnacionalne korporacije umjesto pojma multinacionalna korporacija. Nova definicija multinacionalne korporacije odnosno transnacionalne korporacije označava poduzeća koja (Rahmić, Podrug, 2013; 80 – 81):

- imaju poslovne entitete u dvije ili više zemalja, nevezano za pravnu formu i područje aktivnosti tih entiteta,
- imaju sustav odlučivanja koji omogućuje koherentne politike i zajedničke strategije koordinirane iz jednog ili više centara odlučivanja, i
- entiteti su povezani, putem vlasničkih i drugih odnosa, na takav način da jedan ili više entiteta mogu utjecati na aktivnosti drugih entiteta, a posebice pri dijeljenju znanja, resursa i odgovornosti s drugima.

U kontekstu konceptualizacije multinacionalne korporacije nužno je definirati podružnicu odnosno inozemnu podružnicu. Inozemne podružnice ne moraju biti u potpunom vlasništvu multinacionalne korporacije. Naime, u novije se vrijeme sve manje primjenjuje internalizacija međunarodnih aktivnosti, odnosno sve je manji udio inozemnih podružnica u potpunom vlasništvu, a sve veći je udio zajedničkih ulaganja i kooperativnih aranžmana. Stoga se može reći kako je podružnica operativna jedinica koja je pod kontrolom multinacionalne korporacije, a locirana je izvan nacionalnih granica“ (Rahmić, Podrug,2013; 81-84).

4. Globalizacija i međunarodni menadžment

4.1. Pojam globalizacije

Do sedamdesetih godina prošlog stoljeća nitko nije koristio pojam globalizacije, odnosno 'globalno', već su se za poslovanje poduzeća u različitim dijelovima svijeta koristili pojmovi 'multinacionalno' ili ponekad 'transnacionalno'.

Pojam globalizacije izveden je od riječi 'global' što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na ukupna zbivanja. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta.

Pojam globalizacije se vrlo često koristi na pogrešan način. Neki se pojedinci njime služe u smislu prekograničnog širenja poduzeća, drugim pojedincima globalizacija znači standardizaciju proizvoda i plasman proizvoda na svjetskoj razini, a velikom broju globalizacija je pristup menadžmenta u kojemu je centralizirano odlučivanje na razini matične korporacije.

Mnogo je razloga za pogrešnu interpretaciju pojma globalizacije, no – najjednostavnije rečeno – razlog je što je to relativno novi pojam.

Važno je razlikovati globalizaciju tržišta i globalizaciju industrija. Oba fenomena su oblici globalizacije i imaju različito djelovanje na različite aspekte poslovanja. Kako bi se analizirali globalizacija tržišta i globalizacija industrija, potrebno je najprije definirati tržišta i industrije.

Najjednostavnije rečeno, industrija predstavlja ponudu, a tržište potražnju u odnosima razmjene.

Globalizacija tržišta - potrošači i njihove potrebe definiraju tržišta. Stupanj globalnosti nekog tržišta ovisi o stupnju sličnosti u potrebama potrošača za određenim proizvodima i/ili uslugama. Globalizacija je rezultirala informiranim potrošačima i sofisticiranom potražnjom. Umjesto standardiziranih proizvoda, danas potrošači zahtijevaju različite, kompleksne proizvode i usluge. Globalni potrošači postaju i cjenovno osjetljivi, iako pridaju važnost prvenstveno kvaliteti, tehničkim karakteristikama, dizajnu, pa tek onda i cijeni. Zaključno je važno napomenuti kako servisiranje globalnog tržišta zahtijeva od poduzeća oprez pri prihvaćanju istovjetnih preferencija potrošača kao i oprez pri uzimanju u obzir specifičnih, kompleksnih zahtjeva.

Globalizacija industrije - s globalizacijom tržišta povezana je globalizacija industrija.

Globalizacija tržišta odnosi se na potrebe potrošača, dok se globalizacija industrija odnosi na

sposobnost poslovnih subjekata u konfiguraciji i koordinaciji njihovih aktivnosti koje stvaraju vrijednost jednako na globalnoj razini kao i unutar nacionalnih granica. Poduzeće može sve svoje aktivnosti disperzirati diljem svijeta ili samo dio njih, a preostale aktivnosti koncentrirati na lokacijama koje imaju specifične prednosti (Rahmić, Podrug,2013; 19-27).

Industrije podložne globalizaciji imaju sljedeća obilježja (Rahmić, Podrug,2013; 28):

- jaka konkurencija u svim dijelovima svijeta,
- mogućnosti za ostvarivanje ekonomije obujma i ekonomije opsega, brze tehnološke promjene,
- slični tehnički standardi i povoljni uvjeti za trgovinu.

Potpuno globalna industrija sposobna je zadovoljiti i fragmentirane segmente tržišta, proizvedeći proizvode i usluge koji su prilagođeni nacionalnim zahtjevima. U većini slučajeva globalne industrije servisiraju tržišta koja postaju globalna (Rahmić, Podrug,2013; 28-30)

4.2. Globalizacija i međunarodni menadžment

Globalizacija je nezaustavljiv proces. Sve je veći broj interakcija među sudionicima međunarodne trgovine, sve snažnije je globalno umrežavanje financijskih tržišta te je rastuća moć multinacionalnih korporacija. Svjedoci smo i stalnoga informacijskog i komunikacijskog razvoja, razvoja globalne kulture i policentričnosti svjetske politike. Danas se globalizacija doživljava kao svijet bez granica jer sve što se stvara, počinje se odražavati globalno. Tako danas postoje globalni proizvodi, moda, potrošači pa i građani. Globalizacija se, dakle, može čak shvatiti kao etapa razvoja civilizacije.

U procesima globalizacije do izražaja sve više dolazi snaga i moć multinacionalnih korporacija. Mnoge države u kojima takve korporacije posluju, a posebice one male i siromašne, zbog golemih financijskih sredstava koje multinacionalne korporacije posjeduju, nerijetko se vode u financijskom pogledu kao njihove podružnice. Bruto nacionalni proizvod tih zemalja ne može se ni približno mjeriti s profitom koji ostvaruju te korporacije.

Multinacionalne korporacije, međutim, utječu i šire svoju moć na sve države. Investicijske odluke korporacija donose se na globalnoj razini, prenoseći kapital ili resurse iz jedne zemlje u drugu, utječući na (ne)zaposlenost milijuna ljudi i stupanj ekonomske aktivnosti u pojedinim državama (Rahmić, Podrug,2013; 57).

5 Međunarodni strateški menadžmet

Svako poduzeće koje razmišlja o industrijskom vodstvu u XXI. stoljeću mora razmišljati o međunarodnom, a ne o nacionalnom vodstvu. Budući da države koje su prije bile zatvorene za inozemna poduzeća danas otvaraju svoja tržišta, a ambiciozna poduzeća usmjerena rastu užurbano grade snažnije konkurentske pozicije na tržištima sve većeg broja zemalja, nužno je usmjeriti pozornost na strateške opcije za poduzeća koja se šire izvan nacionalnih granica i natječu na tržištima velikog broja zemalja, no, jednako tako treba razmotriti poziciju lokalnih poduzeća s obzirom na proaktivna inozemna poduzeća koja pokušavaju ući na njihovo tržište.

5.1. Temeljna obilježja međunarodnoga strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se definira kao set odluka i aktivnosti dizajniranih kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Zadatak strateškog menadžmenta je omogućiti poslovnom subjektu racionalan, adekvatan i pravodoban odgovor na zahtjeve i potrebe promjena iz okoline u kojoj obavlja svoju djelatnost.

