

# Međunarodni menadžer

---

**Kostelac, Mirela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*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:107:946944>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mirela Kostelac

**MEĐUNARODNI MENADŽER  
INTERNATIONAL MANAGER**

Završni rad

Gospić, 2017.



# VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

**MEĐUNARODNI MENADŽER**

**INTERNATIONAL MANAGER**

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić dipl.oec.

STUDENT

Mirela Kostelac

MBS: 2962000595/13

Gospić, ožujak 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVNI odjel

Gospić, 30.05 2016.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MIREJA KOSTELAC MBS: 2962400545/13

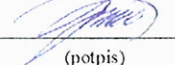
Studentu stručnog studija Ekonomika Poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

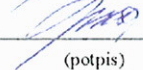
Međunarodni menadžment


Sadržaj zadatka :

1. Uvod ;
2. Općenito o menadžmentu ;
3. Strateški menadžment ;
4. Poslovanjski menadžment ;
5. Projektni menadžment ;
6. Snyetski menadžment ;
7. Međunarodni menadžment ;
8. Međunarodni menadžment ;
9. Zaključak

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

Mentor: DR. SC. VERA RUŽIĆ zadano: 30.05.2016. ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: \_\_\_\_\_ predati do: 30.04.2017 ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Student: MIREJA KOSTELAC primio zadatak: 30.05.2016. ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

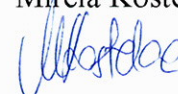
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

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

Mirela Kostelac



## SAŽETAK

Riječ menadžment dolazi od latinske riječi *manus* što znači ruka. Menadžment je, dakle proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli zadani ciljevi organizacije. Menadžment je proces planiranja, organizacije, koordiniranja i kontrole aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva poduzeća. Temeljna je zadaća menadžmenta učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Menadžer je osoba koja organizira rad, usmjerava ga i osigurava njegovo izvršenje naporom i radom drugih ljudi. Osoba koja upotrebljava svoje sposobnosti, stručne vještine i znanja u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utječu i vode druge prema postizanju zajedničkih ciljeva. Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe suvremenog industrijskog svijeta.

Ključne riječi: menadžment, menadžer, planiranje, organizacija, ljudski resursi, vođenje.

## SUMMARY

The word management comes from the Latin word *manus*, which means hand. Management is therefore a process of coordination and efficient use of human and material resources in order to achieve goals of the organization. Management is the process of planning, organizing, coordinating and controlling the activities and resources of the organization in order to achieve company goals. The fundamental task of management is to make people capable of joint performance of tasks by common goals and values. The manager is the person who organizes the work, guiding it and ensure it's efforts and the work of other people. Manager is person who uses his professional skills and knowledge in order to communicate, influence and lead others to achieve common goals. Management represents a universal means necessary tool of modern industrial world.

Keywords: management, manager, planning, organization, human resources, management.



## SADRŽAJ

### SAŽETAK

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OPĆENITO O MENADŽMENTU .....</b>	<b>3</b>
2.1. Tko su menadžeri .....	5
2.2. Funkcije menadžmenta .....	6
2.3. Uloge menadžmenta .....	9
<b>3. STRATEŠKI MENADŽMENT .....</b>	<b>11</b>
<b>4. PODUZETNIČKI MENADŽMENT .....</b>	<b>13</b>
<b>5. PROJEKTNI MENADŽMENT .....</b>	<b>15</b>
<b>6. SVJETSKI MENADŽMENT.....</b>	<b>17</b>
6.1. Međunarodno poslovanje.....	17
6.2. Multinacionalne korporacije.....	21
6.3. Globalizacija i menadžment.....	23
6.4. Upravljanje u pojedinim zemljama .....	27
6.4.1. Američki menadžment .....	27
6.4.2. Japanski menadžment.....	30
6.4.3. Francuski menadžment.....	30
6.4.4. Njemački menadžment.....	31
6.4.5. Korejski menadžment.....	32
<b>7. MEĐUNARODNI MENADŽMENT .....</b>	<b>33</b>
7.1. Razine međunarodnog menadžera.....	34
7.1.1. Vrhovni menadžer.....	34
7.1.2. Menadžment srednje razine.....	35
7.1.3. Menadžment niže razine.....	36
7.2. Organiziranje kao dio procesa međunarodnog menadžmenta.....	36
7.3. Uloga kulture u međunarodnom menadžmentu .....	38
<b>8. MEĐUNARODNI MENADŽER.....</b>	<b>40</b>
8.1. Pojam međunarodnog menadžera.....	40
8.2. Tipovi međunarodnog menadžera.....	41
8.3. Vještine međunarodnog menadžera.....	42
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>44</b>
<b>Literatura</b>	

## 1. UVOD

Menadžment je proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa neke organizacije, kao i njihovog efikasnog korištenja kako bi se u konačnici postigli postavljeni ciljevi. Njegova je glavna zadaća učiniti ljude, odnosno zaposlenike sposobnim za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti.

Menadžment je zapravo sredstvo koje zahtijeva svaki posao, odnosno svaka složenija aktivnost budući da menadžment zapravo predstavlja upravljanje, te ima zadatak da osigura opstanak, rast i razvoj organizacije kroz ostvarenje misije zbog koje je osnovana.

Osoba čiji glavni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta su sami menadžeri. Oni donose poslovne odluke, planiraju, organiziraju i upravljaju radom i poslovanjem, vode zaposlenike, zapošljavaju ih i dr. Angažiranjem zaposlenika u izvršavanju pojedinih zadataka, menadžer u biti ostvaruje poslovne ciljeve neke organizacije ili poslovnog subjekta.

Menadžment je primjenjiv u svakoj organizaciji ili poslovnom subjektu, te se pojam menadžmenta odnosi na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj menadžera je svojim upravljanjem i rukovođenjem stvoriti višak vrijednosti.

Za obavljanje svoga posla, menadžeri moraju posjedovati vještine kao što su primjerice vještine rada s ljudima, vještine rješavanja poslovnih problema, komunikacijske vještine i vještine rješavanja raznih problema i dr.

Cilj ovog rada je dati uvid u ono što menadžment jest, odnosno koje su uloge i zadatci samog menadžmenta, te koja je zadaća menadžera kao osoba čiji glavni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta. U radu će također biti objašnjeni i pojmovi strateškog, poduzetničkog i projektnog menadžmenta, kao i svjetskog menadžmenta, odnosno djelovanje menadžmenta u multinacionalnim korporacijama.

Radi sustavne prezentacije predmeta istraživanja, ovaj rad podijeljen je u devet poglavlja. U *Uvodu* je predstavljen predmet istraživanja, te je dan kratki uvid u ono o čemu će se u radu

pisati. U drugom poglavlju *Općenito o menadžmentu* govorit će se općenito o pojmu menadžmenta, njegovoj funkciji, te o menadžerima kao osobama koje provode poslove menadžmenta. Treće poglavlje *Strateški menadžment*, četvrto poglavlje *Poduzetnički menadžment* i peto poglavlje *Projektni menadžment* obrađuju navedene podvrste menadžmenta. Šesto poglavlje *Svjetski menadžment* obrađuje temu menadžmenta u svijetu – američki, japanski, francuski, njemački i korejski menadžment. Sedmo poglavlje *Međunarodni menadžment* obrađuje temu menadžmenta u međunarodnom poslovanju. Osmo poglavlje *Međunarodni menadžer* govori o tome što je u stvari međunarodni menadžer, te koje vještine isti mora imati kako bi djelovao u međunarodnom okruženju. Posljednji dio rada čini *Zaključak* nakon kojeg slijedi pregled literature.

## 2.OPĆENITO O MENADŽMENTU

Riječ menadžment dolazi od latinske riječi *manus*, što znači ruka. Menadžment predstavlja proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa neke organizacije ili poslovnog subjekta kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Temeljna je zadaća menadžmenta učiniti ljude sposobnim za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>1</sup>

Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe suvremenog industrijskog svijeta. Svaka organizacija ili poslovni subjekt, svaki složeniji posao ili ozbiljnija aktivnost, svi oni zahtijevaju upravljanje da bi se doveli do odabranog cilja, odnosno da bi se efikasno završili.

Upravljanje je fenomen suvremenog vremena, neophodnost suvremenog života i rada i njegove ubrzano rastuće složenosti. Upravljanje je neophodno za efikasno funkcioniranje, djelovanje i razvoj svake organizacije, svakog poslovnog subjekta, svakog pojedinačnog sustava i društva u cjelini. Upravljački pristup rješavanju raznovrsnih problema osnovna je karakteristika suvremenog menadžmenta.

Menadžment postaje sve složeniji kako rad postaje sve složeniji, kako se širi opseg aktivnosti koje treba izvršiti i broj organizacija i pojedinaca koji ove aktivnosti pripremaju i izvršavaju. Brzi tehnološki razvoj potencira potrebu korištenja upravljačkih metoda i pristupa, odnosno upotrebu menadžmenta kao znanstvene discipline koja se bavi upravljanjem poslovnim sistemima i procesima i upravljanjem svim organizacijskim sistemima, radi poboljšanja njihove efikasnosti.

Jednu od početnih i bitnih definicija menadžmenta dao je jedan od pionira ove znanstvene discipline, a to je Henry Fayol, koja glasi: „Menadžment znači predviđati i planirati, organizirati, upravljati, koordinirati i kontrolirati“.(H. Fayol i I. Gray, 1984) Ovom rečenicom izrečene su osnovne funkcije menadžmenta koje se upotrebljavaju i danas. To je

---

<sup>1</sup> Weihrich i Koonz: „Menadžment“, MATE, Zagreb, Deseto izdanje 1998., str.4.

proces ili funkcija koja je najznačajnija za svaku tvrtku i obuhvaća poslove upravljanja tvrtkom. Ova definicija služila je kao putokaz i osnova mnogim drugim teoretičarima menadžmenta u njihovom nastojanju da definiraju i objasne pojam i značenje menadžmenta. Fayolovom definicijom menadžmenta može se doći do analize navedenih pojmova, kao npr., menadžment je upravljanje poduzećem, menadžment je upravljanje preko drugih ljudi, menadžment je rukovodstvo poduzeća, itd.

Sagledavajući definicije menadžmenta, može se reći da se menadžment pojavljuje u tri posebna aspekta koja se donekle razlikuju, ali imaju puno toga zajedničkog.

Prvo, menadžment je posebna znanstvena disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sustavima. Proučava, dakle sustav kao grupu ljudi koja radi na upravljanju procesima i sustavima.

Drugo, menadžment se definira i promatra kao složeni proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sustavima radi efikasnijeg postizanja zajedničkih ciljeva. Ovdje se radi o organizaciji poslovanja kroz planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrolu.

Treće, menadžment se može promatrati kao posebna grupa ljudi čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Teorije%20menadžmenta.pdf> (5 siječnja 2017)

Možemo zaključiti da menadžment ima zadatak da osigura opstanak, rast i razvoj organizacije kroz ostvarenje misije zbog koje je osnovana.

## 2.1. TKO SU MENADŽERI

Menadžeri su stručnjaci, koje vlasnici kapitala angažiraju da za određenu naknadu, a u skladu s definiranim ovlastima i odgovornostima, obavljaju menadžerske funkcije. Menadžer je svatko tko posjeduje određene vještine, osobine i menadžerska znanja.

Menadžeri su osobe koje upotrebljavaju svoje sposobnosti, kao i svoje stručne vještine i znanja u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utječu i vode druge prema postizanju organizacijskih ciljeva. Menadžer snosi odgovornost za postignute rezultate i realizaciju postavljenih ciljeva. Menadžeri su rukovodioci od najviše (direktor poduzeća) do najniže razine u poduzeću (poslovođa). On mora posjedovati tehnička znanja, znanja ophođenja s ljudima i konceptualna znanja. <http://www.poslovni.hr/leksikon/menedzer-726> (5 siječnja 2017)

Menadžeri svoje osnovne zadatke kao što su planiranje, donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, vođenje ljudi, te kontroliranje resursa, ostvaruju radeći zajedno s drugim ljudima. Dakle, menadžeri angažiraju druge za izvršavanje zadataka, a ne da ih sve sami obavljaju. [https://www.mate.hr/.../ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje](https://www.mate.hr/.../ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje) (5 siječnja)

Biti dobar menadžer ne znači biti dobar vođa. Da bi menadžeri sve svoje poslove mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Time se želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju imati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice. [www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer-43047](http://www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer-43047) (5 siječnja)

Bez obzira na organizacijski nivo na kojem se nalaze, zajedničko svi menadžerima je da posjeduju određena znanja i vještine, kao što su: osobne karakteristike (karizma, energičnost, samouvjerenost, ambicioznost, upornost, itd.), interpersonalne vještine i stručna znanja (sposobnost da uspješno komunicira, motivira i utječe na ponašanje drugih ljudi da slijede menadžersku viziju i pruže mu podršku u ostvarivanju njegovih namjera...)

