Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja

Gregurić-Bajza, Ninoslav

Doctoral thesis / Disertacija

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:798059

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U ZADRU
i
LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAJEDNIČKI POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
MEĐUNARODNI ODNOSI

Ninoslav Gregurić-Bajza

STRATEŠKI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

Doktorski rad

Zadar; Zagreb, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

i

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAJEDNIČKI POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ

MEĐUNARODNI ODNOSI

Ninoslav Gregurić-Bajza

STRATEŠKI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

Doktorski rad

Mentor

doc. dr. sc. Davor Perkov

Zadar; Zagreb, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

I. Autor i studij

Ime i prezime: **Ninoslav Gregurić-Bajza**

Naziv studijskog programa: **Zajednički poslijediplomski doktorski studij Međunarodni odnosi**

Mentor/Mentorica: **doc. dr. sc. Davor Perkov**

Datum obrane: **16. prosinca 2019.**

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: **društvene znanosti**, **polje interdisciplinarnih društvenih znanosti**

II. Doktorski rad

Naslov: **Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja**

UDK oznaka: **005(497.5):339.9**

Broj stranica: **235**

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: **0/40/0**

Broj bilježaka: **83**

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: **211**

Broj priloga: 1

Jezik rada: **hrvatski**

III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. **prof. dr. sc. Velimir Srića, predsjednik**
2. **doc. dr. sc. Davor Perkov, član**
3. **prof. dr. sc. Ljubo Jurčić, član**

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. **prof. dr. sc. Velimir Srića, predsjednik**
2. **doc. dr. sc. Davor Perkov,član**
3. **prof. dr. sc. Ljubo Jurčić, član**

UNIVERSITY OF ZADAR

BASIC DOCUMENTATION CARD

I. Author and study

Name and surname: **Ninoslav Gregurić-Bajza**

Name of the study programme: **Joint postgraduate doctoral study International Relations**

Mentor: **Assistant Professor Davor Perkov, PhD**

Date of the defence: **16. December 2019.**

Scientific area and field in which the PhD is obtained: **Social Sciences, Field of Interdisciplinary Social Sciences**

II. Doctoral dissertation

Title: **STRATEGIC MANAGEMENT IN GLOBALIZATION OF BUSINESS**

UDC mark: **005(497.5):339.9**

Number of pages: **235**

Number of pictures/graphical representations/tables: **0/40/0**

Number of notes: **83**

Number of used bibliographic units and sources: **211**

Number of appendices: 1

Language of the doctoral dissertation: **Croatian**

III. Expert committees

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. **Professor Velimir Srića, PhD, chair**
2. **Assistant Professor Davor Perkov, PhD, member**
3. **Professor Ljubo Jurčić, PhD, member**

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. **Professor Velimir Srića, PhD, chair**
2. **Assistant Professor Davor Perkov, PhD, member**
3. **Professor Ljubo Jurčić, PhD, member**

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ninoslav Gregurić-Bajza,** ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

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

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

Zadar, 16. prosinca 2019.

Potpis doktoranda/doktorandice: _____

SADRŽAJ

PREDGOVOR **IV**

1. UVOD **1**

1.1. Pregled dosadašnjih spoznaja i istraživanja **2**

1.2. Ciljevi i istraživačke hipoteze **5**

1.3. Metode istraživanja **7**

1.4. Struktura rada **8**

1.5. Znanstveni doprinos istraživanja **12**

2. MEĐUNARODNO POSLOVANJE I GLOBALNI MEGATRENDOVI **13**

2.1. Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije **14**

2.1.1. Prikupljanje informacija o međunarodnom tržištu 17

2.1.2. Strategija tržišne internacionalizacije 20

2.2. Svjetski megatrendovi strukturnih promjena **23**

2.2.1. Globalizacija kao poluga integracije tržišta 25

2.2.1.1 Povijesni pregled razvoja procesa globalizacije 27

2.2.1.2 Vrste i učinci globalizacije 31

2.2.1.3 Dualitet globalizacijskog procesa 36

2.2.1.4 Utjecaj globalizacije na poslovnu konkurentnost 42

2.2.2. Internacionalizacija poslovanja 44

2.2.2.1 Čimbenici internacionalizacije poslovanja 46

2.2.2.2 Razvoj multinacionalnih kompanija 52

2.2.3. Utjecaj globalizacije na održivi razvoj 55

2.2.4. Nova ekonomija u uvjetima globalizacije 63

2.3. Utjecaj svjetskih megatrendova na Republiku Hrvatsku **66**

3. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT U PODUZEĆU **75**

3.1. Pojam i značenje strategije **76**

3.2. Strateški menadžment i globalizacija 78
3.2.1. Pojam i značenje strateškog menadžmenta 80
3.2.2. Utjecaj globalizacije na strateški menadžment 83
3.2.3. Globalne organizacijske strukture i oblici 87
3.2.3.1 Matične organizacijske strukture 88
3.2.3.2 Strategija i organizacijske strukture multinacionalnih kompanija 89
3.2.3.3 Funkcijske organizacijske strukture 91
3.2.3.4 Međunarodna divizijska struktura 93
3.2.3.5 Područna ili teritorijalna divizijska organizacijska struktura 94
3.2.3.6 Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura 95
3.2.3.7 Matrična organizacijska struktura 97
3.2.3.8 Širi oblici međunarodne strategije 99
3.2.3.9 Organizacijska struktura na primjeru poduzeća Borovo 105
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u globaliziranom okruženju 114
3.4. Utjecaj globalizacije na socijalno upravljanje odnosima s klijentima (SCRM) 119
4. GLOBALNI STRATEŠKI MENADŽMENT 125
4.1. Pojmovno određenje globalnog strateškog menadžmenta 125
4.2. Internacionalna i globalna strategija 128
4.3. Faze razvoja globalne strategije 130
4.3.1. Strategija za samo jedno tržište 130
4.3.2. Izvozna strategija 132
4.3.3. Internacionalna strategija 132
4.3.4. Globalna strategija 133
4.3.5. Razlike između internacionalne i globalne strategije 135
4.4. Pokretači globalne strateške perspektive 136
4.4.1. Pokretači globaliziranja na makro planu 137
4.4.2. Pokretači globaliziranja gospodarske djelatnosti 140
4.4.3. Interni pokretači globaliziranja 144
4.5. Digitalna transformacija i globalno poslovanje 150

5. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE POSLOVANJEM NA PRIMJERU PODUZEĆA IKEA 157

5.1. Povijesni razvoj poduzeća IKEA 158

5.2. Organizacijska struktura i sustav franšize poduzeća IKEA 160

5.3. Vizija i poslovna ideja poduzeća IKEA 162

5.4. Poslovna strategija poduzeća IKEA 164

5.5. Korporativna kultura poduzeća IKEA i Thank You događanje 169

5.6. Pristup upravljanju talentima u poduzeću IKEA 171

5.7. Analiza pet tržišnih sila poduzeća IKEA 174

5.8. SWOT analiza poduzeća IKEA 177

5.9. Digitalizacija i digitalna transformacija poduzeća IKEA 178

5.10. Poslovanje poduzeća IKEA u Republici Hrvatskoj 180

6. MEĐUNARODNA KONKURENTNOST HRVATSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE – Empirijsko istraživanje metodom intervjua 183

6.1. Opis uzorka ispitanika 184

6.2. Analiza prikupljenih odgovora 189

6.3. Rezultati istraživanja 206

7. ZAKLJUČAK 209

8. POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE 216

SAŽETAK 230

POPIS PRIKAZA 232

PRILOZI 234

KRATKI ŽIVOTOPIS AUTORA 235

PREDGOVOR

Na moju odluku da upišem poslijediplomski doktorski studij Međunarodni odnosi, utjecalo je nekoliko čimbenika. Jedan od njih neprijeporno je fenomen globalizacije i mogućnost izučavanja ovog fenomena na rečenom studiju kroz istoimeni predmet. Vrlo profesionalna, zanimljiva i sadržajna predavanja iz predmeta *Globalizacija,* koja je s puno elana i s iznimnom strašću izvodio doc. dr. sc. Davor Perkov, presudila su da sam već na početku studija odlučio svoje znanstveno istraživanje posvetiti fenomenu globalizacije.

Kao nezaustavljivi svjetski proces globalizacija neprijeporno ima nebrojene, dalekosežne i važne implikacije na sva područja suvremenog društva. Iako se globalizacija može tumačiti s više različitih gledišta, danas se najčešće razmatra s ekonomskog i gospodarskog aspekta. Pritisnuta konkurencijom, poduzeća se danas sve više okreću međunarodnom tržištu i internacionaliziraju svoje poslovanje. U uvjetima globalizacije poslovanja, uloga strateškog menadžmenta od iznimnog je značenja za opstojnost i ekspanziju poduzeća. Kako je to još uvijek nedovoljno istraženo i obrađeno područje, odlučio sam svoje istraživanje usmjeriti upravo na strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja, što je za mene kao pravnika bilo jedno posebice zanimljivo iskustvo.

Nekoliko osoba, koje su svaka na svoj način doprinijele da upišem i dovršim ovaj studij, zaslužile su moju iskrenu zahvalu. Svom prijatelju i kolegi dr. sc. Vinku Moroviću zahvaljujem što me je kao tadašnji dekan Veleučilišta Baltazar Zaprešić potaknuo i ohrabrio da upišem doktorski studij i što mi je u ulozi dekana svojom odlukom o sufinanciranju školarine za studij, omogućio da ga bez većih financijskih poteškoća uspješno privedem kraju. Zahvalu dugujem i svom radnom kolegi dr. sc. Dragutinu Fundi za svu literaturu i savjete koje mi je davao tijekom studiranja i izrade ove doktrorske disertacije. Ipak najviše se zahvaljujem uvaženom profesoru i mentoru doc. dr. sc. Davoru Perkovu, koji je uvijek pronalazio dovoljno vremena, strpljenja i volje usmjeravati moj rad na ovoj disertaciji, konstruktivno ga komentirati i sugerirati mi kvalitetnija rješenja.

Ovu doktorsku disertaciju posvećujem svojoj obitelji; supruzi Verici, koja me je cijelo vrijeme hrabrila, podupirala i uvjeravala da unatoč mojoj životnoj dobi nije kasno za tako veliki i značajan životni iskorak, kao i sinu Mihovilu, koji je svojom logističkom potporom nadomjestio ponajprije moje skromno informatičko znanje te mi pomogao u konačnoj obradi i oblikovanju ovoga rada.

1. UVOD

Pod utjecajem globalizacije u zadnja dva tri desetljeća dogodile su se brojne promjene u cijelom svijetu. Promjene su vidljive u svim sferama društvenog i političkog života, socijalnim i ekonomskim prilikama, zemljopisnim podjelama te u tehnici i tehnologiji. U skladu s predmetom znanstevnog istraživanja u okviru ove disertacije, posebna pozornost usmjerena je promjenama u gospodarskom poslovanju. Globalizacija se nametnula kao naša sadašnjost i budućnost sa svim svojim dobrim i lošim stranama. U globaliziranoj ekonomiji poduzeća su upućena na internacionaliziranje svoga poslovanja. Organiziranje i vođenje uspješnog poslovanja u globaliziranoj ekonomiji, uvjetovano je uvažavanjem svih učinaka globalizacije i razlika koje su prisutne u poslovnom okruženju. Suvremeno globalno tržište obilježeno je turbulentnošću, neizvjesnošću te sve jačom i brojnijom konkurencijom. Stoga je prilagodba novonastaloj situaciji obvezna i nužna ako se želi poslovno uspjeti i opstati. Novi, globalni uvjeti poslovanja i različite regionalne specifičnosti, zahtijevaju menadžere koji će biti svjesni tih i takvih okolnosti na globalnom tržištu i koji će biti spremni uvažiti i prihvatiti razlike u poslovnom okruženju. Stoga, poslovne odluke o ekspanziji, koje ne uzimaju u obzir specifične političke, kulturne i ekonomske razlike, mogu lako doživjeti krah.

Pri pokušaju stvaranja vrijednosti iz međunarodnog poslovanja, valja uvažiti paradigmu da je globalno poslovno okruženje definirano razlikama koje donose granice nacionalnih država. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije, koje su u ovom radu istražene na primjeru švedske multinacionalne kompanije IKEA. Temeljna strategija toga poduzeća jest jednostavna: standardizirana prodaja, švedski dizajn, pokućstvo koje sastavljaju kupci i niske cijene. Ova strategija pomaže poduzeću IKEA da zadrži niske troškove i da pridobije brojne kupce, što mu opet pomaže da ostane ispred konkurencije. Poduzeće s jakom strategijom ne mora mijenjati svoju srž da bi se proširilo na internacionalna tržišta. Poduzeće IKEA nije bitno promijenilo svoje korporativne vrijednosti ili svoju strategiju kako bi se prilagodilo tržištima u stranim zemljama. Poduzeće time iskorištava prednosti ekonomije razmjera i opsega.

Internacionalne ili globalne strategije puno su kompleksnije od domaćih. IKEA-ina početna strategija za Japan i SAD pokazala je kako čak i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora uspjeti na vanjskom. Dok je strategija uspijevala u Švedskoj, skandinavskim

zemljama i ostatku Europe, nije uspjela u SAD-u i Japanu. Poduzeće IKEA je trebalo razmotriti svoj odnos prema proizvodima i kupcima kako bi standardiziralo prodaju i dio svog poslovanja za uspjeh na takvim tržištima. Glavni izazov menadžerima jest odrediti do koje mjere se poduzeće treba prilagoditi tržištu bez ugroze srži svog korporativnog imidža. Drukčije rečeno, tajna uspjeha na globalnom tržištu krije se u pogađanju prave ravnoteže između prednosti i troška podružnica s fleksibilnošću reagiranja na lokalne izazove te s povlasticama i troškom koordiniranja globalnih strategija iz centra poduzeća.

Razvojne strategije internacionalizacije i stvaranje globalnih vrijednosti, neka su od najvažnijih pitanja kojima se bavi poslovna zajednica i globalni strateški menadžment kao grana strateškog menadžmenta. Tri su razlikovne dimenzije između internacionalne i globalne strategije. To su: dimenzija konfiguracije i koordinacije, dimenzija standardizacije i dimenzija integracije. Prva dimenzija odnosi se na koordinaciju i konfiguraciju aktivnosti multinacionalne kompanije. Pri tome globalne strateške performanse imaju utjecaj na ukupne financijske performanse globalnog poduzeća – multinacionalnog i transnacionalnog. Dimenzija standardizacije smatra da je globalni strateški menadžment proces ponude proizvoda diljem zemalja. Treća dimenzija odnosi se na integraciju. Globalna strategija smatra se integracijom konkurentskog djelovanja na globalnom tržištu. Svaka od navedenih dimenzija nudi djelomično objašnjenje globalne strategije. Kako bi strategija bila globalna, nije potrebna cjelokupna i apsolutna standardizacija diljem zemalja, koordinacija preko tržišta ili integrirani kompetitivni potezi. Dovoljno je da glavni elementi srži strategije budu standardizirani, koordinirani i integrirani. Globalitet je kontinuirana varijabla uzduž spektruma, gdje su neka poduzeća manje, a neka više globalna. Na temelju navedenoga, globalni strateški menadžment treba uzeti u obzir sve tri dimenzije i na temelju toga odrediti do koje mjere se poduzeće mora prilagoditi tržištu bez ugroze srži svoga imiđa. Tajna uspjeha na globalnom tržištu jest u postizanju optimalne ravnoteže između prednosti i troška podružnica, s fleksibilnošću reagiranja na lokalne izazove i s povlasticama i troškom koordiniranja globalnih strategija iz centra poduzeća.

1.1. Pregled dosadašnjih spoznaja i istraživanja

U procesu odlučivanja, strategija se odnosi na postavljanje dugoročnih smjerova razvoja za poduzeće i za vrhovni menadžment. Uspjeh je temeljna svrha strategije poduzeća.

Globalnom strategijom poduzeće poduzima najbolje moguće konkurentske aktivnosti za sebe kao cjelinu, a ne zato da bi bilo najbolje u određenoj zemlji ili regiji. Mogućnost da poduzeće koordinira aktivnosti globalno preko svih tržišta, ovisi o korporativnoj sposobnosti da se mijenja. Ako poduzeće nema dovoljno iskustva u međunarodnom poslovanju i ima slabu poziciju na domaćem tržištu, trebalo bi pokušati unaprijediti svoju konkurentnu poziciju na domaćem tržištu prije nego što se počne širiti na globalno tržište.

Ted Levitt (1983) je globalizaciju najavio kao novi svjetski poredak s izrazitom tendencijom jačanja onih poduzeća koja svoje proizvode i marke mogu konkurentno standardizirati za cijeli svijet. Potrošači će se, ističe Levitt, okrenuti globalnim vrijednostima nauštrb lokalnih i nacionalnih. U tom kontekstu, liberalizacija trgovine je prema Stiglitzu (2009) jedan od najprjepornijih aspekata globalizacije. Slobodna trgovina ne funkcionira zato što je nismo isprobali, s obzirom da trgovinski sporazumi iz prošlosti nisu bili ni slobodni, ni pravedni.

Glasovi i pokret protiv globalizacije i internacionalizacije kapitala sve su brojniji čak i u službenim političkim krugovima Europske unije (Martin i Schumann, 1997). Ekolozi, David Koren na svjetskoj ekološkoj konferenciji u Bretton Woodsu i Jeremy Riffin u knjizi *The End of Work*, izjavili su kako vlade moraju početi kontrolirati industrijski transfer stvoren globalizacijom, jer okolišu i osiromašenoj radnoj snazi prijeti katastrofa. Isto tvrde i Viviane Forrester u francuskom bestseleru iz 1996. pod naslovom *Ekonomski užas* i novinar William Greider u knjizi *Jedan svijet: manijakalna logika globalnog kapitalizma* (Polšek, 2002).

U ekonomskom smislu globalizacija predstavlja proces integracije svijeta putem razmjene ljudi, kapitala, informacija, robe i usluga bez ikakvih lokalnih, regionalnih i nacionalnih obilježja, uz paralelno širenje i rast multinacionalnih kompanija (Perkov, 2015). Kao proces povezivanja, isprepletenosti i međuovisnosti gospodarskog, društvenog, kulturnog i političkog djelovanja, koji nadilaze granice nacionalnih država, globalizacija se između ostaloga, očituje u povećanom obujmu svjetske razmjene dobara, kapitala, usluga, informacija i energije.

Sve je prisutniji trend globalnog širenja tržišta i jačanja multinacionalnih kompanija. One neprijeporno ograničavaju državne monopole te u središte pozornosti stavljaju pitanje ekonomskog rasta, snage i moći multinacionalnih kompanija. Time se stvaraju pretpostavke

za nova ulaganja, pristup novim tehnologijama i novim tržištima rada, kapitala i sirovina, kao i za veću produktivnost i uspješnost kompanije.

Globalne strateške performanse imaju utjecaja na ukupne financijske performanse globalnog poduzeća (multinacionalnog), kao i na nacionalnu ekonomiju. Zanimljivo je kontekstualno spomenuti da vrijednost izvoza dobara i usluga SAD čini samo 11% bruto domaćeg proizvoda (BDP). To znači da je najsnažnija svjetska ekonomija dominantno domaća. Nasuprot tome, izvoz čini 35,3% BDP-a Njemačke, 24,5% Kine ili 156% sinagpurske ekonomije. Ovaj potonji postotak je tako visok jer uvoze naftu i slične proizvode, a potom ih globalno reeksportiraju (David i David, 2015).

Kao što je uvodno rečeno, kako bi strategija bila globalna, nije potrebna cjelokupna i apsolutna standardizacija diljem svih tržišta, koordinacija preko tržišta ili integrirani kompetitivni potezi. Dovoljno je da glavne sastavnice srži strategije budu standardizirane, koordinirane i integrirane. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije, koje su mnogo kompleksnije od domaćih. Kompanija s jakom strategijom, poput IKEA-e, ne mora mijenjati svoju srž da bi se proširila na internacionalna tržišta. Međutim, njihova inicijalna strategija za Japan i SAD pokazala je kako i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora uspjeti na međunarodnom. Globalitet je kontinuirana varijabla uzduž spektruma, gdje su neke kompanije više, a neke manje globalne (Govindarajan i Gupta, 2000).

Kako multinacionalne kompanije rastu i prelaze kroz stupnjeve strateškog odlučivanja, tako postaju svjesne prilika od integriranja i postavljanja jedne strategije na globalnoj razini. Globalna strategija uključuje izradu jedne strategije za cijelu mrežu podružnica i partnera, obuhvaćajući mnogo zemalja u isto vrijeme i utječući na mnoge zemlje. Termin u isto vrijeme indicira da je većina aktivnosti podružnica koordinirana iz središnjice, kako bi se maksimizirala globalna efikasnost i ekonomija razmjera kao ključna za globalnu konkurentnost. Selidba s domaćeg na internacionalnu strategiju pa sve do globalne strategije je kompleksan i izazovan proces. Glavni izazov jest kako razviti jednu strategiju koja se može primjenjivati diljem svijeta, a u isto vrijeme biti fleksibilna i adaptabilna na lokalno okruženje. Yip (2002) smatra da internacionalne strategije tretiraju konkurenciju u svakoj zemlji na „*stand-alone*“ bazi, dok globalna strategija zahvaća „integrirani pristup” diljem različitih zemalja.

Kako ističu autori Mellahi, Frynas i Finlay (2005), postoje tri ključne razlike između globalne strategije i internacionalne strategije. Prva se odnosi na stupanj uključenosti i koordinacije iz središta poduzeća. Koordinacija strateških aktivnosti je proširenje do kojeg se strateške aktivnosti poduzeća u različitim zemljama planiraju i provode na globalnoj razini, kako bi se iskoristili izvori iz svake države. Dok internacionalna strategija ne obuhvaća koordinaciju iz središnjice, globalna strategija zahtijeva takvu koordinaciju. Druga razlika je u stupnju standardizacije produktivnosti i odgovora lokalnom poslovnom okruženju. Standardizacija proizvoda je stupanj do kojega su proizvod, usluga ili proces standardizirani preko država (Zou i Cavusgil, 2002). Internacionalna strategija pretpostavlja da bi podružnice trebale odgovarati lokalnom poslovanju i njegovim potrebama. Tome nasuprot, globalna strategija pretpostavlja da središnjica poduzeća treba standardizirati svoje operacije i proizvode u svim državama. Treća razlika vezana je uz stratešku integraciju i konkurentske poteze. Integracija i konkurentski potezi odnose se na produžetak do kojeg su potezi poduzeća samostalni. Primjerice, multinacionalna kompanija smanjuje operacije ili podružnice tamo gdje tržište ne reagira. Internacionalna strategija daje podružnicama samostalnost u odlučivanju. U stvarnosti, teško je naći poduzeće koje ima samo internacionalnu strategiju ili samo globalnu strategiju.

Levitt (1983) definira globalni strateški menadžment kao proces ponude proizvoda diljem svijeta. Prema ovom pogledu, multinacionalne kompanije koje su usredotočene na strategiju standardizacije, imaju globalnu strategiju, dok multinacionalne kompanije usredotočene na strategiju prilagodbe, imaju internacionalnu strategiju. Bitno je da strategija bude globalna, a ne apsolutno standardizirana za sve zemlje. U svome istraživanju Zou i Tamer Cavusgil (2002) definiraju globalnu strategiju kao planske odluke koje determiniraju razinu do koje poduzeće globalizira svoje ponašanje u različitim zemljama i na različitim kontinentima.

1.2. Ciljevi i istraživačke hipoteze

Ovo se istraživanje bavi pojmom, značenjem, osobitostima, pojavnim oblicima i multidimenzionalnim utjecajem globalnog strateškog menadžmenta na institucije, poduzeća i ekonomske zakonitosti, koje posljedično ubrzano mijenjaju svoje značenje i sadržaj. Naime, ostvarivanje uspjeha na globalnom tržištu krije se u postizanju prave ravnoteže između prednosti i troška podružnica za fleksibilno reagiranje na lokalne izazove, s jedne

strane i povlastica i troškova koordiniranja globalnih strategija iz sjedišta kompanije, s druge strane.

U radu su sustavno sistematizirane teorijske postavke globalizacije i strateškog menadžmenta te kvalitativno analizirani načini kako internacionalna strategija rasta i razvoja domaćih i inozemnih poduzeća utječe na iskorištenje njihovih unutarnjih prednosti i pozicioniranost na tržištu, odnosno na neutraliziranje rizika koji proizlaze iz takvih ključnih odluka. Polazeći od pristupnih naznaka, istraživanje ima dvojaku svrhu:

- u širem smislu, analizirati i utvrditi dimenzije pojma i značenja globalnog strateškog menadžmenta kao aktualnog područja upravljanja poduzećem,
- u užem smislu, utvrditi zakonitosti, preduvjete i korelaciju između korporativne globalne strategije i mogućnosti ostvarenja globalne ekspanzije domaćih poduzeća.

Temeljni cilj ovog istraživanja jest utvrditi argumente i pretpostavke za primjenu teorijskih postavki globalnog strateškog menadžmenta u razvoju hrvatskih poduzeća. Da bi se to ostvarilo, postavljeni su sljedeći pomoćni ciljevi:

1. identificirati utjecaj globalizacije na strateški menadžment i njegove temeljne odrednice,
2. sustavno razložiti teorijske spoznaje o globalnom strateškom menadžmentu (iz pretežito strane literature) i o multinacionalnim kompanijama *(best practices*),
3. istražiti problematiku međunarodne ekspanzije poduzeća u globaliziranom svijetu,
4. analizirati dugoročne aspekte utjecaja globalnih trendova na konjunkturu hrvatskog gospodarstva, ponajviše na industrijsku proizvodnju,
5. teorijski argumentirati nužnost i preduvjete za učinkovitu praktičnu primjenu globalnog strateškog menadžmenta u hrvatskim poduzećima,
6. eksplicirati, adaptirati i predložiti aplikacije teorijskih spoznaja o globalnim strategijama rasta u domaćoj gospodarskoj praksi.

Iz prethodno navedenog temeljnog i pomoćnih ciljeva, postavljene su dvije istraživačke hipoteze:

H 1. *Uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezan je sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja;*

H 2. *Domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.*

1.3. Metode istraživanja

U istraživačkom je pristupu primijenjeno stožerno metodološko načelo usporedbe teorije i prakse, kao temeljne odrednice praktično utemeljene znanstvene spoznaje i kao kriterij istine, sve više primjenjivan i u području društvenih znanosti (posebice različitih ekonomskih disciplina). Tijekom obrade predmeta rada, a sukladno postavljenim hipotezama te kriterijima teorijskog i empirijskog istraživanja, korišteno je više znanstvenih metoda: metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije ali i kombinacija odgovarajućih znanstvenih metoda: metoda generalizacije i specijalizacije i statistička metoda.

Kada nije bilo potrebe detaljnog objašnjavanja, odnosno dubljeg uzročno-posljedičnog tumačenja nekih aspekata predmeta istraživanja, korištena je metoda *deskripcije*, pa su teme samo korektno opisane, sukladno teorijskim (znanstvenim i stručnim) spoznajama o diferencijaciji između internacionalnih i globalnih strategija. Nastavno tome nadovezuje se i metoda *klasifikacije*.

Zbog složenosti teme i shvaćanja međuovisnosti pojedinih dijelova, primijenjene su metode *analize i sinteze*. U svrhu boljeg razumijevanja složenijih aspekata istraživanja, neke su pojave raščlanjene do razine nužnih sastavnica i pojedinosti, osobito u dijelu interpretacije vlastitih iskustava autora i rezultata do kojih se došlo kroz empirijsko istraživanje. Tome nasuprot, u svrhu meritornijeg zaključivanja o uzajamnoj vezi pojedinih dijelova u sklopu složenijih pojava, korištena je metoda sinteze, tj. sastavljanja dijelova u logične i ciljevima rada primjerene cjeline.

Metodama *indukcije i dedukcije* došlo se do zaključaka i spoznaja korisnih za menadžment, posebice domaći. Raščlanjene su pojave na njihove dijelove te sastavljeni dijelovi u logične cjeline, a u svrhu izvođenja zaključaka od općih sudova na pojedinačne ili na druge opće sudove te izvođenja zaključaka od pojedinačnih sudova na zajednički nazivnik.

U svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja istraživačkih hipoteza, u radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka proučavani su pretežito iz relevantne

inozemne znanstvene i stručne literature te znanstvenih i stručnih članaka, a manjim dijelom iz malobrojnih domaćih znanstvenih i stručnih radova u području globalnog strateškog menadžmenta.

U skladu s predmetom istraživanja te postavljenim ciljevima i istraživačkim hipotezama, primarni podaci su pribavljani empirijskim istraživanjem, u okviru kojega su primijenjene metode znanstvenih istraživanja: metoda *studije slučaja* (*case study)* i metoda *intervjua*.

Metoda *studije slučaja* (*case study*) korištena je za dubinsku analizu švedske multinacionalne kompanije IKEA, kao ilustrativnog primjera uspješne implementacije globalne strategije, koja nije bitno promijenila korporativne vrijednosti da bi se prilagodila specifičnostima pojedinih inozemnih tržišta. Kvantitativni podaci i informacije prikupljani su sekundarnim istraživanjem financijske dokumentacije i podataka iz godišnjih izvješća IKEA-e te znanstvenih radova o ovoj kompaniji u domaćim i inozemnim edicijama i na internetskim stranicama.

Metodom *intervjua,* polu strukturiranim razgovorom s vrhovnim menadžerima uglednih hrvatskih, pretežito međunarodno orijentiranih poduzeća i njihovim odgovorima na nekoliko pitanja, dobivena su saznanja o primjeni teorijskih postavki o globalnom strateškom menadžmentu i internacionalnim strategijama u aktualnim hrvatskim gospodarskim uvjetima te o perspektivama za primjenu globalnih strategija.

U istraživačkom pristupu primijenjeno je stožerno metodološko načelo *usporedbe* teorije i prakse, kao temeljne odrednice praktično utemeljene znanstvene spoznaje i kao kriterij istine, sve više primjenjivan i u području društvenih znanosti (posebice različitih ekonomskih disciplina).