Uspjeh poduzeća u današnjoj dinamičnoj i prilično neizvjesnoj poslovnoj okolini prevalentno je vezan uza strategiju. Strategijom se definira najpovoljniji način ostvarivanja ciljeva poduzeća u uvjetima oštre konkurencije. Zapravo, strategija je plan izbora tržišne arene, načina konkuriranja u toj areni, oblik zadovoljavanja kupaca te plan aktivnosti s ciljem postizanja konkurentskih prednosti. Konkurentska prednost nije samo pitanje uspjeha jer poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate, već je to pitanje sudbine i dugoročnog opstanka poduzeća.

Suština strateškog menadžmenta ne ogleda se samo u oblikovanju strategije na temelju prepoznatih, očekivanih prilika i prijetnji i analiziranih (zatečenih) snaga i slabosti, nego i u predviđanju promjena, odnosno „skrivenih signala“ u okolini i pravovremenom reagiranju na uočene promjene.

U međunarodnom poslovanju strateške odluke se odnose na definiranje strateških pravaca realizacije pozitivnih promjena, planskog i strateškog pozicioniranja, organiziranja i kontrole materijalnih i ljudskih potencijala kako bi se osigurala uspješna internacionalizacija poslovnih aktivnosti. Polazeći od činjenice da su danas gotovo sve organizacije uključene u neke od međunarodnih poslovnih operacija, za uspjeh poduzeća je izuzetno važno strateško

upravljanje međunarodnim poslovnim aktivnostima. Rastuća važnost međunarodnoga strateškog upravljanja poduzećem objašnjava se rastućim trendom globalizacije (Rahmić, Podrug,2013; 277 - 279).

5.2. Razvoj međunarodne strategije

Razvoj međunarodne strategije je iznimno kompleksan proces jer uspješno tržišno pozicioniranje međunarodnog poduzeća po pravilu znači više strategija odnosno sustav strategija.

Razvoj međunarodne strategije slijedi ciljeve internacionalizacije, uzimajući u obzir i međunarodnu okolinu kao i sposobnosti poduzeća da postigne rezultate. U okviru međunarodnoga strateškog menadžmenta razlikuju se sljedeće faze razvoja strategije (Rahmić, Podrug,2013; 205):

1. međunarodna strateška analiza,
2. međunarodno oblikovanje strategije,
3. međunarodna implementacija strategije i
4. međunarodna strateška kontrola.

Međunarodna strateška analiza obuhvaća istraživanje okoline (makrookoline i mikrookoline) kao i istraživanje internih resursa i sposobnosti poduzeća za izlazak na inozemna tržišta (SWOT analiza). Rezultati interne i eksterne analize čine temelj za oblikovanje međunarodne strategije. Poželjno je dizajnirati nekoliko strateških opcija te izabrati onu koja je najpogodnija za postizanje ciljeva poduzeća. Pri konačnom izboru strategije najveće značenje ima procjena ključnih kompetencija poduzeća u svrhu izgradnje konkurentskih prednosti na međunarodnom tržištu. Nakon toga slijedi implementacija strategije. Provođenje međunarodne strategije u djelo zahtijeva konkretne planove i akcije (Rahmić, Podrug,2013; 295-296)

Prema tome strateška analiza okoline trebala bi se usmjeriti na dva segmenta okoline

1. Vanjsku okolinu
2. Unutarnju okolinu

Uspješno izvođenje analize tih segmenata okoline temeljna je pretpostavka ne samo spoznaje položaja međunarodnog poduzeća u danim uvjetima okoline već i mogućnost izbora adekvatne strategije za efikasno djelovanje u toj okolini.

5.3. Analiza eksterne okoline

Analiza vanjske, eksterne okoline ispituje ključne faktore domaće, međunarodne i strane okoline koji djeluju na poslovanje međunarodnog poduzeća bilo da mu stvaraju prilike ili prijetnje. U tom se smislu ovoj analizi podvrgavaju najprije faktori opće ili socijalne domaće, međunarodne i strane okoline, a potom faktori poslovne domaće, međunarodne i strane okoline.

U analizi eksterne okoline primjenjuju se različite tehnike od kojih je najvažnija skeniranje. To je takav analitički postupak u kojem se podvrgavaju analizi ključne dimenzije domaće, međunarodne i strane okoline. Pitom se svaki tip okoline raščlanjuje na odgovarajuće ključne komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj na konkretna poduzeća. Cilj je ne samo uočiti koje su to komponente i s njima povezani kritični ili strateški faktori nego i procijeniti jeli njihov utjecaj prilika ili prijetnja za dotično poduzeće.

Skeniranje se treba usredotočiti na budući interes međunarodnog poduzeća te obuhvatiti sljedeće glavne varijable (Buble, 2009; 70 - 71):

1. Politička nestabilnost- ta varijabla označuje promjenjiv i nekontroliran rizik za međunarodno poduzeće kao što je npr. Recentna nestabilna situacija na Srednjem istoku
2. Nestabilnost valute – ta varijabla je drugi rizik inflacija, inflacija⁴ i fluktuacija⁵ u tečaju valute te mogu dramatično utjecati na profitabilnost kad se djeluje u inozemstvu

⁴ Inflacija (engl. inflation, njem. Inflation) je prekomjerno povećanje novčane mase u optjecaju, što vodi smanjenju vrijednosti novca i općem rastu cijena; neravnoteža u robno-novčanim odnosima izazvana povećanjem novčane mase u optjecaju i mase odobrenih kredita u usporedbi s veličinom raspoloživog robnog fonda izraženog ukupnim cijenama.

Teorija uzroke porastu cijena vidi u povećanoj potražnji koja se najčešće financira kreditima i zajmovima, zatim u promjeni strukture agregatne potražnje, u pritisku troškova koje stvaraju radnički sindikati na tržištu rada, te u povećanju nadnica kao posljedice ostvarenih interesa radnika.

⁵ Fluktuacija (engl. fluctuation) je kolebanje i mijenjanje gospodarskih pojava, odnosa i procesa, odnosno gospodarske aktivnosti društva i njegovih članova. Razlikuje se fluktuacija nekog određenoga gospodarskog fenomena (cijena, radne snage, ponude, potražnje, zaposlenosti itd.) od fluktuacije ukupne društvene gospodarske aktivnosti.

3. Nacionalizam – ta varijabla koja označuje cilj domaće vlade za neovisnošću i ekonomskim unaprijeđenjem, često utječe na inozemna poduzeća
4. Međunarodna konkurentnost – vođenje analize globalnih konkurenata možda je najvažnija zadaća procjene okoline i formuliranja strategije

Međunarodna poduzeća mogu odabrati različite razine skeniranja. Da reduciraju rizik i ulaganje, mnoga od njih preuzimaju ulogu „sljedbenika“ što znači da ograničavaju svoja vlastita ulaganja. Naime, ona jednostavno promatraju pokrete svojih konkurenata te ih slijede, čekajući da ona obave njihovu domaću zadaću. Druga pak međunarodna poduzeća provode skeniranje na temelju prikupljenih podataka te ispituju opcije na globalnom području.

Međunarodna poduzeća trebaju provoditi analizu globalne okoline na tri različite razine (Buble, 2009; 72)

- Na multinacionalnoj
- Na regionalnoj
- Na nacionalnoj

Analiza na multinacionalnoj razini osigurava široku procjenu bitnih svjetskih trendova – putem identifikacije, predviđanja i monitoringa. Ti trendovi uključuju politički i ekonomski razvoj zemalja diljem svijeta, kao i globalni tehnološki proces. Iz tih informacija menadžeri mogu izabrati određenu regiju na koju će usredotočiti daljnje analize.

Analiza na regionalnoj razini fokusira se podrobnije na kritične faktore okoline kako bi identificirala prilike (ili razlike) za marketing proizvoda, usluga ili tehnologije poduzeća. Nakon što je izabrana regija, analiza se usmjeruje na nacionalnu razinu. Takva analiza ide u dubinu specifične zemlje u željenoj regiji pri čemu je fokus na ekonomskim, pravnim, političkim i kulturalnim faktorima važne im za međunarodno poduzeće.