U ovisnosti od menadžerskog nivoa na kojem djeluje sam menadžer, menadžeru su potrebne i različite konceptualne, humane i tehničke vještine.

## 2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti, a te aktivnosti možemo definirati kao funkcije menadžmenta. Može se reći i da su se same funkcije kroz povijest razvoja industrije, a time i menadžmenta postupno nadopunjavale i širile.

H. Fayol je poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta, kao što su: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. On smatra da su sve funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive. (Fayol, H.: prema knjizi: Koontz, H, Weihrich, H., 1988.)

Dakle, pet je osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontrola.

Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem kojeg možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva. (Bahtijarević–Šiber, F., 1991.)

Funkcija planiranja uključuje izbor misije i ciljeva neke organizacije, kao i akcija za ostvarivanje tih ciljeva. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga, što je kompanija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti.<sup>2</sup>

Drugim riječima, funkcija planiranja sadrži dijagnozu poslovnog položaja neke organizacije ili poduzeća, određivanje pravca njegovog djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarivanje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranjem se pokušava doći do smjera kojem organizacija kao takva teži. Iako se planiranjem profesionalno bave odgovarajuće službe u poduzeću, neophodno je da to rade i sami menadžeri. Planiranje je proces u kojem se najprije utvrđuju vizija i misija poduzeća.

---

<sup>2</sup> Weihrich, H. i Koontz, H.:op.cit., str.,118.

Organiziranje predstavlja funkciju koja je u biti produžetak funkcije planiranja – kada su određeni i postavljeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarivanje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. To je vrlo složena zadaća s obzirom na to da izbor organizacije ovisi o nizu činitelja.<sup>3</sup>

Ova funkcija delegira poslove, aktivnosti i uloge pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima i osigurava njihovu koordinaciju poslovanja. Osnovni zadatak ove funkcije je, dakle, da određuje „uloge“ ljudima koji rade zajedno na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Sam pojam organizacije nije jednoznačan već razlikujemo četiri temeljna aspekta pojma organizacije (M.Buble,1993.):

⇒ univerzalni pojam organizacije → podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova (podsustava), među kojima se, kao jedan podsustav, nalazi i menadžment

⇒ institucionalni pojam organizacije → podrazumijeva socijalni entitet ili ciljno usmjeren socijalni sistem (poduzeće), gdje se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije jer predstavlja segment organizacije

⇒ strukturni pojam organizacije → podrazumijeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno poduzeće, ima svoju organizaciju → menadžment se ovdje javlja kao kostur organizacije poduzeća zbog čega se često poistovjećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta

⇒ funkcijski pojam organizacije → podrazumijeva da je organizacija djelatnost oblikovanja, odnosno projektiranja organizacijske strukture poduzeća, te se u ovom kontekstu organiziranje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalom odnosno kadroviranje usmjereno je na materijalizaciju organizacije poduzeća. Budući da su organizacijom određene uloge, zadaća je upravljanja ljudskim resursima dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će te poslove najbolje obaviti. Realizaciju ove funkcije moguće je ostvariti prepoznavanjem raspoloživih kadrova, zapošljavanjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom,

---

<sup>3</sup> Buble, M.:“ *Osnove menadžmenta*“, Sinergija, 2006., Zagreb, str.173.



unapređenjima, planiranjem karijera, razvojem i poticanjem kreativnosti pojedinaca, osposobljavanjem i usavršavanjem.<sup>4</sup>

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Upravo zbog toga je vođenje, kako navode H. Koontz i H. Weihricht najvažniji aspekt menadžmenta.<sup>5</sup>

Funkcija vođenja označava fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi sudionici procesa rada usmjere prema istom i zajedničkom cilju. Kako se ovdje radi o nositeljima danih uloga, to se vođenje pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji nastaju u ovoj funkciji najsloženiji su i najosjetljiviji. Funkcija vođenja uključuje motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranja s ljudima, odnosno zaposlenicima, budući da ovdje vođa mora inspirirati da ga se slijedi i da djeluju u onom smjeru u kojem on želi. Kako bi se prvenstveno ostvarili planirani ciljevi, te naknadno uživalo u rezultatima rada nužno je potaknuti ljude na bolju privrženost radu što se postiže motiviranjem zaposlenika kako bi ih se inspiriralo da djeluju u smjeru u kojem menadžer, odnosno vođa to želi.

Funkcija kontroliranja je mjerenje odnosno ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti prilikom rada organizacije na ostvarenju zajedničkog cilja. Kontroliranjem se utvrđuju ostvareni planovi s zadanim ciljevima, te se tim zaokružuje cjelokupni proces menadžmenta. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i preuzimanje korektivnih mjera kada je to potrebno. Kontrolne aktivnosti čine mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti menadžmenta.<sup>6</sup>

Ovdje je posebno istaknuta veza između prve i zadnje funkcije menadžmenta koje zatvaraju poslovni proces, jer bez postavljenih planova i ciljeva nije moguće kontrolirati tijekom poslovanja, a planiranje bez njegove kontrole je također besmisleno. Da bi kontrola bila efikasna ona mora biti pravovremena, to se posebno odnosi na preventivnu kontrolu kao i na tekuću kontrolu.

---

<sup>4</sup> Buble, M.: op.cit.str. 253.

<sup>5</sup> H. Koontz, H. Weihricht,: op.cit., str.250.

<sup>6</sup> Buble, M.:op.cit.str. 381-382.

## 2.3. ULOGE MENADŽERA

U kasnim šezdesetim godinama prošlog stoljeća istraživanje koje je proveo Henry Mintzberg postalo je temelj na kojem počiva teorija prema kojoj menadžeri izvode i obavljaju deset različitih, međusobno povezanih uloga. Te se menadžerske uloge, prema povezanosti, svrstavaju u tri velike skupine, a to su: interpersonalne uloge (tri uloge), informacijske uloge (tri uloge) i uloge odlučivanja (četiri uloge): (H. Mintzberg, 1973):

Interpersonalne uloge proizlaze direktno iz formalnog autoriteta i statusa, odnosno moći koju menadžer kao takav posjeduje u obavljanju svojeg posla iz djelokruga rada kojeg obavlja. Ovisno od vrste interpersonalnog kontakta, razlikuju se sljedeće tri vrste interpersonalne uloge:

- *nominalni vođa* - interpersonalna uloga koju menadžer ostvaruje kroz neizbježne ceremonije i rituale koji su neodvojivi od menadžerskog statusa,
- *vođa* - interpersonalna uloga koju menadžer ostvaruje kroz interpersonalni kontakt sa ljudima za čiji rad je odgovoran, odnosno čiji rad na bazi formalno ustrojenog autoriteta i moći neposredno koordinira i nadzire,
- *veza* - interpersonalna uloga koju menadžer na osnovu svog formalnog autoriteta i statusa ostvaruje kroz interpersonalne kontakte sa osobama izvan grupe za čiji rad je neposredno odgovoran.

Informacijska uloga menadžera čini drugu skupinu uloga koje obavljaju menadžeri i odnose se na uloge u okviru kojih su menadžeri usmjereni na procesiranje informacija, u smislu prikupljanja, obrade i preusmjeravanja obrađenih i neobrađenih informacija. Ovu skupinu menadžera čine dakle tri uloge i to:

- *nadglednik* - prima raznolike informacije; služi kao živčani centar unutarnjih i vanjskih informacija organizacije, rukuje svom poštom i kontaktima koji su većinom kategorizirani kao primatelji informacija
- *distributer informacija* - članovima organizacije prenosi informacije primljene izvana ili od drugih zaposlenika. Prosljeđuje poštu u organizaciju radi informiranja, verbalno kontaktira i taj posao uključuje tok informacija prema podređenima, kao na primjer susret pri pregledu odrađenog posla

- *glasnogovornik* - vanjskim kontaktima prenosi informacije o organizacijskim planovima, politikama, akcijama i rezultatima; služi kao stručnjak za industriju organizacije. Na sastancima odbora rukuje kontaktima koji uključuju prijenos informacija prema vani.

Mintzberg je na kraju ustanovio četiri uloge koje se tiču ove skupine menadžera. Ove uloge čine suštinu menadžerskog posla, a prema ovom konceptu razlikuje se sljedeće uloge poslovnog odlučivanja:

- *uloga poduzetnika* - u okviru koje se menadžeri pojavljuju kao inicijatori promjena, najčešće na osnovu informacija prikupljenih posredstvom uloge monitora.
- *uloga menadžera koji rješava probleme* - odgovoran je za akcije ispravljanja stanja kad se organizacija nađe pred važnim i neočekivanim problemima. Organizira sastanke za strategije i pregled napravljenog posla koji uključuju probleme i krize.
- *uloga osiguravatelja resursa* - donosi ili odobrava važne organizacijske odluke, raspoređuje, rješava zahtjeve za autorizacijom, rješava stvaranje budžeta, programira rad zaposlenika.
- *uloga pregovarača* – odgovoran je za predstavljanje organizacije na većim pregovorima, te je zadužen za rješavanje ugovora. Vještina pregovaranja je inače jedna od najcjenjenijih menadžerskih vještina. (Mintzberg, H., 1973)

Izvjesno je da menadžeri na svim organizacijskim razinama i u različitim područjima poslovanja obavljaju poslove i zadatke iz svog djelokruga rada odigravajući date menadžerske uloge, s naznakom da menadžeri, obavljajući jednu menadžersku ulogu, najčešće istovremeno obavljaju i neke druge menadžerske uloge.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973., str., 92-93.

### 3. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini dvadesetog stoljeća sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito respektirati.

Drucker upućuje na aktivan pristup menadžmenta koji uključuje planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina, nasuprot pasivnom odnosu prema okolini. (Drucker, P., 1954.)

Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se šezdesetih godina prošlog stoljeća promiče i u sferu poslovnog svijeta. Tako su vihovni menadžeri multinacionalnih tvrtki kao što je Alfred Sloan iz General Motorsa bili među prvima koji su upućivali na potrebu za strategijom unutar poslovnog konteksta. Uz to Drucker upućuje na aktivan pristup menadžmenta koji uključuje planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina, nasuprot pasivnom odnosu prema okolini. (Drucker, P., 1954.)

Tijekom vremena utvrdilo se da se strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Možemo je definirati kao plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i (ili) perspektivu kojom se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu. Strategija kao plan neka je vrsta svjesno usmjerenog pravca akcije; kao plan, strategija može biti i specifičan manevar u kojem je cilj nadmudrivanje konkurenata. Strategija kao položaj sredstvo je posredovanja između poduzeća i okoline, tj. sredstvo identifikacije gdje organizacija smješta sebe u okolinu ( na tržište).<sup>8</sup>

Dakle, strateški menadžment kontinuiran je proces koji neprestano traje u poduzeću, odnosno organizaciji, bez obzira na to da neke aktivnosti više, a neke manje dolaze do izražaja. Strategijski menadžment (strategic manager), osoba je koja snosi odgovornost za cjelokupno poslovanje organizacije ili jednu njezinu važnu samostalnu organizacijsku jedinicu.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dujanić M 2007, *Menadžment*, Digital Point tiskara, Rijeka, str., 81.

<sup>9</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001., str.555.

Jedna od obveza strateških menadžera je da uvijek moraju biti usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. U samom procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose odluke i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća i to na taj način da taj proces započinje prvom etapom, a završava zadnjom etapom, te nakon toga ponovno započinje prvom etapom. Dakle, te serije se ciklično ponavljaju. Neki od temeljnih zadataka strateškog menadžera su od utvrđivanja misije, formuliranja filozofije poduzeća, utvrđivanja politika, postavljanja ciljeva, preko razvoja strategije i još nekih, pa sve do aktiviranja ljudi. Da zaključimo; da bi poduzeće moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uvjetima neizvjesnosti, ono mora primjenjivati strategijski menadžment.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Dujanić, M.:op.cit.,str.73.