1.4. Struktura rada

Doktorski rad podijeljen je u sedam osnovnih dijelova. Središnji dio rada korespondira s pojmovima vezanim uz međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, svjetske megatrendove strukturnih promjena i njihov utjecaj na Republiku Hrvatsku, internacionalnu i globalnu strategiju i utjecaj globalizacije na strateški menadžment. Nastavno na središnji dio rada nadovezuje se empirijsko istraživanje utjecaja globalizacije na strateško upravljanje provedeno na primjeru poduzeća IKEA, a potom i empirijsko istraživanje o povezanosti (ne)uspjeha globalnih strategija hrvatskih poduzeća s međunarodnom konkurentnošću

Republike Hrvatske. S obzirom na ciljeve i postavljene istraživačke hipoteze, istraživanje je bilo usredotočeno na povezanost uspješnosti globalnih strategija poduzeća na međunarodnom tržištu s uvažavanjem specifičnosti lokalnog tržišnog okruženja.

Uvodni dio rada započinje pregledom dosadašnjih spoznaja i istraživanja pojma, značenja, osobitosti, pojavnih oblika i multidimenzionalnih utjecaja globalnog strateškog menadžmenta na institucije, poduzeća i ekonomske zakonitosti, koje posljedično ubrzano mijenjaju svoje značenje i sadržaj. U nastavku se ukratko opisuje dvojaka svrha ovoga istraživanja, navode se temeljni i pomoćni ciljevi istraživanja te postavljaju istraživačke hipoteze. Pri kraju uvodnog dijela rada daje se prikaz znanstvenih metoda, koje će se primijeniti u svrhu obrade predmeta istraživanja te metoda znanstvenih istraživanja, koje će se u radu koristiti za potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih istraživačkih hipoteza. Uvodni dio rada završava opisom očekivanog znanstvenog doprinosa ovoga rada.

U drugom poglavlju rada obrađuje se utjecaj svjetskih megatrendova strukturnih promjena; globalizacije, internacionalizacije, održivog razvoja i nove ekonomije, na tržišnu internacionalizaciju i međunarodno poslovanje s posebnim osvrtom toga utjecaja na hrvatska poduzeća. Neprijeporno je da su korjenite strukturne promjene u svim sferama društva, a posebice u ekonomiji, uvjetovale kontinuirano mijenjanje i upravljanje promjenama u poslovanju. U globaliziranoj ekonomiji tradicionalan način poslovanja više nije dovoljan. Moći će opstati samo oni koji će znati strateški upravljati svim poslovnim procesima svoga poduzeća, prilagođavajući se tim brzim korjenitim promjenama i razvijajući konkurentske prednosti poduzeća. Stoga su poduzeća prisiljena internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti.

Polazeći od naprijed rečenoga, treći dio rada bavi se strategijom kao procesom koji usmjerava sve aktivnosti poduzeća u pravcu najboljeg korištenja poslovnih resursa toga poduzeća s ciljem stvaranja željenih učinaka, posebice u odnosu na stanje i dinamičke promjene u okruženju. U središtu pozornosti ovoga dijela rada je i strateški menadžment, kao proces strateškog odlučivanja koji se sastoji od istovremene strateške analize, strateškog razvoja i strateške implementacije. Takvim umijećem vođenja i upravljanja razvojem poduzeća, moraju se stvoriti uvjeti za organizaciju poduzeća na način da ono može adekvatno odgovoriti zahtjevima promjenjive okoline. U ovom dijelu rada istražuju se: optimalne globalne organizacijske strukture i oblici, zatim važnost upravljanja ljudskim

potencijalom i socijalnog upravljanja odnosima s klijentima, sve u korelaciji s uvjetima globalizacije poslovanja.

Četvrtim dijelom rada, težište istraživanja usmjereno je na globalni strateški menadžment, koji je kako pišu Mellahi, Frynas i Finlay (2005), proces dizajniranja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije, koja postavlja stupanj do kojeg kompanija globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama, kroz standardizaciju ponude, konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti i integraciju kompetitivnih poteza. Srića (2003) navodi da je globalizacija u prvi plan stavila sile zajedništva svjetskog tržišta, afirmirala sveprisutnost multinacionalnih kompanija, dovela do sveopće medijske integracije i ojačala moći informacijskog autoputa. Burni razvoj multinacionalnih kompanija doveo je do razvoja svjetskog tržišta na kojem se brzo i intenzivno razmjenjuju znanja, tehnologije, usluge, sve vrste proizvoda i menadžerski talenti. Promjene kojima su okruženi i izloženi moderni poslovni sustavi postaju čimbenik o kojem ovisi uspjeh na tržištu, opstanak i dugoročni razvoj. Sve to zahtijeva učinkovito oblikovanje globalne strategije poduzeća i obavljanje menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole, koje će biti sukladne navedenim promjenama u globalnom okruženju. U ovom dijelu rada razrađuju se faze globalne strategije i pokretači globalne strateške perspektive, a odgovarajuća pozornost posvećena je posebice vezi digitalne transformacije i globalnog poslovanja.

Pod utjecajem globalizacije i gospodarstva postaju globalna pa su, kao što je već rečeno, poduzeća prisiljena internacionalizirati svoje poslovanje. Pri pokušaju stvaranja vrijednosti iz međunarodnog poslovanja, valja uvažiti paradigmu da je globalno poslovno okruženje definirano razlikama koje donose granice nacionalnih država. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije, što se u ovom radu ponajbolje uočava na primjeru švedske multinacionalne kompanije IKEA. U vezi naprijed navedenog, a u svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja postavljenih istraživačkih hipoteza, rad je nastavljen empirijskim istraživanjem, koje je u petom i šestom dijelu provedeno primjenom znanstvenih metoda *studije slučaja* i *intervjua*.

Metodom studije slučaja, a u svrhu istraživanja utjecaja globalizacije na strateško upravljanje poduzećem, u petom je dijelu rada provedena dubinska analiza švedske multinacionalne kompanije IKEA. Ova kompanija je ilustrativni primjer uspješne

implementacije globalne strategije, koja nije bitno promijenila korporativne vrijednosti kako bi se prilagodila specifičnostima pojedinih inozemnih tržišta. Osim što se praktičnim primjerom dokazuje razlika između internacionalne i globalne strategije, studijom poslovnog slučaja IKEA se ujedno i potvrđuje prva istraživačka hipoteza ovoga rada, prema kojoj je uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezan sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja. Potvrda ove hipoteze vidljiva je i iz provedenog empirijskog istraživanja o međunarodnoj konkurentnosti hrvatskih poduzeća u uvjetima globalizacije.

U nastavku rada, njegovo se šesto poglavlje odnosi na empirijsko istraživanje o međunarodnoj konkurentnosti hrvatskih poduzeća u uvjetima globalizacije. Metodom intervjua prikupljena su i analizirana iskustava i mišljenja visoko pozicioniranih menadžera hrvatskih, međunarodno orjentiranih poduzeća, o primjeni teorijskih postavki o globalnom strateškom menadžmentu i internacionalnim strategijama u aktualnim hrvatskim gospodarskim uvjetima te o perspektivama za primjenu globalnih strategija. Obradom prikupljenih podataka, došlo se do spoznaje da hrvatska poduzeća uglavnom nemaju globalnu nego internacionalnu strategiju, što dugoročno nije održivo jer je globalna strategija jedini dugoročni odgovor na strateške dileme ambicioznog lokalnog poduzeća na malom hrvatskom tržištu. Ipak, istraživanje pokazuje da je primjerice globalno uspješna strategija za neko hrvatsko poduzeće moguća u prehrambeno-prerađivačkoj industriji, turizmu i informatici. Kao i u studiji poslovnog slučaja IKEA i ovim se intervjuom potvrđuje prva hipoteza rada, odnosno povezanost uspješnosti globalnih strategija razvoja s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja. Istraživanjem se također potvrđuje i druga istraživačka hipoteza, prema kojoj domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.

Usporedbom teorije i prakse konsolidirani su doprinosi provedenog znastvenog istraživanja te su u sedmom poglavlju ovoga rada iskazani kao zaključak cjelokupnog doktorskog rada. Poslije zaključka, naveden je popis korištenih izvora i literature te sažetak rada s ključnim riječima. Na samom kraju nalaze se popis prikaza, popis priloga radu te kraći životopis autora.

1.5. Znanstveni doprinos istraživanja

Ovim se znanstevnim radom nastoji doprinijeti:

- empirijskim spoznajama o globalizaciji i globalnom strateškom menadžmentu,
- obogaćenju skromnog fundusa hrvatske stručne i znanstvene literature iz područja globalnog strateškog menadžmenta,
- spoznaji o povezanosti međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske i globalnih strategija domaćih poduzeća,
- domaćoj teoriji i praksi upravljanja poduzećem u smislu modaliteta ekspanzije putem internacionalizacije i globalizacije poslovanja,
- domaćoj i inozemnoj teorijskoj i praktičnoj bibliografiji iz područja globalnog strateškog menadžmenta,
- rječniku i stručnoj terminologiji koja se odnosi na temu doktorske disertacije.

Ipak, konačni znanstveni doprinos svakog znanstvenog rada pa tako i ovog istraživanja, prosuđivat će se s dodatnim stupnjem znanstvene objektivnosti *ex post*.

2. MEĐUNARODNO POSLOVANJE I GLOBALNI MEGATRENDOVI

Tijekom proteklih nekoliko desetljeća dogodile su se brojne i velike promjene u svim sferama društva. Suvremenici smo sve veće međuzavisnosti između država u svijetu, u kojem mnoštvo različitih procesa zahvaća gotovo sve države, regije i općenito cijeli svijet. Splet svih tih odnosa, kojima su povezani brojni sudionici na međudržavnoj razini pa čak i civilizacije u raznim područjima i vremenima s tendencijom sveobuhvatnosti ali i širenja kod onih procesa koji su postali globalni – naziva se globalizacijom.

Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda, usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica. Globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta (Bedeković i Golub, 2011).

Značajan je broj autora, koji proces globalizacije svode na procese koji se odvijaju u svjetskom gospodarstvu. Velike i brojne promjene dogodile su se i događaju se u gospodarstvu. Mijenjaju se tehnologije, uvode se nove metode poslovanja, nastaju i razvijaju se mnogi novi konkurenti, a sve je to popraćeno i novim potrebama kupaca. Promjenama na tržištu poduzeća moraju parirati fleksibilnijim poslovanjem jer će jedino tako ne samo opstati, nego se i prilagoditi novim, globalnim trendovima. Kontinuirano mijenjanje i upravljanje promjenama u poslovanju, uvjet je opstanka na globaliziranom tržištu. Upravljanje promjenama u današnjim turbulentnim vremenima, postalo je jednim od najvećih izazova svakog poduzeća. Na zahtjevnom globalnom tržištu moći će opstati samo oni koji će znati strateški upravljati svim poslovnim procesima svoga poduzeća, stalno se prilagođavajući brzim promjenama i razvijajući konkurentske prednosti poduzeća. Stoga, globalizacija u prvi plan stavlja intelektualni kapital poduzeća. Snažne i brojne strukturne promjene traže od menadžera i zaposlenika da se suoče s izazovima strateške naravi kakvi se u povijesti još nisu pojavili. Prema Higginsu (2006), to su prije svega sljedeći izazovi:

1. svaki aspekt poslovanja mijenja se ubrzanim ritmom,
2. konkurencija raste,
3. poslovanje ima sve izraženiji karakter globalnog,
4. nove tehnologije uvode se sve brže,

5. sastav radne snage se mijenja jednako kao vrijednosti i očekivanja pojedinaca,
6. nedostatak resursa raste, počevši od vode do kvalificiranih zaposlenika,
7. američka ekonomija transformira se iz industrijske u onu koja se temelji na znanju i informaciji,
8. tržišni i ekonomski uvjeti diljem svijeta su nestabilni,
9. dionici (dioničari, vlada i ekolozi) postavljaju pred poduzeća velike zahtjeve,
10. poslovno okruženje postaje sve složenije,
11. globalno zatopljenje implicira potpuno nov i različit niz izazova, ne samo za poslovanje, nego i za svakoga čovjeka na ovom planetu.

Svi ovi izazovi i promjene, dodatno potencirane postupnom ali kontinuiranom liberalizacijom svjetske trgovine, rezultirali su globalizacijom svjetskog gospodarstva i ekspanzijom internacionalizacije poslovanja mnogih poduzeća.

2.1. Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije

Za međunarodno poslovanje je preduvjet komunikacija, odnosno tržišna razmjena s inozemstvom. Valja razlikovati vanjsku trgovinu od međunarodne trgovine (Andrijanić, 2015). Dok vanjsku trgovinu obilježava razmjena robe i usluga s određenim zemljama u inozemstvu, za međunarodnu trgovinu je karakteristično da obuhvaća ukupan opseg razmjena robe i usluga na globalnom tržištu. Kao glavne značajke vanjske trgovine, isti autor ističe ove:

- doticaj s različitim vanjskotrgovinskim i monetarnim sustavima što uključuje njeno reguliranje različitim međunarodnim trgovinskim i platnim sporazumima,
- različite ekonomske i političke prepreke koje kontroliraju vanjskotrgovinsku razmjenu, carinski režim, ograničavanje uvoznih ili izvoznih kvota - državnim mjerama štiti se domaća proizvodnja, a time i interes vlastite ekonomije,
- posebne regulacije deviznih sredstava pojedine zemlje kako bi se regulirao platni promet i kreditni odnosi s inozemstvom,
- različiti običaji i pravila te međunarodne konvencije koje ravnopravno uključuju pojedine zemlje u međunarodnu razmjenu kao posljedica ratifikacije ugovora,

- kompleksne tehnike plaćanja, osiguranja plaćanja i naplate određenih ugovorenih međunarodnih poslova,
- specifičan sustav nadzora nad kretanjem robe i usluga na međunarodnom tržištu uz koji je vezana i posebna vanjskotrgovinska statistika,
- posebna dokumentacija, procedure, načini izračuna cijene i posebni troškovi kao što su carinske i druge uvozne pristojbe, posebne takse i dr.,
- izraženiji poslovni rizici zbog čega je izrazito važno adekvatno proučiti i primijeniti politiku osiguranja od robnih, financijskih i drugih rizika,
- posebna spremnost, znanje i umijeće vanjskotrgovinskog poduzetnika i vanjskotrgovinskih djelatnika kao što su poznavanje međunarodnih trgovačkih običaja i pravila, znanje stranih jezika, izvrsno poznavanje roba ili usluga s kojima se trguje u vanjskoj trgovini i dr.

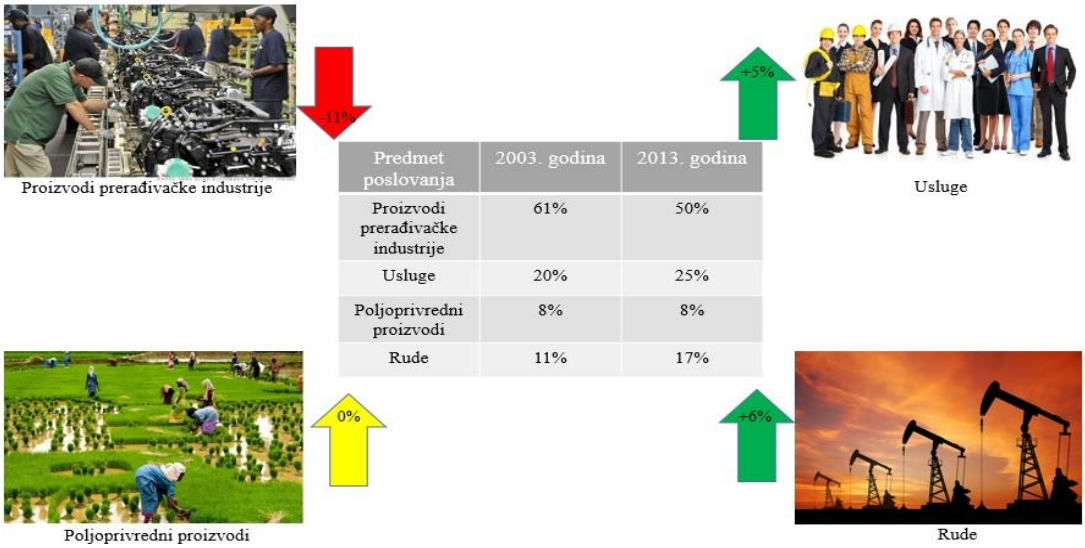
Premda dobra ideja, analiza, strategija i priprema nisu jamstvo da će izlazak na međunarodno tržište rezultirati uspjehom, one povećavaju vjerojatnost da poduzetnikova ideja bude dobro prihvaćena i da opstane i izvan granica domaće ekonomije. Neki autori poput Jeanneta (2000), smatraju da je za uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu potrebno imati globalni razum. Razlog tome su drastične promjene na međunarodnom tržištu koje su oblikovale ekonomiju koju poznajemo danas. Suvremena ekonomija je nastala kroz različite faze: od trgovine poljoprivrednim dobrima, proizvodnje pa sve do trgovanja dobrim uhodanim poslovima kao što je primjer franšize. Ključni zadatak vanjskotrgovinskog poduzetnika je otkriti želje i potrebe kupaca za određenim robama i uslugama te načine kako te želje i potrebe ispuniti.

Kako je međunarodno poslovanje u današnjim uvjetima veoma složeno, Jeannet (2000) drži da je potrebno ozbiljno shvatiti dva glavna uvjeta takvog poslovanja. Kao prvi uvjet navodi kako u međunarodnom poslovanju može sudjelovati gotovo svako poduzeće i da nekadašnje trgovinske barijere sve više nestaju kao rezultat ratificiranja raznih konvencija i sporazuma. Ovim uvjetom želi se osvijestiti sveprisutnost konkurencije i potreba za stvaranjem konkurentskih prednosti, odnosno jačanjem konkurentskih snaga. Današnja vanjskotrgovinska poduzeća moraju biti spremna na konstantno praćenje tržišnih promjena i kontinuirano mijenjanje jer je konkurencija velika, a samo oni koji su spremni prigrliti

promjene mogu opstati. Drugi uvjet veže se uz porast homogenog tržišta, tj. uz odmak od standardizirane proizvodnje. Mnoga su tržišta otvorila svoje granice i na taj način povećala opseg ukupne međunarodne potražnje.

Opisanim uvjetima se pokušava skrenuti pozornost na sve veću pregovaračku moć kupaca i na sve oštriju konkurenciju u globalnim uvjetima. Na prikazu 2.1. se uspoređuje struktura svjetske trgovine iz 2013. s onom iz 2003. godine, tj. prikazuju se promjene u odnosu na predmet trgovine. U 2013. godini zemlje su ponajviše trgovale proizvodima prerađivačke industrije kao što su na primjer automobili, odjeća, IT oprema i slično (50%). Udio trgovine rudama (mineralnim proizvodima), bakrom, ugljenom i naftom iznosio je 17%, poljoprivrednim proizvodima (soja, pamuk, pšenica i dr.) 8%, a uslugama 25% (WTO, 2014).

Prikaz 2.1. **Usporedba strukture svjetske trgovine (2003.-2013.)**



Predmet poslovanja	2003. godina	2013. godina
Proizvodi prerađivačke industrije	61%	50%
Usluge	20%	25%
Poljoprivredni proizvodi	8%	8%
Rude	11%	17%

Izvor: obrada autora prema: Krugman i Obstfeld (2009) i WTO (2014)

U usporedbi s 2003. godinom, udio trgovanja proizvodima prerađivačke industrije na međunarodnom tržištu se smanjio za 11%, trgovina uslugama porasla je za 5%, rudama za 6%, dok je trgovina poljoprivrednim proizvodima ostala na istoj razini. S obzirom na pad proizvoda prerađivačke industrije i znakoviti porast usluga, može se zaključiti kako međunarodno tržište tendira razmjeni neopipljivih vrijednosti. Razlozi tome su brojni. Jedan od njih je preferiranje kupaca da se pojedine robe poput automobila i osobnih računala servisiraju. Kupci su u današnje vrijeme skloniji popravku pojedinih roba u svom vlasništvu,

nego kupnji novih. Jedan od razloga je i digitalizacija, odnosno trgovina neopipljivim robama. Primjeri takve digitalizacije su pojedina rješenja u računalnom oblaku (*cloudu)* što je drastično smanjilo proizvodnju medija za pohranu kao što su cd-i i već zaboravljene diskete. Sve veći razvoj turizma, a time i porast putovanja, je također razlog povećanja usluga u strukturi svjetske trgovine. Globalizacija, odnosno porast međunarodne trgovine je česti razlog poslovnih putovanja. Sjedišta mnogih poduzeća su disperzirana u više zemalja. Razlozi tome su jeftinija proizvodnja, pravna regulativa zemlje domaćina koja ide u korist poduzeću, a ponekad i bolja geografska povezanost poduzeća i njegovih ciljnih skupina kupaca ili nekih drugih dionika.

Premda se na temelju stagnacije poljoprivrednih proizvoda u desetogodišnjem presjeku strukture svjetske trgovine zaključuje kako nije bilo nikakvih promjena, to nije tako. Glavni razlog tome je zamjena ljudske radne snage strojevima. Unatoč istoj količini prodane robe, različiti su načini njene obrade. Na temelju te stagnacije, također se zaključuje kako su se pojedine zemlje okrenule prema vlastitim sirovinama poljoprivrednog podrijetla te kako nemaju potrebu za uvozom. Za svjetsku trgovinu rudama se očekuje da će svake godine sve više rasti. Zbog ograničenosti njihovog crpljenja, rudama sve više raste cijena. Zemlje u razvoju, koje obiluju bogatstvom ruda, iskorištavaju tu prednost te na taj način znatno utječu na dinamiku njihovog trgovanja. Trendovi u svjetskoj trgovini mogu pomoći vanjskotrgovinskom poduzeću da usmjeri svoju ideju u pravcu razvoja globalne ekonomije. Osluškivanjem tržišta te želja i potreba kupaca, stvaraju se preduvjeti za profitabilnu nišu i uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu.

2.1.1. Prikupljanje informacija o međunarodnom tržištu

Odluka poduzeća da svoje poslovanje proširi na međunarodnu razinu, prvi je korak koji vodi do međunarodne razmjene. Bez obzira na odabir strategije širenja tržišta, poduzeće mora ponajprije prikupiti relevantne informacije o karakteristikama stranog tržišta. Informacije su nužne u svakom segmentu međunarodnog poslovanja. Prikupljanje relevantnih informacija je vezano uz motive širenja tržišta te odabir međunarodnih tržišta (Malenica i Dorbić, 2014).

Motivi izlaska na međunarodno tržište su razni. Većina uključuje očekivanu ekonomsku korist poduzeća, što je posljedica zadovoljavanja želja i potreba tržišta. Kupci su spremni platiti za nešto što je u razini njihovih očekivanja. Međutim, kad predmet poslovanja

poduzeća koje izlazi na međunarodno tržište nadilazi tu razinu očekivanja, kupci su spremni platiti više. Zbog toga bi cilj svakog poduzeća trebao biti oduševljavanje njegovih kupaca jer oduševljeni kupci su lojalniji poduzeću i skloniji preporučiti njegove robe i usluge. U literaturi se može naći niz razloga koji motiviraju poduzeća da se uključe u međunarodnu razmjenu. Kao najvažnije Marković (1994) ističe:

- ostvarivanje dobiti,
- rast i razvoj,
- veća iskorištenost proizvodnih kapaciteta,
- poduzetnički motivi,
- inovacije,
- mogućnost većeg zapošljavanja,
- iskorištavanje marketinških sposobnosti,
- zasićenost domaćeg tržišta,
- prednosti međunarodnog tržišta.

Osim ostvarivanja dobiti, pozadina gotovo svakog izlaska na međunarodno tržište, jest rast i razvoj poduzeća. Lokalna tržišta ponekad ne raspolažu adekvatnom infrastrukturom koja je potrebna poduzeću koje planira rast i razvoj. Također, mnoga lokalna tržišta možda ne raspolažu kadrom koji bi na kvalitetan način mogao doprinijeti potrebnim promjenama unutar poduzeća. Spomenuti razlozi su samo neki od motiva vezanih uz rast i razvoj poduzeća na međunarodnom tržištu. Ako su strojevi, oprema, prostor i drugi elementi, koji čine glavne elemente nekog poslovanja izvan funkcije, na primjer u vrijeme kada poduzeće zatvara svoju poslovnicu ili proizvodnju, poduzeću to stvara trošak. Takav trošak bi se mogao nazvati oportunitetnim jer postoji prilika za boljom iskorištenosti kapaciteta koja nije primijenjena. Češća uporaba strojeva, opreme ili prostora za koje je bez obzira na njihovu funkcionalnost plaćena određena naknada, povećava njihovu funkcionalnost. Više robe nastale takvom češćom proizvodnjom ili najam tvornice izvan lokalnih granica, koja može ostvariti još veće „viškove“ i na taj način povećati proizvodnju, može motivirati poduzeće za izlazak na međunarodno tržište.

Osim što preuzimaju neizvjestan rizik, poduzetnici predviđaju prilike tamo gdje ih drugi ne vide. Često su ponukani potrebom za promjenama i novim poslovima. Kada se uz već spomenuti globalni razum nadoveže želja za nečim novim, poduzetnici djeluju izvan granica

lokalne ekonomije. Njihovi motivi često stavljaju prioritet ne samo na sami uspjeh, nego i na zaradu. Radi velikog usmjerenja na postizanje uspjeha, njihova upornost stvara veliku vjerojatnost za međunarodni uspjeh. Smatra se da na lokalnom tržištu, a još više na međunarodnom, najviše uspijevaju oni koji su prvi, oni koji su najbolji ili oni koji su drukčiji. Ako se u poduzeću razvila ideja novog proizvoda, usluge ili koncepta, pogotovo ako ta ideja nije toliko zaživjela na međunarodnom tržištu, to može biti motiv za izlazak na međunarodno tržište. Inovacije su obično popraćene i medijski, tako da poduzeće prilikom lansiranja nečeg potpuno novog dobiva i medijski prostor koji služi kao „besplatna reklama“. Inovatorima je često motiv da se njihova inovacija iskoristi u svom najboljem potencijalu. Međunarodno tržište predstavlja veliki tržišni potencijal te se kao takvo uklapa u motive inovatora. Širenje poslovanja zahtjeva i širenje mreže zaposlenika poduzeća. Ovaj motiv je povezan i s rastom i s razvojem.

Mnoga poduzeća uključujući i multinacionalne kompanije, šire svoje proizvodne kapacitete u zemlje trećega svijeta, gdje je radna snaga izrazito jeftina. U tim zemljama zaposlenici su potplaćeni za svoj rad, a radni uvjeti su najčešće ispod standarda. Zemlje često svojim rigoroznim zakonima pokušavaju potaknuti poduzeća na poštivanje ljudskih prava. Također im raznim mehanizmima pokušavaju pokazati da je moguće pokrenuti proizvodnju u uvjetima koji mogu odgovarati i poduzeću i zaposlenicima.

Različitim marketinškim aktivnostima poduzeća povezuju svoje proizvode i usluge s kupcima. Ponekad su te aktivnosti toliko jake da kupci žele kupiti neki proizvod premda možda u svojoj zemlji ne mogu imati doticaj s njim. Nakon što poduzeće donese odluku o sudjelovanju u međunarodnoj trgovini, potrebno je odabrati jedno ili više tržišta na kojima će djelovati. Proces odabira adekvatnog tržišta može se sagledati kroz četiri faze. Te faze su prema Johanssonu (1997): identifikacija država, preliminarno istraživanje, detaljno istraživanje i finalni odabir država u koje će poduzeće internacionalizirati svoje poslovanje.

U prvoj fazi se izrađuje popis svih država koje predstavljaju potencijalno tržište za domaće poduzeće. Sagledavaju se sve važne karakteristike tih zemalja koje bi mogle biti relevantne za njihov odabir. Neke od važnih karakteristika su broj stanovnika, bruto domaći proizvod, stope rasta i razvoja, te politička i ekonomska slika zemlje. Nakon što se sastavi popis svih potencijalnih zemalja, u drugoj fazi taj se popis reducira primjenjujući dodatne karakteristike relevantne za poslovanje u tim državama. Ova faza predstavlja preliminarno istraživanje,

koje dodatno istražuje makro čimbenike kao što su trend rasta bruto domaćeg proizvoda, geografska udaljenost, razina razvoja odabranih zemalja i slično. Dok pozitivan trend rasta bruto društvenog proizvoda i razvoj države daju određenu sigurnost državi izvoznici, geografska udaljenost može prouzročiti velike troškove transporta, ali i povećati rizik prilikom distribucije željene robe. U trećoj fazi izrađuje se dubinska analiza država iz faze preliminarnog istraživanja. Sagledavaju se mikro elementi koji su usko vezani uz proizvodnju i usluge kojom se domaće poduzeće bavi. Istražuje se veličina tržišta obuhvaćena tom proizvodnjom i uslugama, stope tržišnog rasta, konkurencija u tim proizvodima i uslugama te ulazna, odnosno trgovinska ograničenja. U nekim djelatnostima kao što su telekomunikacijska djelatnost, konkurira mali broj poduzeća koje takvu djelatnost zapravo čine oligopolskom. Važno je da poduzeće uz proizvodnju i usluge istraži i sva ostala relevantna područja mikro razine te procijeni je li dovoljno spremno i snažno da se probije na već postojećem inozemnom tržištu.