Mnoge sezonske fluktuacije posve su normalan i neizbježan pratitelj gospodarske aktivnosti društva (dozrijevanje poljoprivrednih proizvoda, sezonska potražnja turističkih usluga).

5.4. Analiza interne okoline

Nakon što je provedena analiza i procjena vanjske, eksterne okoline i time utvrđene prilike i prijetnje okoline za međunarodno poduzeće, pristupa se analizi unutarnje, interne okoline. Zadaća je te analize utvrditi koja područja operacija međunarodnog poduzeća označuju snage i slabosti (tekuće i potencijalno) u usporedbi s konkurentima, rako da poduzeće može iskoristiti te informacije za svoju stratešku prednost.

Analiza unutarnje okoline je usmjerena na resurse međunarodnog poduzeća, njegove operacije i globalne strategije. Evaluiraju se snage i slabosti financija poduzeća i menadžerskih ekspertiza te funkcijske sposobnosti kako bi se odredilo koje ključne faktore uspjeha (KSFs - *key factors for success*) ima dotično poduzeće i kako oni mogu pomoći da ono iskoristi inozemne mogućnosti. Ti faktori pojačano uključuju superiornost tehnoloških sposobnosti kao i strateške prednosti kao što su efektivni distribucijski kanali, superiorna sposobnost promocije, niski troškovi proizvodnje, superiorni patentni, nove proizvodne linije i drugo.

Analiza interne okoline pomaže međunarodnom poduzeću da evaluiira svoje tekuće menadžerske, tehničke, materijalne i financijske snage i slabosti. Kad se primjenjuje u međunarodnom poduzeću, ta analiza služi kako bi se odredila njegovu sposobnost za preuzimanje prednosti na međunarodnom tržištu. Primarna joj je zadaća povezati eksterne prilike (dobivene skeniranjem okoline) s internim sposobnostima (dobivenim analizom internih resursa) u okviru SWOT analize.

Interna analiza treba ustanoviti ključne faktore uspjeha koji će diktirati efikasnost i efektivnost njezina djelovanja. Pritom se pod ključnim faktorima uspjeha podrazumijevaju oni koji su nužni za uspješno konkuriranje poduzeća u nekoj tržišnoj niši.

Ključno je pitanje za menadžment međunarodnog poduzeća raspolaže li ljudskim i materijalnim resursima koji mogu pomoći da se razviju i održe ključni faktori uspjeha, odnosno može li ih nabaviti. U traženju odgovora na to pitanje razvijeno je više pristupa među kojima je pet posebno važnih, a to su (Buble, 2009; 73 - 76):

1. funkcijski pristup,
2. analiza kompetencija,

3. analiza lanca vrijednosti,
4. resursni pristup i
5. analiza performansi.

Svaki se od tih pristupa može primijeniti pojedinačno u analizi okoline, ali se ipak najbolji rezultati postižu njihovim zajedničkim korištenjem.

5.4.1. Analiza funkcijskih područja

Analiza funkcijskih područja (funkcijski pristup) usmjerena je na ispitivanje ključnih internih faktora koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća unutar pojedinih poslovnih funkcija kao što su marketing, financije, ljudski resursi i drugi. Upravo se u okviru tih područja ispituju faktori koji čine potencijalne snage i slabosti. Dovoljno je da se za razvoj ili reviziju strategije identificira nekoliko onih koji znatno utječu na uspješnost poslovanja. Riječ je o tzv. strateškim faktorima u koje spadaju one unutarnje sposobnosti koje su najkritičnije za uspjeh u pojedinom konkurentskom području. Koji su to konkretno faktori ovisi o industriji, tržišnom segmentu, životnom ciklusu proizvoda i tekućoj poziciji poduzeća.

Strateški analitičari ispituju prošle performanse poduzeća kako bi izolirali ključne faktore koji pridonose povoljnim (ili nepovoljnim) rezultatima. Pri tome se analizira što je urađeno dobro ili loše u pojedinom funkcijskom području, a da je imalo glavni utjecaj na prošle rezultate. U tom se kontekstu glavna pozornost usmjeruje na trendove prodaje, troškove i profitabilnost poduzeća u prošlosti. Podrobno ispitivanje povijesti njihovih performansi pomaže u izoliranju internih faktora ispitivanjem kojih se može odrediti koji ključni interni faktori zahtijevaju glavnu pozornost u formuliranju buduće strategije.

5.4.2. Analiza kompetencija

Kompetencije su ona obilježja poduzeća kojima se ono razlikuje od konkurencije. Ta se razlika može utvrđivati s aspekta zadovoljstva i značenja za kupca, kao i s aspekta

sposobnosti zadržavanja (očuvanja) takve konkurentske prednosti.

Standardne kompetencije temelj su svakog poduzeća s obzirom na to da osiguravaju razinu sposobnosti koja osigurava da ono uopće može obaviti zadatak za koji je osnovano.

Standardne kompetencije temelj su svakog poduzeća s obzirom na to da osiguravaju razinu sposobnosti koja osigurava da ono uopće može obaviti zadatak za koji je osnovano.

Ključne kompetencije su ona obilježja po kojima poduzeće ima neku izrazitu prednost kojom osigurava veliko zadovoljstvo kupcu, ali tu prednost ne može zadržati na duže vrijeme.

Potencijalne kompetencije su one sposobnosti poduzeća koje proizlaze iz nekih njegovih sadašnjih obilježja (npr. napredne tehnologije), ali poduzeće još nije razvilo mehanizme kojima bi te sposobnosti povezalo s drugim sposobnostima (npr. sposobnost razvitka tržišnog proizvoda).

Temeljne kompetencije čine sustavno povezanu kombinaciju različitih tehnologija i proizvodnih vještina, koje služe pojedinom poduzeću kao temelj razvoja velikog broja proizvoda. Takve su kompetencije važne zato što su prepoznatljive i važne za kupce, jedinstvene s obzirom na konkurenciju, teško se mogu imitirati i otvaraju potencijalni nastup na mnoga tržišta. Ta im obilježja osiguravaju ne samo visoko zadovoljstvo kupaca nego i veću sposobnost zadržavanja s obzirom na konkurenciju.

5.4.3. Analiza lanca vrijednosti

Lanac vrijednosti opisuje način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca koje se izvode iz tri temeljne grupe tih aktivnosti (Buble, 2009; 76 - 78):

- aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih jednakih proizvoda
- aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom jednakom proizvodu
- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca.

Analizom tih aktivnosti poduzeće treba utvrditi:

- najkritičnije aktivnosti u redukciji troškova ili dodane vrijednosti
- ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti
- najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti koje ili reduciraju troškove ili povećavaju vrijednost, i koje obeshrabruju imitaciju.

Analiza lanca vrijednosti nastoji razumjeti kako poslovni proces stvara vrijednost za kupca, li tu svrhu ona poslovni proces raščlanjuje (dezagregira) na skupove aktivnosti koje se događaju unutar tog procesa, počevši od inputa u poslovni proces pa do outputa i poslije prodajnih aktivnosti. Pritom analiza nastoji utvrditi troškove tih aktivnosti kako bi se na temelju toga moglo zaključiti ima li ili nema poduzeće troškovne prednosti pred konkurencijom. U tu se svrhu ispituju obilježja svake od tih aktivnosti kako bi se utvrdilo na koji način svaka aktivnost koja se zbiva u lancu Vrijednosti može diferencirati proizvode i usluge poduzeća.

Analiza lanca vrijednosti omogućuje menadžerima da bolje identificiraju snage i slabosti poduzeća promatranjem poslovnog procesa kao lanca aktivnosti, a ne kao niza funkcijskih ili drugih cjelina.