## 4. PODUZETNIČKI MENADŽMENT

Kod poduzetničkog menadžmenta kreće se od samog pojma poduzetništva i poduzetnika s obzirom na to da je prije poduzetničkog gospodarstva djelovalo i veliku ulogu igralo upravljačko gospodarstvo. Dakle, poduzetništvo je složena i dinamična kategorija koja uključuje suzbijanje svake osrednjosti osiguravanjem dinamičnosti, fleksibilnosti, rentabilnosti i adaptibilnosti promjenama u okruženju. A suvremeno poduzetništvo uvijek teži napretku i ostvarenju ciljeva organizacije.

Stajalište da poduzetnik nije kapitalist, investitor i poslodavac, te da poduzetništvo nije osnivanje vlastitog poduzeća, uz to da je poduzetništvo stvaranje novog tržišta, novog potrošača, mobiliziranje tuđeg novca za ulaganje u područje koje je više produktivno i gdje se ostvaruje veća dobit. Po toj teoriji tri su ključna poduzetnička zadatka:

- podizanje uspješnosti postojećeg poslovanja,
- pronalaženje i aktiviranje novih potencijala,
- osiguravanje budućnosti poslovanja. (Drucker, P., 1992.)

Velika brzina i neizvjesnost promjena, kao temeljne odrednice stvarnosti u kojoj djeluje suvremeno poduzeće, zahtijeva novi tip poduzetnika koji će „kaos“ percipirati kao izvor poslovnih i razvojnih mogućnosti. Taj novi tip poduzetnika je poduzetnički menadžment koji ne slijedi pasivno ono što se događa, nego proaktivno djeluje promjenama na promjene.<sup>11</sup>

Poduzetnik je osoba koja ima sposobnost i snosi odgovornost poslovnog čovjeka, brzo uočava probleme i povoljne prilike za poduzetnički poduhvat i rast. Kod razvoja gospodarstva uslijedila je spoznaja da je upravljanje potrebno kako u velikim poduzetničkim poduzećima, tako i u malim poduzećima. Poduzetnički menadžment teži promjenama, kao obliku i načinu postojanja, odnosno stalnom uspješnom poslovanju i razvitku poduzeća. U svojoj biti nosi svojstvo „stvaralačkog razaranja“ postojećeg, u smislu stvaranja novoga i veće uporabne vrijednosti; pridonosi boljem i kvalitetnijem življenju ljudi.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://studentski.hr/system/materials/.../5946989990a79e6f5b028bbbceac94b9c64db9e6.zip...>

<sup>12</sup> Dujanić M.:op.cit.,str.143.

Odrednice poduzetničkog upravljanja koje su bitne za poduzetnički menadžment te da se ne smije stagnirati, već težiti promjenama, inovacije se ne smiju ostvariti ni prerano, niti prekasno i inventivno-inovacijski proces se mora odvijati na temelju utvrđenih ciljeva, svrhe i plana.

Neki autori smatraju da pojam poduzetništvo vrijedi za upravljanje malim poduzećima, ali ga neki autori proširuju i na velike organizacije i menadžere u poduzetničkim ulogama pokretanja primjena kojima će se iskoristiti povoljne mogućnosti.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Weihrich, H., Koontz, H.,: op.cit., str.254.

## 5. PROJEKTNI MENADŽMENT

Projekt je jedinstveni pothvat s početkom i krajem koji vode ljudi prema postavljenim ciljevima. Projekt je nastojanje da se stvori jedinstveni proizvod. Kod ciljeva proizvoda promatramo: performanse, vrijeme i troškove. Realizacija aktivnosti povezana je s korištenjem resursa i visokim rizikom, pa zahtijeva suradnju različitih stručnjaka (timski rad) i posebno organiziranje.<sup>14</sup>

Projekt je ciljno usmjerena, jednokratna, relativno nova i kompleksna namjera, produkt ili cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno.

Privremenost projekta znači da svaki projekt ima svoj zadani početak i kraj. Duljina trajanja projekta mora biti definirana, a projekt može završiti onoga trenutka kada su postignuti njegovi ciljevi ili kada se uvidi da se ti ciljevi neće moći ostvariti.

Jedinstvenost projekta znači da je projekt jedinstven u tom pogledu, jer do tada nije izrađen niti jedan sličan proizvod ili nije ostvaren niti jedan takav cilj organizacije.

Kvaliteta projekta je element u kojem se promatra kvaliteta sa stajališta; proizvoda, usluge, proizvodnje, potrošača, itd.

Multikulturološko obilježje projekta je svojstveno onim projektima koji izvode dvije ili više zemlje, te se nazivaju internacionalnim projektima.

Projektni menadžment označava primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekata te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i zadanih parametara izvedbe.<sup>15</sup>

Kada gledamo u cjelini, projektni menadžer je čovjek zadužen da projekt dovede do efikasnog završetka. Projektni menadžer je centralna figura projekta, osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, znači za osiguranje da se efikasnim upravljanjem projekt realizira sa planiranim resursima i troškovima, i u planiranom vremenu.

---

<sup>14</sup> Dujanić, M.: op.cit.,str.159.

<sup>15</sup> [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c\\_buntak-k-rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/vukelic-c_buntak-k-rad) (7 siječnja 2017)



To je, s druge strane čovjek koji neposredno upravlja članovima projektnog tima. Njegov osnovni zadatak je koordinacija i usmjeravanje aktivnosti velikog broja sudionika u realizaciji projekta i posebno u upravljanju realizacijom projekta. Projektni menadžer treba raditi na tome da se projekt završi u najkraćem vremenu i sa najmanjim mogućim troškovima, kako bi se i cjelokupan posao završio na najefikasniji način. (Jovanović, P., 2010.)

Projektom se ostvaruju razvojni i ostali ciljevi. Projekt je pomagalo za ostvarenje tih ciljeva. Životni ciklus projekta obuhvaća izvedbu projekta i eksploataciju projekta.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Dujanić, M.:op.cit.str. 161.

## 6.SVJETSKI MENADŽMENT

Menadžeri koji djeluju u nekoj stranoj zemlji moraju mnogo naučiti o obrazovnom, ekonomskom, pravnom i političkom sustavu, te posebice socio-kulturnom okruženju u zemlji u kojoj djeluju budući da je menadžment na internacionalnoj razini mnogo specifičniji i kompliciraniji od onoga na nacionalnoj razini.<sup>17</sup>

U ovom poglavlju će biti objašnjeno međunarodno poslovanje menadžera, odnosno njihovo djelovanje u internacionalnim korporacijama, kao i sama uloga i djelovanje globalizacije na menadžment i poslovanje.

### 6.1. Međunarodno poslovanje

Da bi neka tvrtka opstala na tržištu, potrebno joj je od strane menadžmenta osigurati rast i razvoj. To je moguće ukoliko menadžment redefinira misiju tvrtke prilagođavajući je uvjetima okruženja u kojem djeluje u smislu kontinuiranog podizanja njegove efektivnosti i efikasnosti. Za osiguranje efikasnosti i efektivnosti u poslovanju neke tvrtke, menadžment je sve više prisiljen otvarati se i tražiti svoje šanse na tržištima izvan nacionalnog okruženja. Drugim riječima, menadžeri sve više shvaćaju kako ne mogu računati samo na domaći konkurentski prostor, već da moraju širiti viziju konkurentskih odnosa i trendova u međunarodnim i svjetskim razmjerima.

Primjerice ističe se da međunarodna dimenzija poslovanja vrlo brzo postaje stvarnost, ne samo za velike organizacije kako se prije smatralo, već i sve češće za manje organizacije koje, ako žele opstati, moraju svoje poslovanje proširiti na međunarodno tržište. (Trudel, J.,M., 2009)

Postoje različite definicije međunarodnog biznisa od kojih jedna kaže da je to onaj biznis aktivnosti kojega se izvode preko nacionalnih granica. Ova definicija uključuje ne samo međunarodnu trgovinu i proizvodnju u inozemstvu već također i rastuću uslužnu industriju

---

<sup>17</sup> Dujanić, M.: op.cit. str. 63.

kao što su prijevoznništvo (transport), turizam, reklama, građevinarstvo, maloprodaja, veleprodaja i masovne komunikacije.<sup>18</sup>

Međunarodno poslovanje je znanstvena disciplina koja proučava i izučava pravila koja se odnose na reguliranje privredno-ekonomskih odnosa. Međunarodni ekonomski tokovi odnose se na različita načela i principe koji funkcioniraju na mikro razini, nadalje na makro razini i na kraju na samoj međunarodnoj odnosno na globalnoj razini u cilju stvaranja jake pozicije kao konkurenta.

[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSt7v5irPSAhWG3SwKHTufB3oQFghKMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.doccity.com%2Fsr%2Fmedjunarodno-poslovanje-skripta-mendunarodni-menadzment-menadzment%2F199744%2F&usg=AFQjCNGvywuZCxpM24vkkSGizvkWS7gJFA&sig2=z bZKoK916d0tI8IG\\_XW6Uw](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSt7v5irPSAhWG3SwKHTufB3oQFghKMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.doccity.com%2Fsr%2Fmedjunarodno-poslovanje-skripta-mendunarodni-menadzment-menadzment%2F199744%2F&usg=AFQjCNGvywuZCxpM24vkkSGizvkWS7gJFA&sig2=z bZKoK916d0tI8IG_XW6Uw) (8.siječnja2017)

Da bi menadžeri uspješno odgovorili na sve zahtjeve i izazove globalne ekonomije, oni moraju biti dobro informirani, obrazovani, tolerantni na kulturu i kulturne razlike koje globalno djelovanje nosi. Također moraju biti svjesni prepreka na tržištu na kojem djeluju, te je nužno da budu komunikativni, stručni u poslu kojim se bave i slično. Takvi se menadžeri, da bi uspješno vodili projekte, tvrtke ili organizacije koji su globalnog karaktera, moraju upoznati sa zaposlenicima različitih kultura i njihovim običajima, te njih i sebe integrirati u tim ili timove. Razlog zbog kojih se tvrtke uključuju u globalne tokove su vrlo jednostavni, krenuvši od profita, nižih troškova radne snage, osvajanjem novih tržišta, kao i manje konkurencije na nekim manje razvijenim tržištima.

Naime, nacionalna poduzeća koja posluju na domaćem tržištu će se vrlo vjerojatno prije ili kasnije susresti s problemom da će im to domaće tržište postati nedostatno, bez obzira na veličinu tog poduzeća, kao posljedica razvoja i rasta poslovnih aktivnost (Previšić i Ozretić Došen, 1999., 10.siječnja 2017). Drugim riječima, kako isti autori navode, domaće nacionalno poduzeće postaje međunarodno ne stoga što to želi njegova uprava ili vlasnici, nego je prisiljeno na internacionalizaciju kao jedinu mogućnost opstanka u budućnosti, zbog brzih promjena u svjetskom okruženju.

---

<sup>18</sup> Ball, A.D. et.al., *Interantional Business – The Challenge of Global Competition*, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2002., str.9.

Može se dakle reći kako je međunarodno poslovanje, ono poslovanje čiji tokovi i aktivnosti prelaze nacionalne granice. Međunarodno poslovanje se može gledati i sa stajališta gdje ono obuhvaća sve oblike poslovne suradnje, sve transakcije i sve investicijske poduhvate koji se realiziraju u dvije ili više država ili zemalja, između dva ili više subjekata različitog državnog podrijetla. Riječ je, dakle, o takvim poduzećima koja su osnovni nositelji međunarodne razmjene proizvoda, usluga, ideja, znanja i kapitala, a koja se svrstavaju u kategoriju međunarodnih poduzeća.<sup>19</sup>

Uočavaju se tri dimenzije za prepoznavanje međunarodnog poslovanja, i to:<sup>20</sup>

- a) način realizacije poslovanja;
- b) elementi vanjske trgovine i
- c) predmet realizacije.

Po načinu realizacije poslovanja međunarodno poslovanje obuhvaća sve uvozno-izvozne forme poslovanja, kao i investicijske oblike poslovanja s elementima vanjskotrgovinskog sudjelovanja u poslovanju.