Posljednja faza vezana je uz odabir jedne ili više država na kojima se želi ostvariti vanjskotrgovinsko poslovanje. U ovoj fazi je osim odabira, od iznimne važnosti subjektivna procjena poduzeća, odnosno poduzetnika. Važno je da poduzetnik posjeti odabrane zemlje kako bi iz prve ruke uvidio neke važnosti koje se nisu isticale prilikom prve tri faze. Iskustvo drugih osoba, koje imaju iskustva s tim zemljama, a koje su povezane s poduzetnikom, također može pomoći pri konačnoj odluci. Bez obzira na dubinu istraživanja provedenog u vezi odabira zemalja u kojima se želi nastupiti, uvijek će postojati određena neizvjesnost. Ta neizvjesnost koja je usko povezana s rizikom, neizostavan je element gotovo svakog poslovanja, a pogotovo onog međunarodnog. Spomenuta činjenica ne bi trebala biti obeshrabrujuća jer upravo ona čini razliku između poduzeća koja su sposobna opstati i rasti, od onih pasivnih. Isto tako, savladavanje početnih nedaća može pomoći poduzeću da očvrsne i da na njih bude spremno u daljnjim fazama poslovanja.

2.1.2. Strategija tržišne internacionalizacije

Nakon odabira željenog tržišta, poduzeće treba odabrati adekvatnu strategiju kojom će plasirati svoje robe ili usluge na međunarodno tržište. Poduzeće odabire odgovarajuću strategiju ovisno o vrsti svog poslovanja. Neke od izlaznih strategija koje može odabrati su

izvoz, licenciranje, franšiza, zajednički pothvati i izravna ulaganja (Malenica i Dorbić, 2014).

Izvoz je česta strategija izlaska na međunarodno tržište zbog manjeg rizika i manjeg ulaganja. Poduzeća koja proizvodnju organiziraju na poznatom, domaćem terenu, ne moraju imati dodatne investicije vezane uz proizvodnju u nekoj drugoj zemlji. Unatoč tome, ulaganja u marketinške aktivnosti su neizbježna. Prilikom izvoza, također je važno napomenuti kako se mijenja ukupna organizacijska struktura poduzeća. Potrebno je organizirati posebne odjele i zaposlenike koji će se brinuti o tom segmentu poslovanja. Od marketinga, financija i distribucije pa sve do praćenja poslova u tijeku i onih koji su završeni, svi odjeli u poduzeću moraju raditi povezano kako bi ova strategija bila uspješna. Plasman roba i usluga na inozemno tržište moguć je kroz neizravan ili izravan izvoz. Neizravni izvoz uključuje drugu stranu odnosno posrednika, koji robu poduzeća izvoznika plasira na međunarodno tržište. Zbog prisustva posrednika, smanjeni su troškovi i rizik. Također, njegovo iskustvo na ciljanom tržištu predstavlja prednost poduzeća u odabiru ove strategije. S druge strane, zbog manjeg rizika ekvivalentno se smanjuje i dobit poduzeća. Posrednik izvršava svoj posao uz određenu naknadu koju je poduzeće izvoznik dužno platiti. Još jedan nedostatak neizravnog izvoza je manja kontrola poduzeća izvoznika nad robom koja se plasira u inozemstvu. Premda nosi više rizika i veće troškove, strategija izravnog izvoza ima svoje prednosti. Poduzeće nastupa na međunarodnom tržištu bez posrednika te na taj način samo može utjecati na rezultate prodaje. Osobnom brigom o odabiru prodavaonica i primjerice lociranjem svojih proizvoda na pogodnija mjesta u trgovini, povećava se vjerojatnost i za bolju prodaju. Eliminiranjem posrednika, poduzeće više nije dužno plaćati posredničku proviziju te na taj način reducira dio svojih troškova. Obje strategije izvoza imaju svoje pozitivne i negativne strane, a na poduzeću je da s obzirom na svoje kompetencije, odabere onu koja mu najviše odgovara.

Licenciranje je još jedna mogućnost nastupa na međunarodnom tržištu. Pod davanjem licence smatra se potpisivanje ugovora o licenci koja služi kao neka vrsta dozvole, kojom inozemno poduzeće može koristiti određeni proizvodni proces, znak, patent, poslovnu tajnu ili drugu vrijednost domaćeg poduzeća (Kotler, Keller i Martinović, 2007). Kod ove strategije troškovi distribucije i montaže gotovo su svedeni na nulu. Domaće poduzeće na taj način može znatno povećati prihode uz minimiziranje troškova. Međutim, opasnost i rizik

može doći uslijed nepoštivanja ugovora o licenci ili smanjenjem konkurentske prednosti domaćeg poduzeća. Bez obzira na naknadu koju će primati, ustupanjem svojih znanja i vrijednosti poduzeće može potaknuti porast broja njegovih konkurenata na tržištu, čime mu se u budućnosti može smanjiti tržišni udio.

Franšiza poznata i pod pojmom franšizing, također je poseban oblik prisutnosti na međunarodnom tržištu. To je posebna vrsta ugovora u kojemu se stečeno znanje i iskustvo jednog partnera prenosi na drugog uz određenu naknadu (Andrijanić i Pavlović, 2012). Razlika između licenciranja i franšize je ta da se pod franšizom smatra ustupanje ukupnog modela poslovanja, a ne samo jednog segmenta. Prehrambeni lanci kao što su *McDonald's* i *Subway* ili centar za reguliranje težine *Body Creator*, samo su neki od primjera davatelja franšize. Ključno je pridržavati se svih naputaka iz ugovora kako bi poslovanje pratilo određene standarde. Domaća poduzeća koja žele uhodani posao i *brand* koji je već razvijen, potpisivanjem ugovora o franšizi mogu na taj način konkurirati na međunarodnom tržištu (Košić, 2017). Domaća poduzeća se mogu odlučiti za udruživanje s drugim poduzećima kako bi ostvarila zajedničke interese.

Zajednički pothvat (engl. *Joint Venture*), kao još jedna strategija izlaska na inozemno tržište, podrazumijeva suradnju između dva ili više poduzeća koje su iz različitih zemalja. Osim što ih povezuje zajednički interes za određeni posao, poduzeća koja su potpisala ugovor o zajedničkom pothvatu, disperziraju rizik dijeleći ga međusobno (Kotler i sur., 2007). Ulaganja u zajednički pothvat također su podijeljena između partnerskih poduzeća. Visina ulaganja regulirana je ugovorom, a dobit poslovanja dijeli se ekvivalentno pojedinim ulaganjima i drugim ugovorenim stavkama. Uz brojne prednosti, ipak postoje i nedostaci ove strategije. Neslaganje partnera oko pojedinih elemenata poslovanja može ozbiljno narušiti njihove odnose te ugroziti njihov tržišni nastup.

Izravna ulaganja, kao zadnja od spomenutih strategija, sa sobom nosi velike rizike ali i mogućnost za veliku dobit. Domaće poduzeće se može odlučiti za otvaranje svoje poslovnice ili proizvodnje ili može kupiti dio ili cijelo poduzeće koje već posluje na međunarodnom tržištu. Osim velikih investicijskih troškova, postoji opasnost od deviznih poremećaja, izmjena zakonskih regulativa i drugih promjena koja znatno mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Ekvivalentno riziku povećava se i dobit. Premda nema jamstva da uz veći rizik uvijek ide veća dobit, često se u konačnici pokaže da obje linije idu usporednim tijekom.

Nakon što poduzeće stabilizira svoje poslovanje, uviđa da ostvarenu dobit ne mora dijeliti s drugima u vidu određenih naknada ili provizija.

2.2. Svjetski megatrendovi strukturnih promjena

Šezdesetih godina prošlog stoljeća kanadski komunikolog Marshall McLuhan anticipirao je život novoga doba kao život u globalnom selu (Bedeković i Golub, 2011). Može se kazati da je u međuvremenu do danas globalizacija promijenila gotovo sve, od vremena u kojem živimo do ustaljenih navika, tradicije i običaja. Korjenite strukturne promjene, koje su svijet učinile „globalnim selom“, zahtijevaju od svih sudionika nove strateške odluke jer tradicionalan način vođenja poslovanja u globaliziranom gospodarstvu više nije dovoljan.

U današnje vrijeme silnih i svekolikih promjena, u kojem su globalni megatrendovi zahvatili cijeli svijet, čak je i ljudska svijest postala globalna. Može se ustvrditi da zapravo postoje četiri nadnacionalna, općesvjetska trenda strukturnih promjena (Perkov, 2015):

- globalizacija,
- internacionalizacija,
- održivi razvoj,
- nova ekonomija.

Globalizacija je danas vjerojatno jedan od najčešće spominjanih, ali i najmanje preciziranih pojmova. Globalizacija se općenito može označiti procesom prisutnim u gotovo svim oblastima, procesom koji ubrzano mijenja društvo. To je proces s višestrukim, dalekosežnim i važnim implikacijama. Globalizacija je prisutna u istraživanju i razvoju, tehnologiji, proizvodnji, trgovini, financijama, komunikacijama i informacijama; prisutna je posvuda. Živimo u vrijeme korjenitih strukturnih promjena kad je sve u pokretu i sve je moguće, što ponajbolje potvrđuje činjenica da se brišu čak i spolne razlike u svemu pa i u bračnim zajednicama. Globalizacija afirmira svjetsko društvo bez svjetske države ali s velikim multinacionalnim kompanijama (o tome više u nastavku pod 2.2.1.).

Internacionalizacija poslovanja je općesvjetski trend strukturnih promjena potaknut globalizacijom i novom ekonomijom. Gospodarstvo je internacionalizirano drukčijom podjelom rada i intenzivnijim migracijama s juga prema sjeveru. Internacionalizacija se

može definirati kao proces zbližavanja i poslovne suradnje između poduzeća iz različitih zemalja. Osim globalizacije, postoje i drugi čimbenici koji potenciraju ekspanziju internacionalizacije, a to su: brzina tehnoloških promjena, porast troškova istraživanja i razvoja, snažna penetracija uvoza, skraćenje životnog ciklusa proizvoda, povećanje broja industrijaliziranih zemalja i zrelost problema industrije. U smislu širenja poslovanja izvan domaćeg tržišta, konkretni pojavni oblici internacionalizacije mogu biti prodaja dobara ili usluga, kupnja, proizvodnja, angažiranje menadžera ili stručnjaka, transakcije, otvaranje predstavništava i slično.

Održivi razvoj je sintagma uobičajena u internacionalnoj poslovnoj terminologiji. U korporativnom svijetu 1991. godine je inauguriran prvi globalni pokret za primjenu odgovornih praksi prema okolini. Skupina lidera odlučila se razviti strategije za zaštitu ljudskog okoliša i resursa zemlje, potpisavši povelju koja naglašava da zaštita okoliša treba biti među najvišim prioritetima svake djelatnosti. Održivi razvoj zagovara rast i promjenu strukture proizvodnje/potrošnje kojima se ne umanjuje ukupna kakvoća i upotrebljivost prirodnih resursa (Bajrektarević, 2016). Održivi rast je skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se sačuvalo prirodno bogatstvo planeta i za buduće naraštaje. To je težnja da se stvori održivo društvo balansirajući socijalne, ekonomske i čimbenike zaštite čovjekove okoline. Održivi razvoj uvjetuje da potrošnja treba biti manja od obnavljanja. Riječ je o iznimno važnom procesu koji obuhvaća aspekte okoliša, politike, gospodarstva, lokalne zajednice te nasljeđa i kulturne, povijesne, tradicijske i etičke vrijednosti (Horvat, Perkov, Trojak, 2017).

Nova ekonomija je pravac u ekonomiji stvoren na znanju, sposobnosti i kreativnosti ljudi koji te osobine znaju primijeniti u globaliziranom svijetu brzih promjena. Brzi razvoj telekomunikacija i interneta, otvaranje državnih granica i opća liberalizacija kretanja ljudi, kapitala, informacija i trgovinskih jedinica potaknuli su promjene u globalizaciji. Ideje, proizvodi i usluge postali su dostupni svima u isto vrijeme. Tehnološko-tehnički napredak smatra se najsnažnijom pogonskom silom globalizacije. Danas ljudi žive u eri ICT tehnologija. Sintagma nova ekonomija datira iz 1983. godine, kad je u magazinu *Time* njome opisana posljedica tranzicije iz teške industrijsko-proizvođačke u novu ekonomiju temeljenu na tehnologijama. Inovativnost nove ekonomije uključuje internet, nanotehnologiju, mikroelektroniku, robotizaciju, telematiku i bioniku. U širem smislu pojam upućuje na nove

prakse. Za novu ekonomiju signifikantne su četiri snage: znanje, brzina promjene, globalizacija te digitalizacija i informatizacija. Znanje i intelektualni kapital (zaposlenici, kupci, dobavljači te odnos među njima) postaju iznimno važni za postizanje strateške konkurentske prednosti. U novoj ekonomiji potrebno je biti „izvrstan“, a ne „dobar“ ili „solidan“. Brze promjene generiraju nesigurnost i nemogućnost točnih predviđanja. Kako je globalizacija sveprisutna, presudna je sposobnost primjerenog razumijevanja i tumačenja obilja informacija.

2.2.1. Globalizacija kao poluga integracije tržišta

Različita su tumačenja globalizacije, kao i proturječni stavovi o njezinim pozitivnim i/ili negativnim stranama. Pobornici globalizacije potenciraju njezin doprinos širenju informacija, razvoju demokracije, razumijevanju razlika mentaliteta i kultura, rastu životnog standarda te svekolikoj integraciji i napretku. Protivnici pak drže da globalizacija dovodi do daljnje i sve veće dominacije razvijenih zapadnih zemalja na račun nerazvijenih zemalja. Globalizacija je složen pojam koji omogućava da ga se promatra s više različitih stajališta, čime se ističu njegove prednosti i nedostaci. Ono što je zajedničko definiranju pojma globalizacije sa svih stajališta jest shvaćanje da se ona odnosi na razvoj društvenih i ekonomskih odnosa izvan državnih granica.

Globalizacija je jedan relativno novi izraz za neke stare procese, koji su se ranije samo drukčije nazivali. Kao sinonimi, za globalizaciju su se rabili izrazi kao što su: univerzalizacija, internacionalizacija i slično. Pojam globalizacija dolazi od latinske riječi *globus*, što znači cjelokupan ili ukupan. Neki autori definiraju globalizaciju kao rast globalne, transkontinentalne međupovezanosti. Slijedom toga globalizacija je gospodarsko, socijalno i političko djelovanje koje prelazi granice nacionalnih država, a omogućava da odnosi među ljudima i zemljama budu sve intenzivniji. Ljudi počinju globalno razmišljati ali istovremeno i sve više gube nacionalna obilježja, što rezultira drukčijim shvaćanjem svijeta u cjelini, a što je danas svijet učinilo globalnim selom.

Kao što je već navedeno, pojam globalizacije može se razmatrati s dva suprotstavljana gledišta. S jedne strane, globalizacija je pozitivan i optimističan proces koji donosi razvitak tehnologije, proširenje tržišta, veći profit, lagodniji život, znanstveni napredak, raspad diktatorskih režima i užitak potrošnje; dakle ona je nužnost povezivanja svijeta bez

nacionalnih granica. S druge strane i suprotno tome, globalizacija je nužno zlo, prevlast SAD-a i EU-a u svim aspektima života: ekonomiji, politici, znanosti i kulturi; dakle ona je oblik kolonijalizma i imperijalizma nad malim narodima.

Neki autori globalizaciju smatraju slojevitim fenomenom suvremenog svijeta. Drugi pak smatraju kako je globalizacija dugotrajan povijesni proces u kojem ljudi teže postići sveobuhvatnost svijeta. Ta težnja ljudi isprva se manifestirala otkrivanjem novih zemalja i kontinenata, poslije čega je uslijedilo i njihovo osvajanje. Prema Stiglitzu (2009) globalizacija može biti blagoslovljena sila, koja u sebi nosi potencijal da poveća blagostanje svih ljudi na planetu. Jedno je ipak sasvim sigurno: proces globalizacije (kako god ga pojedini autori definirali i doživljavali) na svim razinama nezaustavljivo je u tijeku, a na svima nama je da njegov potencijal usmjerimo u pravom smjeru. Od samih početaka bilježenja ljudske povijesti (a vjerojatno i prije toga) pa sve do danas lako je uočiti neprestanu ljudsku težnju za širenjem i ekspanzijom, koja se uglavnom odnosila na osvajanje novih ili tuđih teritorija (Getoš, 2002).

Dok zagovornici globalizacije taj pojam poistovjećuju sa napretkom i tumače kao rješenje svih problema cjelokupnog čovječanstva na kugli zemaljskoj, žestoki protivnici (antiglobalisti) pod istim pojmom podrazumijevaju zavjeru "mračnih sila" koja će sve nas kad-tad stajati glave. Getoš (2002) smatra da tzv. antiglobalisti zapravo nisu protiv globalizacijskog procesa. Svojim stajalištima obuhvaćaju sva područja ljudskog djelovanja (globalna financijska tržišta, globalan mir, globalno blagostanje…) i sve države svijeta (ne samo njihov puki zbroj, već u globalnom smislu). Predlažu globalne promjene na svim planovima u cijelome svijetu. Po samome ustroju globalni pokreti su razgranati po čitavom svijetu i služe se globalnim komunikacijama (poglavito Internetom). "Antiglobalizacijski" je propagandni termin izmišljen od strane *mainstream* medija kojeg bi trebalo s podsmjehom odbaciti. Jedino po čemu se antiglobalisti razlikuju (od globalista) je to što zagovaraju drukčiji smjer razvitka globalizacijskog procesa. Možda izraz "kritičari globalizacije" puno bolje prikazuje njih i njihovu djelatnost.

Antiglobalisti ne prihvaćaju vođe, ali zato cijene poznatije osobe koje se zalažu za "njihovu stvar" kao što su Noam Chomsky (filozof i lingvist, najradikalniji kritičar novoga svjetskog poretka i američke državne administracije), James Tobin (1981. godine primio Nobelovu nagradu za svoju analizu financijskih tržišta i njihovog djelovanja na kupovne odluke i time

na zaposlenost, proizvodnju i razvitak cijena), Joseph Stiglitz (jedan je od najpoznatijih ekonomista i vodećih kritičara globalizacijskog procesa, poglavito MMF-a i WB-a) i Jeremy Rifkin (žestoki zastupnik Trećeg svijeta čije misli u praksi primjenjuju antiglobalisti u čitavom svijetu i to vrlo uspješno).

Različiti su odgovori na pitanje što je globalizacija. Ako odgovor na ovo pitanje primjerice potražimo na internetskim pretraživačima, pronaći ćemo gotovo tristo različitih definicija ovoga pojma. Globalizacija je bliže povezivanje zemalja i naroda svijeta koje je izazvalo golemo smanjenje troškova prijevoza i komunikacija te rušenje umjetnih zapreka za tijek roba, usluga, kapitala, znanja i ljudi preko granice (Stiglitz, 2004). Perkov (2017) globalizaciju opisuje kao povećanje međunarodne razmjene na tržištima dobara, usluga i na tržištu nekih faktora proizvodnje, uključujući rast i razvoj institucija koje premošćuju nacionalne granice poduzeća, vlade, međunarodne institucije i nevladine udruge.

2.2.1.1 Povijesni pregled razvoja procesa globalizacije

Više je uzroka pojave i širenja globalizacije. U literaturi se najčešće spominju (Mešić, 2012, prema: Perkov, 2017):

- razvoj tehnologije,
- brzina i troškovi transporta,
- kraj hladnog rata,
- globalni problemi i
- liberalizacija.

Globalizacija je fenomen koji je u pravom smislu riječi omogućila informacijsko–komunikacijska tehnologija. Ona je, moglo bi se reći, globalizaciji širom otvorila vrata (Sikavica, 2011). Razvoj tehnologije, poglavito u području komunikacija i razmjeni informacija te pojava interneta, temeljni je pokretač i uzrok pojave globalizacije. Uloga interneta pri tome je neprijeporno najveća. Nagli porast trgovine, posebice trgovina preko interneta te internacionalizacija poslovanja, globaliziraju financijsko tržište što ima za posljedicu brzo smanjivanje transportnih troškova. Ukidaju se carinske barijere i trguje se tamo gdje se ostvaruje najveća dobit. Završetkom hladnog rata i padom „čelične zavjese“ raste suradnja među državama. Zemlje bivšeg istočnog bloka se demokratiziraju i prihvaćaju načela tržišne ekonomije te su sve prisutnije na svjetskom tržištu.

Globalni, općesvjetski problemi u zaštiti okoliša i ljudskih prava ne mogu se više rješavati na razini država; naprosto iznuđuju globalnu svijest i traže globalnu politiku. Neprijeporno je da su suša, poplava, glad, rast siromaštva, klimatske promjene i slično, također uzroci pojave globalizacije. Prema mišljenju kritičara globalizacije, ona više nije prisilni proces nego je posljedica politike deregulirana pod vodstvom SAD-a, koju je omogućila liberalizacija svjetske trgovine u okviru Svjetske trgovinske organizacije.

Globalizacijski proces bio je ključan upravo u 1990-im godinama prošloga stoljeća. Čečuk (2002) navodi kako mnogi stručnjaci tvrde da je globalizacija fenomen star nekoliko stoljeća pa i tisućljeća. Prema drugima, globalna svjetska ekonomija, podjela rada i multilateralna trgovina postoje još od 1500. nadalje. Ističe se da je čak i prije 1500. mreža trgovine pokrivala gotovo sve regije Euroazije i subsaharske Afrike s velikim obujmom trgovine podržanom specijalizacijom, agrarom i industrijskom proizvodnjom. Veliki broj stručnjaka, pojavu globalizacije vezuje za pojavu prve industrijske revolucije još u 19. stoljeću, dok pojavu globalizacije određeni broj stručnjaka vezuje za razdoblje nakon 2. svjetskog rata. Početke globalizacije u suvremenom smislu moguće je povezati s pojavom prve industrijske revolucije početkom 19. stoljeća, kada zbog naglih tehničkih i tehnoloških izuma i otkrića dolazi do sve većeg povezivanja svjetskog gospodarstva (Perkov, 2017).

Situacija u kojoj se svijet, a osobito Europa nalazila poslije 2. svjetskog rata, posebno je pogodovala procesu globalizacije. Razorene europske zemlje, uz financijsku pomoć SAD-a, počinju se međusobno povezivati s ciljem izbjegavanja daljnjih neprijateljstava te s ciljem međusobne suradnje i pomaganja. U tom kontekstu valja spomenuti GATT (*General Agreement on Traiffs and Ttade*), koji je utemeljen 1947. godine s osnovnim ciljem liberalizacije svjetske trgovine uklanjanjem carina i drugih trgovinskih barijera. To je neprijeporno potaknulo međusobno trgovinsko povezivanje zemalja na načelima reciprociteta, liberalizacije i nediskriminacije. Rečena načela znače da trgovačke olakšice, koje potpisnice GATT-a priznaju jedna drugoj, moraju biti jednake za obje strane. Postupno se smanjuju carinske i druge barijere, a dvostruke carinske olakšice među dvije potpisnice moraju se primijeniti na sve članice GATT-a. Godine 1994. GATT je preimenovan u WTO (*World Trade Organisation*), a broj država članica je s početnih 23, koliko je GATT imao kad je utemeljen, danas narastao na više od 130 država članice.

Proces globalizacije je započeo i više se ne može zaustaviti. Uključivanjem u međunarodne saveze i institucije, nacionalne države se uključuju u proces transnacionalizacije i time se djelomočno odriču svoje suverenosti. Rast i sve veće ekonomsko značenje transnacionalnih korporacija i transnacionalnih tijekova roba, kapitala, informacija te znanja na svjetskom tržištu i globalnom ekonomskom prostoru, najbitnija su odlika transnacionalizacije (Dragičević, 1996, preuzeto iz Lončar, 2005).

Prikaz 2.2. **Četiri faze razvoja globalizacije**

Faze globalizacije	Razdoblje	Pokretači	Osnovne karakteristike
Prva faza	1830. do kasnih 1800-ih Vrhunac u 1880.	Uvođenje željeznica i morskog prijevoza	Rast proizvodnje; Međunarodna trgovina sirovinama uglavnom posredstvom trgovačkih poduzeća
Druga faza	1900.-1930.	Elektrifikacija i proizvodnja željeza	Pojava i dominacija prvih multinacionalnih kompanija (uglavnom iz Europe i Sjeverne Amerike) u proizvodnji, rudarstvu i poljoprivredi
Treća faza	1948.-1970.	Formiranje GATT-a; Završetak Drugog svjetskog rata; Marshallov plan za obnovu Europe	Zajednički napor razvijenih zapadnih zemalja da se postupno smanje barijere u trgovini; Rast multinacionalnih kompanija iz Japana; Međunarodna trgovina robama široke potrošnje; Međunarodno kretanje kapitala i razvoj globalnog tržišta kapitala
Četvrta faza	1980. do danas	Radikalni napreci u informacijama, komunikacijama, proizvodnji i sličnim tehnologijama; Privatizacija poduzeća u državnom vlasništvu u tranzicijskim zemljama; Izuzetno brz ekonomski rast u zemljama u razvoju	Izuzetno brz rast u međunarodnoj trgovini robama, uslugama i kapitalu; Učešće u međunarodnom poslovanju malih i velikih poduzeća podrijetlom iz mnogih zemalja; Fokus na zemlje u razvoju za izvoz, inozemna izravna ulaganja i snabdijevanje

Izvor: Andrijanić i Pavlović (2012)

Pišući o nastanku i razvoju globalizacije, Cavusgil, Knight i Riesenberg (u Pavlović i Andrijanić, 2012.) identificiraju četiri faze razvoja globalizacije (prikaz 2.2.). Prvu fazu globalizacije karakterizira vrlo intenzivna međunarodna ekonomska suradnja, koju su

potaknuli željeznica, prekomorski transport, telekomunikacijska sredstva i rast poduzeća. Drugu fazu globalizacije oslikava europska kolonizacija Azije, Afrike i bliskoistočnih zemalja, što je zapravo početak stvaranja prvih multinacionalnih kompanija koje počinju globalno poslovati.

Treću fazu globalizacije obilježila je potreba za sirovinama i repromaterijalima za poslijeratnu obnovu Europe i Japana, kojima nedostaju i robe široke potrošnje. Takve okolnosti pogodovale su SAD-u da u to vrijeme izraste u vodeću ekonomsku i vojnu silu svijeta. Iako je puno zemalja po završetku Drugog svjetskog rata protekcionističkom politikom pokušavalo ograničiti međunarodnu trgovinu, SAD, Velika Britanija i Australija su smanjivanjem carina jačale međunarodnu trgovinu. To je 1947. godine rezultiralo Općim sporazumom o trgovini i carinama (GATT) uz pomoć kojega su se dugo godina poslije otklanjale smetnje liberalizaciji međunarodne trgovine. U ovoj trećoj fazi globalizacije, brojna poduzeća poput *Coca Cole, Nestlea, Singera, IBM-a, Boeinga, Kodaka* i *Gillette-a* razvijaju svoje poslovanje na globalnoj razini. Međunarodna trgovina i investicije rastu, a liberalizacija kretanja kapitala preko nacionalnih granica dovodi do integriranja globalnih financijskih tržišta.

Četvrtu, sadašnju fazu globalizacije, pokrenuo je brzi tehnološki, posebice informatički napredak, razvoj i pojeftinjenje transporta i komunikacijskih sredstava, političke i ekonomske promjene u SSSR-u, industrijalizacija i međunarodno otvaranje Kine i azijskih zemalja te daljnja liberalizacija međunarodne trgovine i kretanja kapitala, osobito izravnih inozemnih ulaganja. Globaliziraju se usluge, posebice bankarske i turističke te one u području zabave, osiguranja i maloprodaje. Zahvaljujući tehnološkim promjenama i novotarijama, brojne male države i njihova poduzeća dobivaju priliku konkurirati velikima. Napredak transportnih i komunikacijskih sredstava približio je geografski i kulturološki najudaljenije dijelove svijeta. Postojeću fazu globalizacije omogućili su: proces *deregulacije,* u kojem dominira liberalna politika nemiješanja države u poslovanje poduzeća, proces *privatizacije,* u kojem vlade prodaju poduzeća domaćim i inozemnim investitorima i proces *liberalizacije* kretanja roba, kapitala, usluga i ljudi, u kojem započinje proces pretvaranja svijeta u jedinstveni prostor za kretanje roba i kapitala ali i informacija i ideja (Andrijanić i Pavlović, 2012).

2.2.1.2 Vrste i učinci globalizacije

Globalizacija poslovanja, potpomognuta informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama, mijenja način života u cijelom svijetu. To su povezani procesi. Informacijsko-komunikacijska tehnologija presudno je obilježila ne samo poslovni svijet nego i život uopće pa se danas s pravom govori o informacijskoj ekonomiji. Informacijsko-komunikacijska tehnologija tehnološka je platforma za sve recentne trendove u poduzeću, a i sama je uvjetovala globalizaciju kao jedan od suvremenih trendova. Informatizacija uz pomoć telekomunikacija pridonosi globalizaciji u kojoj se brišu vremenske zone između pojedinih dijelova svijeta, što uvjetuje umrežavanje poduzeća i rušenje granica između poduzeća pa i hijerarhijskih odnosa. Uspostavlja se globalno tržište jer je putem interneta sve dostupno svima, na bilo kojem dijelu Zemlje. Time konkurencija postaje globalna (Sikavica, 2011).

Globalizacija gospodarstva, kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije, snažno utječe na transnacionalno integriranu proizvodnju i slabljenje nacionalnih ekonomija, na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, na povećane financijske tokove i stvaranje jedinstvenog svjetskog tržišta (Bedeković i Golub, 2011). Iako je, dakle, više vrsta globalizacije, o njoj se danas najviše raspravlja s ekonomskog i političkog aspekta s obzirom na njihovu usku povezanost. Podjela globalizacije uključuje pet vrsta (Perkov, 2015): ekonomska, društvena, politička, kulturna i ekološka globalizacija.

Ekonomskom globalizacijom možemo podrazumijevati stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svjetskog tržišta sa slobodnim poticanjem konkurencije i razvoja te većom povezanosti društava i problema na svjetskoj razini. Karakteriziraju je rast trgovine, rast investiranja, ubrzanje i povećanje financijskih tijekova, kraj nacionalnih ekonomija, nastanak transnacionalno integrirane proizvodnje, neograničeni putovi biznisa, jačanje trgovinske i ekonomske aktivnosti i nastanak svjetskih globalnih zakona.