5.4.4. Analiza resursa

Resursni pristup je nastao 1990-ih godina kao pokušaj operacionalizacije i ispravljanja slabosti koncepta temeljnih kompetencija (*core competences*). Polazi od toga da za provedbu svojih zadaća svako poduzeće raspolaže određenim resursima, pa se stoga mora započeti s identifikacijom njihove baze. Ta se identifikacija odnosi na tri bazična resursa koji zajedno stvaraju građevne blokove osebjnih kompetencija. U tom se kontekstu obično razmatraju (Buble, 2009; 79):

1. dodirljiva aktiva,
2. nedodirljiva aktiva,
3. organizacijske sposobnosti.

Nakon stoje identificirana baza resursa, nužno je nastaviti razvijati dublje razumijevanje načina na koji su ti resursi raspoređeni po različitim aktivnostima poduzeća, u čemu pomaže metoda analize lanca vrijednosti. Spoznaja tog rasporeda omogućuje utvrđivanje balansa između resursa i aktivnosti poduzeća. Pri tome se ne analizira samo odnos resursa i primarnih aktivnosti već i odnos resursa i aktivnosti potpore. U kontekstu te analize posebno je važno utvrditi povezanost među svim aktivnostima u poduzeću.

Analiza resursa treba utvrditi koji od tih resursa generiraju temeljne kompetencije koje su izvor održive konkurentske prednosti i rezultirati procjenom sposobnosti poduzeća da se odupre eksternim prijetnjama.

Analiza resursa može utvrditi da poduzeće ima niz sposobnosti, ali su za usmjerenost menadžmenta bitne one kritične za dugoročni uspjeh poduzeća. To su faktori koji diferenciraju poduzeće od njegove konkurencije i čine njegovu konkurentsku prednost, a često se nazivaju osebujne sposobnosti.

5.4.5. Analiza performansi

Prilikom interne analize neophodno je koristiti se objektivnim standardima kad se ispituju interni resursi i aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Bez obzira na to koji pristup primjenjuju (resursni, SWOT analizu ili analizu lanca vrijednosti), analitičari se oslanjaju na četiri aspekta evaluacije položaja poduzeća, a to su (Buble, 2009; 80):

1. komparacija s performansama iz prošlosti,
2. komparacija s fazama u industrijskoj evoluciji,
3. komparacija s konkurentima (*benchmarking*),
4. komparacija s faktorima uspjeha u pripadajućoj industriji.

S aspekta međunarodnog poduzeća posebno treba upozoriti na komparaciju s konkurentima (*benchmarking*). Naime, treba imati na umu da analiza intraorganizacionih performansi ili interni *benchmarking* znači komparaciju performansi između podružnica unutar međunarodnog poduzeća kao i komparaciju između dijelova pojedine (kompleksnije) podružnice. S istog aspekta ne treba zaboraviti da se analiza interorganizacionih performansi ili eksterni *benchmarking* provodi kao-

- komparacija performansi jednog poduzeća kao cjeline s drugim poduzećem kao cjelinom ili nekom njegovom podružnicom
- komparacija dijelova (podružnica) jednog poduzeća s dijelovima (podružnicama) drugog poduzeća. (Buble, 2009; 79 - 80)

5.4.6. SWOT analiza u međunarodnom poduzeću

Cilj SWOT analize jest identificirati snage i slabosti poduzeća kao i prilike i prijetnje iz okoline. Potrebno je promatrati i perspektivu budućnosti, budući da nije suština samo

identificirati sadašnje dimenzije interne i eksterne okoline nego i procijeniti buduće kretanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

Na temelju rezultata SWOT analize oblikuju se strategije poduzeća. Uz jednostavnu logiku, prednost se SWOT analize ogleda u činjenici da se može primijeniti i na ukupno poduzeće i na pojedine dijelove, funkcijske ili regionalne jedinice, što je posebno važno međunarodno aktivnim poduzećima (Rahmić, Podrug, 2013; 304 - 305).

6. Međunarodni menadžment ljudskih potencijala

Upravljanje ljudskim resursima je skup aktivnosti koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencija u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. S aspekta međunarodnog menadžmenta to je vrlo kompleksna problematika s obzirom na to da se sve te aktivnosti zbivaju u globalnoj okolini koja zahtijeva znatno višu kvalitetu nego u slučaju nacionalne okoline. Za međunarodno poduzeće koje operira u globalnoj okolini vitalna komponenta implementacije njegove strategije je međunarodni menadžment *ljudskih resurs*« (IHRM). Smatra se da je on glavna determinanta uspjeha u međunarodnom biznisu. Naime, u visoko konkurentskoj globalnoj ekonomiji u kojoj se drugi faktori proizvodnje - kapital, tehnologija, sirovine, informacije - mogu kopirati, ljudski potencijali zaposlenih su jedini izvor održive konkurentske prednosti međunarodnog poduzeća. Stoga tomu najkritičnijem resursu međunarodno poduzeće mora usmjeriti veliku pozornost. Upravo toga svjestan, menadžment međunarodnih poduzeća razumije važnost funkcije ljudskih resursa u regrutiranju, selekciji, uvježbavanju, aktualizaciji i evaluaciji ljudskih resursa općenito, a posebno menadžera koji regrutiraju za potrebe inozemnih podružnica.

6.1. Rekrutiranje ljudskih resursa

Rekrutiranje ljudskih resursa je proces u kojemu se utvrđuju potrebe i pronalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta. Ono se može provoditi iz internih i eksternih izvora. S aspekta međunarodnog poduzeća obično se ti izvori klasificiraju na drugi način, tako da se govori o četiri temeljna izvora rekrutiranja ljudskih resursa, a to su (Buble, 2009; 176):

1. Građani domaće zemlje
2. Građani zemlje domaćina
3. Građani treće zemlje
4. Useljenici

Analogno tim izvorima ljudskih resursa moguće je identificirati i četiri nacionalna statusa zaposlenih u međunarodnom poduzeću – ekspatrijati, patrijati, transpatrijati (kozmpoliti) i inpatrijati.

1. Rekrutiranje građana domaće zemlje

Građani domaće zemlje su oni i građani koji žive u zemlji u kojoj međunarodno poduzeće ima glavnu upravu, odnosno sjedište. Ti se građani obično zovu ekspatrijati (kolokvijalno eksplati) u slučaju kad žive i rade u zemlji domaćina. Povijesno gledano, međunarodna poduzeća su na ključne pozicije u vanjskim podružnicama zapošljavala građane domaće zemlje.

2. Rekrutiranje građana zemlje domaćina

Međunarodna poduzeća često u svoje redove rekrutiraju građane zemlje domaćina (patrijate), čime se smanjuju troškovi osoblja uz istodobno uklapanje poduzeća u sredinu i kulturu dotične zemlje. Ta se praksa sve više razvija budući da se osposobljenost ljudi koje se angažira posao svakog dana povećava diljem svijeta, pa građani zemlje domaćina postaju sve važniji izvor za rekrutiranje djelatnika međunarodnih poduzeća.

3. Rekrutiranje građana treće zemlje

Građani treće zemlje su oni koji dolaze iz zemlje u kojoj nije smješteno sjedište međunarodnog poduzeća niti njezina podružnica. U načelu, taj se način rekrutiranja međunarodna poduzeća odlučuju onda kad kompetentnost, kvalifikacije i sposobnosti

pojedinaца trebaju doći u prvi plan. Drugim riječima, ima smisla regrutirati građane trećih zemalja samo onda kad su oni najbolji i svom poslu, a time i jamstvo ostvarenja visokih rezultata.