Čimbenici koji utječu na međunarodno poslovanje mogu se svrstati u skupine koje se odnose na ekonomsko, zakonodavno, političko i društveno-kulturalno okruženje (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Po elementima vanjske trgovine međunarodno poslovanje je moguće prepoznati u elementima kao što su primjerice elementi gdje se posluje s nekom drugom državom (kao partneru u poslovanju i tržištu realizacije), gdje se posluje sa subjektom u drugoj državi (kao ugovornoj strani u poslovanju ili klijentu) i gdje se posluje sa stranom valutom (kao valuti naplate u poslovanju i plaćanja).

I na kraju, po predmetu realizacije međunarodno poslovanje se prepoznaje po predmetu međunarodnih transakcija (transakcije s dugim državama i subjektima).

Na odluku da li da se tvrtka ili organizacija uključi u međunarodno poslovanje utječe nekoliko faktora. Kreće se od činjenice i preispituje postoji li potražnja na stranim tržištima za

---

<sup>19</sup> Buble, M.,: op.cit.str.16

<sup>20</sup> <http://e-nastava.vipos.edu.rs/mod/resource/view.php?id=744>

proizvodima ili uslugama koje ta tvrtka proizvodi. Nadalje se istražuje tržište i prisutnost postojanja konkurencije na tim tržištima koje tvrtka želi osvojiti svojim proizvodima. U tom slučaju su menadžeri ti koji moraju razmotriti i procijeniti kako svoj proizvod prilagoditi potražnji kupaca na međunarodnom nivou. Te na kraju, valja procijeniti je li na tom, novom, međunarodnom tržištu poslovna klima pogodna za uvoz i da li tvrtka potrebne vještine i znanja da se uključi u međunarodno poslovanje.

Posljedično, na temelju analize čimbenika koji utječu na međunarodno poslovanje, ali i pod utjecajem čimbenika koji oblikuju modernu globalnu ekonomiju u poslovanju organizacija u međunarodnom poslovnom okruženju mogu se prepoznati četiri različite tendencije. Konkretno, u poduzećima koji posluju preko svojih nacionalnih granica se poslovni procesi ujednačuju na četiri moguće razine: lokaliziranoj, međunarodnoj, regionalnoj i globalnoj (Dicken, 2007.).

Većina poduzeća svoj životni ciklus počinju kao nacionalna poduzeća, no u nekom trenutku odlučuju ili su prisiljena širiti svoje poslovanje na druga tržišta. Pri tome istraživanja pokazuju da, suprotno očekivanim nalazima, veličina poduzeća nije znatna odrednica odluke niti oblika ulaska na novo tržište (Esperança, Hill i Valente, 2006.).

Međunarodna poduzeća nisu ista i međusobno se znatno razlikuju po svojim obilježjima, te ih možemo razvrstati u tri opće vrste: izvozna međunarodna poduzeća, multinacionalna međunarodna poduzeća i globalna međunarodna poduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 1999., 444.). Ova podjela razlikuje međunarodna poduzeća s obzirom na angažman na stranom tržištu, pri čemu izvozna međunarodna poduzeća zahtijevaju najmanji angažman budući da se najčešće ne sele dijelovi proizvodnje već samo proizvodi. Multinacionalna međunarodna poduzeća podrazumijevaju poslovanje na više nacionalnih tržišta, pri čemu se svako tretira kao zasebno nacionalno tržište, dok se izraz globalno odnosi na međusobno povezivanje pojedinih dijelova međunarodnog tržišta u jednu cjelinu (Previšić i Ozretić Došen, 1999.).

Kako je već rečeno, međunarodna se poduzeća bave poslovnim transakcijama koje premašuju nacionalne okvire, a uključuju transfer dobara, usluga, tehnologije, kapitala i menadžerskih

znanja u druge zemlje. U tom se smislu suradnja s matičnom zemljom može ostvariti na četiri osnovna načina, a to su:<sup>21</sup>

1. izvoz dobara i usluga,
2. ugovor o licenci (licensing agreement) za proizvodnju u drugoj zemlji,
3. zajednički pothvat (joint venture) s poduzećem iz zemlje domaćina,
4. osnivanje vlastitih podružnica (subsidiary) ili ogranaka (branch) s proizvodnim objektima u zemlji domaćina.

Treba kazati i to da neka poduzeća već od nastanka imaju karakter međunarodnog poduzeća, te se često nazivaju takve tvrtke „globalno rođena“, a mogu imati i različite oblike poslovanja.(Buble, M., 2009.) Znači da se međunarodnom poduzeću pružaju mnoge opcije u razvitku njegove svjetske strategije.<sup>22</sup>

## 6.2.Multinacionalne korporacije

Multinacionalne korporacije su one korporacije koje imaju nadnacionalni karakter i koje proaktivno i aktivno uspostavljaju konkurentske odnose. Dakle, multinacionalne korporacije (MNC – multinacional corporation) imaju sjedište u jednoj zemlji, a posluju u mnogo zemalja.<sup>23</sup>

Povijest multinacionalnih korporacija seže u vrijeme kolonija i kolonizatora, kada su kolonizatori, a to su prvi činili Španjolci, počeli osnivati podružnice svojih tvrtki u kolonijama koje su zaposjeli. U osamnaestom stoljeću britanska Kruna jača svoj utjecaj u međunarodnom poslovanju i to korporacijom „Istočno indijske kompanije“, te „Hudson Bay kompanije“ koje su trebale eksploatirati sve sirovine i resurse između Britanije i Indije. U devetnaestom

---

<sup>21</sup> Beamish,W.P., Morrison,A., Rosenzweig, M.P., International Management – Text and Cases, 3rd edition I. McGraw-Hill, Boston,1997., str.3-5.

<sup>22</sup> Dujanić, M.,: op.cit., str.65.

<sup>23</sup> Wehrich, H., Koontz., H., *Menadžment*, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.85.

stoljeću dolazi već do udruživanja radne snage i kapitala, čime se htjelo potaknuti stvaranje velikih kompanija.<sup>24</sup>

Pojava prvih, pravih multinacionalnih korporacija, javlja se između dva svjetska rata. Razlozi širenja multinacionalnih kompanija možda su u tome što tvrtke koje posluju u matičnim zemljama nemaju na raspolaganju više onoliko sirovina i resursa koliko im je potrebno za normalno poslovanje i osiguranje tržišta i kupaca svojim proizvodima. Prve takve kompanije su nastale u Velikoj Britaniji i SAD-u.

Takve korporacije rade preko licence, izvoza, zajedničkih ulaganja i franšize. Transnacionalne korporacije su razvijene i izvedene varijante multinacionalnih korporacija. Takve su korporacije nositelji direktnih stranih investicija-portfolio investicije, međunarodno zajmovno kretanje-greefaild investicije. (M. Dujanić, 2007)

Neke multinacionalne kompanije imaju veći output (prihod) od BDP pojedinih zemalja, te im to daje gospodarsku i političku moć u državama u kojima posluju. Njihova ogromna tehnološka, financijska i proizvodna saznanja ostavljaju značajne efekte u svakoj zemlji gdje su aktivne. One tako osiguravaju dodatne resurse za mnoge zemlje, kroz transfer znanja, standarda i tehnologija.

U multinacionalnim kompanijama je dakle koncentrirano znanje, kapital i velik broj zaposlenih, a razlog njihovog nastanka je u zakonitostima tržišne privrede. One takvim načinom poslovanja kontroliraju proizvodnju nekog proizvoda u više zemalja, te tako postaju činitelj koji je važan za globalno povezivanje.

Multinacionalnu kompaniju čini "grupa ekonomskih jedinica koje neovisno o pravnom obliku ili sektoru poslovanja djeluju u dvije ili više zemalja, i to u sustavu odlučivanja koji omogućava da se uz pomoć jednog ili više centara odlučivanja vodi konkretna politika i zajednička strategija. Te su jedinice povezane vlasničkim vezama ili na neki drugi način, tako da jedna ili više njih mogu imati znatni utjecaj na poslovanje ostalih, osobito kad je riječ o raspodjeli znanja, resursa i odgovornosti."<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ekonomski leksikon

<sup>25</sup> Wehrich, H., Koontz, H.,;op.cit. str.85.

Primarni cilj takvih korporacija stvaranje viška kapitala putem viška vrijednosti u proizvodnji. Najveća koncentracija takvih korporacija je u Japanu, Kanadi, SAD-u i dalekoistočnim azijskim gospodarskim „tigrovima“, te u Sjevernoj i Zapadnoj Europi. Njihov razvitak prati nekoliko etapa, te su stekle i razne prednosti tijekom svojeg razvoja. Prednosti multinacionalnih korporacija u tome su što mogu koristiti prednosti poslovnih prilika u mnogo različitih zemalja.<sup>26</sup>

Njihovo negativno obilježje, s druge strane, je monopol i utjecaj na politiku u privredama pojedinih država u kojima posluju i djeluju.

### 6.3. Globalizacija i menadžment

Ako pojam globalizacije želimo prevesti ekonomskim jezikom, možemo reći sljedeće: kada govorimo o proizvodima i uslugama, globalizacija znači internacionalizaciju tih proizvoda i usluga od strane velikih poduzeća. Multinacionalna poduzeća često proizvode u nekoliko zemalja zbog raznih razloga („nije važno gdje se proizvodi, nego gdje se jeftinije proizvodi“). U isto vrijeme, te iste proizvode nastoje prodati u cijelom svijetu, odnosno žele zavladatai svekolikim svjetskim tržištem.<sup>27</sup>

Sam pojam globalizacije počinje od toga da je to proces društvenog, političkog, privrednog i kulturnog djelovanja koji prelazi nacionalne granice država, te se očituje u prijenosu informacija i znanja, povećanom obujmu svjetske razmjene kapitala, roba, usluga, radne snage, energije i slično. Globalizacija kao takva pojava svojim procesima čini svijet „globalnim selom“, s jedne strane, a s druge strane jača regionalne osjećaje. Globalizacija utječe na sve aspekte koji su vezani za poslovanje u jednoj zemlji, od investicija, preko

---

<sup>26</sup>Crespo, N i Fontoura, M.P., *Determinant Factor of FDI Spillovers- What Do We Really Know?*, Working 2005/06, Department of Economics, Institute for Economics and Business Administration (ISEG), Technical University of Lisbon. Lisbon.

<sup>27</sup> <http://hrcak.srce.hr/file/64363> (15.siječnja 2017)



konkurencije, produktivnosti, zapošljavanja, efikasnosti, pa do same proizvodnje dobara i usluga.

Globalizacija ima za cilj stvaranje privrednog sustava koji je jedinstven jer funkcionira prema zakonima tržišta. U takvom sustavu bi organizacija proizvodnje roba i usluga prelazila nacionalne granice. Ovakva razmišljanja sežu daleko u prošlost, još u petnaesto i šesnaesto stoljeće, iako je to bilo teško zamisliti i ostvariti zbog raznih prepreka i bez tehnologije bilo je to nemoguće.

Neki autori tvrde da je ekonomska globalizacija započela još u šesnaestom stoljeću s početkom kolonijalizma, drugi u doba stvaranja međunarodnih koncerna, a treći da globalizacija počinje ukidanjem čvrstih deviznih tečajeva ili s raspadom Istočnog bloka.<sup>28</sup> Jedino što je bilo ostvarivo u navedenom periodu jest jača razmjena dobara i usluga tijekom sedamnaestog stoljeća. Kolonizacije tijekom devetnaestog stoljeća, te industrijalizacija također jačaju razmjenu dobara i usluga, time i globalizaciju. U dvadesetom stoljeću opada snaga kolonijalizma, te se nastavlja borba oko zaliha sirovina i materijala na svjetskom tržištu.

Globalizacija svjetskog tržišta povezana je uvijek s najrazvijenijim gospodarstvima, odnosno zemljama koje imaju ono bitno, a to je znanje, kapital, informacije i robu. Problem imaju slabije razvijene zemlje koje još uvijek proizvode za svoje potrebe i koje zatvoreno gledaju na sustav globalizacije, jer se još uvijek zaposleni u privredi tih i takvih zemalja bave primarnim djelatnostima, te takvu proizvodnju koriste za zadovoljavanje vlastitih potreba. Globalizacija privrede dolazi do punog izražaja u postindustrijskom dobu. Sveobuhvatnu i veliku prekretnicu u suvremenoj privredi doživljava industrija koja zapošljava veliki broj zaposlenika, te sudjeluje u stvaranju novih vrijednosti. Kod nerazvijenih zemalja još je u tijeku razvoj procesa industrijalizacije, kod gospodarski razvijenih zemalja dolazi faza restrukturiranja industrije i prelazak na poslije industrijsko društvo. Ova faza popraćena je velikom primjenom atomske energije i razvojem informatike. Iako industrija u ovoj fazi prelazi u poslije industrijsko doba, ovdje industrija ne gubi na značenju jer je i dalje glavni nositelj gospodarskog razvoja.