Brojne promjene u različitim područjima, a posebice u ekonomiji zadnjih desetljeća, u izravnoj su povezanosti s procesom globalizacije. Uslijed tih promjena, poduzeća su prisiljena internacionalizirati svoje poslovanje jer u suprotnom, kad bi se oslonila samo na poslovanje u svojoj državi, njihov dugoročni opstanak bio bi upitan. Stvoreno je jedinstveno svjetsko tržište na kojem je prisutna sve veća međunarodna povezanost dobara, tehnologije,

rada i kapitala. Međunarodna poduzeća globaliziraju svoje poslovne operacije iz više razloga. Jedan od razloga je i političke prirode odnosno nastojanje da se unificira i socijalizira globalno društvo. Tehnološke promjene s kojima se poduzeće teško nosi, također utječu na globalizaciju njegovoga poslovanja. Važno je ovdje spomenuti i globalizaciju poslovanja uslijed tržišnih razloga jer globalna poduzeća postaju i globalni kupci. Ekonomija obujma smanjuje troškove poslovanja, a podiže konkurentnost što je također jedan od razloga globalizacije poslovnih operacija. Konačno, sve jača i brojnija konkurencija, koja dolazi čak i iz zemalja tzv. trećega svijeta, izravno utječe na globalizaciju poslovanja poduzeća.

Prema Cavusgilu, Knightu i Reisenbergeru (u Pavlović i Andrijanić, 2012.) najznačajniji elementi ekonomske globalizacije jesu:

1. *Integracija i međuzavisnost nacionalnih ekonomija*. Međunarodno aktivna poduzeća organiziraju investicije, opskrbu, proizvodnju i prodaju na područjima brojnih zemalja, dezintegrirajući poslovne procese, ne više na nacionalnom, nego na međunarodnom prostoru. Takva aktivnost poduzeća potiče daljnje integracijske procese, a država ih dodatno potpomaže smanjenjem barijera za odvijanje međunarodne trgovine, harmonizacijom svojih monetarnih i fiskalnih politika te pomoću nadnacionalnih organizacija kao što su Svjetska trgovinska organizacija, Međunarodni monetarni fond i Svjetska banka, koje vrše pritisak na daljnju liberalizaciju poslovanja;

2. *Rast regionalnih ekonomskih integracija*. Uz pojavu Europske zajednice početkom 50-ih godina 20. stoljeća, razvile su se i druge regionalne ekonomske grupacije kao što su:
   - NAFTA (*North American Free Trade Organization*): SAD, Kanada i Meksiko;
   - APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*): okuplja 21 državu, među kojima i SAD, Japan, Kinu, Indoneziju, Australiju, Rusiju i brojne druge države azijsko-pacifičkog područja;
   - ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*): okuplja Indoneziju, Kambodžu, Laos, Singapur, Bruneje, Maleziju, Vijetnam, Filipine, Burmu (Myanmar) i Tajland,

- MERCOSUR (*Mercado del Sur*[1]): Brazil, Argentina, Paragvaj i Urugvaj uz veći broj pridruženih latinoameričkih zemalja.

Navedene regionalne grupacije potiču svoje članice na prekogranično poslovanje, a neki, poput EU i potpuno dokidaju prepreke odvijanju poslovanja među svojim članicama te cjelokupan teritorij zemalja članica pretvaraju u jedinstveno tržište;

3. *Rast međunarodnih ulaganja i tokova kapitala*. Obavljajući međunarodne transakcije, poduzeća i vlade kupuju i prodaju velike količine nacionalnih i stranih valuta. Slobodno kretanje kapitala u gotovo cijelom svijetu omogućava poslovne aktivnosti među pojedinim nacionalnim ekonomijama što je dovelo do toga da komercijalno i investicijsko bankarstvo postanu globalne industrije. Time se omogućava posuđivanje novca vladama ali i financiranje poslovnih poduhvata;

4. *Približavanje potrošačkih potreba i načina života*. Širom svijeta sve su sličniji načini na koje ljudi (potrošači) provode svoje vrijeme i troše novac. Glavni brendovi su ostvarili svjetsku prepoznatljivost, a trend se još pojačava međunarodnim putovanjima, filmovima, globalnim medijskim poduzećima i njihovim programima, internetom, što sve ljude širom svijeta približava najpoznatijim brendovima i načinu života koji je s njima povezan;

5. *Globalizacija proizvodnje*. Intenzivna globalna konkurencija prisiljava poduzeća da smanje troškove proizvodnje i marketinga. Poduzeća nastoje smanjiti cijene pomoću ekonomije obujma i standardizacije proizvoda koje prodaju. Ona zbog toga sele određene aktivnosti na inozemne lokacije kako bi iskoristila prednosti u nacionalnim razlikama cijena i kvalitete inputa.

Politička globalizacija usko je povezana s ekonomskom globalizacijom. Politika se mora boriti s velikim problemima jer politička pitanja više nisu samo stvar jedne države nego postaju stvar od globalnog značenja. Globalizacija i natjecanje za pridobivanje sjedišta vodećih poduzeća, ograničavaju prostor za djelovanje nacionalnih politika, jer se mnogi problemi sada mogu rješavati samo na internacionalnoj razini, tj. globalno. Moraju se pronaći nove političke forme i prostori. Europske integracije se obilježavaju kao jedan od najuspješnijih odgovora na izazove koje sa sobom donosi globalizacija. Postojanje

[1] na španjolskom znači: zajedničko tržište

jedinstvenog svjetskog tržišta smanjuje mogućnost nacionalnih država da izravno potiču razvoj vlastite ekonomije, postavljanjem pravila koja daju prednost vlastitim poduzećima. Mjesto donošenja odluka se prenosi iz državnih u međunarodne institucije čime se smanjuje mogućnost ljudi da izravnim izborima predstavnika vlasti utječu na vlastiti razvoj.

Društvena globalizacija se odnosi na svijet koji postaje „globalno selo" jer tehnološki napredak i novi izmijenjeni ekonomski poredak stvaraju drukčije, globalno društvo. Nove vrste komunikacije (*chat,* e-mail) omogućavaju stvaranje „društva na daljinu“ koje se značajno razlikuje od dosadašnjeg tradicionalnog društva. Društvenu globalizaciju karakteriziraju i migracije ljudi preko granica te nastanak međunarodnih institucija kao što su: Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i Svjetska trgovinska organizacija.

Kulturna globalizacija je susret različitih svjetskih kultura i običaja. Protok robe, kapitala i ljudi preko državnih granica nosi sa sobom i protok navika, običaja i kultura. Ispreplitanje različitih svjetskih kultura globalizira svijet u jednu zajednicu. Jedan od najvećih izazova globalizacije jeste njezin utjecaj na kulturu i društvo. Približavanje kulture različitih naroda je produkt ogromnog napretka u komunikacijskoj tehnologiji i razmjeni informacija te širenju satelitskih i kompjuterskih mreža, što se smatra jednim od pozitivnih aspekata globalizacije.

Ekološka globalizacija je povećanje globalnih ekoloških problema uslijed pojačane modernizacije, industrijalizacije i drugih globalizacijskih dimenzija. Globalne ekološke teškoće s kojima se svijet danas suočava, izazovne su i važne onoliko koliko i problemi nejednakosti ili ekonomski problemi. Globalni problemi koji se nesumnjivo moraju rješavati globalno, su primjerice, zagrijavanje zemljine atmosfere, ozonske rupe i uništavanje tropskih šuma.

Iako se najčešće potenciraju ekonomska i politička globalizacija, ipak se u zadnje vrijeme pozornost daje i ekološkoj, kulturološkoj i društvenoj globalizaciji. Općenito, učinci globalizacije su (Perkov, 2015):

1. rast i značaj izravnih stranih ulaganja,
2. internacionalizacija financijskih tržišta,
3. razvoj i raširenost komunikacijskih i transportnih usluga,
4. deregulacija i liberalizacija tržišta,

5. privatizacija javnog sektora.

Već je naprijed navedeno da je globalizacija započela u vrijeme industrijske revolucije, kad se uslijed novih tehničkih i tehnoloških otkrića, pojave parobroda i željeznice te pada cijena transporta, svjetsko gospodarstvo počelo sve više povezivati. Međutim, današnje globalizacijske procese značajno obilježavaju velike tehnološke inovacije, kompjutorizacija, razvoj i široka primjena interneta i novih komunikacijskih kanala te razvoj transportnih sredstava i pojeftinjenje transportnih usluga. Zbog brzog razvoja sustava transporta i njegova koštanja, fizičke i vremenske udaljenosti izgubile su na važnosti. Smanjeni su troškovi distribucije i vrijeme transporta, a razvijen je zračni promet te korištenje e-pošte, telefaksa, mobilnih telefona i slično.

Razvoj transportne infrastrukture, koji je ubrzao prijevoz roba i snizio cijene usluga te evolucija na području komunikacija i pojava interneta, snažno su utjecali na gospodarska kretanja i daljnju deregulaciju i liberalizaciju tržišta. Deregulacija i liberalizacija tržišta važni su poticaji ekspanziji međunarodne razmjene roba, kapitala i usluga. Nizom različitih mjera poslovanje se nastoji pojednostaviti te omogućiti različita poslovna povezivanja domaćih i stranih poduzeća, kako bi se povećala konkurentnost uz što manje miješanje državnih ili paradržavnih organa. Ukidanjem carinskih barijera i daljnjom liberalizacijom kretanja roba, kapitala i usluga, granice nacionalnih država sve su manje vidljive pa svijet postaje jedinstveni prostor kretanja roba, kapitala, usluga, informacija itd.

Globalizacija potiče i proces privatizacije javnih (državnih) poduzeća. Države su osnivale javna poduzeća u području energije, opskrbe vodom, željeznice, telekomunikacija i slično. Danas ih prodaju privatnim domaćim i/ili inozemnim investitorima, prepuštajući im daljnje vođenje tih poduzeća.

Razvoj novih i bržih prometnih sredstava, smanjenje cijena transporta, a posebice nastanak i razvoj novih informacijskih tehnologija, interneta i komunikacijskih kanala, dinamizirao je promjene što gotovo dnevno otvara nove mogućnosti. Napredak svih vrsta prometnih sredstava i informacijskih tehnologija čini naš planet sve manjim, a njezine stanovnike sve sličnijima i bližima. Burni razvoj multinacionalnih kompanija dovodi do razvoja svjetskog tržišta na kojem se brzo i intenzivno razmjenjuju znanja, tehnologije, usluge, sve vrste proizvoda i menadžerski talenti (Srića, 2003).

Globalizacijski procesi preobrazili su svjetsku ekonomiju iz nacionalne i internacionalne u transnacionalnu, koja se sve više odlikuje protokom novca i intelektualnog vlasništva, a manje trgovinom roba i usluga. Novac, upravljanje i intelektualno vlasništvo preuzeli su danas ulogu temeljnih konkurentskih prednosti, koju su prije imali zemlja i rad. Trgovina postaje važna funkcija investicijskog ciklusa, a temeljni cilj na svjetskom tržištu postaje tržišna maksimalizacija. U tom i takvom okruženju, čak su i poduzeća koja nemaju globalnih ambicija, prisiljena uključivati se u globalizacijske procese. Dakle, globalno postaje imperativ i pretpostavka za rast i razvoj.

Ipak, globalizaciju jedni bezrezervno podržavaju kao neminovan proces, dok je drugi žestoko napadaju. Zagovornici i protivnici smatraju da imaju neosporne argumente za svoj stav. Dakle, kao i svaki drugi fenomen, globalizacija također ima svoje pozitivne i negativne strane (Perkov, 2015).

2.2.1.3 Dualnost globalizacijskog procesa

Zagovornici globalizacije govore o pozitivnom procesu zahvaljujući kojemu se svijet razvija brže nego ikad u povijesti, posebice u ekonomskom, tehnološkom i kulturološkom smislu. Jedinstveno svjetsko tržište i ubrzani ekonomski procesi omogućili su siromašnijim zemljama sudjelovanje na globalnom tržištu te ubrzani rast njihovih ekonomija, koje će po uzoru na bogate i razvijene zemlje modernizirati i pokrenuti svoja gospodarstva. Tome pridonose povećana strana ulaganja u njihove kapacitete, čime se doprinosi smanjenju siromaštva u svijetu i poticanju rasta gospodarstava siromašnih zemalja svijeta, koje su se upravo zahvaljujući globalizaciji svojim proizvodima i uslugama uključile na globalno svjetsko tržište. Povećanom mobilnošću ljudi, pri čemu i oni iz siromašnijih dijelova migriraju u bogatije zemlje, povećana je produktivnost. Veliki se uspjesi bilježe u obrazovanju i opismenjavanju, a podignuta je i razina zdravstvene zaštite u svijetu. Među pozitivnim učincima globalizacije jesu veća socijalna integracija, svjetska globalna rješenja u području ekologije, povećana interakcija različitih kultura i veća dostupnost informacija.

Globalizacija briše granice i afirmira globalno svjetsko društvo u kojem će lokalne države možda imati periferniju ulogu nego prije. Globalizacija je doprinijela ekonomskom napretku i uvela je svijet u eru globalne komunikacije. No, umjesto da ponudi rješenje za svjetske

probleme, globalizacija je postala dio problema. Time se pokazala i korisnom i štetnom (Perkov, 2015).

Protivnici i kritičari globalizacije naglašavaju da je globalizacija velikom dijelu svijeta donijela znatnu štetu. Oni tvrde da je globalizacija u stvari amerikanizacija svijeta jer se pomoću ekonomske, političke, medijske pa i vojne moći SAD-a, sputava tradicionalna lokalna proizvodnja, kultura i način života. Ukazuje se na ekološke probleme u svijetu do kojih dolazi uslijed pretjeranog iskorištavanja i/ili zagađivanja prirodnih resursa, što za posljedicu ima klimatske promjene koje mogu biti katastrofalne za cijeli svijet. Protivnici globalizacije tvrde kako se povećavaju razlike između bogatih i siromašnih zemalja u svijetu jer otvaranje tržišta, uklanjanje carinskih barijera i liberalizacija trgovine pogoduju samo bogatim državama koje pri tome koriste svoju gospodarsku i financijsku snagu. Tome u prilog govore statistički podaci UN o sve većem jazu između razvijenih i nerazvijenih zemalja ali i između društvenih slojeva unutar pojedinih zemalja, od čega nisu izuzete ni bogate zemlje.

Globalizacija je trebala donijeti neviđene koristi svima. Ipak su je, začudo, počeli napadati i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Amerika i Europa vide opasnost eksternaliziranja proizvodnje, a zemlje u razvoju drže kako razvijene industrijske zemlje naginju svjetski ekonomskom režimu protiv njih. Ljudi i u jednima i u drugima vide kako se promiču korporacijski interesi nauštrb drugih vrijednosti (Stiglitz, 2009). Globalizacija dakle, nije riješila probleme velikih nejednakosti među državama i regijama, osobito ne probleme gladi, siromaštva, nedostatnog ili nikakvog obrazovanja, loše zdravstvene skrbi i zaštite okoliša koji su izraženi u nerazvijenim zemljama. Neke nerazvijene zemlje u potpunosti ovise o proizvodnji za gospodarstva razvijenih zemalja. Plaća radnika u nerazvijenim zemljama izrazito je niska, a uz to je i radna snaga fleksibilnija nego u razvijenim zemljama. Tehnologija koja se koristi u nerazvijenim zemljama ne zadovoljava uvjete zaštite okoliša i energetske učinkovitosti koji su na snazi u razvijenim zemljama. Propisi koji reguliraju navedena područja nemaju jednake standarde kao u razvijenim zemljama, što pojednostavnjuje i pojeftinjuje proizvodnju. Sve su to razlozi za eksternalizaciju proizvodnje iz razvijenih u nerazvijene zemlje. Zbog tehnološkog razvitka i prethodno navedenih pogodnosti, otvorile su se mogućnosti za realokaciju posla iz razvijenih u nerazvijene zemlje te su se na gospodarskom polju pojavili novi igrači. To su zemlje koje

preuzimaju poslove niže razine proizvodnje ali koje paralelno razvijaju vlastite ljudske kapacitete za poslove zasnovane na znanju.

U svojoj knjizi „Svijet je ravna ploča“ Friedman (2010) govori o evoluciji globalizacije te pojedine etape obilježava brojevima kao što kreator igre obilježava različite verzije jedne te iste igre:

- *Globalizacija: verzija 1.0* - trajala je od 1492. godine pa sve do 1800. godine (smanjila je svijet s veličine XL na veličinu M), a dinamične sile bile su nacije koje su globalizirale;
- *Globalizacija: verzija 2.0* - trajala je od 1800. godine pa sve do 2000. godine (smanjila je svijet s veličine M na veličinu S), a dinamične sile ove verzije su velike kompanije;
- *Globalizacija: verzija 3.0* - traje od 2000. godine (smanjila je svijet s veličine S na veličinu XS i pri tome ga još i izravnala odnosno nivelirala). Dinamična sila tekuće globalizacije jest novostečena snaga pojedinaca da se natječu i surađuju na globalnom polju.

Globalizacijom državne granice gube svoje formalno značenje. Brišu se granice i podupire stvaranje velikih multinacionalnih kompanija od kojih neke svojom gospodarskom moći premašuju suverene države. Države i ekonomski sustavi su se povezali, produbili su svoje trgovačke i financijske odnose te razmjenu znanja. Trebalo bi stoga, biti moguće oblikovati globalizaciju moralnim smjernicama jer je ona isključivo ljudski proizvod, dakle bez čovjeka globalizacija ne postoji. Za kvalitetnu međunarodnu suradnju nužan etički standard prvenstveno je povjerenje te minimum zajedničkih vrijednosti, kao što su ljudska prava, pravednost, solidarnost i sloboda.

Stiglitz (2009) kaže da se za veliki dio svijeta globalizacija čini kao ugovor s vragom. Nekoliko ljudi u zemlji postaje bogatije; statistika BDP-a izgleda bolje ali načini života i temeljne vrijednosti su ugroženi. Uža integracija u svjetsko gospodarstvo unijela je veću nepostojanost i nesigurnost te više nejednakosti. Zaprijetila je čak i temeljnim vrijednostima.

Antiglobalisti tvrde da ogromna i nedovoljno kontrolirana moć najvećih multinacionalnih kompanija, banaka i međunarodnih financijskih organizacija, omogućava tim kompanijama i organizacijama da vladaju velikim dijelom svijeta bez ikakve demokratske kontrole. Proces globalizacije omogućio je, po njihovom mišljenju, formiranje snažnih centara moći i

ekonomskih megaregija sa sjedištima u SAD-u, Japanu i Europi, koji preko međunarodnih ekonomskih i političkih organizacija kao što su OUN, UNESCO, GATT, WTO i druge, vladaju svijetom.

Negativne ocjene globalizacijskog procesa jesu (Perkov, 2015):

- nejednako sudjelovanje razvijenih i nerazvijenih zemalja u globalizacijskim procesima,
- dominacija razvijenih zemalja na svjetskom tržištu,
- nedosljednost,
- umreženost svjetskih regija,
- ekološki problemi,
- iskorištavanje ljudskih resursa – jeftina radna snaga.

Globalizacija je zasigurno jedan od najvećih izazova i istodobno velika prijetnja za suvremena poduzeća i društva u cjelini. Naime, iako se pojam globalizacije najčešće veže za nove mogućnosti koje donosi nacijama i poduzećima, ona uz prednosti ima i nedostatke.

Tako na primjer mnogi krive globalizaciju za rast siromaštva i nejednakosti. No, siromaštvo u svijetu sada je mnogo manje nego što je bilo ikada i to najviše zahvaljujući velikom rastu Kine i Indije. Te dvije države, s preko dvije i pol milijarde stanovnika, nekada su bile vrlo siromašne. U njihovu je rastu statistički ključ velikog pada broja siromašnih. Naravno, tu govorimo o onima koji žive ispod granice siromaštva koja je postavljena izvanredno nisko. Riječ je o 1,9 dolara po danu, što je i tamo dovoljno samo za preživljavanje. Rast standarda u te dvije zemlje razlog je takve statistike.

Druga je stvar nejednakost. Ona može rasti iako se siromaštvo smanjuje, zahvaljujući tome što se svjetski društveni proizvod povećava. Zato u jednom dijelu imamo pad siromaštva, a u drugom koncentraciju bogatstva ili dohotka na sve manji broj ljudi. Samo osam ljudi na svijetu posjeduje bogatstvo koliko i 3,6 milijardi ljudi na planeti, odnosno polovina svjetske populacije, pokazali su rezultati analize humanitarne organizacije Oxfam!![2] Šokantno je da tolika količina bogatstva bude u rukama nekolicine, u trenutku kada jedan od desetoro ljudi na planeti živi s manje od dva dolara dnevno.

[2] https://www.blic.rs/vesti/svet/pravedan-svet-osam-najbogatijih-ljudi-ima-vise-novca-nego-36-milijardi-osoba-na/0ej27fy

Globalna nejednakost je strahovito visoka, mnogo veća od unutarnje nejednakosti u bilo kojoj pojedinoj zemlji. Nejednakosti unutar zemalja su rješive jer zemlje imaju vlade kojima su na raspolaganju instrumenti kojima mogu riješiti probleme i siromaštva i nejednakosti. Naravno, te je instrumente teško koristiti. Recimo, povećate li poreze, pobjeći će vam svi bogati ljudi i ljudi s kapitalom. Znači da moramo pažljivo birati koje ćemo instrumente i kada upotrijebiti kako ne bi došlo do pada društvenog prihoda i do odljeva kapitala. Ti instrumenti postoje i poznajemo ih. Pitanje je ekonomske politike je li njihovo korištenje svrhovito. Za razliku od unutarnje, globalna nejednakost se ne može rješavati takvim instrumentima jer ne postoji globalna vlada (Vresnik, 2018). Globalna nejednakost se smanjuje zahvaljujući visokim stopama rasta u Kini i Indiji, ali i migracijama koje imaju velik utjecaj. Migracije oduvijek imaju važnu ulogu u rješavanju problema siromaštva, ali su i veliki politički problem i u zemljama iz kojih se odlazi i u onima u koje se useljava. Prednosti i nedostaci globalizacije navedeni su u prikazu 2.3.

Prikaz 2.3. **Prednosti i nedostaci globalizacije**

Prednosti globalizacije	**Nedostaci globalizacije**
• nova i veća tržišta • nove mogućnosti ulaganja • pristup novim tehnologijama, novim tržištima rada, kapitala, sirovina i sl. • veća produktivnost i uspješnost poduzeća, što dovodi do ekonomskog rasta i napretka, odnosno do višeg životnog standarda • iskorištavanje ekonomije obujma	• novi konkurenti • nova tržišta, odnosno uvjeti poslovanja (zakonodavni, politički, ekonomski, kulturalni, tehnološki, itd) • kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene • veliki logistički problemi • nema univerzalnih menadžerskih praksi i pristupa (upravljanje poduzećima i ljudima potrebno je prilagoditi specifičnim čimbenicima iz okruženja)

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008)

Iz gornjeg prikaza 2.3. je razvidno kako globalizacija s jedne strane donosi nova i veća tržišta ali u isto vrijeme ta nova i veća tržišta donose i novu konkurenciju koja može otežati poslovanje. Nova tržišta stvaraju i nove mogućnosti za ulaganja ali donose i nove, do tada nepoznate i drukčije uvjete poslovanja. Koliko globalizacija omogućava pristup novim tehnologijama, tržištima rada, kapitala i sirovina, toliko i ukupno poslovanje poduzeća čini

kompleksnijim jer je suočeno s nepredvidivim promjenama. Slobodnim kretanjem roba, kapitala, usluga i ljudi, svijet postaje jedinstveni prostor za kretanje roba, kapitala, ideja i informacija, što omogućuje veću produktivnost, daljnji ekonomski rast i bolji životni standard. Međutim s druge strane to stvara veće logističke probleme u poslovanju jer je upravljanje poduzećima i ljudima potrebno prilagoditi specifičnostima iz novoga okruženja.

U razvoju globalizacije kao važno razdoblje treba spomenuti razdoblje od 1980. do 2000. godine, kad dolazi do pada cijena i razvoja kompjutera, informatičke opreme i telekomunikacija općenito. Uslijed toga sve je šira uporaba kompjutera, a posebice masovna uporaba suvremenih komunikacijskih kanala kao što su *Skype, Facebook, Twitter* i drugih. Na tržištu rada se pojavljuje tzv. milenijska generacija čime započinju i velike promjene u poslovanju mnogih poduzeća. Radi se o generaciji osoba rođenih između 1980. i 2000. godine, koje karakterizira odrastanje uz internetsku komunikaciju i nove tehnologije te proaktivnost. Riječ je o jednoj od najvećih generacija u povijesti. Njihova komunikacija teče virtualnim kanalima, od SMS poruka do socijalnih medija. Uporaba pametnih telefona, interneta, prijenosnih računala i ostalih tehnoloških uređaja njihov je način života. Navikli su se dobivati ono što žele i sposobni su obavljati više stvari odjednom (engl. *multitasking*). Promjenom tehnologije tj. tehnološkog aspekta poslovanja, uz primjenu interneta i novih komunikacijskih kanala, dolazi i do promjene u kompleksnosti, formalizaciji i centralizaciji veza unutar organizacije (Petar i Perkov, 2013). Milenijske generacije glavni su pokretači trendova i promjena. To su pametni kupci koji uz pomoć mobilnih aplikacija uspoređuju cijene kako bi dobili najbolju vrijednost i najbolje iskustvo kupnje (Gasca, 2015).

Milenijska generacija nije više toliko „ovisna“ o luksuznim brandovima te se čini da općenito ona nema lojalnosti prema bilo kojem od njih. Starije generacije su možda bile uglavnom vjerne, primjerice, jednoj marki automobila, a gotovo je sigurno da će njihova djeca mijenjati marku automobila zavisno o trenutno najboljoj ponudi na tržištu. Milenijska generacija stalno je na društvenim mrežama putem kojih se prije donošenja odluke o kupnji nekog proizvoda ili usluge, koristi iskustvima i mišljenja drugih korisnika. Iz ovoga se može zaključiti da kompanije danas moraju biti prisutne na društvenim mrežama jer ako su ocjene korisnika njihovih proizvoda ili usluga na mrežama niske, vrlo je vjerojatno da u budućnosti neće imati kupce za svoje proizvode ili usluge. Globalizacija, ukidanje zapreka i slabljenje

državnih granica, strateška orijentacija na nacionalne konkurentske prednosti i ravnopravnost sudionika, značajke su suvremene međunarodne razmjene.

2.2.1.4 Utjecaj globalizacije na poslovnu konkurentnost

Gospodarstvo svijeta nakon Drugog svjetskog rata obilježavaju manje ili više uspješni pokušaji stvaranja zajedničke platforme za slobodnu međunarodnu trgovinu robama i proizvodnim čimbenicima. Različiti oblici sporazuma, integracija i nadnacionalnih kreditnih i nadzornih institucija, imaju svrhu u uvjetima unutarnjih stabilnosti, povećati sveukupno društveno blagostanje. Temeljni makroekonomski cilj gospodarstava svih zemalja jest gospodarski rast, uz punu zaposlenost, stabilne cijene i uravnotežene ekonomske odnose s inozemstvom. Neuravnoteženi ekonomski odnosi s inozemstvom, vidljivi kao neravnoteža bilance plaćanja, posljedica su nedostatnih proizvoda nacionalnih gospodarstava za izvoz na svjetsko tržište. Izvoz je glavni kanal putem kojega usvajamo suvremena dostignuća u svjetskom gospodarstvu (Primorac, 2011).

Globalna je ekonomija prolazila kroz dramatične promjene u posljednjih nekoliko desetljeća. Snižavanje troškova širenja i korištenja informacija, skraćivanje životnog vijeka proizvoda, kako zbog ubrzanog ritma tehnoloških promjena tako i zbog brzog mijenjanja navika potrošača, ubrzana internacionalizacija i liberalizacija razmjene i komercijalnih, financijskih i kulturnih interakcija, samo su neka od obilježja transformacije odrednica konkurentnosti i načina na koji se stvara bogatstvo (Radman, 2011).

Konkurentnost u uvjetima globalizacije treba osigurati održivi rast produktivnosti, zaposlenosti i kvalitete života. U temelje konkurentnosti ugrađeni su obrazovanje, poduzetničko okruženje, kvaliteta poslovnoga sektora te infrastruktura i okoliš. Oni putem rasta produktivnosti, izvoza, učinkovitosti ulaganja i uz troškovnu efikasnost, omogućuju održivi rast. Mikroekonomska konkurentnost tj. tržišni uspjeh poduzeća od ključne je važnosti za postizanje nacionalne konkurentnosti. Podizanje konkurentnosti omogućava ravnopravno uključivanje zemlje u međunarodnu podjelu rada i rast njezina udjela u razmjeni roba i usluga s drugim zemljama (Pavlović, 2008).

U globaliziranim tržištima i gospodarskim granama, financijski se kapital može ostvariti na tržištu jedne države i upotrijebiti za kupnju sirovina na tržištu druge. Oprema za proizvodnju kupljena na tržištu trećih država, može se koristiti za izradu proizvoda i prodaju na nekom

četvrtom tržištu. Tako globalizacija povećava raspon mogućnosti za poduzeća koja sudjeluju u tržišnoj utakmici u sadašnjem kompetitivnom okružju (Hitt, Ireland i Hoskins, 2009). Globalizacija također utječe na dizajn, proizvodnju, distribuciju i servisiranje roba i usluga. Iako su globalna tržišta privlačna strateška opcija za neka poduzeća, ona nisu jedini izvor strateške konkurentnosti. Zapravo, za većinu poduzeća, čak i onih sposobnih za uspješno natjecanje na svjetskim tržištima, važno je da nastave predano raditi i ostanu konkurentna kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu i to na način da idu ukorak s najnovijim tehnološkim mogućnostima te da budu spremna na inovacije konkurenata. Stoga ulazak na međunarodna tržišta, čak i za poduzeća s bogatim iskustvom na svjetskom tržištu (poput primjerice *Toyote),* zahtijeva uključivanje strateškog menadžmenta i spremnost na promjene.