4. Regrutiranje useljenika

U najnovije vrijeme mnoga međunarodna poduzeća prakticiraju regrutiranje menadžera i eksperata iz inozemstva za rad u domaćoj zemlji. Na toj je osnovi nastao i novi izraz u međunarodnom menadžmentu ljudskih resursa – useljenici (inpatrijati ili inpati). To je, dakle, osoba iz zemlje domaćina ili građanin treće zemlje koji je određen na posao u domaćoj zemlji. Regrutiranjem useljenima međunarodna poduzeća dolaze u poziciju da mogu bolje razviti svoje globalne temeljne kompetencije (Buble, 2009; 176 – 180).

6.2. Selekcija i repatrijacija ljudskih resursa

Pod selekcijom ljudskih resursa podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedna ili više poslova. Izbor se obavlja tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži kandidat koji im najbolje odgovara. S obzirom na to da se poslovi za koje se provodi selekcija razlikuju – od CEO-a, funkcijskih menadžera, tehničkih eksperata pa do operativnih radnika – to se razlikuju i kriteriji selekcije.

U današnjoj praksi međunarodnih poduzeća razvijeno je više kriterija selekcije kandidata od kojih su najvažniji (Buble, 2009; 180 - 186):

1. Profesionalna kompetentnost – sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima
2. Kulturna adaptabilnost – kandidat koji ima veće profesionalne kompetencije i veću sposobnost adaptacije na kulturne uvijete lokalne zajednice ima veće jamstvo za uspjeh u radu inozemstvu.
3. Neovisnost i samopouzdanje – od inozemnih se menadžera često zahtjeva visok stupanj neovisnosti i samopouzdanja da bi mogli biti uspješni u svom djelokrugu rada.
4. Fizičko i emocionalno zdravlje – međunarodna poduzeća traže da njihovi inozemni menadžeri imaju dobro fizičko i emocionalno zdravlje
5. Lingvistička sposobnost – znanje jezika može biti vrlo kritičan faktor u selekciji i raspoređivanju kandidata
6. Motivacija za rad inozemstvu – bitna je zbog nužnosti usklađivanja poslovnog

zadovoljstva poduzeća te profesionalnog i osobnog zadovoljstva pojedinca.

7. Obiteljski status – važan čimbenik koji se uzima u obzir pri rasporedu menadžera na rad inozemstvu.
8. Sposobnost vodstva – ima posebno značenje za selekciju kandidata koji će obavljati menadžerske poslove

6.3. Globalna perspektiva međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžeri ljudskih potencijala koji rade u međunarodnom kontekstu suočavaju se s problemom dizajniranja i administriranja programa za više od jedne nacionalne grupe zaposlenika (npr. državljani zemlje matičnog poduzeća, državljani zemlje podružnice i državljani trećih zemalja koji rade zajedno u regionalnom sjedištu). Primjerice, neke multinacionalne korporacije rutinski isplaćuju premije državljanima zemlje matičnog poduzeća na inozemnim zadacima, dok nerado plaćaju premije stranim državljanima koji rade u sjedištu korporacije. Takva politika potvrđuje tradicionalnu percepciju mnogih lokalnih zaposlenika i zaposlenika trećih zemalja da se zaposlenicima iz zemlje matičnog poduzeća (osobito američkim i europskim) daje preferencijalni tretman. Da bi se spriječili problemi neravnopravnog tretmana, politiku upravljanja ljudskim potencijalima treba obilježavati globalna perspektiva, što je poseban izazov u području međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala.

6.4. Strateški međunarodni menadžment ljudskih potencijala

Od početka 1990-ih godina započinje akcentiranje važnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala za oblikovanje i za implementaciju strateških odluka. Isticanje strateške uloge menadžmenta ljudskih potencijala uzrokovano je povećanjem turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, stalnim promjenama, sve zahtjevnijim kupcima i zaoštavanjem konkurentske borbe

Promjene u okolini dovele su do jačanja funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijskoj strukturi poduzeća kao i do proširenja aktivnosti. Isticanjem strateške važnosti, funkcija menadžmenta ljudskim potencijalima smatra se arhitektom organizacije.

Ipak, strateškoj ulozi međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala se ne pridaje jednaka pozornost kao operativnim aktivnostima. U fokusu su u prvom redu aktivnosti slanja suradnika u inozemstvo, treninzi s ciljem što boljeg upoznavanja novih kultura te nagrađivanje. Najveći razlog zanemarivanja strateške uloge u teoriji međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala je izuzetno široka tema, koja obuhvaća menadžment ljudskih potencijala i strateško upravljanje poduzećem te zahtijeva kompleksne interdisciplinarne koncepte. U praksi se rijetko sistematsko predstavljanje strateškoga međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala obrazlaže činjenicom da menadžment ljudskih potencijala nije u dovoljnoj mjeri uključen u strateško upravljanje poduzećem i stoga nedostaje važna veza između menadžmenta ljudskih potencijala i vrhovnog menadžmenta.

Neophodnost promatranja međunarodnih aktivnosti menadžmenta ljudskim potencijalima u kontekstu strategije poduzeća postaje očita kad se nastoji pokazati doprinos menadžmenta ljudskih potencijala postizanju ciljeva međunarodno aktivnog poduzeća. Strateški menadžment ljudskih potencijala obuhvaća one odluke koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima na svim razinama, a koje su usmjerene na kreiranje i održavanje konkurentske prednosti.

Uključujući sve relevantne značajke, može se reći da strateški menadžment ljudskih potencijala označava sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva poslovanja (Rahmić, Podrug,2013; 368-370).

6.5. Strategije međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala

Poseban izazov međunarodno aktivnim poduzećima je koordinacija aktivnosti menadžmenta ljudskim potencijalima koje se zbivaju u različitim zemljama pod različitim uvjetima. Oblikovane su tri tipične strateške orijentacije međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala (Rahmić, Podrug,2013; 375-377):

1. Etnocentrična strateška orijentacija međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala

U toj strateškoj orijentaciji dominira matično poduzeće prema inozemnoj podružnici, tako da se upravljanje poslovnim operacijama izvan nacionalnih granica povjerava osoblju iz zemlje matičnog poduzeća. Sustav odlučivanja je centraliziran. Na nižim razinama se uključuje osoblje zemlje podružnice, i to ovisno o projektu. Etnocentričnu strategiju primjenjuju poduzeća koja žele imati potpunu kontrolu nad međunarodnim poslovnim operacijama te samostalno i neposredno oblikovati svoje poslovanje na inozemnom tržištu.

2. Policentrična strateška orijentacija međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala

Za razliku od prethodno predočenog tipa strateške orijentacije, pri policentričnoj strateškoj orijentaciji izražena je politika oslanjanja na osoblje iz zemlje podružnice. Upravljanje poslovnim operacijama poduzeća na inozemnom tržištu povjerava se osoblju iz zemlje podružnice, dok matično poduzeće ima koordinirajuću funkciju. Tu strategiju slijede korporacije koje nastoje provesti znatnu lokalizaciju svojih poslovnih aktivnosti.

3. Geocentrična strateška orijentacija međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala

Korporacija vodi svoju politiku ljudskih potencijala na globalnoj osnovi, budući da je izložena velikom pritisku troškovne racionalizacije međunarodnog angažiranja s jedne strane i neophodnosti lokalne adaptacije s druge. Sastav vrhovnog menadžmenta je međunarodni jer se veće značenje daje kompetentnosti i kvalificiranosti osoblja nego nacionalnom podrijetlu.