---

<sup>28</sup>Beck, U., 2003, Što je globalizacija?, Vizura, Lučko, str., 23.

Ekonomska globalizacija omogućila je nevjerojatan učinak prerađivačke industrije, posebice one izvozno orijentirane, a glavni razlog tome bila je gotovo nelimitirana potražnja za proizvodima prerađivačke industrije razvijenih zemalja (O'Connor i Kjöllnerström, 2008.).

Nacionalne države katkad svojim zatvorenim granicama mogu biti velika zapreka za globalizaciju svjetske privrede. Granice koje su nastale u doba industrijske revolucije kako bi se strogom kontrolom zaštitila domaća proizvodnja, nakon jačanja domaćih tvrtki postale su kočnica daljnjeg razvoja. Predviđa se da će se značenje nacionalnih država u oblikovanju svjetske privrede s globalizacijom gubiti važnost te će istodobno slabiti i značaj državnih granica, što ne znači da će nacionalne države nestati. Njihovo političko odlučivanje važno je u stvaranju međunarodnih financijskih i trgovačkih ustanova, a uz to imaju važnu ulogu u razvoju infrastrukture za potrebe nacionalnih privreda. Možemo zaključiti da slabije razvijene države tako postaju plijen otvaranjem vlastitog tržišta, jer je najveći problem njihova zaostala tehnologija proizvodnje.

Može se dakle zaključiti kako globalizacija uz pozitivne ima i negativnih učinaka koji će biti navedeni u nastavku:

Pozitivni učinci globalizacije:

- veća demokracija, specijalizacija povećava trgovinu, troškovna efikasnost smanjuje inflaciju, rast životnog standarda, nova tržišta, slobodna trgovina smanjuje korupciju, tehnološki napredak, zdravstveni standard, učinci slobodne trgovine, povećanje produktivnosti.<sup>29</sup>

Negativni učinci globalizacije:

- veliki pritisci na radnu snagu razvijenih zemalja i radnu snagu zemalja u razvoju, standardizacija, dominacija najsnažnijih multinacionalnih korporacija, siromaštvo i jaz, promjene u vrijednostima, slabljenje obiteljskih i društvenih veza, korporacija vs.

---

<sup>29</sup>[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE\\_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-Globalizacija-i-menadzment\\_ppt2015-2016.pdf&usg=AFQjCNGiF5phDPyFHeXsVmHRII3vXlqJkQ&sig2=C9DSg3qNGvubpLyIJ1K-CQ](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-Globalizacija-i-menadzment_ppt2015-2016.pdf&usg=AFQjCNGiF5phDPyFHeXsVmHRII3vXlqJkQ&sig2=C9DSg3qNGvubpLyIJ1K-CQ) (15. siječnja 2017)

obitelj, kreditna kriza, otežana zaštita nacionalnih interesa, kultura i vrijednosti, gubitak kompetencija + gubitak autonomije znači gubitak legitimiteta.<sup>30</sup>

Bez obzira radi li se o pozitivnim ili negativnim učincima globalizacije, globalizacija predstavlja prvenstveno ekonomski, a zatim i politički i kulturni proces koji je prisutan u suvremenom svijetu i njenu pojavu valja prihvatiti kao izazov koji je nužno pratiti kako bi se iskoristile mogućnosti koje ona nudi u ekonomskom razvoju.

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije lokacije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu bez obzira na prostornu udaljenost. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.).

---

<sup>30</sup>[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE\\_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-Globalizacija-i-menadzment\\_ppt2015-2016.pdf&usg=AFQjCNGiF5phDPyFHeXsVmHRII3vXlqJkQ&sig2=C9DSg3qNGvubpLyIJ1K-CQ](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-Globalizacija-i-menadzment_ppt2015-2016.pdf&usg=AFQjCNGiF5phDPyFHeXsVmHRII3vXlqJkQ&sig2=C9DSg3qNGvubpLyIJ1K-CQ) (15. siječnja 2017)

## 6.4. Upravljanje u pojedinim zemljama

U nastavku će biti objašnjeno kako menadžment djeluje u pojedinim zemljama. Obradit će se američki, japanski, francuski, njemački i korejski menadžment.

### 6.4.1. Američki menadžment

Američki menadžment karakterizira to da je usmjeren na zadovoljstvo zaposlenih i na povećanje produktivnosti, a veliku pažnju pridaju profesionalnoj predanosti, individualnom odlučivanju i planiranju poslovanja. Kod američkog menadžmenta razvio se specifičan oblik menadžmenta koji je u jakoj vezi s društvenim vrijednostima te zemlje i njihovom kulturom. Izražene karakteristike u radnim organizacijama vezane su za znanja i sposobnosti iskazane na radnom mjestu i sustav motivacije usmjeren je prema zaposlenima. U američkim kompanijama postoji visok nivo usko stručne specijalizacije, a eksperti su potrebni i traženi na svim nivoima. Zbog sustava u kome se zaposleni vrednuje po učinku, svaka osoba postaje zamjenljiv dio u jednom sustavu i njegovom funkcioniranju. U američkoj praksi menadžmenta naglašena je demokratska orijentacija i participativni sistem odlučivanja. Ondašnje kompanije teže da budu demokratske, ali u isto vrijeme posjeduju visok stupanj funkcionalne formalizacije. To se odnosi prije svega na autoritet, programe i pisane specifikacije standarda, dužnosti, opisa posla i poslovnih aktivnosti i odgovornosti kojih se treba pridržavati u poslovanju.

Američki tip menadžmenta možemo pratiti, kao i ostali razvoj nekog sustava, kroz nekoliko faza. Krenuli su kroz fazu lutanja prije prve ekonomske krize, pa kroz fazu prvih ideja između dva svjetska rata, fazu usavršavanja za vrijeme rata, daljnji znanstveni razvoj nakon rata i inovativna faza razvoja od 70-ih godina prošlog stoljeća kada nastupa informatička i hi-tech revolucija. Kako su se te faze smjenjivale, tako su se i stilovi menadžmenta i stilovi rukovođenja mijenjali. Na primjer, prijeratna američka ekonomija, a i sam američki menadžment je bio usko povezan s velikim javnim tvrtkama i odnosima s američkim sindikatima. Nadalje, poslije rata ti su se radnički sindikati spregom državne administracije i velikih korporacija sustavno eliminirali. Zatim dolazi razdoblje baby-boom-a 60-ih godina gdje dolazi faza masovne produkcije i razvoja obujma proizvodnje po svaku cijenu. U tom su

se smislu tražila rješenja da se radnik zamijeni strojem i da se produktivnost poveća što je moguće više. U tom razdoblju Kina još nije bila konkurent. Te na kraju slijedi faza razvoja 70-ih godina kada se pojavljuju prva komercijalna računala, pojava robotike i razvoj statistike, sve sofisticiranije poslovne vještine zauzimaju svoje mjesto u menadžerstvu. Tada i nastaju najjače veze između vodećih instituta znanja, vojske i krupne industrije, relacije koje će promijeniti svjetsku ekonomiju i odvesti nas u globalizam. [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwirzoCs\\_v7PSAhWKBywKHTo9Bj0QFgg4MAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.bastabalkana.com%2F2013%2F02%2Fzapadni-model-poslovanja-i-americki-menadzment-i-liderstvo-u-praksi%2F&usg=AFQjCNFqLgMSH2NQKci4Xn89ZD5D7hinhg&sig2=fu9yo23VeLv6P\\_CM\\_vngAg](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwirzoCs_v7PSAhWKBywKHTo9Bj0QFgg4MAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.bastabalkana.com%2F2013%2F02%2Fzapadni-model-poslovanja-i-americki-menadzment-i-liderstvo-u-praksi%2F&usg=AFQjCNFqLgMSH2NQKci4Xn89ZD5D7hinhg&sig2=fu9yo23VeLv6P_CM_vngAg) (16. siječnja 2017)

U Americi je izražen tip menadžmenta koji je zasnovan na konceptima koji se bave stilovima ponašanja u okviru poslovne organizacije. Uz to američki menadžment karakterizira niska stopa lojalnosti prema njihovim tvrtkama, može se reći da vrlo lako govore „ne“. Mijenjanje radnog mjesta je uobičajena stvar, a zaposleni obično prelaze na bolji posao čim su u prilici da to učine. Kod američkog sustava menadžmenta izuzetno je važna točnost u poslovnim odnosima, a u američkoj kulturi koncept „vrijeme je novac“ vrlo je ozbiljno shvaćen. Novac je ključan element kao takav, a američki menadžeri poznati su po spremnosti na preuzimanje rizika i po oportunističkoj orijentaciji ako im je financijski aspekt primamljiv.

Amerikanci u svakodnevnom poslovanju donose zaključke brzo i precizno, a visoko cijene direktnost i konciznu informaciju. Ustrajnost i riješenost su kao karakteristike na visokom nivou prisutne kod američkih poslovnih ljudi, a to se najbolje može primijetiti u lošim poslovnim situacijama gdje menadžeri često teže da gledaju na nastanak problema kao na potencijalnu poslovnu mogućnost koju treba iskoristiti u svoju korist. Na osnovu toga može se reći da Amerikanci provode industrijsku demokraciju i da vode kolektivna pregovaranja.

Osim kolektivnog pregovaranja, u Sjedinjenim Državama za vrijeme prošlog desetljeća uspostavile su se i druge forme industrijske demokracije, kao što su:

- 6.1.1.1. timovi za rješavanje problema,
- 6.1.1.2. timovi za posebne namjene,
- 6.1.1.3. samoupravni timovi.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Buble, M.,:op.cit.,str.230

Poslovanje sa američkim partnerima može biti ponekad nepredvidivo i konfuzno. Mnogi smatraju da Amerikanci imaju ne formalniji pristup poslovnim protokolima, mora se imati na umu da je za većinu kompanija i njenih predstavnika karakterističan i izražen visoki profesionalizam. Timovi za rješavanje problema orijentirani su na traženje načina poboljšanja kvalitete, učinkovitosti i ukupne radne okoline.<sup>32</sup>

Radna etika je veoma izražena kod američkih menadžera, a odnosi između spolova u poslovnim okvirima su se dosta promijenili u odnosu na prošla vremena. Međutim, žene rukovodioci se još uvijek bore za veću jednakost u ovlasti utjecaja i finansijskih primanja. Timovi za posebne namjene orijentirani su na osmišljavanje i uvođenje promjena u radu i nove tehnologije.<sup>33</sup>

U samim pregovorima zaključci se prave akumulacijom objektivnih činjenica, a rijetko subjektivnim osjećajima sudionika tih pregovora. U početku poslovnih pregovora veoma je važno izbjegavati teme vezane za politiku, religiju, rasu i spolove. "Politička korektnost" se očekuje od druge strane u pregovorima. Samoupravni timovi su takve radne grupe u poduzeću u koje su uključeni pojedinci poradi participacije u odlučivanju i upravljanju vlastitim poslom, a u svrhu unapređenja performansi.<sup>34</sup>

Amerikanci su generalno pažljivi kada su u pitanju spomenute teme, ali će u većini situacija direktno reći što misle o određenoj stvari, nemajući pri tom namjeru da uvrijede bilo koga time. U mnogim poslovnim kulturama ovo se smatra agresivnim i neprikladnim, ali u svakom slučaju to ne treba shvatiti ozbiljno kao što to rade Amerikanci kao menadžeri. Kod poslovanja s menadžerima u Sjedinjenim Državama bitan je fokus na posao i direktnost. Možemo zaključiti da u američkom sustavu menadžmenta, menadžeri se fokusiraju na cijeloživotno učenje i usavršavanje, da su mogućnosti napredovanja izuzetno velike, kontrole poslova i poslovanja su organizirane na najbolji mogući način i da je slučaj težnje za napredovanjem u poslu izražen velikom fluktuacijom zaposlenih u američkim kompanijama.