Globalni konkurent *Toyota Motor Company* dobar je primjer kako se to događa. Stavljajući naglasak na pouzdanost proizvoda i izvrsnu uslugu kupcima, diljem svijeta zavladala je velika potražnja za automobilima ovog japanskog poduzeća. *Toyota* je takvim kompetitivnim ponašanjem prisilila svoju konkurenciju na svjetskom tržištu da u poslovanje uvode poboljšanja u području pouzdanosti i servisiranja. *Toyota* je to također učinila s izgradnjom pogona na stranim tržištima u Sjedinjenim Američkim Državama, Brazilu, i Meksiku, istovremeno zadržavajući kakvoću. Uistinu, gotovo svako vozilo ili kamion koji se danas kupi praktički od bilo kojeg proizvođača, veće je kakvoće i popraćen boljom uslugom nego li je to bio slučaj prije nego što se *Toyota* počela uspješno natjecati u svjetskim razmjerima (Shirouzu, 2007).

Važno je da poduzeća shvate kako je globalizacija dovela do više razine normi rada u mnogim konkurentskim dimenzijama, uključujući one vezane uz kakvoću, troškove, produktivnost, vrijeme za lansiranje proizvoda i učinkovitost poslovanja. Osim na poduzeća koja se natječu na globalnom tržištu, ovi standardi utječu i na poduzeća koja se natječu samo na domaćem tržištu. Razlog tome jest taj da će kupci radije kupovati od globalnog konkurenta nego od domaćeg poduzeća kad je roba ili usluga globalnog poduzeća bolje kakvoće. Zbog činjenice da se radnici sada slobodnije kreću između globaliziranih nacionalnih gospodarstava kao i zbog toga što su zaposlenici ključan izvor konkurentske prednosti, poduzeća moraju shvatiti da sve više vrijedi ono „najbolji ljudi će doći odasvud“. Ukupno gledano, poduzeća moraju naučiti kako se nositi sa stvarnošću da će u

konkurentskom okružju 21. stoljeća, samo ona najsposobnija ispuniti i premašiti globalne standarde i tako zaraditi iznadprosječne povrate (Fink i Holden, 2005).

Globalizacija stvara prilike kao što su one koje je slijedila *Toyota*. Međutim, globalizacija nije bez rizika. Jedan od rizika kojem se izlažu poduzeća koja ulaze na globalno tržište jest količina vremena koja im je potrebna za natjecanje na tržištima koja su im nova. Uspješnost poduzeća može trpjeti sve dok se ovo znanje ne razvije lokalno ili dok se ne prenese od domaćeg tržišta do novo uspostavljene globalne lokacije. Pored toga, uspješnost nekog poduzeća može trpjeti i zbog velike količine globalizacije. U ovom slučaju, poduzeća se katkada prekomjerno diversificiraju na međunarodnom planu, idu izvan svojih mogućnosti i nisu u stanju upravljati ovim proširenim poslovanjem. Rezultat diversifikacije može polučiti snažne negativne učinke na sveukupno poslovanje poduzeća (Ireland i Webb, 2007).

2.2.2. Internacionalizacija poslovanja

Internacionalizacija poslovanja predstavlja širenje poslovnih aktivnosti izvan granica domaćeg tržišta. Većina njih na početku ponajprije posluju kao nacionalna poduzeća, a potom se iz različitih razloga počinju internacionalizirati. Koristi od internacionalizacije mogu se manifestirati kroz ekonomiju obujma, nove tehnologije, disperziju rizika i povećanje prodaje, usvajanje novih znanja i veću profitabilnost (Perkov i Pavlović, 2018). Prvi prelasci nacionalnih granica u poslovanju obično predstavljaju izlazak na tržišta susjednih država koje su zemljopisno, politički, ekonomski i kulturološki bliske pa je rizik takvih poslovnih operacija tek neznatno veći od onoga na domaćem tržištu. Npr. njemačka poduzeća u velikom broju tako posluju u Austriji, a američka u Kanadi i obratno. Taj je proces prisutan već stoljećima (Andrijanić i Pavlović, 2012).

Jedan od načina na koji poduzeće može rasti jest kroz internacionalizaciju. Rast poduzeća povezan je s vanjskim i unutarnjim činiteljima te s uspješnim upravljanjem i jednima i drugima. To osobito vrijedi onda kad je svijet donekle predvidiv i stabilan, s nacionalnim entitetima i upravljačkim mehanizmima. To je još uvijek u velikoj mjeri bio slučaj šezdesetih godina prošlog stoljeća. Rast je i dalje ključ za razumijevanja razloga zbog kojih poduzeća internacionaliziraju svoje aktivnosti. Rast bi se mogao postići internacionalizacijom poduzeća i stjecanjem novih tržišnih mogućnosti ili pronalaženjem novih proizvodnih prilika (Törnroos, 2008).

U suvremenom svijetu doživljavamo brze promjene u poslovnom okruženju poduzeća. To je dovelo do mnoštva različitih pogleda na upravljanje te pojave različitih poslovnih modela kao što su: (JIT – pravodobno upravljanje, CRM – upravljanje odnosima s kupcima, KAM – upravljanje ključnim kupcima, BPR – reinženjering poslovnih procesa, itd.). Svijet se u mnogome uistinu promijenio tijekom posljednjih desetljeća. Oblikuje se Nova Europa kroz promjene u Europskoj uniji koju slijedi skupina zemalja koje su u procesu pristupanja. Nekadašnji istočnoeuropski blok pretvara se u tržišno gospodarstvo na čelu kojeg su višegradske zemlje (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka) i Estonija. Kina se postupno otvara prema međunarodnom poslovanju i trgovini, što se ubrzava zahvaljujući uključenju Kine u članstvo Svjetske trgovačke organizacije (WTO) u studenom 2001. Ovi činitelji neki su od glavnih aspekata u oblikovanju međunarodnih mogućnosti i ograničenja internacionalizacije poduzeća (Törnroos, 2008).

Internacionalizacija je jedna od pojava koje suvremeno poslovanje uzima zdravo za gotovo. Ona postoji još od vremena Feničana, ubrzala se u doba kolonijalizma, a stvarno se razmahala kao korporativna pojava nakon 2. svjetskog rata. Tako internacionalizacija poduzeća, na neki način, nije ništa novo. Ono što je novijeg datuma jest teorija internacionalizacije poduzeća. Tome je mnogo razloga. „Struktura mogućnosti“ poduzeća, porast broja multinacionalnih kompanija kao i internacionalizacija malih poduzeća, zahvaljujući tehnološkim promjenama, deregulaciji tržišta i političkim promjenama, omogućili su novi svjetski poredak (Castells, 1996).

Šezdesetih godina prošlog stoljeća na sceni je bio poslijeratni bum (procvat) u mnogim zapadnim zemljama. Prevladavao je industrijski rast. Pomoć koja se dobivala iz Sjedinjenih Američkih Država (Marshallov plan) pokrenula je poslijeratno devastirano europsko gospodarstvo. To se posebice odnosilo na Zapadnu Njemačku koja je u to vrijeme doživljavala izniman industrijski rast. Osnivanje Europske ekonomske zajednice (EEZ) 1957. godine, bio je prvi korak prema europskoj gospodarskoj integraciji. Zapadna Njemačka je imala vodeću ulogu kao gospodarska lokomotiva zapadne Europe. Pravila igre u gospodarskim transakcijama među zemljama, u tom su razdoblju određivali nacionalni mehanizmi upravljanja.

2.2.2.1 Čimbenici internacionalizacije poslovanja

Načini izlaska na inozemna tržišta su raznovrsni. Uobičajeno je da se u početku radi o konvencionalnom izvozu dobara i usluga, nakon čega se razvijaju složeniji načini, od prodaje licenci, franšizinga, lizinga i zajedničkih pothvata *(joint venture),* pa sve do inozemnih izravnih ulaganja (*FDI – Foreign Direct Investments*). Za izravna ulaganja je pravna sigurnost dodatno povećana stvaranjem regionalnih ekonomsko-političkih zajednica poput EU, članica koje je i Hrvatska. Prema Priručniku bilance plaćanja3 (6. izdanje), što ga je objavio Međunarodni monetarni fond (MMF, 2017), inozemnim izravnim ulaganjima u domaće trgovinsko poduzeće (rezidenta), strani trgovac (nerezident) stječe 10% ili više vlasništva nad običnim dionicama poduzeća ili ekvivalentni iznos glasačkih prava.

Prema vrsti (Julius, 1991), inozemna se izravna ulaganja dijele na: a) *greenfield ulaganja* (izgradnja novog objekta) b) *brownfield ulaganja* (ulaganja u već postojeći objekt) i c) spajanja i preuzimanja (*mergers&acquisitions*). Kada je primjerice, riječ o načinima ulaska stranih maloprodavača na naše tržište, klasičan primjer greenfield ulaganja su IKEA, Lidl, Bauhaus i Metro, brownfield ulaganja su koristili JYSK, Decathlon i Harvey Norman, dok su spajali i preuzimali Billa, Emmezeta i Spar.

Suočeni s naglim i sveobuhvatnim promjenama u poslovnom okruženju, suvremeni menadžeri prisiljeni su se brzo prilagoditi i transformirati se u internacionalne menadžere.

Svjetskim gospodarstvom danas ne dominiraju suverene međunarodno priznate države, nego relativno mali broj moćnih multinacionalnih kompanija, prisutnih u gotovo svim tim državama. Termin multinacionalni i njemu srodni termini - međunarodno, internacionalno, označavaju aktivnost ili pojavu koja se istovremeno manifestira u više država, dok termin kompanija označava poduzeće kao oblik organizacije poslovne aktivnosti (Bjelić, 2003). Internacionalizacija je postala glavni pokretač kompetitivnog okružja u 21. stoljeću.

3 Međunarodni monetarni fond (MMF, 2017). Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Statisti%C4%8Dki_podaci_o_bilanci_pla%C4%87anja&oldid=338591

Zadnjih desetljeća se sve više pojavljuju i tzv. „*born global*“[4] poduzeća koja ne slijede tradicionalne razvojne faze od nacionalnog ka međunarodnom. Ovakva poduzeća (poput *Skypea* i *Zare*), već prilikom osnivanja za cilj postavljaju međunarodni, a ne nacionalni poslovni prostor. Poduzeća koja svoje poslovanje temelje na internetu, po tržišnom prostoru koji obuhvaćaju i po prihodima koje ostvaruju, od osnutka imaju međunarodni karakter. Što je neko nacionalno tržište manje to je veći postotak domaćih poduzeća koja zbog ekonomije obujma moraju širiti poslovanje izvan granica. U Europi, gdje je većina država relativno mala, svoje poslovanje su uz velika, također internacionalizirala i srednja i manja poduzeća. U SAD, koje predstavljaju veliko tržište, poslovanje uglavnom internacionaliziraju veća i velika poduzeća, a manji trgovci ostaju unutar nacionalnih granica.

Brojni su čimbenici koji utječu na odluku poduzeća da internacionalizira svoje poslovne aktivnosti. Đogić i Čengić (2008) smatraju da je internacionalno poslovanje determinirano čimbenicima kao što su:

a) razina razvijenosti i veličina domaćeg tržišta,
b) međunarodni monetarni okvir,
c) sustav svjetske trgovine,
d) globalni mir,
e) ekonomski rast pojedinih zemalja,
f) razvoj komunikacijske i transportne tehnologije,
g) nastanak i razvoj multinacionalnih i globalnih kompanija.

Prema Andrijaniću i Pavloviću (2012) ti se čimbenici mogu podijeliti u dvije skupine:

- unutarnji čimbenici, koji na taj proces internacionalizacije utječu na domaćem tržištu,
- vanjski čimbenici, čimbenici na međunarodnom tržištu koji utječu na internacionalizaciju.

Čimbenicima koji, osim globalizacije, potenciraju ekspanziju internacionalizacije Horvat i sur. (2017) smatraju i: brzinu tehnoloških promjena, porast troškova istraživanja i razvoja

[4] „Born global“ je izraz za poduzeća koje od svoga nastanka imaju globalni fokus i svoje resurse usmjeravaju prema internacionalnoj prodaji i poslovnim pothvatima.

(R&D), skraćenje životnoga ciklusa proizvoda, snažniju penetraciju uvoza, povećanje broja industrijskih zemalja i zrelost problema industrije.

Poduzeća odlučuju internacionalizirati svoje poslovanje zbog pogoršanih okolnosti na domaćem tržištu, koje otežavaju širenje ili smanjuju profitabilnost postojećeg posla. Primjerice, radi prevelikog broja velikih prodajnih prostora u urbanim cjelinama, nacionalne i lokalne vlasti zadnjih desetljeća uvode maloprodajnim poduzećima brojna ograničenja, otežavajući ili potpuno onemogućujući širenje njihovih poslovnih operacija. Uz to, snažna je cjenovna konkurencija i smanjena profitabilnost. Sve navedeno su tzv. potisni (*push*) čimbenici na domaćem tržištu, zbog kojih prilike za rast poduzeća traže u inozemstvu. Među potisnim čimbenicima dominantna su tri: zasićenje, recesija i restrikcije (prikaz 2.4.).

Prikaz 2.4. **Potisni *(push)* čimbenici internacionalizacije poslovanja**

	Čimbenik	**Implikacije za poduzeća**
1.	*Zasićenje*	Najčešće je prisutno u razvijenim državama s visokom koncentracijom gdje manji broj poduzeća zajedno drži 80-90% tržišnog udjela. Nema puno potencijala za organski rast, niti za akvizicije. Snažno je izražena cjenovna konkurencija i posljedično smanjena profitabilnost.
2.	*Recesija*	Kada u matičnoj državi dolazi do pada BDP-a i kupovne moći, smanjuju se prihodi i dobit poduzeća. Da bi kompenzirali te gubitke, šire poslovanje na druge države gdje su ekonomski uvjeti povoljniji.
3.	*Restrikcije u otvaranju novih poslovnih jedinica*	U mnogim razvijenim državama, osobito u njihovim najvećim gradovima, zbog zasićenosti tržišta i snažne konkurencije padaju marže i dobit pa poduzeća izmještaju dio poslovanja u inozemstvo.

Izvor: Perkov i Pavlović (2018), prema: Cox i Brittain (2004)

Na gornjem prikazu može se uočiti većina najznačajnijih čimbenika, koji na domaćem tržištu utječu na poduzeće da dio svojih poslovnih aktivnosti obavlja u inozemstvu, a u koje Andrijanić i Pavlović (2012) ubrajaju: malo domaće tržište, veliku domaću konkurenciju, životni ciklus proizvoda, ekonomsko stanje i zakonsku regulativu.

Uz naprijed navedene, na internacionalizaciju poslovanja utječu i pozitivne okolnosti na inozemnom poslovnom okruženju. To su tzv. privlačni (*pool*) čimbenici, koji potiču poduzeća da prošire poslovne operacije u pojedine države. Među privlačnim čimbenicima su prema Coxu i Brittainu (2004), najznačajniji sljedećih pet: smanjivanje barijera, strategije

proizvođača, sličnost potrošačkih ukusa, ekonomija obujma i širenje na manje razvijena tržišta (prikaz 2.5.).

Prikaz 2.5. **Privlačni *(pool)* čimbenici internacionalizacije poslovanja**

	Čimbenik	Implikacije za poduzeća
1.	*Smanjivanje barijera za ulazak na tržište*	U većini država izmijenjeni su zakonski propisi čime je znatno povećana zaštita inozemnih izravnih ulaganja. To je poduzećima stvorilo povoljnije uvjete za širenje na ino-tržišta. U EU je kreiranjem zajedničke valute eura došlo do harmonizacije cijena, ali i izbjegavanja valutnog rizika u slučajevima kada su obje države, matična i strana u eurozoni.
2.	*Strategije proizvođača*	Multinacionani proizvođači poput *Unilevera* ili *Procter&Gamblea* implementiraju međunarodnu proizvodnu i marketinšku strategiju. Preferiraju poslovanje s velikim maloprodajnim poduzećima koja operiraju u više država (poput našeg Orbica koji je eskluzivni distributer P&G-a za Hrvatsku, BiH, Poljsku i druge zemlje!).
3.	*Sličnost potrošačkih ukusa*	Pod utjecajem putovanja, televizije, interneta, društvenih mreža i drugih masovnih medija, došlo je do približavanja navika potrošača iz različitih zemalja u prehrani, odijevanju, upotrebi tehničkih proizvoda i drugim dobrima. To mnogim (posebice, trgovinskim) poduzećima olakšava internacionalizaciju jer dobra koja prodaju na desecima tržišta mogu nabavljati od istih proizvođača, imaju iskustva s kreiranjem ponude krajnjim potrošačima i vrlo dobro poznaju uporabna svojstva tih proizvoda.
4.	*Postizanje ekonomije obujma*	Širenjem na inozemna tržišta poduzeća koriste prednosti ekonomije obujma i boljih uvjeta nabave (kupuju veće količine za prodaju u više država). Niža nabavna cijena osigurava veću maržu i posljedično veću dobit. Tako se kompenziraju posljedice zasićenja na domaćem tržištu koje vrši pritisak u pravcu smanjenja cijena i marži.
5.	*Širenje na manje razvijena tržišta*	Na manjim je tržištima konkurencija manja pa poduzeća mogu ostvariti veće marže i ukupnu zaradu. Kod nas su npr. u zadnje dvije dekade poslovanje pokrenula brojna maloprodajna poduzeća, ponajviše iz Njemačke, Austrije, Slovenije i Švedske. Sve to je dovelo do znatnih izravnih inozemnih ulaganja i otvaranja velikog broja novih radnih mjesta u Hrvatskoj.

Izvor: Perkov i Pavlović (2018), prema: Cox i Brittain (2004)

Internacionaliziranim poduzećima sve prethodno opisano daje konkurentsku prednost pred onima koja posluju samo na domaćem tržištu. Pritiskom na njih da se i ona prošire u inozemstvo, proizlazi da internacionalizacija potiče daljnju internacionalizaciju. Primjer izmještanja dijela poslovanja u inozemstvo, zbog djelovanja opisanih potisnih čimbenika u domicilnoj zemlji i privlačnih čimbenika na ciljanim ino-tržištima, davao je i naš Konzum.

Uslijed svojedobne recesije, zasićenja domaćeg tržišta, ograničenja Agencije za tržišno natjecanje i velike konkurencije kao potisnih čimbenika, Konzum je internacionalizirao svoje poslovanje. Osim 700 prodavaonica u Hrvatskoj, sada pod imenom Idea, Konzum

upravlja s oko 300 prodavaonica u Srbiji (kvartovske prodavaonice i supermarketi) i s više od 250 prodavaonica u Bosni i Hercegovini (od kojih njih 83, zbog aktualnog restrukturiranja Agrokora, ponovo posluju pod imenom Mercator).[5] Od kada je 2014. godine Agrokor preuzeo slovenski Mercator, Konzum je upravljao i s njegovim prodavaonicama u Sloveniji, Srbiji i Crnoj Gori. Za internacionalizaciju maloprodajnog poslovanja Konzuma u Bosni i Hercegovini, značajni privlačni čimbenici su bili sličnost potrošačkih ukusa i smanjivanje barijera za ulazak na to manje razvijeno tržište. Poznato je da u vrijeme preuzimanja prodajnih mjesta Mercatora, Vijeće za tržišno natjecanje te susjedne države nije donijelo nijednu odluku prema kojoj bi Konzum bio obvezan prodati ili iznajmiti određeni broj prodavaonica. Nepostojanje takvih barijera omogućilo je Konzumu da u pojedinim dijelovima Bosne i Hercegovine uživa gotovo monopolističku poziciju (Perkov i Pavlović, 2018). Razina internacionalizacije poslovanja poduzeća najčešće se izražava postotnim udjelom inozemnog prihoda u ukupnom prihodu, udjelom broja inozemnih prodajnih mjesta, udjelom inozemne u ukupnoj imovini poduzeća, udjelom inozemnih u ukupnom broju zaposlenih te na brojne druge načine.

Na prikazu 2.6. su podaci za 250 najvećih svjetskih maloprodajnih poduzeća po pojedinim regijama i državama, o postotnom udjelu ostvarenih prihoda od maloprodaje u inozemstvu, o prosječnom broju zemalja u kojima operiraju te o postotku maloprodavača s operacijama u samo jednoj državi. Proizlazi da 250 najvećih svjetskih maloprodajnih poduzeća generira nešto više od petine (22,8%) svojih prihoda od poslovanja u inozemstvu. Prosječno posluju u više od 10 država (10,3%), dok više od trećine njih (33,2%) operira samo na jednom nacionalnom tržištu.

Europski maloprodavači dvije petine (39,6%) svojih prihoda ostvaruju u inozemstvu, prosječno operiraju u 16 država, a samo 17,6% njih djeluje isključivo na jednom (domaćem) tržištu. Njemački maloprodavači su visoko internacionalizirani jer gotovo polovinu prihoda (47%) ostvaruju u inozemstvu, posluju u prosječno 16 zemalja, a samo njih 5,9% na jednom tržištu. Kao što se može uočiti, postoje bitne razlike među trgovinskim poduzećima iz različitih država i regija uključujući i one koje su politički, ekonomski i kulturološki vrlo slične.

[5] http://www.konzum.co.ba/; https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama; https://www.idea.rs/;

Prikaz 2.6. **Razina internacionalizacije po regijama/državama**

Država/regija	% prihoda od maloprodaje u inozemstvu	prosječan broj država	% maloprodavača s operacijama u samo jednoj državi
Top 250 maloprodavača	22,8	10,1	33,2
Afrika/Srednji Istok	35,1	11,3	0
Azija Pacifik	10,7	3,8	45,8
Kina / Hong Kong	17,1	4,1	57,1
Japan	20,4	4,4	40
Europa	39,6	16	17,6
Francuska	46	30,8	0
Njemačka	47	15,9	5,9
Ujedinjeno Kraljevstvo	16,6	15,7	20
Latinska Amerika	23,7	2,7	33,3
Sjeverna Amerika	13,6	9,2	43,2
SAD	13,8	9,7	41,5

Izvor: Perkov i Pavlović (2018), prema: Deloitte (2017)

Najveći maloprodavači u Sj. Americi samo 13,6% prihoda ostvaruju u inozemstvu, posluju prosječno u 9 država, a čak 43,2% ih operira samo u matičnoj državi. Američke trgovinska poduzeća generiraju u inozemstvu svega 13,8% svog ukupnog prihoda, a francuska čak 46%. Nijedan veliki francuski maloprodavač ne posluje samo na domaćem tržištu već u prosječno 31 zemlji (Treadgold i Reynolds, 2016). Velika kompanija IKEA, o kojoj govori studija slučaja u petom poglavlju ovoga rada, na kraju 2016. poslovala je na 47 svjetskih tržišta, a od ukupno 36,3 milijardi eura prihoda, na domaćem švedskom tržištu je ostvarila samo 1,6 milijardi eura.[6]

S obzirom na znatan financijski izdatak i veliki poslovni rizik, ovdje se opravdano može postaviti pitanje zbog čega klasična trgovinska poduzeća na malo, koja i dalje dominiraju grupom od 250 najvećih na svijetu, šire poslovne operacije u inozemstvo? Naime, u slučaju naglog pogoršanja ekonomske i političke situacije, teško je u kratkom vremenu ugasiti poslovanje i povoljno prodati imovinu (npr. prodajni i skladišni prostor) u stranoj državi. Upravo zato većina trgovinskih poduzeća internacionalizira svoje operacije u zemljama stabilnih demokracija, zajedničkih trgovinsko-političkih asocijacija (EU, CEFTA, NAFTA,

[6] IKEA; obrada autora prema: https://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/company-information/index.html

ASEAN) ili susjednih država (zemlje ex-Yu) u kojima lakše prate ekonomska i politička zbivanja te mogu brzo reagirati u slučaju dramatičnog pogoršanja uvjeta poslovanja. Okruženje se u suvremenim uvjetima brzo mijenja ne samo zahvaljujući političkim, već i gospodarskim, kulturnim, društvenim i tehnološkim čimbenicima. Globalizacija poslovanja, digitalizacija i revolucija u IT sektoru dovode do potrebe za restrukturiranjem u svim poduzećima.

2.2.2.2 Razvoj multinacionalnih kompanija

Povijest multinacionalnih kompanija započela je još u srednjem vijeku kada su španjolski kolonizatori, radi korištenja prirodnih resursa Južne Amerike za potrebe svojih matičnih poduzeća, u tom dijelu svijeta osnivali podružnice. Prve velike kompanije s međunarodnim kapitalom nastaju između dva svjetska rata, a ubrzano se razvijaju tek u poslijeratnom razdoblju. One su se pojavile ponajprije u Sjedinjenim Američkim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu te su se postupno širile po industrijskim zemljama Zapadne Europe, Japanu, a u novije vrijeme i tranzicijskim zemljama.

Prema Koretnu (2011), današnje korporacije koje drže naš svijet u sve čvršćem zagrljaju, izravne su nasljednice "Istočno-indijske kompanije" te "Hudson Bay kompanije" koje su nastale u 18. stoljeću s isključivim ciljem optimalne eksploatacije kolonije na račun britanske krune. Vremena su se možda promijenila ali ciljevi i način rada nisu. Današnje moderne multinacionalne kompanije osnivaju svoje podružnice najviše zbog: jeftinije kvalificirane radne snage, ušteda na transportnim troškovima, poreznih pogodnosti, slabijeg pravnog okvira u nerazvijenim zemljama (prava radnika i zaštita okoliša) i osvajanja novih tržišta. Cilj im je omogućiti maksimalan profit u što kraćem vremenu, uz istodobno izbjegavanje odgovornosti za bilo koju štetu proizašlu iz njihovog načina poslovanja. Multinacionalne kompanije (*MNC - multinaltional companies*) su danas pretežito raspršene, decentralizirane, globalizirane i imaju podijeljenu upravu.

Konvencionalno je mišljenje da MNC igraju krucijalnu ulogu u globalizaciji ekonomskih aktivnosti. Njihov broj u posljednjih 50 godina stalno raste. Kako navode Ghemawat i Pisani (2013) pozivajući se u Harvard Business Reviewu na izvješće UNCTAD-a, na kraju 1960. je diljem svijeta poslovalo 7.000 multinacionalnih kompanija, dok je na kraju 2006. aktivno operiralo gotovo 80.000 MNC-a. Razumijevanje snage i prirode globalne nazočnosti MNC-a je stoga, vitalno za evaluaciju dimenzija suvremene globalizacije.

Općenito kazano, dio kompanija se internacionalizira jednostavnim oblicima djelovanja na svega nekoliko inozemnih, obično susjednih država, dok druge šire svoje poslovanje na brojne države i postupno prerastaju u složene i ogromne multinacionalne kompanije. Primjerice, najveći svjetski trgovac *Walmart* ima preko 2,3 milijuna zaposlenih na 26 tržišta. Multinacionalna ili transnacionalna kompanija, prema šire prihvaćenoj definiciji, ima sjedište u jednoj, odnosno matičnoj zemlji, a poslovne pogone i druge prodajne jedinice u drugim tzv. zemljama domaćinima (Perkov i Pavlović, 2018).

Većina ljudi percipira MNC kao velika poduzeća s relativno velikim aktivnostima u većem broju država i s koordiniranim poslovnim strategijama. Osim činjenice da uz matičnu, imaju određene poslovne aktivnosti u još jednoj ili dvije druge države, bitne značajke MNC-a su i geografska rasprostranjenost poslovnih aktivnosti, veličina ukupnoga prihoda i dobiti, broj zaposlenih i kapital kojim raspolažu (Andrijanić i Pavlović, 2012).

MNC imaju važnu ulogu u svjetskoj trgovini i investicijama jer su nositelji globalizacije i internacionalizacije proizvodnje i trgovine (Grgić i Bilas, 2008). Ovakvu kompaniju čini grupa ekonomskih jedinki koje su 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 (Dabić, 2010). Tržišna ekonomija se preobrazila u svijet svojevrsnog „organizacijskog gospodarstva“, a kapitalizam ušao u poslijeindustrijsku eru (Perkov, 2015).

U današnje vrijeme manje od 10% svjetskih javnih kompanija generiraju više od 80% svih profita.[7] Proizvodnjom dobara kao i u sektoru pružanja transportnih i drugih usluga (osim financijskih) dominira oko 500 velikih, pretežito multinacionalnih kompanija. Fortuneovih 500 najvećih multinacionalnih kompanija u 2017. prema ukupnim prihodima, ostvarile su zajedno 28 trilijuna dolara prihoda, 1,5 trilijun profita i 37% globalnog bruto društvenog proizvoda. Zapošljavale su ukupno 67 milijuna radnika, a prisutne su bile u 34 države.[8]

MNC nadziru planetarne resurse, kapital i tehnologiju, a mnoge od njih među 500 najvećih imaju veće ukupne prihode od nnogih nacionalnih država. Preduvjet uspješnoga poslovanja multinacionalnih kompanija svakako je jedinstveno upravljanje iz jednog sjedišta i slična

[7] https://www.weforum.org/agenda/2017/01/worlds-biggest-corporate-giants/
[8] http://fortune.com/global500/

organizacija u različitim zemljama poslovanja. Imaju globalne marke, globalna istraživanja i razvoj te regionalne profitne centre. U njima je koncentriran veliki kapital i veliki broj radnika (Grgić i Bilas, 2008).

Iz prikaza 2.7. u nastavku, uočava se da su kompanije s popisa Top 10 za 2017. godinu prisutne ponajviše u području energije (nafta, struja), trgovine, proizvodnje automobila i tehnologije. Globalno planiraju svoju poslovnu strategiju tako da je prilagođavaju zemljama s kojima žele poslovati. Konkurentska prednost na globalnom tržištu im daje mogućnost stvaranja nove realnosti, upravljanje promjenama, oblikovanje tržišnog okruženja i mijenjanje same prirode poslovanja, pokazujući da se poslovnim aktivnostima i projektima može upravljati iz bilo kojeg dijela svijeta (Perkov, 2015).