7. Vodstvo i etički izazovi međunarodnog menadžmenta

Vodstvo se definira kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Dakle, riječ je o procesu utjecaja koji se zbiva između vođe i njegovih sljedbenika radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Tradicionalni koncept vodstva gdje vođa druge usmjerava i na njih utječe, sve se više potiskuje jer se ne uklapa u suvremeno shvaćanje vodstva, koje jedno uz drugo stavlja vođu i njegove sljedbenike. Suvremeni koncepti vodstva naglašavaju potrebu horizontalne koordinacije, u kojoj je odnos između vođe i sljedbenika uzajaman, dvosmjernan i interaktivan. Znači da se uloga sljedbenika gleda potpuno drugačije, više nije riječ o nekom tko samo treba pozitivno slijediti upute i ne mora razmišljati, pridonositi idejama niti preuzimati odgovornost za uspjeh ili neuspjeh.

Pod globalnim vodstvom se podrazumijeva holistički utjecaj i pristup, preko nacionalnih i kulturoloških granica. Globalni vođe su osobe koje mogu pokrenuti signifikantne, pozitivne promjene u multinacionalnim korporacijama, oni su tzv. globalni agenti promjena.

Globalno vodstvo je proces osposobljavanja članova globalne zajednice da rade sinergijski na zajedničkoj viziji i zajedničkim ciljevima, što vodi poboljšanju kvalitete života. Globalni vođe su one osobe koje najsnažnije utječu na proces međunarodnog vodstva.

Pri takvu načinu promatranja globalni vođe su manje super heroji, a mnogo više pojedinci sposobni identificirati stvarnu globalnu situaciju i prilagoditi svoje sposobnosti vodstva specifičnostima situacije. Drugim riječima, globalni vođe shvaćaju da su dio kompleksnog adaptivnog sustava na koji sami utječu, ali i koji na njih utječe. Iako globalni vođe imaju utjecaj, ipak ne mogu u potpunosti kontrolirati rezultate svog utjecaja (Rahmić, Podrug,2013; 517-519)

7.1. Odnos menadžmenta i vodstva

Menadžment i vodstvo su dvije strane iste medalje. Vodstvo u poslovnom svijetu ne postoji izvan konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez vodstva je zanat u najoperativnijem smislu te riječi, zanat bez majstorske vještine (Rahmić, Podrug,2013; 521).

Tablica 1: Razlike između menadžmenta i vodstva (Rahmić, Podrug,2013; 520)

	Vodstvo	Menadžment
Najvažniji zadaci	stvoriti viziju budućnosti; utvrditi koji su resursi neophodni u budućnosti za ostvarenje vizije; artikulirati viziju i ciljeve i stvoriti kulturu efektivne suradnje u poduzeću; brinuti se o odgovarajućim investicijama u buduće zadatke	definiirati detaljne korake kako bi se postigli postavljeni ciljevi, planirati, kontrolirati i poduzimati korektivne radnje; optimizirati tok rada, dizajnirati odgovarajuću organizacijsku strukturu, dodijeliti uloge i odgovornosti; osigurati optimalno korištenje postojećih resursa (novca, vremena, materijala i ljudi)
Vremenski fokus	dugoročno: ne analizira se prošlost nego se koncentracija usmjerava na utvrđivanje pravih koraka za realizaciju vizije u budućnosti	kratkoročno i srednjoročno: prioritetno se fokusira na ispravljanje pogrešaka prošlosti
Cilj	efektivnost i rast; kontinuirani razvoj poslovanja i održivost	efikasnost i održavanje sadašnjih vrijednosti i postignute kvalitete te kontinuirana poboljšanja i konstantni cash flow
Preferencija rizika	Sklonost riziku	odbojnost prema riziku; menadžment izbjegava pogreške i rizike
Neophodno znanje i kompetencije	zrelost i integritet, sposobnost inspiriranja ljudi da tragaju za novim rješenjima i da vjeruju usvoje sposobnosti	organizacijski talent, operativna inteligencija i stručno znanje

Menadžeru koji ne može voditi, na kraju će ponestati smjer, dok vođa koji ne posvećuje dovoljno vremena i napora planiranju, organiziranju i kontroli, neće moći dobro provesti svoje ciljeve.

Pojavljuje se i novi izraz leaderment, koji znači vodstvo efektivnom primjenom praksi menadžmenta i stvaranje snažne kooperativne kulture poduzeća za postizanje zajedničkog cilja.

Leadmen označuje adekvatnu personifikaciju leadermenta, tj. optimalnu kombinaciju menadžmenta i vodstva. Veći broj svjetski uspješnih menadžera povezuje, više ili manje intenzivno, obje sposobnosti. Primjeri leadermenta jesu (Rahmić, Podrug,2013; 517-530):

- **Jack Welch** je kao CEO General Electrica definirao mnoge vizionarske programe promjena i uspješno ih implementirao.
- **Steve Jobs** nije bio samo uspješan osnivač korporacije i vođa nego je istovremeno bio izuzetan operativni menadžer, posebno za plasman i promociju proizvoda.
- **Ricardo Semler** osnivač brazilske korporacije Semco, s vizijama vođe i pragmatizmom menadžera povećao je promet poduzeća s 4 milijuna US\$ u 1982. na 223 milijuna US\$ u 2003.

7.2. Razvoj globalnih vođa

U posljednjih pet godina znatno se povećao interes organizacija za razvoj globalnih vođa. Poduzeća trebaju, u svrhu izgradnje dugoročno održive konkurentske prednosti, razvijati i zadržavati globalne vođe.

S ciljem razvoja globalnih vođa poduzeća trenutačno primjenjuju (Rahmić, Podrug,2013; 531).:

- kratke i duže angažmane u inozemstvu
- programe za vrhovni menadžment i MBA programe
- konvencionalne treninge i seminare
- usvajanje znanja u svakodnevnom radu

Mnogi menadžeri vjeruju da se procesi razvoja globalnog vodstva mogu kontrolirati i planirati te očekuju da treninzi, strateško planiranje i druge vrste programa, postupaka i tehnika mogu riješiti sve njihove probleme. Ta očekivanja dobrim dijelom počivaju na naglašavanju sveobuhvatne djelotvornosti međukulturološkog treninga od strane stručnjaka i konzultanata. Međutim, poduzeća nisu u stanju s većom točnošću predvidjeti svoje buduće potrebe i izazove, niti mogu konstruirati efektivne strategije za budućnost – posebno prema ljudskim resursima.

7.3. Stilovi vodstva i nacionalne kulture

Iako postoje univerzalni zadaci vodstva, ipak njihova provedba varira s kulturološkom pripadnošću vođe i sljedbenika. Ako se, recimo, promatra postavljanje ciljeva kao važan zadatak vodstva, primjećuju se razlike između kultura u razumijevanju ciljeva, važnosti određenih ciljeva, načinu i vremenskom okviru postavljanja ciljeva. Svaka kultura razvija specifične predodžbe o tome što je prikladno ponašanje vođe i suradnika u određenim situacijama.

Prve smjernice za vodstvo suradnika mogu se dobiti na temelju kulturološkog profila suradnika. Taj okvir za orijentaciju treba uzeti s rezervom jer između pripadnika jedne kulture postoje određena odstupanja u načinu izvođenja aktivnosti i ponašanju ovisno o društvenoj poziciji, razini obrazovanja, radnomu mjestu, pripadnosti religiji ili spolu.