---

<sup>32</sup> Buble, M.,:op.cit.,str. 230

<sup>33</sup> Buble, M.,:op.cit.str. 231

<sup>34</sup> Buble, M.,:op.cit. str. 231

#### 6.4.2. Japanski menadžment

Japan je specifična zemlja jer nema prirodnih bogatstava kao što su sirovine (nafta, prirodni plin, ugljen i sl.), to je Japan ponukalo da ono što može da proizvodi, proizvede i izveze, jer dosta ovisi o uvozu sirovina. Uz to Japanci kao radnici su „radoholičari“ i žive da bi radili. Kod njih vrijedi pravilo da kada se zaposli u jednu tvrtku, bude njen zaposlenik do kraja radnog vijeka. Dakle, tvrtka je za Japance jedna vrsta zajednice u kojoj se živi, a ne mjesto gdje će za svoj rad dobiti nadnicu ili plaću. Osnovna ideologija Japana i japanskog radnika jest u tome da se posvećuju u poslu znanju, poštenju, čovjekoljublju i obožavanju kulta prirode i njihovih predaka.

#### 6.4.3. Francuski menadžment

Francuska je razvijena država u kojoj vlada visoki standard života. No posljednjih nekoliko godina se u Francuskoj primjećuje sve veći priljev stranaca što rezultira socijalnim problemima koji su dodatno zaoštreni nezaposlenošću i recesijom. Za Francusku je specifično da država ima veliki utjecaj u definiranju i upravljanju poslovnim aktivnostima.<sup>35</sup>

U periodu između 1960. i 1980. godine, ova država je stvorila čitav niz nacionalnih kompanija koje konkuriraju europskim, naročito njemačkim, kompanijama. Francuska je član Europske ekonomske zajednice još od 1953. godine i veliki zagovornik jedinstvenog tržišta. Menadžment Francuzi shvaćaju prvenstveno kao neki intelektualni zadatak i izazov gdje je komplicirane zadatke nužno raščlaniti na jednostavnije dijelove, te ih potom riješiti.<sup>36</sup>

Kada je o odnosima unutar organizacije ili poslovnog subjekta riječ, francuski menadžment se zasniva na nešto formalnijim odnosima, a nikako osobnim ili hijerarhijskim. Poslovni sastanci

---

<sup>35</sup><http://gmbusiness.biz/2015/02/12/strana-iskustva-menadzment-na-francuski-nacin/> (6. veljače 2017)

<sup>36</sup> Ibidem

su u Francuskoj iznimno bitni i smatra se kako su sastanci neophodni za uspostavljanje i održavanje aktivnosti organizacije ili poslovnog subjekta.

#### **6.4.4. Njemački menadžment**

Njemački menadžment, koji je evoluirao kroz stoljeća, ima svoj poseban stil i kulturu. Njemački stil natjecanja je strog i iako se organizacije ili poslovni subjekti mogu natjecati na istom tržištu, oni uglavnom traže svoj udio na tržištu, a ne tržišnu dominaciju. Njemački menadžeri preziru konkurenciju na bazi cijena, već se natječu na temelju izvrsnosti u svojim proizvodima i uslugama. Oni se natječu na razini cijena samo kada je to potrebno, kao u primjerice trgovini rasutih materijala kao što su kemikalije ili čelik.<sup>37</sup>

Njemački menadžment je prvenstveno koncentriran na kvalitetu proizvoda koji neka organizacija ili poslovni subjekt nudi. Menadžment se bazira na takvom poslovanju kojim će neka organizacija ili poslovni subjekt biti najbolji i sukladno tome, imati najbolje proizvode. Menadžer i cijela njegova ekipa su jako orijentirani proizvod, no, menadžer također visoku premiju stavlja i na zadovoljstvo kupaca.

Većina njemačkih menadžera, čak i onih na višim razinama, poznaju svoje proizvodne linije. Odnosi između njemačkih menadžera i radnika je često u vrlo blizak, budući da oni vjeruju kako moraju raditi zajedno kako bi stvorili dobar proizvod.

Menadžeri u Njemačkoj su u prosjeku bolje plaćeni od ostatka Europe (osim Švicarske) i nerijetko cijeli svoj radni vijek ostaju u istoj organizaciji.

---

<sup>37</sup><http://germanculture.com.ua/germany-facts/german-bussines-culture/> (8. veljače 2017)



#### 6.4.5. Korejski menadžment

U posljednjih nekoliko godina, izvjestan ekonomski rast u svjetskoj ekonomiji pokazuju zemlje jugoistočne Azije. Zemlje jugoistočne Azije, a tu spada i Koreja, su iznimno značajne države sa stanovišta prodaje roba koje karakteriziraju visoke tehničke perfekcije, te se države ove regije karakteriziraju kao treće globalno tržište, naročito kada je o automobilske industriji i telekomunikacijama riječ.<sup>38</sup> Koreja svoj menadžment i razvojnu strategiju zasniva prvenstveno na vještinama i znanju proizvođači proizvode koji su potrebni i atraktivni drugim tržištima.

Korejski menadžeri svoje obveze shvaćaju vrlo ozbiljno i svaku obvezu ispunjavaju. Njihovo učenje koje se temelji na filozofiji Konfucija (Konfucijanizam) naglašava poslušnost i odanost, a to se manifestira u odnosu menadžera i njegovih podređenih. Na menadžera se gleda kao na "oca" koji je u zamjenu za lojalnost, poštovanje i poslušnost, daje podršku i pomoć u svakom trenutku. Menadžer mora osigurati da njegov tim ima dobar poslovni odnos i da se svi članovi osjećaju potpuno integrirani sudjelujući u donošenju poslovnih odluka zajedno s menadžerom. Za razliku od primjerice anglosaksonskih zemalja, u Koreji privatni i poslovni život nisu toliko snažno odvojeni.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Đogić, R. i Čengiđ, S. 2009, Nužnost orijentacije domaćih preduzeća na međunarodni biznis, *Osnove savremenog menadžmenta* (naučni rad), Univerzitet u Zenici, str. 3.

<sup>39</sup><http://www.worldbusinessculture.com/South-Korean-Management-Style.html> (5. veljače 2017)

## 7. MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Međunarodni menadžment predstavlja veoma kompleksno i široko područje koje, osim organizacijskog, ima i funkcionalni aspekt poslovanja što zapravo znači kako se međunarodni menadžment bavi upravljanjem poslovanja kroz međunarodno poslovno okruženje, forme međunarodnog poslovanja i u konačnici međunarodnog aspekta poslovnih funkcija. Menadžment u biti predstavlja sposobnost da se preko zaposlenika ostvari efikasno poslovanje organizacije koje u međunarodnom smislu ima malo kompliciraniju ulogu budući da se radi o globalnom okruženju koje je relativno novo i koje se brzo mijenja. Međunarodni menadžment tako mora dobro poznavati funkcije menadžmenta kako bi ih pomno odabrao, ovisno o formi poslovanja, i čija bi primjena u konačnici dovela do ostvarenja poslovnih rezultata.

Međunarodni menadžment je malo specifičniji od menadžmenta na nacionalnoj razini pa zahtijeva mnogo kompleksnije sagledavanje procesa i zadataka. Tako međunarodni menadžment obuhvaća širu lepezu aktivnosti poput primjerice radnih dozvola u inozemstvu, provjeru lingvističke kompetencije; kulturalne adaptacije i sl. Pored navedenoga, međunarodni menadžment posebnu pažnju posvećuje zakonodavstvu kako domaće, tako i zemlje ili zemljama u kojima se posluje. Iznimno bitan segment o kojem međunarodni menadžment treba voditi računa je svakako kultura zemlje u kojoj se posluje.<sup>40</sup> Iz svega navedenog proizlazi kako međunarodni menadžment u biti ima dvije perspektive: strateški pristup upravljaju i interkulturalni pristup upravljanju.

Glavna zadaća međunarodnog menadžmenta je globalno marketinško i strategijsko planiranje. Drugim riječima, međunarodni menadžment se bavi internom analizom pojedine organizacije, kao i analizom vanjskog okruženja; postavljanjem ciljeva koje organizacija želi postići; definiranjem misije i vizije organizacije; izradom strategije, te u konačnici i izradom operativnih planova kojima će se strategija provoditi kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Delić, N, Oruč, M 2011, *Obuka i razvoj ljudskih resursa kao ključni faktor u postizanju kvaliteta i konkurentnosti preduzeća na međunarodnom tržištu*, Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, Neum.

<sup>41</sup> Rakita, B 2013, *Međunarodni biznis i menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.

## 7.1. Razine međunarodnog menadžmenta

Svi menadžeri svojim djelovanjem ostvaruju iste funkcije. No bez obzira na to, opseg svake funkcije manifestira drugačije s obzirom na razinu i područja djelovanja menadžmenta, te se ostvaruje na različite načine. Iz tog razloga postoje razni tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijske razine.

Razine menadžmenta su određene prema hijerarhijskoj razini prema kojoj se vertikalno diferencira menadžmenta. Iz navedenoga proizlazi kako menadžment ima tri razine. Razine menadžmenta su sljedeće:

- *vrhovni menadžment* – uprava
- *srednji menadžment* – u ovu grupu spadaju pomoćnici izvršnih i starijih menadžera
- *niži menadžment* – u ovu skupinu spada poslovni kadar, kao i nadglednici.

Sve razine menadžmenta obavljaju sve menadžerske funkcije, te se razlikuju isključivo po tome kakve probleme rješavaju, te kakve odluke donose. Na svakoj od navedenih razina menadžmenta može se organizirati posao većeg broja menadžera koji spadaju u situ razinu menadžmenta.<sup>42</sup>

### 7.1.1. Vrhovni menadžment

U vrhovni, odnosno top menadžment spadaju menadžeri koji se nalaze na najvišoj razini, te su isti odgovorni za organizaciju u cjelini. U vrhovni menadžment spadaju razni izvršni direktori, predsjednici, izvršni predsjednici, CEO. Vrhovni menadžeri nemaju nadređene menadžere, već samo podređene. Vrhovni menadžeri definiraju misiju i viziju organizacije, kao i strategije koje prenose na srednji menadžment.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Dujanić, M 2006, *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.

<sup>43</sup> Pfeifer, S 2012, *Interna skripta za kolegij Menadžment*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

Zadaća vrhovnog menadžmenta je donošenje, odnosno postavljanje organizacijskih ciljeva, definiranje strategije kojom će se ostvariti postavljeni ciljevi, analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje organizacije i u konačnici donošenje odluka koje utječu na organizaciju u cjelini.

Vrhovni menadžment se brine o organizaciji i o njejoj budućnosti oblikujući organizacijsku kulturu, komuniciranjem zajedničke vizije organizacije i dr. Vrhovni menadžment ima za zadaću angažirati vještine, znanja i sposobnosti svojih zaposlenika u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva.<sup>44</sup>

### 7.1.2. Menadžment srednje razine

Menadžment srednje razine ili *middle management* čine menadžeri srednje razine koji djeluju u glavnim odjelima organizacije i upravljaju operativnim menadžerima. U ovu grupu menadžmenta spadaju menadžment raznih sektora i kadrova, kao i raznih odjela. Zadaća menadžmenta srednje razine je utvrđivanje i definiranje ciljeva određenih poslovnih funkcija. On je odgovoran za implementaciju strategije organizacije koju je prethodno definirao vrhovni menadžment.<sup>45</sup>

Srednji menadžment dugoročne ciljeve organizacije pretvaraju u operativne zadatke koje je nužno izvršiti. Oni posreduju između te operativne realnosti i vizije vrhovnog menadžmenta. Jedan veliki dio posla srednjeg menadžmenta je upravo komunikacija, odnosno prenošenje vizija vrhovnog menadžmenta, kao i izvještavanje vrhovnog menadžmenta o tekućem stanju organizacije i postignutim rezultatima.