Prikaz 2.7. **Deset najvećih multinacionalnih kompanija prema ukupnim prihodima u mld US $**

Mj.	Kompanija (država)	Prihodi u mld dolara
1.	**WALMART** (SAD)	485, 6
2.	**STATE GRID** (SAD)	315,2
3.	**SINOPEC GROUP** (Kina)	267,5
4.	**CHINA NATIONAL PETROLEUM** (Kina)	262,6
5.	**TOYOTA MOTOR** (Japan)	254,7
6.	**VOLKSWAGEN** (Njemačka)	240,3
7.	**ROYAL DUTCH SHELL** (Nizozemska)	240,0
8.	**BERKSHIRE HATHAWAY** (SAD)	223,6
9.	**APPLE** (SAD)	215,6
10.	**EXXON MOBILE** (SAD)	205,0

Izvor: obrada autora prema: http://fortune.com/global500/

MNC su značajne za pokretljivost kapitala, prijenos tehnoloških i organizacijskih znanja te poticanje integracija nacionalnih gospodarstava u tokove svjetske trgovine i tehnološke suradnje. Danas se govori o snazi velikih korporacija poput *Applea, Walmarta, Googlea i Amazona* koje su svakako moćne. Neke od njih uopće ne plaćaju poreze u Americi, što je

nevjerojatno, ali je tako. No, kada dolazi do velikih odluka poput sankcija, još vidimo veliku moć države. Ekonomist Milanović ističe da niti jedna kompanija ne može nametnuti sankcije nekoj državi ili kompaniji jer to ostaje u domeni države i politike. Država, njezina politička vlast, još uvijek može napraviti svašta. Rusija je Mihailu Hodorkovskom uzela svu imovinu. Američka država uništila je vrijednost aluminijskog giganta Rusala. Tu vidimo moć države. Kada država hoće koristiti tu moć, ona je u stanju to napraviti. Uvođenje sankcija Rusiji također je demonstriralo tu moć države i u sadašnjem svijetu kada nam se često čini da su korporacije moćnije od države (Vresnik, 2018).

Svoja sjedišta MNC su uglavnom smjestile u najrazvijenijim regijama svijeta. Najviše tih kompanija ima sjedište u SAD, Kanadi, Japanu, razvijenim dalekoistočnim zemljama te na zapadu i/ili sjeveru Europe. Kinesko širenje pokazuje da novu transnacionalnu elitu više ne čine samo tradicionalni vojni i ekonomski divovi. Središta svjetske ekonomije nalaze se u gradovima razvijenih zemalja u kojima su multinacionalne kompanije locirale svoja sjedišta, uprave i financijske centre. Time se gospodarstvo širi izvan nacionalnih granica, umanjuje se važnost gospodarskih i političkih prepreka te se *de facto* integrira cijeli planet.

2.2.3. Utjecaj globalizacije na održivi razvoj

Održivi razvoj (uravnoteženi razvoj, postojani razvoj) ekonomski je razvoj koji u potpunosti uzima u obzir djelovanje ekonomske aktivnosti na okoliš i osniva se na obnovljivim izvorima dobara. Naziv je prva uporabila britanska političarka Barbara Ward 1969. godine, a preporučen je i uveden u praksu na Konferenciji o okolišu i razvoju UN-a u Rio de Janeiru 1992. godine. Osnovna je postavka održivoga razvoja: povećanje dobrobiti mjeri se povećanjem kakvoće života pojedinca i sveukupnog stanovništva, a ne povećanjem količine proizvedenih ili utrošenih materijalnih dobara ili energije.[9]

Globalni uzroci stvaraju i globalne probleme, stoga i njihova rješenja moraju biti globalna. Globalno društvo i globalno gospodarstvo stalno teže gospodarskom rastu i razvoju koji je moguć prije svega rastom proizvodnje i profita. Međutim, kako su resursi ograničeni to može otežati mogućnosti ostvarivanja potreba generacija iza nas. Prema Horvatu i sur. (2017), održivi rast (razvoj) je skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se prirodno

[9] http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44778

bogatstvo planeta sačuvalo i za buduće naraštaje. Riječ je o općem usmjerenju i težnji da se stvori održivo društvo balansirajući socijalne, ekonomske i čimbenike zaštite čovjekove okoline. Niti jedna od ovih triju sastavnica održivog razvoja ne bi se smjela zanemarivati, niti favorizirati u odnosu na ostale dvije.

Kao jedan od četiri općesvjetska trenda, održivi razvoj uvjetuje da potrošnja resursa mora biti manja od obnavljanja (potrošnja < obnavljanje). To je iznimno važan proces kojim se obuhvaćaju aspekti okoliša, politike, gospodarstva, ali i lokalne zajednice te nasljeđa i vrijednosti kulturne, povijesne, tradicijske i etičke.

Ekološka, kulturološka i društvena strana globalizacije često se zanemaruju u odnosu na njezinu političku, a osobito ekonomsku dimenziju ali u novije vrijeme i one dobivaju sve veći prostor (Lončar, 2005). Znanstveno i stručno je dokazano da način upravljanja globalnom ekonomijom bitno utječe na kakvoću globalnog okoliša, kao što i kakvoća globalnog okoliša i prirodnih resursa bitno utječe na ekonomske aktivnosti (Črnjar i Črnjar, 2009). Primjerice, ekstenzivno korištenje fosilnih goriva (ugljena, nafte i plina) uzrok je povećanoj emisiji ugljičnog dioksida (CO2). Povećana emisija CO2 rezultirala je, tijekom vremena, povećanjem njegove koncentracije u atmosferi. Povećanje koncentracije CO2 u atmosferi predstavlja jedan od ključnih uzroka klimatskih promjena. Klimatske promjene utječu na nastanak ekstremnih vremenskih uvjeta (tornada, toplinski udari, obilne kiše i poplave u nekim dijelovima, a suša u drugim dijelovima planeta). Ekstremni vremenski uvjeti otežavaju odvijanje ekonomskih aktivnosti (npr. proizvodnja hrane) te izazivaju velike materijalne i nematerijalne štete kao i tektonske društveno-ekonomske poremećaje u pokušajima raspolaganja bitno ograničenim resursima. Izraz *"Think global, act local"* je prvi puta korišten u kontekstu ekološkog izazova.[10] Poziva ljude da razmotre zdravlje čitavog planeta i da poduzmu akcije u svojim zajednicama. Ako želimo postići promjenu i poboljšanje, ne moramo čekati globalno zakonodavstvo i globalne akcije. Najbolji korak u postizanju promjene je da se promijenimo sami te tako smanjimo vlastiti utjecaj na okoliš.

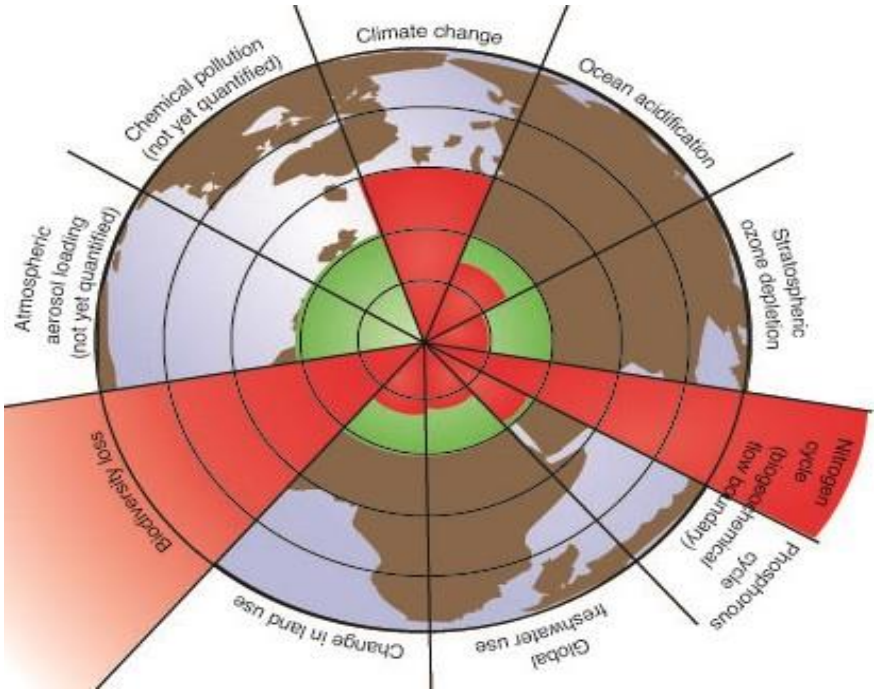
Čovjek je svojom aktivnošću odlučujući činitelj u mijenjanju okoliša. Ta je aktivnost, doduše, povezana sa zadovoljenjem potreba ali i s vladanjem ljudi kao potrošača. Struktura

[10] https://en.wikipedia.org/wiki/Think_globally,_act_locally

gospodarstva prilagođuje se postavljenim gospodarskim ciljevima, koji su u prvom redu uvjetovani potražnjom. Zadovoljenje tih potreba uz određeni način života opterećuje prostor na Zemljinoj površini. Radi toga može se kazati da je opći napredak, u uvjetima tehnološke revolucije, postigao vrlo visoku razinu industrijskih aktivnosti te vrlo visok životni standard za dio stanovništva, što je sve zajedno imalo veliki utjecaj na okoliš (Udovičić, 2012).

U novije vrijeme vodeći su znanstvenici ustvrdili kako postoji devet planetarnih granica koje osiguravaju prostor za funkcioniranje planeta (prikaz 2.8.). Tri takve granice već su preskočene (klimatske promjene, bioraznolikost i ciklus dušika), dok su druge, kao što su eksploatacija svježe vode i povećanje kiselosti oceana, planetarni rezovi koji su na pomolu.

Prikaz 2.8. **Devet planetarnih granica**



Izvor: Stockholm Resilience Centre, Planetary boundaries research

Rečeno ekološkim rječnikom, ekonomija je narasla do tolikih razmjera i stupnja zadiranja da je preskočila i planetarne granice te sada razara biogeokemijske cikluse planeta. Ekološki otisak (eng. *Ecological Footprint*) nam daje odnos između ljudskih zahtjeva i regenerativne sposobnosti biosfere, odnosno kazuje nam kolika površina Zemlje, u globalnim hektarima, je potrebna za smještaj naše infrastrukture (kuća, tvornica, cesta), korištenje obnovljivih

izvora (usjevi, riba, drvo) i recikliranje otpada. Ekološki otisak odnosi se samo na obnovljive izvore. Upotreba neobnovljivih izvora, kao što im samo ime kaže, nije održiva.[11]

Hrvatska pozicija po globalnim pokazateljima razvoja i ekološkog otiska mogla bi pružiti komparativno povoljne preduvjete za zaokret ka drukčijoj razvojnoj paradigmi. Takva bi paradigma značila napuštanje ekonomije temeljene na težnji za rastom i okretanje ekonomiji koja nastoji omogućiti materijalnu osnovu dobrobiti što širem spektru građana, uz strateško smanjenje opterećenja globalnih i lokalnih prirodnih sustava.[12]

Australija je jedna od država koja je iskoristila energiju valova da bi učinkovito osigurala električnu energiju svojim građanima. Korištenjem energetskog projekta CETO 5 - generatori energije razvijeni od strane poduzeća Carnegie Wave Limited, koji pretvaraju kretanje oceana u obnovljivi izvor održive energije, može se dobiti pitka voda kroz proces desalinizacije. Tehnologija ne šteti životu u oceanu, ne uzrokuje zagađenje, a može biti postavljena na različitim dubinama oceana.[13] Primjer kraljevine Danske: planiraju u potpunosti eliminirati CO2 u proizvodnji električne i toplinske energije do sredine 21. stoljeća. Cilj za 2020. godinu je da se 70% električne energije dobiva na ekološki način. Već danas iz obnovljivih izvora energije dobivaju 43% energije. Planovi danskih vlasti su realni, odnosno mogu u potpunosti eliminirati upotrebu ugljena, nafte i plina do 2050. godine.[14]

Održivi razvoj je proces prema postizanju ravnoteže između gospodarskih, socijalnih i ekoloških zahtjeva kako bi se osiguralo "“zadovoljavanje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe". Od 1987. godine, kada je Svjetska komisija za okoliš i razvoj u svom izvješću predstavila pojam održivog razvoja, teži se postupnoj promjeni sadašnjeg neodrživog načina proizvodnje i potrošnje te integriranom pristupu u izradi smjernica i politika s naglaskom na potrebi za solidarnošću i jačanjem partnerstva.[15]

Na panelu pod nazivom *"The United Nations in the Age of Sustainable Development"* iz 2013., Ujedinjeni narodi su naglasili da će „postizanje održivog razvoja biti ključni izazov u

[11] http://glossary.periodni.com/glosar.php?hr=ekološki+otisak
[12] http://slobodnifilozofski.com/2014/08/john-bellamy-foster-kapitalizam-i.html
[13] http://www.obnovljivi.com/nove-tehnologije/3341-projekt-carnegie-wave-energy-iz-pertha-australije-proizvodi-elektricnu-energiju-i-pitku-vodu-iz-energije-oceana
[14] http://www.croenergo.eu/danska-50-elektricne-energije-iz-vjetra-do-2020-8106.aspx
[15] http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj

ovom stoljeću" jer je kriza u ovom području „već postala kriza nacionalnoj i globalnoj sigurnosti." Prepoznajući veličinu i snagu korporativnog sektora, izvještaj naglašava da „privatni posao dominira svjetskom ekonomijom“.[16]

U svijetu danas raste broj kompanija koje svoje poslovanje temelje na uvažavanju načela društvene odgovornosti, kao odgovoru na različite ekonomske i društvene pritiske te pritiske na zaštiti okoliša. Na taj način šalju poželjnu poruku zaposlenicima, dioničarima, investitorima, potrošačima, javnom sektoru te organizacijama civilnog društva, a time ulažu u svoju budućnost i drže da njihov dobrovoljni angažman i opredjeljenost mogu pomoći u povećanju dobiti.[17]

Kroz zakonsku regulativu multinacionalne su kompanije prisiljene svoje poslovanje usmjeravati prema načelima održivog razvoja istovremeno se trudeći pridonijeti povećanju razine društvenog razvoja, zaštite klime i okoliša te poštivanja ljudskih prava. Na taj način, na globalnoj razini multinacionalne kompanije proširuju svoje poslovanje i suradnju te postižu kakvoću i održivost svog poslovanja. S druge strane, kompanije koje svoje poslovanje šire na globalnu razinu, ulažu dio svog kapitala u zemlje u razvoju i tako potiču razvoj tehnologije, protok informacija, investicija i financija, a tehnološki napredak koji donose smanjuje troškove i utječe na poboljšanje kakvoće proizvoda, zadovoljenje potreba potrošača i naposlijetku na globalni ekonomski rast.

Primjer: ADIDAS

Adidas Grupa, zajedno sa svojim podružnicama, dizajnira, razvija, proizvodi i prodaje odjeću, obuću i ostale proizvode za profesionalne sportaše i rekreativce diljem svijeta. Posluje kroz 13 segmenata; Zapadna Europa, Sjeverna Amerika, Kina, Rusija, Latinska Amerika, Japan, Bliski Istok, Južna Koreja, Jugoistočna Azija i Pacifik, Taylor Made-Adidas Golf, Reebok-CCM hokej i trčanje.[18] Adidas Grupa je prepoznata po svojem vodstvu u socijalnoj i ekološkoj odgovornosti. Početkom 2016. godine na Svjetskom ekonomskom Forumu rangirana je kao peta na listi “100 najodrživijih kompanija na svijetu”, od strane

[16] http://www.un.org/en/ga/president/67/statements/September13/hlap_sus_dev09092013.shtml
[17] http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
[18] https://lider.media/preporuceno/nezaustavljivi-adidas-cijena-dionice-u-godinu-dana-porasla-107-posto/

kanadskog poduzeća *Corporate Knights*.[19] Još od 2001. Adidas svake godine objavljuje plan održivog razvoja, u kojemu izvještava o svojim ciljevima i uspjesima u socijalnim i ekološkim pitanjima. Pritom je borba protiv onečišćavanja kemikalijama tek jedna od brojnih točaka duge Adidasove liste strategije održivosti. Poduzeće radi i na poboljšanju uvjeta rada djelatnika u poduzećima koja proizvode za Adidas i njihovoj boljoj kontroli.[20]

Strategije održivosti Adidasa temelje se na postizanju prednosti za ljude i planet putem četiri osnovna stupa (4P): ljudi (zaposlenici), planet, proizvodi i partnerstva.[21]

Godine 2012. uveli su novu tehniku bojanja odjeće *"DryDye*" koja ne koristi vodu i smanjuje uporabu energije i kemikalija za po 50%. Uobičajeno je potrebno 25 litara vode za bojanje jedne t-shirt majice. No, ova inovativna tehnika umjesto vode pod pritiskom koristi formu karbon dioksida. Tehnika „*ZeroDye*" ne zahtijeva dodatno bojanje materijala, a linija „*AdZero*" se bazira na proizvodnji bez tekstilnog otpada. Na 50 tisuća proizvedenih *DryDye* majica, Adisas će uštedjeti 1,25 milijuna litara vode. Ovom revolucionarnom tehnikom Adidas u budućnosti planira proizvoditi još više.[22]

Osnivači su međunarodne neprofitne organizacije *"Better Cotton Initiative"* s ciljem promicanja štednje vode i smanjenja uporabe pesticida koristeći nove tehnike. Primjerice, svake dvije godine se za bojanje proizvedene odjeće diljem svijeta potroši onoliko vode koliko je ima cijelo Sredozemno more![23] S namjerom da proslavi Dan planeta Zemlje, Adidas je iz svojih prodavaonica 2016. godine uklonio plastične vrećice te uveo u asortiman proizvode od recikliranih materijala.

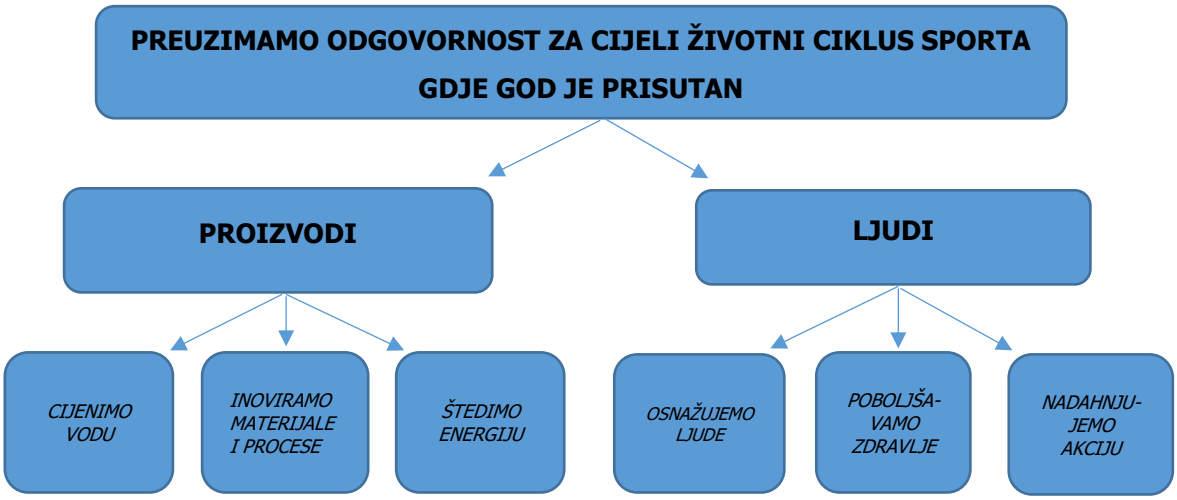
U partnerstvu s inicijativom "*Parley for the Oceans"* Adidas je lansirao liniju tenisica izrađenih od plastičnog otpada iz oceana. Tako su najavili razvoj dugoročnog programa u borbi za zaštitu životne sredine, koji će imati tri segmenta: komunikaciju i edukaciju, istraživanje i inovacije te direktnu akciju protiv zagađenja oceana. Krajem 2015. godine Adidas predstavlja "*Sport infinity*", istraživački projekt financiran od strane Europske

[19] http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/
[20] http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/kvaliteta-vise-nije-dovoljna-vazna-je-i-drustvena-svijest-210588
[21]https://www.adidasgroup.com/media/filer_public/2014/04/15/2013_adidas_group_sustainability_progress_report_1.pdf
[22] https://ecocltr.wordpress.com/2012/08/07/adidas-introduces-t-shirts-made-without-water/
[23] https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/sustainability-history/

komisije u kojemu niz stručnjaka iz industrije i akademske zajednice ima cilj osmisliti materijale koji se mogu neprekidno reciklirati.

Njihova recentna akcija "*Sport needs a space*" identificira se putem šest strateških prioriteta koji obuhvaćaju cjelokupni lanac vrijednosti te su rezultat opsežnih istraživanja potrošača kako bi se potvrdila važnost sporta za cjelokupno društvo (prikaz 2.9.).

Prikaz 2.9. **Strateški prioriteti Adidasa**



Izvor: Obrada autora prema: Adidas Group/General approach

Temeljna misao vodilja je da sport mijenja živote, ali sport treba prostor na kojem će postojati tereni, oceani i planine koje istodobno ugrožavamo svojim djelovanjem. Strategiju održivosti temelje na usklađenosti zaštite ljudskih prava i brige za okoliš uvođenjem održivog tima zaposlenika te suradnjom i partnerstvima s ciljem kakvoće cjelokupnog lanca opskrbe. Rezultat strategije su inovativni proizvodi s naglaskom na održive materijale, napredni proces proizvodnje i ponovne uporabe materijala (recikliranje). Akcija "*Sport needs a space*" ima za cilj osnaživanje i širenje znanja kroz zajednice ljudi poticanjem ekološke svijesti.

Nakon uspješne 2016. financijske godine, Adidas značajno povećava vodstvo. Grupa namjerava snažno ubrzati rast prodaje i zarade do 2020. godine, kao dio dugoročnog strateškog poslovnog plana "*Creating the New*" i "*Sport needs a space*". Predviđaju da će neto dobit u prosjeku godišnje porasti između 20% i 22% u idućem petogodišnjem razdoblju.

Opisani primjer Adidasa potvrđuje da je korporativna globalizacija proces koji multinacionalnim kompanijama omogućava otvaranje postrojenja daleko od svojih domicilnih sjedišta da bi smanjili troškove proizvodnje i povećali profit. Prave tajne stvaranja ekstraprofita multinacionalnih kompanija, koje proizvodne centre otvaraju tisućama milja daleko od svojih sjedišta, dizajnerskih odjela, marketinških agencija i tržišta, se osim u jeftinoj radnoj snazi kriju i u ugrožavanju radničkih prava i života ljudi. Kada se radi o krajnjoj i nehumanoj eksploataciji ionako jeftine radne snage u nezamislivo teškim radnim i životnim uvjetima, govori se o fenomenu *sweatshopa* (Horvat i sur., 2017).

Mnoga radna mjesta su tijekom povijesti bila pretrpana, opasna i loše plaćena, bez ikakve sigurnosti, pa je tako između 1830. i 1850. godine nastao poseban tip radionice nazvan *sweatshop*. Tu posrednik-*sweater*, upravlja drugim radnicima u proizvodnji odjeće u krajnje nehumanim i lošim uvjetima. *Sweatshop* je tvornica ili radionica (posebno u odjevnoj industriji) gdje radnici rade za vrlo nisko nadnicu, bez ikakvih pogodnosti, rade mnogo radnih sati te u opasnim i lošim uvjetima (Perkov, 2017). Teško je nažalost povjerovati da se većina odjeće i obuće koju danas nosimo, proizvede u gotovo robovlasničkim uvjetima (nerijetko rade i malodobna djeca).

Unatoč obvezi skrbi o prirodi, okolišu i klimi te kaznama koje su propisane za svako onečišćenje, čini se kako se poduzeća suočavaju s ozbiljnim problemima kada je riječ o održivom razvoju. Da bi sačuvali održivost, dobri ljudi se kao građani svijeta i kupci moraju mijenjati i hrabro donositi savjesne odluke. Uza sve pohvale pozitivnim primjerima rada na održivom razvoju, držimo da jedino omasovljenje savjesnih potrošača i njihov glas za poštivanje etičkih načela u proizvodnji, mogu učinkovito prisiliti poduzeća na održivi i etički koncept poslovanja.

Niti Republika Hrvatska nije sasvim imuna na kršenje ljudskih prava svojih zaposlenika iako se te devijacije ne mogu kvalificirati kao *sweatshop*. Pojedini domaći poslodavci, naime, znaju zapošljavati ilegalno, ne plaćati prekovremene sate i doprinose ili rad kompenzirati u proizvodima i bonovima. Radnicima se uskraćuje pravo na tjedni odmor, a svakodnevno im se prijeti otkazima. Na „crno“ radi više od 150.000 ljudi, a ukupna vrijednost „sive ekonomije“ u Hrvatskoj se procjenjuje na iznos između 50 i 120 milijardi kuna (Horvat i sur., 2017).

2.2.4. Nova ekonomija u uvjetima globalizacije

Sintagma nova ekonomija (engl. *New economy*) datira iz 1983. kada je istoimeni članak u magazinu *Time*, njome opisao rezultat tranzicije iz teške industrijsko-proizvođačke u novu ekonomiju baziranu na tehnologijama. Njena inovativnost uključuje internet, nanotehnologije, mikroelektroniku, telematiku (ICT), robotizaciju i bioniku. U svijetu oko 4 milijarde ljudi koristi internet što je više od polovice svjetskog stanovništva. To znači da još uvijek 3,5 milijarde ljudi nema pristup mreži, što stvara „globalni digitalni jaz". Indija je drugo najveće internetsko tržište s oko 350 milijuna korisnika, čime je pretekla SAD. Na prvom mjestu je Kina u kojoj je više od 750 milijuna korisnika interneta.[24] Globalna studija *Google Internet Consumer 2017* pokazala je kako 74% građana Hrvatske redovito koristi internet u osobne svrhe (svjetski prosjek je 82%). Čak 65% ispitanika pretražuje internet na mobitelu.[25] Facebook ima oko 2 milijarde aktivnih korisnika koji na ovoj društvenoj stranici svakoga dana objave 14 milijuna novih fotografija! Svijet se doista umrežio i tendira prema planetu bez granica (Perkov, 2017).

Brojni teoretičari i stručnjaci su zaključili kako klasične ekonomske zakonitosti nisu više primjenjive već su zamijenjene novima. Najavili su da će se računalni softver i hardver u budućnosti skokovito poboljšavati i da je informacija najvažnija vrijednost u novoj ekonomiji. Pojam nove ekonomije se na financijskim tržištima usko povezivao s „*dot. com. balonom*", tj. svojedobnim bujanjem internetskih kompanija i mnogim investicijama u tehnološki sektor. Nova ekonomija u prvi plan dovodi sile zajedništva svjetskoga tržišta i sveopće medijske integracije, jača moć informacijskih sustava i globalnih tržišnih marki te osnažuje ekspanzionističke politike izvanredno vitalnih i velikih multinacionalnih kompanija kojima su sva svjetska tržišta – domaća (Horvat i sur., 2017).

Za novu ekonomiju su signifikantne četiri vodeće snage poput: znanja, brzine promjena, globalizacije, digitalizacije i informatizacije. Da bi se znanjem djelotvorno upravljalo uspostavljena je kategorija koju nazivamo intelektualni kapital u koji su uključeni zaposlenici, kupci, dobavljači, kao i odnosi među njima. Ekspertno znanje i intelektualni kapital postaju strateška konkurentska prednost. Neprekidne, brze i složene promjene

[24] http://hr.n1info.com/a150614/Sci-Tech/Internet-ne-koristi-3-9-milijarde-ljudi.html
[25] https://www.tportal.hr/tehno/clanak/hrvati-i-internet-donosimo-osam-zanimljivih-zakljucaka-googleovog-istrazivanja-foto-20171031

generiraju nesigurnost i nemogućnost točnih predviđanja. Globalizacija je prisutna posvuda: u istraživanju i razvoju, tehnologiji, proizvodnji, trgovini, financijama, komunikacijama i informacijama. Nije više presudna količina, već sposobnost primjerenog razumijevanja i tumačenja informacija (Perkov, 2017).

Stupanj globalne integracije razlikuje se od jednog nacionalnog gospodarstva do drugog. Primjerice, što se gospodarske integracije tiče, Nizozemska je globalnija od Švicarske. Nadalje, unutar zemalja neki su sektori globalniji od drugih. Istraživanje koje je provela Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) pokazalo je da je godine 1998. postotak industrijske proizvodnje poduzeća pod stranom kontrolom varirao od 70% u Irskoj i Mađarskoj, do manje od 2% u Japanu. U većini ostalih europskih zemalja taj je postotak bio između 25% i 30%, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama iznosio 18%.

Prije 60-ak godina, države članice-osnivačice EU započele su put europske integracije. Nakon 70 godina trajnog mira na europskom području i razvitka gospodarstva, kulture, prava i sigurnosti, Europska unija je na pragu priprema za novo financijsko razdoblje nakon perspektive 2014. - 2020. i za nove zahtjevnije promjene u funkcioniranju. Činjenica je da su se u današnjem razdoblju okolnosti značajno promijenile jer udio stanovništva Europe u svjetskom stanovništvu kao i europski udio u svjetskom BDP-u opada. Europa je 1900. godine činila 25% svjetskog stanovništva, 1960. godine 11%, a 2015. godine 6%. Prema sadašnjem trendu do 2060. godine činit će manje od 5% svjetskog stanovništva. Danas Europa sudjeluje s 22% u svjetskom BDP-u međutim, usporedo s trendom smanjenja udjela u svjetskom stanovništvu, pretpostavlja se da će doći do smanjenja gospodarske moći te će u 2030. godini činiti mnogo manje od 20% svjetskog BDP-a (Eurostat, 2013.). K tome, složeniji su izazovi u području sigurnosti i gospodarstva pa se uloga Europe u svijetu očigledno mora redefinirati.