Tablica 2. Participativno i autokratsko vodstvo u različitim kulturama (Rahmić, Podrug, 2013; 542)

	ZEMLJE	KARAKTERISTIKE VODSTVA
	<ul style="list-style-type: none"> - SAD - Nizozemska, Švedska - Velika Britanija 	<ul style="list-style-type: none"> - vodstvo putem zajedničkog pripremanja odluka - odlučivanje i vodstvo prilično ometano formalnim normama izloupotrebom moći - mala potreba podređenih za sigurnošću
	<ul style="list-style-type: none"> - Belgija, Francuska - Danska, Norveška, Australija, Japan - Španjolska, Njemačka, Italija 	<ul style="list-style-type: none"> - vodstvo pretežno usmjereno savjetovanju suradnika i prihvatanju njihova mišljenja - srednji stupanj delegiranja - podređeni ne očekuju visok stupanj autonomije u odlučivanju
	<ul style="list-style-type: none"> - Grčka, Turska, južno američke zemlje, Malezija, Indonezija, Tajland, itd. - arapske zemlje - Indija, Pakistan 	<ul style="list-style-type: none"> - vrlo nizak stupanj delegiranja, centralizirano donošenje odluka - statusni simboli i privilegiji za menadžere vidljivi i legitimni - autoritet se ne traži nego prihvaća - slab protok informacija između razina u organizacijskoj hijerarhiji

Menadžeri se sve češće u svakodnevnim situacijama susreću sa suradnicima različitih nacionalnosti, odnosno kulturoloških pripadnosti.

Kontrontacija s nacionalnim/kulturološkim različitostima suradnika ne ograničava se samo na boravke u inozemstvu, nego će ubuduće sve snažnije obilježavati i situaciju vodstva u matičnoj zemlji.

Autoritet vođe može počivati na karizmi, obrazovanju, pravu po rođenju, organizacijskoj hijerarhiji i moći. Ne postoje dvije kulture koje suštinu i hijerarhiju autoriteta vođe identično ocjenjuju. Svaka nacionalna kultura ima specifične predodžbe o karakteristikama dobrog, uspješnog ili legitimnog vodstva. Ako menadžeri i suradnici pripadaju istoj kulturi, onda se podudaraju njihove predodžbe o ciljevima, potrebama, obvezama, mogućnostima i ograničenjima vođe, ukratko, o ulozi vođe i suradnika. Vodstvo će biti uspješno i zadovoljavajuće za obje strane ako se nadređeni i njegovi suradnici ponašaju u skladu s njihovim kulturološki uvjetovanim ulogama. Ako su u nekom razdoblju involvirani partneri iz dviju različitih kultura, onda su aktivnosti vodstva u diskrepanciji s ulogom koju suradnici dodjeljuju neposredno nadređenom. U tom se slučaju može očekivati da se suradnici ne ponašaju u skladu s očekivanjima nadređenog (Rahmić, Podrug, 2013; 541-545).

8. Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment

Korporativna društvena odgovornost predstavlja „obvezivanje korporacije na doprinos održivu ekonomskom razvoju putem suradnje sa zaposlenima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini, s ciljem da se unaprijedi kvaliteta njihova života.“

Iako koncept društvene odgovornosti ima širi spektar značenja i definicija, ipak je svima zajedničko da poduzeće treba preuzeti odgovornost za utjecaj svojih poslovnih aktivnosti na interesno-utjecajne skupine (interne i eksterne), društvenu zajednicu i okoliš, te da svojim poslovanjem dobrovoljno pridonese dobrobiti društva. Prava je društvena odgovornost menadžmenta upravo nadilaženje zakonskih obveza i ekonomskih interesa poduzeća i djelovanje u interesu društva, što dugoročno gledano može biti i interes njegovih ekonomskih subjekata, odnosno korporacija (Rahmić, Podrug, 2013; 553).

8.1. Temeljni koncepti relacije „korporacija-društvo“

Činjenica je da su promjene u okolini pridonijele promjenama u načinu procjene performansi poduzeća. Prvobitno je dominantna bila orijentacija poduzeća na ostvarivanje

dobiti, tj. na ekonomske ciljeve. Danas se poduzeća trebaju ocjenjivati ne samo prema financijskim nego i prema ekološkim i socijalnim performansama.

Rasprava oko društvene odgovornosti poduzeća i usmjerenosti njegova stvaranja vrijednosti na ekologiju, ekonomiju i društvo može se primarno podijeliti na četiri koncepta, i to (Rahmić, Podrug, 2013; 555):

1. korporativna društvena odgovornost
2. korporativno građanstvo
3. održivi razvoj
4. poslovna etika.

1. Korporativna društvena odgovornost podrazumijeva investiciju poduzeća u odgovorno djelovanje duž cijelog lanca stvaranja vrijednosti, tj. u okviru stvarne poslovne djelatnosti. Terminologija korporativne odgovornosti obuhvaća preuzimanje odgovornosti u četiri ključna područja: kapital, suradnici, društvo i okoliš. Stoga se korporativna društvena odgovornost može predočiti kroz dvije dimenzije: internu i eksternu. Interna dimenzija se primarno odnosi na suradnike, i to na: pridobivanje i zadržavanje kvalificiranih suradnika putem aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, poticanje zaštite na radu, prilagođivanje promjenama itd. Kod eksternih dimenzija riječ je o preuzimanju odgovornosti prema lokalnoj zajednici kao i drugim stakeholderima, odnosno lokalnim, regionalnim ili čak i međunarodnim interesnim grupama. Tu se posebno ubrajaju poslovni partneri, dobavljači, kupci i nevladine organizacije. Važna područja djelovanja su održavanje i aktivno podržavanje prava ljudi, zaštita okoliša, ali i podrška interesima stakeholdera u pogledu zdravlja, zajedničkog razvoja i interesa društvene zajednice.

2. Korporativno građanstvo obuhvaća angažman i investicije poduzeće u zajednicu. Poduzeća podržavaju socijalne projekte ili institucije (društveno, ekološki ili sociokulturološki orijentirane) i pokušavaju tim angažmanom otkloniti neke probleme u društvu. Tim konceptom su obuhvaćene sve aktivnosti izvan ključnog posla jednog poduzeća, tj. aktivnosti u području zdravstva, obrazovanja, zaštite okoliša i kulture. Za implementaciju navedenih aktivnosti poduzeću su na raspolaganju instrumenti kao što su donacije novca i dobara, sponzorstvo, fondacije i korporativno volontiranje. Osim toga, mogu se organizirati okrugli stolovi, javno-privatno partnerstvo, društveno lobiranje itd

3. Održivi razvoj označuje proces društvenih promjena i održivost tog procesa. S tim u vezi mora-ju se uzeti u obzir interesi budućih generacija pri zadovoljavanju sadašnjih potreba u

društvenu, ekološkom kao i ekonomskom pogledu. Korporativna društvena odgovornost i održivost u mnogim se poduzećima promatraju kao substrategije, koje su razvijene kao odgovor na potrebe, očekivanja i pritisak posebnih stakeholdera.

4. Poslovna i organizacijska etika.

Kao filozofska disciplina etika pokušava logički i sistemski razviti načela etičnog ponašanja te ispitati zasnovanost i izvor morala. Između etike i morala postoji snažna povezanost, tako da se često etika određuje i kao znanost o moralu, odnosno kao ponašanje u skladu s načelima morala.

Poslovna etika je normativnoga karaktera i prvenstveno se odnosi na izučavanje ponašanja koje nije obuhvaćeno i/ili je nejasno obuhvaćeno zakonom. Poslovna etika postavlja moralna očekivanja prema svim akterima gospodarskog sustava, dok je fokus organizacijske etike prvenstveno na menadžmentu i donositeljima odluka u organizacijama.

Poslovna etika, kao nadgradnja organizacijske etike, ne daje direktne preporuke za djelovanje. Organizacijska etika je praksi orijentirani dio poslovne etike koja promatra poduzeće i iz eksterne i iz interne perspektive. Znači, nastoje se eksterno ispitatio dnosi poduzeća prema društvu, okolini i drugim institucijama, dok su interno obuhvaćena pitanja vodstva, sudjelovanja suradnika u procesu odlučivanja, kao i sustav vrijednosti (Rahmić, Podrug, 2013; 557 - 559).