U srednji menadžment spada i primjerice voditelj neke podružnice koji je nadređen voditeljima raznih odjela, dok iznad sebe ima voditelja poslovnog subjekta. Srednja razina menadžmenta u suštini predstavlja sponu između čekića i nakovnja budući da balansira između zahtjeva vrhovnog menadžmenta i onih subordiniranih.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Dujanić, M 2006, *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> Pfeifer, S 2012, *Interna skripta za kolegij Menadžment*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

### 7.1.3. Menadžment niže razine

Menadžment niže razine, odnosno *lower* ili *first-line* management čine oni menadžeri koji su odgovorni za proizvodnju raznih dobara i/ili usluga. Zadaća menadžmenta niže razine je definiranje zadataka i ciljeva određenih radnih skupina. Menadžeri niže razine se uglavnom bave kvalitetom i kvantitetom rada organizacije, rješavanjem tehničkih problema, savjetovanjem, pomaganjem zaposlenicima kod rješavanja problema i sl. Menadžment niže razine je orijentiran na kratak rok, tj. na ostvarivanje dnevnih zadataka.<sup>47</sup>

Ova razina menadžmenta obuhvaća nadglednike, tim lidere, predradnike, odnosno sve one rukovodeće pozicije gdje jedna osoba obavlja izvršne radnje. Menadžment niže razine je razina menadžmenta koja, kao podređene, ima djelatnike, a ne menadžere.<sup>48</sup>

## 7.2. ORGANIZIRANJE KAO DIO PROCESA MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA

Organiziranje predstavlja udruživanje ljudi ili zaposlenika neke organizacije s ciljem ispunjavanja određenih ciljeva. Menadžment se javlja kao čimbenik organizacije koji povezuje sve njene ostale čimbenike upravljajući i rukovodeći organizacijom. Organiziranje se u menadžmentu javlja kao instrument koji se koristi kako bi se ostvarili menadžerski ciljevi. Menadžment organizacije mora biti efektivan, da radi prave stvari, te efikasan, da radi prave stvari na pravi način sa svrhom ostvarivanja ciljeva organizacije, kroz ljude i s pomoću ljudi.<sup>49</sup>

Bahtijarević – Šiber definira organiziranje kao "proces kojim se efikasno povezuju ljudi i zadaci i koordiniraju individualne i grupne aktivnosti u ostvarivanju ciljeva u tom smislu se

---

<sup>47</sup>Dujanić, M 2006, *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.

<sup>48</sup>Pfeifer, S 2012, *Interna skripta za kolegij Menadžment*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

<sup>49</sup>Klindžić, M, *Organizacija menadžmenta i upravljanja*

pred menadžment postavlja problem izbora odgovarajuće organizacijske strukture, mreže menadžmenta i odnosa u poduzeću." <sup>50</sup>

Organiziranje kao dio procesa međunarodnog menadžmenta predstavlja kontinuiranu aktivnost usklađivanja materijalnih i ljudskih resursa, dodjeljivanju pojedinih zadataka, raspodjeli posla, kao i odgovornosti pojedinaca i grupa, a sve s ciljem ostvarivanja zadanih planova. Organizacijska struktura se načelno razlikuje po različitim načinima grupiranja poslova. Suvremeni menadžment u procesu organiziranja koristi one organizacijske strukture koje se brzo prilagođavaju promjenama koje nastaju u okruženju.

Kada je o organiziranju kao dijelu procesa međunarodnog menadžmenta riječ, može se reći kako se ono sastoji od nekoliko koraka. Prvi korak je identifikacija i klasifikacija aktivnosti i poslova koji su potrebni u pojedinoj organizaciji; grupiranje navedenih aktivnosti i poslova u uže i šire organizacijske grupe ili cjeline; dodjela poslova, te u konačnici koordinacija tih poslova, kako horizontalno, tako i vertikalno.<sup>51</sup>

Kada je o načinima organizacije riječ, postoje sljedeće vrste organizacije<sup>52</sup>:

- *linijska organizacija* – riječ je o klasičnom hijerarhijskom načinu organizacije. Menadžer je u ovom slučaju organizacije najčešće i vlasnik i kao takav snosi odgovornost
- *grupna organizacija* – organizacija prema poslovnim funkcijama
- *matrična organizacija* – najsloženiji oblik organizacijske strukture. Predstavlja kombinaciju funkcijske i projektne organizacijske strukture budući da podrazumijeva dvostruku odgovornost članova.

Menadžer mora poznavati sve čimbenike koji utječu na organiziranje međunarodnog menadžmenta organizacije kako bi ocijenio njihov intenzitet i sukladno tome predvidio njihove utjecaje na formiranje organizacijske strukture. Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture su vanjski čimbenici na koje organizacija ne može utjecati i unutarnji

---

<sup>50</sup> Bahtijarević-Šiber, F 2014, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb.

<sup>51</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (3. veljače 2017)

<sup>52</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/fkit%20-%20uvod%20u%20menadzment%20-%202013/20140115%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20Kontroliranje.pdf> (3. veljače 2017)

čimbenici na koje organizacija može utjecati.<sup>53</sup> Iako se svi čimbenici moraju analizirati posebno, oni svi djeluju sinergijski, odnosno svaki čimbenik djeluje jedan na drugoga i povezani su međusobno.

Menadžer kod organiziranja mora cijelo vrijeme biti svjestan raznih mogućih otpora koji se mogu i ne moraju pojaviti iz okruženja organizacije. Nužno je da menadžer osigura strategiju organiziranja kojom će se eventualni otpori iz okruženja ublažiti i smanjiti.<sup>54</sup>

### 7.3. Uloga kulture u međunarodnom menadžmentu

U suvremenom svijetu svjedoci smo širenja tržišta i izvan nacionalnih granica kako bi se na taj način moglo poslovati na najkonkurentnijim, najprofitabilnijim i najperspektivnijim tržištima diljem svijeta što u konačnici raznim organizacijama nudi priliku za bavljenje poslovima koji im omogućavaju konkurentsku prednost.

Jedan od najvećih izazova današnjih organizacija koje djeluju na globalnom tržištu svakako se odnosi na organizaciju i koordinaciju timova koji se sastoje pripadnika različitih kultura, religija, svjetonazora i jezika. U tom slučaju se navedeno upravljanje smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta.

Razvojem tehnologije i općenito komunikacije, danas je poslovanje moguće u bilo kojem dijelu svijeta bez obzira na međusobnu udaljenost. No, kako bi se učinkovito upravljalo međunarodnim poslovima, iznimno je važno razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja, kao i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti političkih, zakonodavnih, ekonomskih, te društveno – kulturalnih sustava.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf) (3. veljače 2017)

<sup>54</sup> Klindžić, M, *Organizacija menadžmenta i upravljanja*

<sup>55</sup> Bahtijarević-Šiber, F, Sikavica, P, Pološki-Vokić, N 2008, *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb

Poslovanje raznih organizacija u međunarodnom poslovnom okruženju implicira interkulturalni pristupu menadžmentu gdje međusobna interakcija, kao i suradnja između različitih kultura naglašava važnost i utjecaj kulture društva na poslovno ponašanje unutar organizacije.

Poslovanje na globalnom tržištu karakterizira dinamično i promjenjivo okruženje, te raznovrsna radna snaga. Na globalnom tržištu su nastali neki novi uvjeti poslovanje i kulturni pluralnih sredina, te je sukladno tome bitno da je menadžer organizacije svjestan postojanja velikog broja kulturnih različitosti. Menadžer mora biti spreman prihvatiti i uvažiti različitosti okruženja kako bi se uspostavio poslovni odnos koji u konačnici rezultira ostvarivanjem profita.

Kulturne razlike svakako utječu na međunarodno poslovanje. Priprema međunarodne poslovne strategije zahtijeva analizu poslovnog okruženja, a jedno od toga je svakako kulturno okruženje u kojem organizacija posluje. Analiziraju se tako potencijalni klijenti, konkurenti, regulatori i dr. Međunarodni menadžeri moraju biti svjesni nekih odstupanja među nacionalnim kulturama u smislu vrijednosti, vjerovanja, uvjerenja, temeljnih pretpostavki, i predmeta koji utječu na ljudsko ponašanje, potrebe i očekivanja u vezi organizacije.<sup>56</sup>

U kontekstu poslovanja na globalnom tržištu, nužno je da menadžment vodi brigu o razvoju interkulturalnog menadžmenta koje je orijentirano na interakciju i međusobni odnos pripadnika različitih kultura. Jedan od glavnih interkulturalnih izazova menadžmenta u međunarodnom poslovanju je svakako izobrazba menadžera za interkulturalne odnose. U današnjim organizacijama osnovne izazove menadžmenta predstavljaju postizanje i održavanje konkurentnosti kao i razvijanje potrebnih vještina i znanja potrebnih za profesionalno poslovanje i postizanje poslovnog uspjeha na globalnom kulturno – pluralnom tržištu.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Rozkwitalska, M 2009, 'Cultural Dilemmas of International Management', *Journal of Intercultural Management*, vol. 1, no. 1, str. 91–99

<sup>57</sup> Bedeković, V, Golub, D 2011, 'Suвременi menadžment u uvjetima globalnog poslovanja', *Praktični menadžment*, vol. 2, no. 3, str. 57-63



## **8. MEĐUNARODNI MENADŽER**

U ovom poglavlju objasnit će se pojam međunarodnog menadžera, te će se nastavno na to objasniti tipovi međunarodnog menadžera, kao i vještine koje isti mora posjedovati kako bi bio što uspješniji.

### **8.1. Pojam međunarodnog menadžera**

Međunarodni menadžer predstavlja osobu koja nadgleda globalne poslove organizacije. Međunarodni menadžer je odgovoran za globalno poslovanje organizacije. Neke organizacije, naročito kada je o velikim organizacijama riječ, mogu zaposliti više odjela međunarodnih menadžera, kao što su primjerice menadžeri zaduženi za međunarodnu prodaju, menadžeri zaduženi za kulturni marketing ili prodaju i dr. Međunarodni menadžer mora razumjeti koje su globalne potrebe organizacije, kao i kulturne, političke i operativne izazove koji se javljaju na stranim tržištima, ali i dostupnih mogućnosti koje strana tržišta nude. Međunarodni menadžer se također mora razumjeti u financije, stranu valutu zemlje gdje njegova organizacija djeluje, te u konačnici i u cjelokupno svjetsko tržište.

Uspjeh međunarodnog menadžera uvelike ovisi o njegovoj otvorenosti i prilagodljivosti prema ponašanju, vrijednostima, stavovima i mišljenjima kulturno različitih poslovnih partnera, dok djelotvornost poslovnih procesa koji se odvijaju na globalnom tržištu ovisi o sposobnostima, znanjima vještinama, te interkulturalnim kompetencijama menadžera koje se u današnje vrijeme smatraju jednim od najvažnijih potencijala i izvora konkurentske sposobnosti organizacije.

Međunarodni menadžeri planiraju globalnu strategiju organizacije, poput zapošljavanja kadra i delegiranja ovlasti za provedbu novih politika i praksi. Međunarodni menadžeri koji nadziru određene odjele u prodaji, marketingu ili financije su odgovorni za inozemno poslovanje njihovih organizacija. Često upravljaju i s nekoliko odjela koji postoje u jednoj ili više lokacija. Zadaća je međunarodnog menadžera osigurati zaposlenicima poslovni sistem koji je

u skladu s zemljom u kojem djeluju, te regionalnim i međunarodnim propisima. Donošenje odluka, kao i komunikacijske i organizacijske sposobnosti su bitne za uspjeh međunarodnog menadžera.<sup>58</sup>

## 8.2. Tipovi međunarodnog menadžera

Menadžere je moguće podijeliti prema dva kriterija<sup>59</sup>: prema hijerarhiji i prema odgovornosti koju imaju u svom djelovanju.

Prema hijerarhiji, menadžeri se dijele na menadžere prve linije, odnosno operativne menadžere, zatim menadžere srednje razine – taktički menadžeri i menadžerski vrh, odnosno strategijski menadžeri.

Menadžeri prve linije predstavljaju najnižu razinu menadžera u organizaciji ili poslovnom poduzeću. Menadžeri prve linije su odgovorni isključivo za rad onih zaposlenika koji rade na izvršnim radnim pozicijama. Menadžeri ove razine predstavljaju rukovodioce zaposlenih, te čine grupu menadžera koji ne odgovaraju za rad drugih menadžera. Zadaća menadžera prve razine je kontrola rada i usmjeravanje zaposlenika na operativnim-izvršnim poslovima.

Menadžeri srednje razine predstavljaju one menadžere koji se nalaze između menadžera na najvišoj razini i menadžera na najnižoj razini upravljanja. Povezanost menadžera srednje razine s menadžerima na najvišoj razini je u tome što su navedeni menadžeri odgovorni za primjenu politika i strategija, kao i za realizaciju odluka koje se donose na vrhu organizacije ili poslovnog subjekta. Menadžeri srednje razine često usklađuju zahtjeve menadžera na najvišim pozicijama sa sposobnostima svojih podređenih. Povezanost menadžera srednje razine s menadžerima na najnižoj razini je u tome što su oni odgovorni za usmjeravanje aktivnosti koje se donose na višim razinama upravljačke ljestvice.