Globalna fragmentacija proizvodnje sve je prisutnija tijekom posljednjih desetljeća. Pojam „izrađen u svijetu“ postao je danas stvarna činjenica jer postoje globalizirane proizvodne mreže koje uključuju mnoge lokacije izvora i izvršitelja/sudionika (Brennan i Rakhmatullin, 2015). Pokušavajući anticipirati trendove te odgovoriti na izazove globalizacije, Europska komisija je već 2011. godine objavila Platformu pametne specijalizacije i pokrenula inicijativu izrade strategija pametne specijalizacije u državama članicama. Korištenje

izdašnih bespovratnih sredstava za istraživanje, inovacije i razvoj Europska komisija je uvjetovala donošenjem navedene strategije.

Pametna specijalizacija zahtijeva od EU i regija da svoje napore i sredstva usredotoče na ograničeni broj ambicioznih, ali realističnih prioriteta. Ovakav nov, drukčiji pristup gospodarskom razvoju, utemeljen je na ciljanoj podršci istraživačko-razvojnim aktivnostima i inovacijama. Odnosi se to i na transfer inovacija i znanja te posebno na omogućavanje pretvaranja inovativnih ideja u nove proizvode i usluge. Strategija pametne specijalizacije *(„Smart specialization strategy“ - S3)* ne odnosi se samo na ulaganja u istraživanje u proizvodnom sektoru, nego i na jačanje konkurentnosti kroz društvene i uslužne inovacije, nove poslovne modele i inovacije temeljene na praksi. Upravo to čini značajnu razliku između strategija pametne specijalizacije i dosadašnjih dokumenata jer su dosadašnjim strategijama Istraživanja i razvoja (I&R) često nedostajale međunarodne, odnosno transregionalne/globalne perspektive te se regionalna strategija Istraživanja i razvoja razmatrala izolirano. Ukupnost aktivnosti koje proizlaze iz strategije pametne specijalizacije S3, trebala bi rezultirati kvalitetnijim uključivanjem u globalne lance vrijednosti, gospodarskim rastom i kvalitetnim poslovima koji omogućuju lakše premošćivanje problema prilikom suočavanja s europskim i globalnim socijalnim izazovima.

U današnjem vremenu nove ekonomije „lanac vrijednosti“ podrazumijeva jačanje međukorporacijske suradnje te vezu između višestrukih kreativnih procesa stvaranja vrijednosti u različitim poduzećima (Perkov i Ćosić, 2012). Globalni lanci vrijednosti odraz su globalizacije jer se ona u svojoj biti odnosi na tokove: materijala, robe, informacija, znanja, financija i ljudi. Postojeća izgradnja, dekonstrukcija i rekonstrukcija takvih lanaca predstavlja infrastrukturu kroz koju je omogućena globalizacija. „Integriranje novih tehnologija u takve lance za stvaranje simbioznih poslovnih sustava koji donose maksimalne performanse, ključ je za konkurentsku prednost u današnjem globaliziranom svijetu“ (Brennan i Rakhmatullin, 2015). Činjenica je također da su složenost globalnih lanaca vrijednosti i njihova niska razina transparentnosti doveli do većeg kršenja ljudskih prava i nepoštivanja socijalnih, poreznih i ekoloških propisa kao npr. „*sweatshop*“ (Perkov, 2017). Sposobnost jedne zemlje da sudjeluje u globalnoj trgovini i ostvaruje koristi od prijenosa koji će proizvesti rast i razvitak je djelomično povezana s njenom sposobnošću uključivanja u globalne lance vrijednosti.

Hrvatsko gospodarstvo je relativno malo uključeno u globalne lance vrijednosti koji su se u svijetu pokazali kao poluga rasta, posebno stoga što su jednako važni izvori znanja i poticaja za poboljšanje proizvoda i procesa za lokalne pružatelje. Sve ovo potvrđuje da se danas konkurentnost jedne zemlje ogleda u njenoj sposobnosti prepoznavanja vlastitih najboljih pozicija u globalnim lancima vrijednosti. Hrvatska Vlada je u ožujku 2016. godine donijela Strategiju pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020.

U Strategiji pametne specijalizacije (dalje u tekstu: S3) definirana je vizija da će „Republika Hrvatska biti prepoznata kao gospodarstvo koje se temelji na znanju i koje potiče kreativnost i inovacije na svim razinama društva za bolju kvalitetu života svih svojih stanovnika“ (S3, 2016).[26] Glavni strateški cilj je: „Usmjeravanje kapaciteta u području znanja i inovacija na područja od najvećeg potencijala za Hrvatsku radi pokretanja konkurentnosti i društveno-gospodarskog razvitka i transformacije hrvatskog gospodarstva kroz učinkovite aktivnosti istraživanja, razvitka i inovacije“ (S3, 2016). Glavni cilj S3 je transformirati hrvatsko gospodarstvo i povećati njegovu konkurentnost koncentrirajući resurse znanja te povezujući ih s ograničenim brojem prioriteta.

Također se smatra da globalizacija dovodi do nezabilježene i sve veće osviještenosti što se tiče tzv. globalnih problema koji zahtijevaju globalne političke sustave. Zbog toga postoji bojazan da će globalizacija dovesti do nestanka nacionalnih država. Međusobna povezanost svjetske ekonomije značajno je umanjila sposobnost nacionalnih vlada da kontroliraju svoju društvenu i gospodarsku politiku, što dovodi do slabljenja uloge nacionalnih vlada.

2.3. Utjecaj svjetskih megatrendova na Republiku Hrvatsku

Male zemlje imaju specifične probleme u procesu globalizacije posebice kada su u pitanju načini i brzina prilagodbe globaliziranom vanjskom okruženju. Njihova prilagodba je svakako kompleksnija budući da one uz traženje svoga mjesta u globalizacijskim tijekovima moraju pokrenuti, provoditi i dovršiti reforme. Globalizacija je i njihovim nacionalnim gospodarstvima nametnula nova pravila razvoja. Vlade tih zemalja prilagođavaju svoje političke programe kako bi se te zemlje uključile u za njih novu globalnu realnost. Pri tome

[26] Vlada RH (2016.). Strategija pametne specijalizacije RH (S3). Zagreb: NN br. 32/2016

se kao jedini učinkoviti pristup globalnoj ekonomiji sve češće prihvaća neoliberalni model razvoja s minimalnim intervencijama države, otvorenim ekonomijama i slobodnim tržištima i tijekovima kapitala.

Tranzicijske zemlje moraju riješiti cijeli niz problema među kojima je ključni, izabrati pravilnu strategiju razvoja. Svaka pojedina država trebala bi izbor strategije razvoja temeljiti na svojim komparativnim i kompetitivnim prednostima. Dosadašnja iskustva pokazuju da se postignuti rezultati među tim zemljama u mnogome razlikuju.

Višestruki su globalni pritisci na zemlje u tranziciji pri čemu vrijedi spomenuti nužnost tranzicije ka tržišnom gospodarstvu, koji za te zemlje iziskuje velike troškove. Za tranzicijska gospodarstva je jednako važno i pitanje otvorenosti globalnog tržišta i pitanje njihovog pridruživanja regionalnim integracijama. Potreba tranzicijskih zemalja za prilagodbama uzrokovana je njihovom većom ovisnosti o međunarodnim tržištima. Kako su pravila „igre“ utvrđena na globalnoj razini, pitanje prilagodbe isključivo ovisi o izboru, prioritetima, konzistentnosti i brzini gospodarskih reformi u tim zemljama. U nastavku se analizira kako su naprijed opisani mega-trendovi utjecali na Republiku Hrvatsku.

U usporedbi s drugim tranzicijskim zemljama, Republika Hrvatska je neprijeporno imala priliku za ubrzaniju tranziciju koju nažalost nije iskoristila. Iako je tome više razloga, dva najvažnija razloga neuspjeha su političke i gospodarske prirode.

Republika Hrvatska je na početku tranzicije u političkom smislu imala dvije opcije: ili se ubrzano prilagoditi pluralizmu i demokraciji prema standardima Europe ili ih ignorirati što bi vodilo izolaciji. Politička tranzicija je za Republiku Hrvatsku bila posebice teška i bolna te je završila sukobom i ratom. Na vjekovima željenoj i konačno postignutoj samostalnosti, kao i na krilima velike pobjede u ratu, jednopartijski sustav iz bivše države u Republici Hrvatskoj je nadomješten sličnim. Stranka pobjednica na prvim demokratskim izborima, dobila je priliku voditi zemlju kroz vihor rata i dovesti je do slobode i samostalnosti. Međutim zbog grešaka tadašnjeg čelništva te stranke, koje su vodile konfliktima s europskim standardima, utjecajne europske zemlje postupno su Republiku Hrvatsku međunarodno izolirale i time joj usporile proces pridruživanja relevantnim europskim političkim i gospodarskim asocijacijama. U tim i takvim okolnostima cijenu je platilo hrvatsko gospodarstvo.

Republika Hrvatska je u gospodarskom smislu mogla izabrati provedbu radikalnih i konzistentnih reformi, ali zbog prevladavajuće površnosti i polovičnosti išlo se ka drugorazrednim rješenjima. Izbor privatizacijskog modela i nedovoljno transparentnosti u njegovom implementiranju bilo je jedno od lošijih gospodarskih rješenja. Dozvoljene su subjektivne, slabo kontrolirane odluke utemeljene na nepotizmu, koje su do tada profitabilna poduzeća dovodile do gubitaka i koje su omogućile rasprodaju pa čak i pljačku njihove imovine. Uslijed takvih rezultata, Vlade su usporavale privatizaciju i odgađale strukturalne promjene pa su velika javna poduzeća ostala u državnom vlasništvu. Krajnji rezultat takve gospodarske politike jest: niska stopa gospodarskog rasta, rast nezaposlenosti i socijalna diferencijacija građana.

Iz podataka Državnog zavoda za statistiku može se uočiti da u usporedbi s drugim državama Europe, Republika Hrvatska ima jednu od najnižih stopa zaposlenosti u odnosu na radno sposobno stanovništvo. To je neodrživo. Težinu problema smanjenja broja zaposlenih treba promatrati i kroz odnos umirovljenika i broja zaposlenih. Prije tranzicije odnos je bio 3,5 zaposlenika na jednog umirovljenika. Tada se to smatralo nepovoljnim. Danas je taj omjer oko 1,2 prema 1. No to nije sve. U tom broju umirovljenika su ljudi između 50 i 55 godina života, dok se u Europskoj uniji inzistira da dobna granica zaposlenih, sukladno Lisabonskoj agendi, bude između 67 i 70 godina. Treba se zapravo okrenuti rješavanju problema zaposlenosti. To je politički, društveni i ekonomski problem pa one od 50 ili 55 godina koji su radno sposobni, treba uključiti u rješavanje i tu se vraćamo na ekonomsku politiku. Što se tiče nemogućnosti, odnosno slabosti hrvatskog utjecaja na globalnu geostratešku politiku, to je zadana okolnost i tu činjenicu treba uzeti kao egzogenu varijablu.

Na županijskom stručnom aktivu održanom u Karlovcu u svibnju 2012. godine na temu „Utjecaj globalizacije na hrvatsko gospodarstvo“ izneseni su podaci da je od ukupnog broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj njih 63,6% bilo zaposleno u uslužnim djelatnostima, 32,7% u industriji, a 5,5% u poljoprivredi. U ukupnom broju gospodarskih subjekata bilo je 94,9% malih poduzetnika, 3,8% srednjih, a 1,3% velikih. Prema vlasničkoj strukturi 96,5% je privatnih poduzetnika. Struktura imovine hrvatskih poduzetnika je nepovoljna jer je gotovo 2/3 imovine dugotrajna imovina, a manje od 1/3 kratkotrajna imovina. Struktura kapitala i obveza također je bila nepovoljna, a udio kapitala i rezervi se gotovo izjednačio s udjelom dugoročnih i kratkoročnih obveza.

Republika Hrvatska je svoj tranzicijski put u tržišno gospodarstvo prošla u sasvim drukčijim uvjetima od drugih tranzicijskih zemalja. Tri su ključna pojma koja čine tranziciju hrvatskog gospodarstva drukčijom od tranzicije drugih zemalja središnje i istočne Europe: manja centralizacija, ostvarenje neovisnosti i rat. Republika Hrvatska je izborila neovisnost na samom početku tranzicije i u skladu s tim, trebala se nositi s troškovima rekonstrukcije i cjelokupne izgradnje državne aparature. Nasljeđe bivše države ograničavalo je mogućnost ostvarenja još viših rezultata. U razdoblju od 1945. do 1990. Republika Hrvatska je imala sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati prema materijalnim i ljudskim potencijalima. Sporiji ekonomski razvoj bio je posljedica neučinkovitog funkcioniranja sustava s državnim monopolom u gospodarstvu. Zaštitne cijene za niskoproduktivne, izdvajanja za nerazvijene i političko usmjeravanje investicija činili su našu zemlju gubitnikom. Uz sve to, na ekonomske rezultate Republike Hrvatske utjecao je četverogodišnji Domovinski rat.

Zbog ratnih razaranja u kombinaciji s tranzicijskom krizom, hrvatski je BDP nakon 1989. smanjen za trećinu. Dugo je trebalo da se gospodarstvo oporavi pa se tek od 2000. godine bilježe stope rasta BDP-a. Ipak, u hrvatskom gospodarstvu ostaju brojni problemi: od lošeg financijskog stanja, zaostajanja pojedinih djelatnosti, loših demografskih trendova, egzodusa mlađih populacija stanovništva u bogatije zapadne zemlje do pada broja zaposlenih. Stoga bi Republika Hrvatska trebala kroz ekonomske, demografske i obrazovne ciljeve, riješiti pitanje nezaposlenosti i zapošljavanja mladih, zajedničkim djelovanjem znanstvene, obrazovne, poslovne zajednice, HGK, udruga poslodavaca, vlade i sindikata.[27]

Cijena našega ulaska u globalizacijske procese je 48 milijardi eura inozemnih plasmana u Republici Hrvatskoj, što je oko 65 milijardi dolara. Taj veliki iznos kapitala čini oko 20% sveukupne naše nacionalne imovine, što je vrlo zabrinjavajuće. Ali još je važnije znati da će se zbog tako velikog plasmana sve više dividendi i kamata, dakle ono što se vidi na tekućem računu, odlijevati u inozemstvo odnosno ostvarivat će rezidenti iz inozemstva.

Stopa rasta zabilježena proteklih godina nastala je pod utjecajem stranog kapitala. Za očekivati je da će se taj trend povećavati. Strani kapital koji je investiran u Republiku

[27] http://www.ss-glina.skole.hr/upload/.../Utjecaj globalizacije na hrvatsko gospodarstvo. ppt

Hrvatsku nije došao da bi uživao u ljepotama Jadrana nego kako bi ostvario profit. Pritom se javlja određeni dualizam. Profit je neminovan, bit će ga sve dok postiže svoj efekt. Kad bi se on iz bilo kojeg razloga povukao, za nas bi nastao problem. S druge strane, gospodarskom diplomacijom i razvojnom politikom treba se kapital usmjeriti u proizvodnju, posebice onu za izvoz, što je drugi kvalitativni moment na kojem se mora raditi.

Problem je i neravnoteža između inozemnoga duga, deficita tekućeg računa, unutrašnjega duga i niske zaposlenosti. Za rješavanje gospodarske neravnoteže u zemljama u razvoju poput naše, uz monetarnu politiku, ključno je rješavanje odnosa između *tradable* i *non-tradable* sektora (Šajatović i Čekada, 2007). *Tradable* roba su proizvodi i usluge koji se mogu uvoziti i izvoziti, pod utjecajem su inozemnog tržišta i cijena na koje utječe tečaj. *Non-tradable* proizvodi jesu sve ostalo. Primjer su komunalne usluge. Non-tradable sektor ima prirodno sporiji rast produktivnosti, što je i logično, ali želi hvatati rast tradable sektora. Ako se ne rješava non-tradable sektor, nastat će još veća neravnoteža. Dakle, ta se dva sektora ne mogu odvojeno promatrati. Godine 2016. je primjerice, bio štrajk prosvjetara, što su im neki zamjerali, a zapravo je riječ o klasičnim problemima u odnosu između tradable i non-tradable sektora. Profesori i ostali predstavnici dijela non-tradable sektora htjeli su dosegnuti cijene plaća u tradable sektoru. Prema tome, nesrazmjer između tradable i non-tradable sektora treba rješavati u sklopu osmišljenoga razvojnog puta ekonomske politike.

Monetarna politika, kao dio ekonomske politike, mora biti u funkciji njezinih ciljeva, koji uključuju veći rast, rast izvoza, proizvodnju roba i usluga s većim vrijednostima te u krajnjem ostvarivanje suficita vanjskotrgovinske bilance. Ako se prihvati ocjena Austrijske narodne banke da je tečaj kune u razdoblju od 1994. do 2005. bio precijenjen prosječno oko 15%, zatim da je realni BDP u tom razdoblju ostvaren u iznosu 347,4 mlrd američkih dolara, te da izvoz roba i usluga u BDP-u sudjeluje s oko 50%, to znači da je izvozni sektor samo na temelju aprecirane domaće valute izgubio odnosno nije ostvario veći priljev od izvoza roba i usluga u iznosu 26,1 milijardu američkih dolara (Šajatović i Čekada, 2007).

U intervjuu „Lideru“, profesor ekonomije i financija dr. sc. Tihomir Domazet podsjeća da je od 1989. godine do danas, 254 milijarde dolara iznos koji nije dosegnut ili je izgubljen za BDP i to je, pojednostavljeno rečeno, cijena hrvatske tranzicije. Od toga se, prema službenom izračunu, 37 milijardi dolara odnosi na rat odnosno agresiju na Republiku Hrvatsku odnosno na hrvatsko gospodarstvo. Dakle, kad se isključi rat, izgubljeno je 217

milijardi dolara zbog utjecaja globalizacije, makroekonomske politike, pretvorbe ili tajkunizacije i korupcije. Međutim, Republika Hrvatska je završila proces tranzicije i tu okolnost treba (is)koristiti u pozitivnom smislu. Udio domaće proizvodnje odnosno prerađivačkog sektora industrije zapanjujuće je malen i iznosi 7% BDP-a odnosno domaće proizvodnje. Prema podacima o robnoj razmjeni s inozemstvom, gdje je u 2005. godini ostvaren deficit u visini 55.751 milijun kuna, proizlazi da se najveći dio roba prerađivačke industrije ne proizvodi u Republici Hrvatskoj, nego se uvozi. Razvidno je kako malo tvornica Republika Hrvatska ima i koliko ih je ugašeno. To ne znači da danas treba ponovno otvarati zatvorene pogone, ali je potrebna nova industrijska politika koja nudi rješenje u globalizacijskim procesima (Šajatović i Čekada, 2007).

Vanjske opasnosti za Republiku Hrvatsku su negativni utjecaji globalizma, političke i ekonomske prilike u regiji, porast kamatne stope na svjetskom tržištu, a posljedica može biti to da iznos otplate kamata po osnovi otplate anuiteta inozemnih zajmova bude viši od prirasta BDP-a. Unutarnje opasnosti su: ovisnost o inozemnoj tehnologiji i inozemnoj akumulaciji, inozemni dug iznad 35 milijardi eura, dug stanovništva iznad 100 milijardi kuna, ukupan državni dug iznad 100 milijardi kuna, odljev mozgova tj. odlazak visokostručnih i mladih ljudi u inozemstvo te zagađenje okoliša.

Republika Hrvatska ima sve manje izbora i prisiljena je da sada prisutne debalanse, stope rasta nedovoljne za rješavanje tih problema i prenisku stopu zaposlenosti, rješava većom dodanom vrijednošću - proizvodnjom. Potrebna je sofisticirana, osmišljena i razvojna ekonomska politika. Pritom strategiju ne bi trebalo svesti u političke okvire od četiri godine, već je treba napraviti za sljedećih najmanje deset do dvadeset godina, s tim da se ključni čimbenici dogovore o ključnim točkama koje zatim treba realizirati.

Razvidno je da se postsocijalističko društvo kao što je hrvatsko, teško uspijeva prilagoditi standardima kapitalizma kakve nameće globalizacija. Republika Hrvatska nije napravila kvalitetan prijelaz iz socijalizma u kapitalizam. Svjedoci smo osiromašenja tzv. srednje klase, tajkunizacije, diskutabilne privatizacije društvene imovine, propasti i nestanka do tada solidnih poduzeća, gubitka radnih mjesta, velike razlike u plaćama rukovodećih struktura i radnika, neredovitost plaća, itd. Socijalna sigurnost je nestala ili najblaže rečeno postala je vrlo upitnom.

Prijelaz iz socijalizma u kapitalizam dogodio se našoj zemlji u vrijeme agresije i rata, koje je karakterizirano visokom inflacijom kako bi se financirala obrana zemlje, niskom poreznom disciplinom i niskom razinom poštivanja vlasničkih prava. Rat je omogućio brzo i netransparentno bogaćenje, stvaranje posebnih interesnih skupina te prekid dotadašnjih trgovinskih tijekova raspadom bivšeg jugoslavenskog tržišta. Došlo je do eksplozije trgovačkih poduzeća i uvoza, tajkunskog kapitalizma, porasta korupcije i rasprodaje imovine (poduzeća i banaka). Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća, unatoč hvale vrijednoj stabilnosti cijena i tečaja, u Republici Hrvatskoj se nižu serije kriza: trgovinski deficit, bankovna kriza, kriza likvidnosti, fiskalna kriza, demokratski deficit. Jaz između bogatih i siromašnih u našoj je zemlji veći nego u drugim državama.

U doba globalizacije, kad je ograničen suverenitet nacionalnih država, svijetom vladaju multinacionalne kompanije i svjetski centri moći. U takvim okolnostima omogućena je, bolje reći „nametnuta“ potrošnja veća od ostvarene, čemu Hrvati nisu mogli odoljeti. To je i jedan od razloga krize u „Borovu“ (vidjeti pod 3.2.3.9.!). U svojoj nepromišljenosti te svjesno i perfidno nametnutoj iluziji da se može trošiti ne misleći da tu i takvu potrošnju ipak jednom treba platiti, izgubljena je odgovornost ponašanja i sposobnost pravovremenog razmišljanja.

Kad je u pitanju Republika Hrvatska, mora se konstatirati da smo već duži niz godina svjedoci raznih parola poput *"Mi se moramo uključiti u...", "Idemo u Europu..."* i sl., čime zagovornici integracijskih procesa i slobodnog tržišta globalizam predstavljaju kao opće dobro, kao nužnost povezivanja Republike Hrvatske s europskim i svjetskim institucijama. Globalizacijom se proriče visok standard građana, rješavanje nezaposlenosti, odnosno boljitak u svim životnim aspektima. Svi će građani biti „građani svijeta". Protivnici ovakvih procesa u Republici Hrvatskoj drže da je riječ o svojevrsnome novom obliku kolonijalizma i imperijalizma, perfidnom načinu prevlasti SAD-a i zemalja EU-a u politici, ekonomiji, kulturi, znanosti itd. Za njih globalizacija znači gubitak identiteta i pretvaranje hrvatskog suvereniteta u neki tuđi suverenitet te svođenje čovjeka na pukog potrošača.

Zrilić, Puvača i Roso (2017) postavljaju pitanje može li Republika Hrvatska kao mala zemlja utjecati na proces globalizacije, bilo ekonomske, tehnološke ili neke druge i može li se oduprijeti širenju i uspostavljanju globalizacijskih procesa, koji će zasigurno još dugo biti obilježeni kontradiktornostima. No, pritom je važno pitanje razine naših unutarnjih sposobnosti, odnosno kakvoće menadžmenta i organiziranosti gospodarskih subjekata.

Statično okruženje u odnosu na dinamičko stvara znatno manju neizvjesnost za menadžere. Budući da neizvjesnost predstavlja prijetnju učinkovitosti poduzeća, menadžment je nastoji svesti na minimum, primjerice prilagodbom organizacijske strukture poduzeća (Zdrilić i sur., 2017).

Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je sastavni i najvažniji dio svakog poduzeća, a to najbolje potvrđuje njeno poistovjećivanje s anatomijom poduzeća. Zbog toga je svakom poduzeću najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture. Prema Ibidu, organizacijsku strukturu bilo kojeg poduzeća čine: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija rasčlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda poslova (Sikavica, 2011).

Kako bi se provodile i realizirale zadaće kojima poduzeća odgovaraju globalnim izazovima te da bi se definirala odgovornost za poslovne rezultate na razini poduzeća, od iznimne je važnosti oblikovati odgovarajuću organizacijsku strukturu. Iz organizacijske strukture trebaju biti razvidne hijerarhijske razine, zadaće i odgovornosti, a komuniciranje i odlučivanje trebaju biti u funkciji ostvarenja ciljeva poduzeća. Organiziranje je menadžerska funkcija strateškoga karaktera uz čiju pomoć menadžment stvara pretpostavke za ostvarenje definirane i oblikovane poslovne strategije. U okviru organiziranja kao menadžerske funkcije, menadžment dizajnira organizacijsku konfiguraciju tj. projektira optimalne organizacijske strukture poduzeća. Organizacijska struktura prikazuje kako će se odvijati poslovna strategija uz pomoć aktivnosti operacijskog menadžmenta, a sve radi učinkovitoga ostvarenja postavljenih ciljeva. Uspješnost poduzeća vođenog strategijom pretpostvalja integriranje svih strateških organizacijskih dijelova i njihovu međusobnu koordinaciju (Horvat i sur., 2017). Ovi autori ističu da je temeljna zadaća organiziranja učiniti interpersonalnu suradnju učinkovitom i da u novoj ekonomiji, nematerijalni tj. nedodirljivi elementi postaju odlučujući za uspješno poslovanje. Tako se javlja virtualna ili imaginarna organizacija, posebnost koje je to što umrežava dobavljače, proizvođače, distributere i kupce te omogućuje stalnu i brzu razmjenu informacija. Virtualna organizacija omogućuje brzo i učinkovito uočavanje najnovijih tržišnih trendova (Horvat i sur., 2017).

Opstanak poduzeća i njegov rast i razvoj u vrijeme brojnih i brzih promjena u poslovnom okruženju koje donosi globalizacija, ni u kom slučaju nije lak posao jer zahtjeva sastavljanje strategije koja će donijeti najbolje rezultate uz najmanje rizika.

Najmanje rizična strategija rasta poduzeća utemeljena je na naoko vrlo jednostavnoj ideji – postojećim kupcima prodati što više od trenutne proizvodnje. Međutim, globalizirano tržište zahtijeva od poslovnih stratega da osmisle način kako prodati više od trenutne proizvodnje ne samo postojećim kupcima nego i drugim kupcima na novim tržištima. Suvremeni, globalizirani tržišni uvjeti nalažu stvaranje novih proizvoda za nove kupce odnosno pred poduzeća stavljaju imperativ izbora optimalne strategije rasta. Glavna zadaća suvremenog menadžera je postaviti i provoditi takvu poslovnu strategiju koja će poduzeću donijeti prednost nad konkurencijom.

Proces kreiranja poslovne strategije uključuje donošenje „bitnih odluka“ za poduzeće. Strateški menadžment, kao proces strateškog odlučivanja određuje dugoročni smjer kretanja poduzeća s ciljem dostizanja održive konkurentne prednosti. Dakle, da bi poduzeće bilo uspešno u uvjetima globalizacije poslovanja, ono mora uspostaviti ravnotežu prihoda i rashoda kako na domaćem tržištu i domicilnom tržištu svake možebitne podružnice tj. poslovne jedinice, tako i između prihoda i rashoda koji nastaju kao rezultat upravljanja globalnom strategijom iz centra poslovanja.

O tome više u nastavku rada.

3. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT U PODUZEĆU

Suvremenici smo novih trendova u svim sferama poslovanja ili tehnologija koje od suvremenih menadžera zahtijevaju svakodnevno promišljanje o tome kako će ti trendovi utjecati na poslovanje poduzeća čije poslovanje vode. U tom promišljanju suvremeni menadžeri moraju donositi strateške odluke koje najviše utječu na dugoročno poslovanje poduzeća. Nedonošenje strateških odluka često može biti gore od donošenja makar i pogrešnih odluka, jer će to najvjerojatnije uzrokovati tihu i polaganju smrt poduzeća. Stoga u takvom okruženju, područje strateškog menadžmenta mora nužno biti usmjereno na sljedeće trendove kao što su:

1. *trend preseljenja globalne ekonomije sa Zapada na Istok* - za očekivati je da će do sredine ovoga stoljeća gospodarstva Indije i Kine činiti temelj globalne ekonomije, te da će preko 50% globalnog BDP-a dolaziti će iz zemalja čije je tržište u nastajanju;

2. *trend sve izraženije ovisnosti o visokim tehnologijama* – danas smo gotovo ovisno vezani uz tehnologiju koja eliminira izravni ljudski kontakt. Sve je više telefonskih i videokonferencijskih sastanaka koji također eliminaraju ljudski kontakt;

3. *trend utjecaja kompanije na sve dionike njenog poslovanja,* primjerice na zaposlenike, dobavljače, kupce pa i širu društvenu zajednicu. Sve je više ekonomista koji drže da poduzeća trebaju napustiti tzv. „*shareholderski*“ pristup poslovanja (dioničari/vlasnici) i prijeći na tzv. „*stakeholderski*“ pristup poslovanja (dionici), u kojem su svi u poduzeću svjesni njegovog utjecaja na širu društvenu zajednicu;

4. *demografski trendovi*. Milenijska generacija će u budućnosti činiti glavninu radne snage i biti će zamašnjak rasta i razvoja poduzeća. Milenijska generacija suvereno vlada novim informatičkim tehnologijama, zahtjeva kvalitetniju raspodjelu poslovnog i privatnog života te ne bira poslovno okruženje. Međutim na tržištu radne snage danas je još uvijek prisutna i generacija koja je prethodila milenijskoj generaciji. Ta je generacija zaposlenika pobornik stalnog i stabilnog okruženja te ujednačenih navika, iako nedvojbeno slabije vlada novim informatičkim tehnologijama. Međutim, njeno znanje, iskustvo i mudrost nezamjenjivi su na većini kompleksnijih projekata. Kako svoje znanje i iskustvo još uvijek nisu kvalitetno prenijeli na mlađe generacije, danas je još

uvijek prava prilika da se kroz projekte mentoriranja i prijenosa znanja i iskustva, osigura nesmetani prijelaz znanja i iskustva sa generacije na generaciju.[28]

Imajući u vidu opisane trendove, strateški menadžment treba odgovoriti današnjim trendovima i promjenama u globaliziranom svijetu. Sve brojnija konkurencija u globaliziranom okruženju, pojava, uvodenje i razvoj novih tehnologija kao i suvremeni stil života i rada zahtjevaju i novi menadžment. Kako bi poduzeće postiglo stratešku konkurentnost i ostvarilo iznadprosječan povrat (ulaganja), ono treba preuzeti brojne obveze, donijeti niz odluka i poduzeti brojne radnje. Temeljni cilj strateškog menadžmenta jest povećati konkurentnost poduzeća na tržištu.