8.2. Međuovisnost etike i korporativne društvene odgovornosti

Koncept korporativne društvene odgovornosti jedan je od ključnih etičkih i moralnih problema kojima je okruženo korporativno odlučivanje.

Društvena odgovornost korporacije i poslovna etika često se rabe kao sinonimi, budući da označavaju željeni i općeprihvatljivi način ostvarivanja poslovnih ciljeva i interesa. Posebna se pozornost pridaje načinu ostvarivanja poslovnih ciljeva i interesa u međunarodnom poslovanju, u kojemu su etika i društvena odgovornost korporacija sve važnija pretpostavka uspješnog uklapanja u inozemnu društveno-ekonomsku sredinu. Međutim, ključni zadatak korporacija ne bi trebao biti fokusiran samo na određivanje konačne odgovornosti prema društvu, nego se treba potencirati važnost razvijanja korporativne društvene senzibilnosti kao

i sposobnosti prepoznavanja problema zajednice i reagiranja na njih u skladu s mogućnostima. (Rahmić, Podrug,2013; 559-562)

8.3. Etička načela međunarodnog poslovanja

Konceptu poslovne etike pridaje se posebno veliko značenje pri suočavanju sa socio-političkim pitanjima i interesnim grupama. Zahvaljujući konceptu poslovne etike, mogu doći do izražaja određeni moralni zahtjevi interesnih grupa nekog poduzeća. Rješavanje moralnih konflikata nameće stoga, kao situacijski uvjetovanu, primjenu legitimnih pravila i supsidijarno preuzimanje odgovornosti za područja konfliktnog djelovanja poduzeća. Osim velikih praktičnih teškoća zbog neznatne univerzalnosti ljudskih vrijednosti, multinacionalne korporacije su suočene s mnogobrojnim dodatnim problemima.

Razlikuju se tri razine etičkih načela (Rahmić, Podrug,2013; 563 - 569).

1. Poštovati univerzalno prihvatljive ljudske vrijednosti i ljudska prava koja određuju apsolutni moralni prag za sve poslovne aktivnosti. Univerzalna načela vrijede uvijek i u svim kulturama, tj. poduzeće koje samo u jednoj zemlji prekrši ta načela djeluje neetično

2. Poštovati lokalnu tradiciju gdje je riječ o situacijski ovisnim načelima koja proizlaze iz tradicije ili konteksta. Primjerice, praksa davanja poklona prihvatljiva je u nekim kulturama i ne može se smatrati neetičnom. Diskutabilno je pitanje zapošljavanja djece koje je u načelu povreda univerzalno prihvaćenih ljudskih vrijednosti i ljudskih prava i smatra se neetičnim. Ipak, kad se gledaju specifični uvjeti u raznim zemljama, onda se zapošljavanjem djece u razvijenim industrijskim državama krše etička načela. U nerazvijenim i zemljama u razvoju moraju se uzeti u obzir starost djece, njihova perspektiva obrazovanja i zapošljavanja, vrsta i težina posla, ekonomska situacija u obitelji, mogućnosti slobodnog odlučivanja djece i drugi aspekti. Osim toga, treba ispitati može li određeno poduzeće pridonijeti dugoročnom poboljšanju položaja djece u određenoj zemlji preko podrške obrazovnim institucijama, putem stipendija ili sličnim mjerama i time smanjiti neophodnost dječjeg rada. Konceptom održiva razvoja, kao normativnim okvirom za akciju, multinacionalna korporacija treba nastojati otkloniti nejednakost i neravnopravnost u zemlji i između zemalja, pridonijeti održanju neophodnih uvjeta za ljudski život i sačuvati kulturološki identitet.

3. Vrednovati kontekst kako bi se odlučilo što je ispravnije. Riječ je o kulturološki specifičnim načelima, tj. vrijednostima koje su u određenim kulturama etične, a nasuprot tome se u drugim kulturama ocjenjuju kao neetične. Kao primjer može se navesti suzdržavanje od govedjeg mesa u Indiji i svinjskog mesa u islamskim državama

Prikazana etička načela trebaju se uvrstiti u kodekse ponašanja koji čine obvezujuće smjernice za odlučivanje i djelovanje suradnika diljem svijeta (Rahmić, Podrug, 2013; 663-634).

Velika većina menadžera želi voditi svoje poduzeće besprijekorno etično. Usprkos tome korupcija je rasprostranjena diljem svijeta. Iako je iznimka, ipak se neki menadžeri ponašaju prevarantski i upravljaju protuzakonito. Češća je pojava da suradnici zaobilaze etička pravila ili ih krše jer nadređeni ne primjećuju neetično ponašanje ili ga nesvjesno čak potiču.

Poduzeća ulažu znatne napore i sredstva u podržavanje etičnog ponašanja. Pri tome se uvode kodeksi ponašanja, smjernice za pridržavanje propisa i interni nadzor odnosno revizija. Ipak, usprkos vremenu i novcu za takve inicijative, i usprkos svim zakonima i propisima, može se sve češće vidjeti neetično djelovanje. Da bi se u korijenu suzbilo neetično ponašanje u korporaciji, menadžeri trebaju izbjegavati prisiljavanje primjenom sustava nadzora i sankcioniranja. Osim toga, menadžer treba biti svjestan svoje uloge vođe i područja koja padaju u njegov „mrtvi kut“. Vodstvo je uvijek povezano s promjenama, s akcijom usmjerenom prema budućnosti, tj. s kretanjem po nepoznatu terenu. Menadžeri trebaju znati postupati s neizvjesnošću i investirati u vlastiti razvoj i u razvoj svojih suradnika. Posebno je bitno ponašanje menadžera u procesu odlučivanja, koji treba biti primjeren, pravedan i transparentan (Rahmić, Podrug, 2013; 579-581).

9. Zaključak

Poslovanje na globalnom tržištu karakterizira turbulentnost, neizvjesnost, suparništvo i sve veća potreba za fleksibilnošću. Promjenjivo i dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija temeljni su izazovi globalnog poslovanja u 21. Stoljeću kojemu se treba prilagoditi. Novi uvjeti poslovanja na globalnom tržištu i specifične potrebe kulturno pluralnih sredina zahtijevaju svijest menadžera o postojanju čitavog spektra kulturnih različitosti i na njima temeljenih vrijednosnih sustava, ponašanja i poslovnih praksi, jednako kao i spremnost menadžera na uvažavanje i prihvaćanje različitosti radi uspostavljanja poslovnog odnosa koji u konačnici rezultira ostvarivanjem profita. Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja stoga ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera, a učinkovitost poslovnih procesa na globalnom tržištu ovisi o znanjima, sposobnostima, vještinama i stečenim interkulturalnim kompetencijama menadžera, koji se u današnje vrijeme smatraju najdragocjenijim potencijalom i najvažnijim izvorom konkurentske sposobnosti i održive konkurentnosti suvremenih organizacija u kojima se upravljanje ljudskim potencijalima smatra najvažnijim zadatkom menadžmenta. U tom se smislu osnovni izazovi menadžmenta današnjih organizacija ogledaju u postizanju i održavanju konkurentnosti i preuzimanju odgovornosti za „globalno“ angažiranje u razvijanju potrebnih znanja i vještina neophodnih za profesionalno djelovanje i poslovni uspjeh na međunarodnom tržištu.

Rubavina

9. Popis literature

1. Marin Buble, Međunarodni menadžment, Lares plus, Zagreb, 2009.
2. Bahtijarević – Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, 2008.
3. Lazibat T., Kolaković M., Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, 2004.
4. Bahtijarević – Šiber F., Sikavica P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
5. Rahmić Z., Podrug N., Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu Sarajevo, 2013
6. Vidović M., Razvoj tipologije strategija upravljanja zaposlenicima u podružnicama međunarodnih poduzeća, 2013 (doktorska disertacija)