---

<sup>58</sup>[http://study.com/articles/International\\_Manager\\_Job\\_Description\\_Duties\\_and\\_Requirements.html](http://study.com/articles/International_Manager_Job_Description_Duties_and_Requirements.html) (1. veljače 2017)

<sup>59</sup> Paunović, B 2002, *Poslovna ekonomija, nosioci aktivnosti upravljanja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd.

Menadžerski vrh čini relativno mala grupa menadžera koji su odgovorni za cjelokupno poslovanje neke organizacije ili poslovnog subjekta. Menadžeri ove razine predstavljaju sam vrh organizacije ili poslovnog subjekta, te odgovaraju vlasnicima za ukupne rezultate poslovanja. Menadžeri na ovoj razini formuliranju poslovne strategije, donose najvažnije odluke, predstavljaju organizaciju ili poslovni subjekt i dr.

### 8.3. Vještine globalnog menadžera

Kako bi menadžerski posao bi uspješno odrađen, nužno je da menadžer posjeduje određene vještine i znanja koja mora iskoristiti na najbolji mogući način u cilju ostvarenja što boljih poslovnih rezultata. Jedan od glavnih imperativa menadžera je svakako kontinuirana edukacija i usavršavanje kako bi bio što uspješniji u primjeni svojih vještina i znanja. Kontinuirano obrazovanje i razvoj svih zaposlenika, a naročito menadžera, najbitnija je investicija u konkurentne prednosti organizacije, kao i u njenu budućnost.

Vještine koje su potrebne uspješnim menadžerima, Robert Katz definira u tri vrste sposobnosti: tehničke vještine – znanje i stručnost, socijalne vještine – sposobnost za interakciju, sposobnost rada s ljudima i konceptualne vještine – sposobnost razumijevanja pojmova, razvijanja ideja i provođenja strategije.<sup>60</sup> Ovim vještinama se također može dodati i sposobnost rješavanja problema na onaj način koji će koristiti organizaciji. Drugim riječima, to se odnosi na sposobnost menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično rješenje problema.

Tipičnim vještinama uspješnog menadžera se smatraju sljedeće vještine<sup>61</sup>:

- upravljanje poslom
- zapošljavanje zaposlenika, njihovo otpuštanje, discipliniranje i treniranje
- nadziranje radnih uvjeta i kvalitete rada
- komunikacijska spona između zaposlenika i vrhovnog menadžmenta.

---

<sup>60</sup><https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz> (31. siječnja 2017)

<sup>61</sup><http://www.hpnonline.com/inside/August%2005/0508BackTalk.html> (31. siječnja 2017)

Karakteristike međunarodnog menadžera uključuju mnoge vještine, kao što je primjerice sposobnost za rad u međunarodnim timovima, prilagodljivost na nove situacije, osjetljivost na utjecaj različitih kultura i dr. Međunarodni menadžer bi trebala biti neka osoba koja je samouvjerena, pouzdana i otvorena.

Još jedna važna vještina međunarodnog menadžera je globalni pogled na doprinos u radu. Drugim riječima, menadžer bi trebao misliti globalno, a ne samo na vlastite potrebe, odnosno potrebe samo svog nacionalnog podrijetla. Međunarodni menadžer mora biti uključen u razne poslove i događanja koja se tiču više zemalja.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup><http://www.linguarama.com/ps/banking-themed-english/the-international-manager.htm> (1. veljače 2017)

## 9. ZAKLJUČAK

Menadžment predstavlja proces koji se bavi koordinacijom i maksimalnim iskorištavanjem ljudskih i materijalnih resursa neke organizacije ili poslovnog subjekta kako bi se postigli željeni rezultati i ostvarili postavljeni ciljevi.

Zadatak menadžera, kao osobe koja provodi poslove menadžmenta, je organizacija, planiranje i kontrola poslova. Vještine kojima uspješni menadžer mora raspolagati su znanje i stručnost, sposobnost za interakciju, sposobnost rada s ljudima i sposobnost razumijevanja pojmova, razvijanja ideja i provođenja strategije. Uspješni menadžer mora znati, odnosno biti sposoban riješiti probleme na način koji će koristiti organizaciji ili poslovnom subjektu. Menadžer mora biti sposoban stvoriti dobru ideju i ponuditi praktično rješenje problema.

U radu je analiziran pojam međunarodnog menadžmenta kao kompleksnijeg i šireg područja, od onoga što predstavlja menadžment na nacionalnoj razini budući da međunarodni menadžment, osim organizacijskog, ima i funkcionalni aspekt poslovanja budući da se bavi upravljanjem poslovanja kroz međunarodno poslovno okruženje. Međunarodni menadžment, kako bi bio uspješan, mora prvenstveno dobro poznavati funkcije menadžmenta, ali i zemlju u kojoj djeluje.

Međunarodni menadžment karakterizira neizvjesnost i turbulentnost budući da se radi o dinamičnom i promjenjivom okruženju djelovanja, kao i o raznolikoj radnoj snazi suvremenih organizacija i poslovnih subjekata. Specifične potrebe koje zahtijevaju multikulturalne sredine, traže menadžera koji je svjestan kulturnih različitosti, kao i njegovo prihvaćanje i uvažavanje različitosti kako bi se uspostavio poslovni odnos koji će u konačnici rezultirati ostvarivanjem postavljenih ciljeva organizacije.

Uspjeh međunarodnih menadžera uvelike ovisi o njihovoj otvorenosti i prilagodljivosti prema ponašanju, vrijednostima i mišljenjima njihovih kulturološki drugačijih poslovnih partnera dok uspjeh i kada je o međunarodnom, kao i nacionalnom menadžmentu riječ, najviše ovisi o znanjima, vještinama i sposobnostima menadžera koji rukovode organizacijom ili poslovnim subjektom.

Zaključno se može reći kako glavni izazovi međunarodnog menadžmenta predstavljaju postizanje i održavanje konkurentnosti, te razvijanje vještina i znanja koje su neophodne za poslovni uspjeh na međunarodnom, globalnom tržištu. Menadžerski posao na međunarodnom tržištu zbog kulturoloških razlika nije svuda jednak što znači da ne postoje univerzalno primjenjiv menadžerski sustav, već ga je nužno prilagođavati tržištu na kojem organizacija ili poslovni subjekt djeluje.



## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. 1991., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb,
- Bahtijarević-Šiber, F 2014, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb.
- Bahtijarević-Šiber, F, Sikavica, P, 2001, *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, str. 555.
- Bahtijarević-Šiber, F, Sikavica, P, Pološki-Vokić, N., 2008, *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
- Ball, A. D., et al., 2002, *International Business, The challenge of Global Competition*, McGraw-Hill, I., Boston
- Beamish, W. P., Morrison, A., Rosenzweig, M. P., 1997, *International Management Text and Cases*, 3rd edition, McGraw-Hill, Boston
- Beck, U., 2003, *Što je globalizacija?*, Vizura, Lučko
- Bedeković, V, Golub, D 2011, 'Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja', *Praktični menadžment*, vol. 2, no. 3, str. 57-63
- Buble, M., 1993, *Management*, Ekonomski fakultet, Split, str. 5 i 6
- Buble, M., 2006, *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 173
- Buble, M., 2009, *Međunarodni menadžment*, Printera Grupa d.o.o., Zagreb
- Crespo, N. i Fontoura, M. P., 2005/06, *DeterminANT Factor of FDI Spillovers – What Do We Really Know Working?*, Department of Economics, ISEG, Lisbon
- Dicken, P., 2007, *Mapping the changing contours of the world economy*, The Guilford press, New York
- Delić, N, Oruč, M 2011, *Obuka i razvoj ljudskih resursa kao ključni faktor u postizanju kvaliteta i konkurentnosti preduzeća na međunarodnom tržištu*, Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, Neum.
- Dujanić, M., 2006, *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- Drucker, P., 1954, *The Practice of Management*, Harper and Brothers, New York
- Drucker, P., 1992, *Inovacije; Poduzetništvo*, Zagreb, Globus
- Đogić, R i Čengić, S 2009, Nužnost orijentacije domaćih preduzeća na međunarodni biznis, *Osnove savremenog menadžmenta* (naučni rad), Univerzitet u Zenici, str. 3.
- Ekonomski leksikon, 2011

- Esperança, J. P., Hill, M. M., Valente, A. C. (2006.), Entry mode and HRM strategies of emerging multinationals – An empirical analysis of Portuguese firms entering the Spanish market, *International Journal of Organizational Analysis*, str, 260-276.
- Fayol, H. i I. Gray, 1984, *General and Industrial Management*, IEEE, New York, 1-7
- Jovanović, P., 2010, *Upravljanje projektom*, Zuhra, Beograd, str. 90-91
- Klindžić, M, *Organizacija menadžmenta i upravljanja*
- Mintzberg, H., 1973, *The Nature of Managerial Work* Upper Sadlle River, Prentice Hall, N. York
- O'Connor, D., Kjöllnerström, M., 2008, *Industrial Developmentr for the 21st Century*, Zed Books, Chicago
- Paunović, B 2002, *Poslovna ekonomija, nosioci aktivnosti upravljanja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd.
- Pfeifer, S 2012, *Interna skripta za kolegij Menadžment*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., 1999, *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb
- Rakita, B 2013, *Međunarodni biznis i menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- Rozkwitalska, M 2009, 'Cultural Dilemmas of International Management', *Journal of Intercultural Management*, vol. 1, no. 1, str. 91–99
- Trudel, J.M., 2009, *International Human Resources Managemen: a new challenge*, Lisabon, str. 149-151
- Wehrich, H. i Koontz, H., 1998, *Menadžment*, Mate, Deseto izdanje, Zagreb, str. 4, 33, 85.



## WEB

- <http://germanculture.com.ua/germany-facts/german-bussines-culture/>
- <http://gmbusiness.biz/2015/02/12/strana-iskustva-menadzment-na-francuski-nacin/>
- [http://study.com/articles/International\\_Manager\\_Job\\_Description\\_Duties\\_and\\_Requirements.html](http://study.com/articles/International_Manager_Job_Description_Duties_and_Requirements.html)
- <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/fkit%20-%20uvod%20u%20menadzment%20-%202013/20140115%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20Kontroliranje.pdf>
- <http://www.hponline.com/inside/August%2005/0508BackTalk.html>
- <http://www.linguarama.com/ps/banking-themed-english/the-international-manager.htm>
- [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)
- [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)
- <http://www.worldbusinessculture.com/South-Korean-Management-Style.html>
- <https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz>
- <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Teorije%20menadžmenta.pdf>
- <http://www.poslovni.hr/leksikon/menedzer-726>
- [https://www.mate.hr/.../ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE\\_prvoPoglavlje](https://www.mate.hr/.../ORGANIZACIJSKO%20PONASANJE_prvoPoglavlje)
- <http://studentski.hr/system/materials/.../5946989990a79e6f5b028bbbceac94b9c64db9e6.zip..>
- [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSt7v5irPSAhWG3SwKHTufB3oQFghKMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.docsity.com%2Fsr%2Fmedjunarodno-poslovanje-skripta-mendunarodni-menadzmentmenadzment%2F199744%2F&usq=AFQjCNGvywuZCxpM24vkkSGizv kWS7gJFA&sig2=zbZKoK916d0tI8IG\\_XW6Uw](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjSt7v5irPSAhWG3SwKHTufB3oQFghKMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.docsity.com%2Fsr%2Fmedjunarodno-poslovanje-skripta-mendunarodni-menadzmentmenadzment%2F199744%2F&usq=AFQjCNGvywuZCxpM24vkkSGizv kWS7gJFA&sig2=zbZKoK916d0tI8IG_XW6Uw)
- <http://e-nastava.vipos.edu.rs/mod/resource/view.php?id=744>
- <http://hrcak.srce.hr/file/64363>
- [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE\\_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiE_u6s7PSAhUDkiwKHeLDD6MQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Fglobalizacija-menadzment%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F169%2F2015%2F10%2FPredavanje-1-)

[Globalizacija-i-menadzment\\_ppt2015-2016.pdf&usg=AFQjCNGiF5phDPyFHeXsVmHRII3vXlqJkQ&sig2=C9DSg3qNGvu](#)  
[bpLyIJ1K-CQ](#)