3.1. Pojam i značenje strategije

Strategija je izvorno vojni pojam koji dolazi od grčke riječi *stratos* što znači vojska uz dodatak *ag*, što bi se moglo tumačiti kao voditi. Alfred Chandler je u knjizi Strategija i struktura rada (1962), u kojoj je istraživao prilagodbu strukture velikih poduzeća strategiji rasta, dao jednu od prvih definicija strategije. On je za strategiju rekao da je ona „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva“. Strategija je proces koji usmjerava sve aktivnosti poduzeća u pravcu najboljeg korištenja poslovnih resursa toga poduzeća s ciljem stvaranja željenih učinaka. Prema Porteru, strategija je sposobnost poduzeća da pronađe poziciju na tržištu koja najviše odgovara sposobnostima toga poduzeća (Ristić, 2008). Strategija nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva (Thompson, Strickland i Gamble, 2008).

Strategija je ozbiljna, uzbudljiva i često bizarna igra koju menadžeri igraju svaki dan. To je igra koju skupina menadžera igra s drugom skupinom menadžera u vlastitom ili drugom poduzeću te s pojedincima u poduzeću i izvan njega (Stacey, 1997). Prema Alvinu Toffleru, ako ne razvijete vlastitu strategiju, bit ćete dio nečije strategije. Ristić (2008) slikovito kaže da je odsustvo strategije fina stvar ako se ne brinete o tome kamo idete. Strategijom se

[28] https://lider.media/ukratko/megatrendovi-2030-godine/

definiraju misija, vizija i ciljevi poduzeća. Njome se određuju pravci njegova djelovanja u odnosu na stanje i dinamičke promjene u okruženju (Bilušić, 1994).

Pojam *poslovna strategija* javlja se od 50-ih godina prošlog stoljeća. U poslovnom smislu strategija je važna menadžerska aktivnost usmjerena ka ostvarenju rezultata poslovanja utemeljenih na misiji i ciljevima poduzeća. Njome se planira i određuje pravac djelovanja radi dostizanja, održanja i poboljšanja strateške pozicije poduzeća tj. stjecanja kompetitivnih prednosti nad konkurencijom. Poslovna strategija objedinjava odluke i usmjerava aktivnosti pojedinaca i/ili timova u poduzeću, kojima se nastoje postići konkurentske prednosti nad drugim poduzećima iz istih poslovnih krugova. Postaviti i provoditi uspješnu poslovnu strategiju u globaliziranom poslovnom okruženju, složen je proces.

Globalizacija utječe na sve oko nas i uzrokuje brojne ključne promjene pa i u nacionalnim ekonomijama i gospodarstvima. Globalizacija stavlja u prvi plan sile zajedništva svjetskog tržišta, afirmira sveprisutnost multinacionalnih kompanija, dovodi do sveopće medijske integracije, jača moći informacijskog autoputa. Napredak svih vrsta prometnih sredstava i informacijskih tehnologija čini naš planet sve manjim, a njegove stanovnike sve sličnijima i bližima. Burni razvoj multinacionalnih kompanija dovodi do razvoja svjetskog tržišta na kojem se brzo i intenzivno razmjenjuju znanja, tehnologije, usluge, sve vrste proizvoda i menadžerski talenti (Srića, 2003).

Svjetsko se gospodarstvo sve brže globalizira, a konkurencija postaje sve jača. Telekomunikacije, internet i društvene mreže te brzi tehničko – tehnološki razvoj, anuliraju zemljopisne udaljenosti i olakšavaju pristup svim dijelovima svijeta. Poduzeća koja žele opstati i razvijati se u tim i takvim okolnostima, odlučuju se svojim proizvodima ili uslugama izaći na inozemna tržišta. Izlazak na inozemna tržišta i pristup novim kupcima nudi mogućnost povećanja prihoda i dobiti te stvara pretpostavke za dugoročni rast. Prisutnost na inozemnom tržištu i disperzija poslovnih operacija, smanjuju rizik poslovanja jer mogući pad poslovnih rezultata u jednom dijelu svijeta poduzeće može kompenzirati rastom u drugim zemljama u koje je disperziralo svoje poslovanje. Stoga je nužno osmišljavati strategiju za uspješno natjecanje na inozemnim tržištima.

Pojam *globalna strategija* počinje se rabiti od sedamdesetih godina, a učestalo od devedesetih godina prošlog stoljeća. U početku se koristio pojam internacionalna strategija

pa mnogi autori i danas poistovjećuju globalno i internacionalno. Nastankom i razvojem procesa globalizacije tržišta, nestaju prepreke u međunarodnoj trgovini i razvijaju se globalne strategije s ciljem osiguranja prednost poduzeća pred brzo rastućom konkurencijom.

Globalna strategija traži menadžere obrazovane za globalno tržište, a takvo obrazovanje mora biti temeljeno na „učenju i radu na engleskom i drugim važnim svjetskim jezicima". Globalna strategija i njena uspješnost snažno zavise o obrazovanosti menadžerskog tima, koji mora poznavati međunarodni, multikulturni menadžment. Rastući značaj međunarodne razmjene, razvoj multinacionalnih kompanija, mogućnost globalne razmjene iskustava i međunarodne usporedbe ostvarenih rezultata, učenje upoznavanjem i razmjenom iskustava drugih kultura te svijest o vlastitim slabostima i prednostima, razlozi su zbog kojih globalni menadžer mora poznavati međunarodni, multikulturni menadžment. Svaka je zemlja po mnogočemu specifična i menadžerska strategija koja je uspješna na jednoj strani svijeta, može biti potpuno promašena na nekoj drugoj. S obzirom da prosječna multinacionalna kompanija danas posluje na svim kontinentima, u većini zemalja svijeta, njen menadžment mora biti u stanju razumjeti raznolike lokalne kulture, običaje, tržišta i načine poslovnog ponašanja na njima. Stoga se teoretičari menadžmenta uglavnom slažu s tezom da je pristup upravljanju poduzećem u pojedinom nacionalnom gospodarstvu ovisan o lokalnoj kulturi i običajima (Srića, 2003).

3.2. Strateški menadžment i globalizacija

Kao pojam, *menadžment* se prvi puta spominje 1886. godine u znanstvenom radu američkog inženjera Fredericka W. Taylora i njegovih suradnika. Kroz svoja izučavanja Taylor je uvidio potrebu da se na znanstveni način prati učinkovitost radnika, kako bi se na temelju toga njihov rad učinio produktivnijim. Uvidio je potrebu odvajanja planiranja i proučavanja poslovnog procesa u poduzeću od njegovog izvođenja te zaključio da se mora stvoriti jedno novo zanimanje. Da bi se uopće moglo stvoriti novo zanimanje, Taylor je osmislio pojam *znanstvenog upravljanja* koji predstavlja organizirano izučavanje i analiziranje svih pa i najmanjih aktivnosti posla s ciljem sustavnog poboljšavanja performansi svake od tih aktivnosti.

Menadžment se isprva smatrao rukovođenjem iako je to samo jedna od funkcija menadžmenta. Kasnije se pod pojmom menadžment smatralo upravljanje odnosno sposobnost obavljanja posla putem drugih ljudi. Menadžment kao upravljanje gospodarskim organizacijama postoji oko dva stoljeća, a tek je u prošlom stoljeću postao posebna znanstvena disciplina koja se kontinuirano razvija i usavršava. Menadžment je proces obavljanja posla kroz druge ljude ili s njima, radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u dinamičnom okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa (Srića, 2003). Menadžment je proces koordinacije ljudskih, tehničkih i financijskih resursa potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva (Hess i Siciliano, 1996).

Svim definicijama menadžmenta zajedničko je to da je menadžment proces u kojemu se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi poduzeća uz efikasnu i efektivnu upotrebu svih poduzeću raspoloživih resursa. Sposoban menadžer mora uspostaviti potrebnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva poduzeća. Upravo je to ono bitno što određuje menadžment kao važan element organizacijske strukture, koji se ostvaruje kroz svoje funkcije i razine menadžmenta. Realizacijom funkcija menadžmenta (planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole) po svim razinama menadžmenta, ostvaruje se menadžment kao element organizacijske strukture (Sikavica, 2011).

Menadžment obuhvaća veći broj međusobno povezanih funkcija koje su prisutne u svim poduzećima i na svim organizacijskim razinama. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima. Kao proces, menadžment je usmjeren na postavljanje i realizaciju ciljeva poslovanja. Pri tome su temeljne odrednice procesa menadžmenta: odlučivanje, utjecanje, komuniciranje, koordiniranje i povezivanje. Suočena sa sve brojnijom i jačom konkurencijom i različitim izazovima, suvremena poduzeća ne bi mogla opstati na današnjem globaliziranom tržištu bez menadžmenta. Stoga je jedna od glavnih zadaća suvremenog menadžmenta, najbolje rabiti resurse poduzeća u promjenljivom i turbulentnom okruženju.

3.2.1. Pojam i značenje strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se ubrzano počinje razvijati sredinom 20. stoljeća kad započinje proces globalizacije tržišta i nestaju prepreke u međunarodnoj trgovini. Tada se razvijaju globalne strategije kojima je cilj osigurati prednost pred konkurencijom. Strateški menadžment je nastao kao posljedica činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća sve veći utjecaj eksternog okruženja u procesu donošenja dugoročnih odluka, nije mogao ignorirati već se morao respektirati. Naime, okruženje u kojem je tada poduzeće egzistiralo, postajalo je sve više dinamično, kompleksno, heterogeno i neizvjesno tako da je njegov utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje. Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima. Stoga je menadžment morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaje iz eksternog okruženja (općeg i poslovnog) i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja (Pearce i Robinson, 2000).

Pokušavajući sažeti dostupne definicije ovoga pojma, strateški menadžment se može definirati kao umijeće vođenja i upravljanja razvojem poduzeća. Radi se o odlučivanju i aktivnostima kojima se usklađuju mogućnosti i sposobnosti s prilikama iz okruženja u cilju ostvarenja što boljeg poslovnog rezultata. Vodeći menadžeri u tom procesu identificiraju strateške, unutarnje i vanjske čimbenike važne za poslovanje. Prepoznavanje svih tih čimbenika i upravljanje njima, donose prednost nad konkurencijom i time doprinose uspješnom poslovanju.

Strateški menadžment je proces strateškog odlučivanja koji se sastoji od istovremene strateške analize, strateškog razvoja i strateške implementacije. Vodeći menadžeri stalno prate, analiziraju, prilagođavaju i planiraju unutarnje čimbenike poslovanja te prate, analiziraju i predviđaju vanjske ključne čimbenike o kojima ovisi poslovanje, temeljem čega uočavaju različite poslovne prijetnje iz okruženja. Na taj način menadžeri stvaraju temelje za donošenje kvalitetnih odluka, preveniraju ili ublažavaju događaje i trendove koji se mogu negativno odraziti na poslovanje. Na taj se način povećavaju šanse za opstanak i boljitak poduzeća koje vode. Obveza je vodećih menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. Njihov angažman u tom procesu ogleda se u analizi okoline, postavljanju organizacijskog usmjerenja, definiranju i implementaciji strategije te

nadzoru i evaulaciji postojeće strategije. Oni donose odluke i vode aktivnosti usmjerene na ostvarenje poslovnih ciljeva poduzeća. Strateški menadžment mora stvoriti uvjete kako bi se poduzeće organiziralo na način da može adekvatno odgovoriti zahtjevima promjenjive okoline.

Izraz *strateški menadžment* odnosi se na sustavni pristup planiranju i ostvarivanju uspjeha poduzeća. Veliki broj poduzeća bori se za tržišni udjel na malim tržištima, gdje je količina novca ograničena. Za to je potrebno biti konkurentan. Globalizacija se odnosi na ubrzani tempo međunarodne trgovine i sve veću međuovisnost pojedinih gospodarstava. Konkurentnost i globalizacija su povezani sa strateškim menadžmentom, a za razvoj uspješne dugoročne strategije nekog poduzeća potrebno je razumjeti kako su ovi pojmovi uzajamno povezani (Ingram, 2010).

Poslovna strategija može pokrivati višestruke vremenske okvire i ciljeve. Strategija se, primjerice, može usredotočiti na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve, a može uključivati ciljeve koji se tiču rasta, razvoja brenda, vodstva na tržištu, diferencijacije proizvoda ili razvoja infrastrukture. Osmišljavanje ciljeva samo je početak strateškog menadžmenta, koji također uključuje izgradnju sustava i procesa za postizanje ciljeva, praćenje poslovanja te uspoređivanje ishoda s referentnim točkama (*benchmarks*). Revidiranje strateških ciljeva po potrebi te stalno postavljanje novih ciljeva također su sastavni dio procesa strateškog menadžmenta. Proces strateškog menadžmenta jest cijeli niz obveza, odluka i radnji potrebnih kako bi poduzeće postiglo stratešku konkurentnost te ostvarilo iznadprosječne povrate (Hitt i sur., 2009).

Praksa uspješnih poduzeća potvrđuje potrebu stalnog i kritičnog praćenja svojih snaga i slabosti te prilika i prijetnji. Kritičko ispitivanje podrazumijeva traženje odgovora na pitanja o tome kakv je međuodnos poduzeća i okoline, koja je misija poduzeća i koji su poslovni ciljevi poduzeća? Praksa traženja odgovora na navedena pitanja, tijekom vremena u stručnoj literaturi dobiva svoj prepoznatljiv naziv *strateški menadžment.* Istodobno i sadržaji strateškog menadžmenta dobivaju svoj opće prihvaćeni oblik koji se uobičajeno prikazuje u četiri koraka (Mencer, 2012):

- spoznati okolinu,
- formulirati, odnosno odrediti strategiju,
- implementirati, odnosno primijeniti strategiju i

- evaluirati strategiju.

Strateško upravljanje (menadžment) može se, prema Wheelenu i Hungeru, promatrati kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Proces strateškoga upravljanja prema ovim se autorima odvija u četiri koraka (Wheelen i Hunger, 2002, preuzeto iz Horvat i sur., 2017):

- skeniranje okoline,
- oblikovanje strategije,
- implementacija strategije,
- procjena i kontrola.

Prvi korak koji poduzeće poduzima u procesu strareškog menadžmenta jest analiza eksterne i interne okoline kako bi utvrdilo koji su njegovi resursi, sposobnosti i glavne kompetencije — izvori njegovih "strateških inputa." Na temelju ovih informacija, poduzeće razvija svoju viziju i misiju te oblikuje strategiju. U cilju implementacije strategije poduzimaju se radnje u pravcu postizanja strategijske konkurentnosti i iznadprosječnih povrata. Uspješni strateški koraci u kontekstu u kojem je formulacija strategije zgodno integrirana s njezinom implementacijom, rezultiraju željenim strateškim ishodima. To je dinamičan proces, budući da su nestalna tržišta i konkurentske strukture koordinirani stalno razvijajućim strategijskim inputima.

Temeljni cilj strateškog menadžmenta jest povećati konkurentnost nekog poduzeća na tržištu. Srednjoročne i dugoročne strategije trebaju biti usmjerene na stjecanje prednosti u odnosu na konkurente, što se može ostvariti na bezbroj načina. Kratkoročni ciljevi usredotočeni su interno (primjerice: kvartalni ciljevi prihoda) i mogu biti manje "strateški" u pravom smislu riječi. Ključ za povećavanje konkurentnosti jest doći do informacija potrebnih za točnu procjenu pozicije konkurenata na tržištu i na temelju tih informacija otkriti mogućnosti i prilike za stjecanje prednosti (Ingram, 2010). Procesom strateškog menadžmenta može se objasniti što bi poduzeća trebala raditi kako bi postigla stratešku konkurentnost te ostvarila iznadprosječne povrate na uložena sredstva.

Ova objašnjenja pokazuju zašto neka poduzeća konstantno postižu konkurentsku prednost i mijenjaju ciljeve procesa, dok druga u tome ne uspijevaju (Nutt, 2004). Organizacijska promjena izraz je koji se najčešće ponavlja i koji je općenito prihvaćen u cijelom poslovnom svijetu ali je također i izraz koji se najmanje razumije. Dokaz nalazimo u brojkama: 67-80%

svih pokušaja da se provede promjena završava neuspjehom, dok se u 20% svih slučajeva uspijeva ostvariti samo jedna trećina očekivanih ishoda (Herold i Fedor, 2008). Većina inicijativa kasni, nisu usredotočene na cilj ili pak premašuju planirani proračun. Iste ubiru ogroman ljudski i gospodarski danak. U nedostatku sveobuhvatne paradigme za promjenu, menadžeri (predsjednici uprava) velikih, neuspješnih poduzeća prepušteni su samima sebi kad se radi o odabiru strategija koje će ih dovesti do održivog uspjeha.

3.2.2. Utjecaj globalizacije na strateški menadžment

Stvarnost globalne konkurencije važan je dio procesa strateškog menadžmenta i u značajnoj mjeri utječe na uspješnost poduzeća. Napredak u komunikacijskoj tehnologiji i globalna putovanja, promijenili su način poslovanja u svijetu. Konkurenti na sasvim suprotnim stranama svijeta mogu se suočavati s očiglednim prednostima ili slabostima koje proizlaze iz njihovog zemljopisnog položaja, pravne klime, raspoložive radne snage u njihovoj zemlji (*national labor pool*) te iz cijelog niza drugih činitelja, što sve pridonosi složenosti konkurentskih strategija.

Brzina globalizacije podiže bitku za konkurentnost na novu razinu, što ima duboke implikacije za strateški menadžment. Strateški planovi moraju uključivati razmatranja o globalnim pojavama dok su istovremeno usredotočeni na konkurentsku klimu lokalnog gospodarstva. Primjerice, dugoročni financijski planovi moraju uzimati u obzir gospodarsku situaciju u drugim zemljama budući da se gospodarski problemi na jednoj strani svijeta mogu odraziti lokalno na gospodarstvo poduzeća. Sukladno tome, prerađivači sirovina moraju razmatrati cijenu i kvalitetu robe koja se uvozi iz drugih zemalja, čak i onda kad posluju isključivo s domaćim kupcima.

Globalizacija poslovanja postala je toliko ubrzana da se pojavilo jedno novo područje koje se zove *globalni strateški menadžment (Global Strategic Management)*. Da bi se stvorila uspješna globalna strategija, menadžeri trebaju ponajprije, razumjeti prirodu globalnih gospodarskih grana i dinamiku tržišnog natjecanja na globalnoj razini.

Ovo novo područje, globalni strateški menadžment jest kombinacija strateškog menadžmenta i međunarodnog poslovanja, u okviru kojeg se izrađuju strategije za globalna poduzeća koja posluju diljem svijeta. Dok se većina studija u ovom području usredotočuje na uobičajene uvjete poslovanja, krizni događaji u proteklih nekoliko godina jasno nam daju

na znanje kako sadašnja situacija nije uobičajena. Epohalno dramatična zbivanja kao što je propast komunizma, ujedinjenje Europe, informacijska revolucija, pojava etike okoliša kao grane etike koja se bavi pitanjima što je moralno ispravno, a što pogrešno u svezi menadžmenta, zaštite ili ugroženosti prirodnog okoliša, koji se mora sačuvati za buduće generacije i ostali značajni događaji, signaliziraju da je na pomolu novo doba u globalnim odnosima.[29]

Projekt pod nazivom "*World 2000*", koji sponzorira *The World Future Society*, usredotočuje se na vođenje procesa globalnog strateškog menadžmenta u raznim sektorima društva kao što su to: poslovni subjekti, vlada, sektor obrazovanja i ostali, kako bi se definirao globalni sustav u nastajanju i kako bi se pomoglo institucijama u prilagodbi promjenama (Halal, 1986). Predstavlja novo ispitivanje silnica, koje integriraju cijeli planet u koherentan globalni poredak, kao i onih koje uzrokuju poremećaje koji su obilježili naše vrijeme: ujedinjavanje tržišta i komunikacija, ogromne razlike u kulturama, lokalni problemi i vrijednosti koje se pojavljuju diljem zemaljske kugle. Stjecanjem novih spoznaja o svjetskom sustavu u nastajanju, društvene institucije mogu bolje razumjeti kako se prilagoditi promjenama. Ovo je izgleda pravo vrijeme za takvo propitivanje.

U bogatoj literaturi iz menadžmenta nalaze se brojne definicije koje se zapravo ne razlikuju, a svaka od njih odražava bit menadžmenta. Svim definicijama menadžmenta zajedničko je to da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi poduzeća uz efikasnu i efektivnu uporabu svih njegovih raspoloživih resursa. Definiranje menadžmenta kao procesa koordinacije čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta (Sikavica, 2011).

U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju poduzeća na glavni *(core business)* uz istodobnu eksternalizaciju *(outsourcing)* ostalih aktivnosti (Sikavica i sur., 2008.), suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera, čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za

[29] https://sites.google.com/site/tribhuvansite/sm/impact-of-globalization

poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama.

Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz "razdoblja moći" u "razdoblje prilagodbe", koje karakterizira ljudima okrenut menadžer. Pri tome suvremeni menadžment, kao dio stare priče o ljudskoj organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), naglašava važnost "mekih varijabli" koje se ogledaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja. Ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira primjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje "neopipljivim" materijalom, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu (Bedeković i Golub, 2011).

Globalizirano, digitalno okruženje od menadžera traži ne samo temeljno obrazovanje, analitičko rezoniranje i kritično razmišljanje, nego i multidisciplinirani timski rad kroz koji će se moći rješavati kompleksni problemi. Traži se sposobnost brze prilagodbe novim profesionalnim obvezama i područjima rada, posebice međukulturalnim komunikacijama i interakcijama na globalnoj razini. Samo oni menadžeri koji se kroz cijeli život kontinuirano i kvalitetno obrazuju odnosno usavršavaju, moći će svom poduzeću donijeti pozitivne promjene, kreativnost i inovacije te nove ideje. U globaliziranoj ekonomiji, uspjeh jamče kontinuirani gospodarski rast, nove tehnologije, inovacije, konkurentnost i kreativnost, a temeljni preduvjet realizacije svega toga su novi stručnjaci koji su spremni na cjeloživotnu edukaciju i napredovanje. Danas se traže novi poslovni lideri i globalni menadžeri spremni na suradnju te globalne inicijative i gospodarske promjene.

Zahvaljući suvremenim kanalima komunikacije i mogućnosti upravljanja poslovanjem, bez isključive fizičke nazočnosti na određenom mjestu, poduzeća alociraju svoje pojedine dijelove u mjesta koja su im ekonomski najisplativija. 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 (Sikavica i sur., 2008).

Menadžerska funkcija *planiranja* u kontekstu međunarodnog poslovanja pretpostavlja uzimanje u obzir specifičnosti koje proizlaze iz različitih ekonomskih, zakonodavnih, političkih, društvenih i kulturnih prilika, kao i uzimanje u obzir potrebe prilagođavanja proizvoda i usluga te njihove promidžbe i distribucije kulturnim i nacionalnim različitostima. Planiranje u kontekstu međunarodnog poslovanja podrazumijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje, odnosno na jednoj strani široko sagledavanje problematike, a na drugoj strani prilagođavanje strategije i konkretnih aktivnosti lokalnim prilikama i potrebama.

Analiza menadžerske funkcije *organiziranja* u međunarodnom poslovanju na globalnom tržištu, zahtijeva stavljanje naglaska na organizacijsku strukturu, odnosno dizajn poduzeća u odnosu na situacijske čimbenike svake pojedine zemlje. Dizajn organizacijske strukture multinacionalnih kompanija u praksi ovisi o nizu okolinskih čimbenika, koji najčešće ovise o poslovnim funkcijama koje kompanija obavlja, uslugama ili proizvodima koje prodaje i područjima na kojima posluje. Stoga ne postoji najbolji jedinstveni način ni univerzalno primjenjivi organizacijski dizajn na sve multinacionalne kompanije, već se organizacijska struktura razvija ovisno o situacijskim čimbenicima i kulturalnim različitostima svake pojedine zemlje.

S obzirom da se u međunarodnom poslovanju temeljnom konkurentskom snagom smatraju ljudski resursi, posebnu pozornost potrebno je usmjeriti na obavljanje menadžerske funkcije *upravljanja ljudskim potencijalima*, odnosno na podupiranje zapošljavanja, zadržavanja i razvoja kulturno različitih zaposlenika te upravljanje različitostima. U praksi se aktivnosti usmjerene na akumulaciju ljudskih resursa za međunarodno poslovanje najčešće odnose na identificiranje pojedinaca koji poznaju strane jezike, spremni su živjeti i raditi u inozemstvu i koji su otvoreni prema različitostima te formiranje interkulturalnih timova čija se heterogenost ogleda u različitim karakteristikama osobnosti, različitim stavovima i vrijednosnim sustavima.

Vođenje podrazumijeva prenošenje čovjekove vizije i viših ciljeva na druge ljude, kako bi se podigle ljudske mogućnosti na višu razinu, najčešće do maksimuma (Jurina, 2008). Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Naravno, nema uspješnog vođenja bez najvažnijeg čimbenika vođenja –

vođe. Njegova je zadaća usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje zadataka, dati i osjećaj sigurnosti ali i slobode kako bi svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. U uvjetima međunarodnog poslovanja zadaća je vrhovnih menadžera, ponajprije definiranje vizije i strategije poduzeća za uspjeh na globalnom tržištu.

Specifičnost posebno zahtijevne menadžerske funkcije *kontroliranja* u uvjetima međunarodnog poslovanja na globalnom tržištu ogleda se u potrebi kontroliranja geografski raspršenih organizacijskih jedinica (podružnica) multinacionalnih kompanija, koje posluju u kulturnim okolinama s različitim razinama infrastrukturne razvijenosti, poglavito u području informatičke infrastrukture, potrebi kontroliranja podružnica koje posluju u različitim vremenskim zonama te potrebi kontroliranja poslovanja s različitim valutama, što otežava usporedbu dobiti u različitim organizacijskim jedinicama (Bedeković i Golub, 2011).

3.2.3. Globalne organizacijske strukture i oblici

Uspjeh svakog poduzeća u mnogome ovisi o njegovoj strukturi i dizajnu. U ovom poglavlju govori se o strukturama i dizajnu multinacionalnih kompanija. Na strukturu neke kompanije može se gledati kao na ustrojbenu shemu koja prikazuje odnose izvještavanja u kompaniji. Iz nje je vidljiv način na koji kompanija raspoređuje svoje resurse i sposobnosti po specifičnim zadacima te ih koordinira. Struktura kompanije obično se prikazuje u obliku dijagrama ili grafikona. To je nešto poput planova gradova ili zemalja, gdje se daje dijagramski prikaz odnosa izvještavanja koji postoje u kompaniji. Takvi dijagrami i grafikoni moraju biti jednostavni - obično naglašavaju, generaliziraju ili ispuštaju određene karakteristike. Drugim riječima, dok se na organizacijsku strukturu, kako je prikazana u organizacijskom dijagramu ili grafikonu, može gledati kao na ogledalo organizacijskih odnosa izvještavanja, sadržaj strukturnog dijagrama ili grafikona namjerno je reduciran i selektivno pročišćen kako bi se težište stavilo na jednu, dvije konkretne stavke kao što su to, primjerice, formalni odnosi izvještavanja i odgovornost za zadatke (Mellahi, Frinas i Finlay, 2005).

Sa strukturom je povezan i dizajn – način na koji se izvršavaju glavne aktivnosti poduzeća unutar strukture, koja predstavlja okosnicu za kontrolu i koordinaciju. Dizajn uključuje stvari kao što su to mjesto na kojem se donose odluke, oblik informacijskih sustava koji se koristi,

način nagrađivanja ljudi, način na koji se prenosi znanje unutar poduzeća. Struktura i dizajn nazvani su zajedničkim imenom „unutarnja arhitektura“ poduzeća (Kay, 1993). Stručnjaci na području menadžmenta pristupaju strukturi i dizajnu multinacionalnih kompanija iz dvije različite perspektive. Prva perspektiva, koju zagovaraju Stopford i Wells (1972), usredotočuje se na strukturnu prilagodbu *(structural fit)* strategije širenja multinacionalnih kompanija i njihove organizacijske strukture.

U razdoblju između šezdesetih i kasnih osamedsetih prevladavala je literatura na temu struktura i dizajn multinacionalnih kompanija. Druga perspektiva, čiji su zagovornici Bartlett i Ghosal (1989), općepoznata kao „literatura o integraciji-responzivnosti“, prebacila je fokus s pitanja o strukturnom slaganju na pitanje ustupaka između pritisaka da se ide u pravcu globalne integracije i pritisaka da se odgovara na lokalne potrebe. Dok je prva perspektiva stavljala jači naglasak na strukturnu kontrolu, druga je više naglašavala normativnu društvenu kontrolu (Chi, Nystrom i Kircher, 2004). U nastavku ćemo se osvrnuti na strukturu i dizajn domaćih poduzeća ili poduzeća koje posluju u samo jednoj zemlji.

3.2.3.1 Matične organizacijske strukture

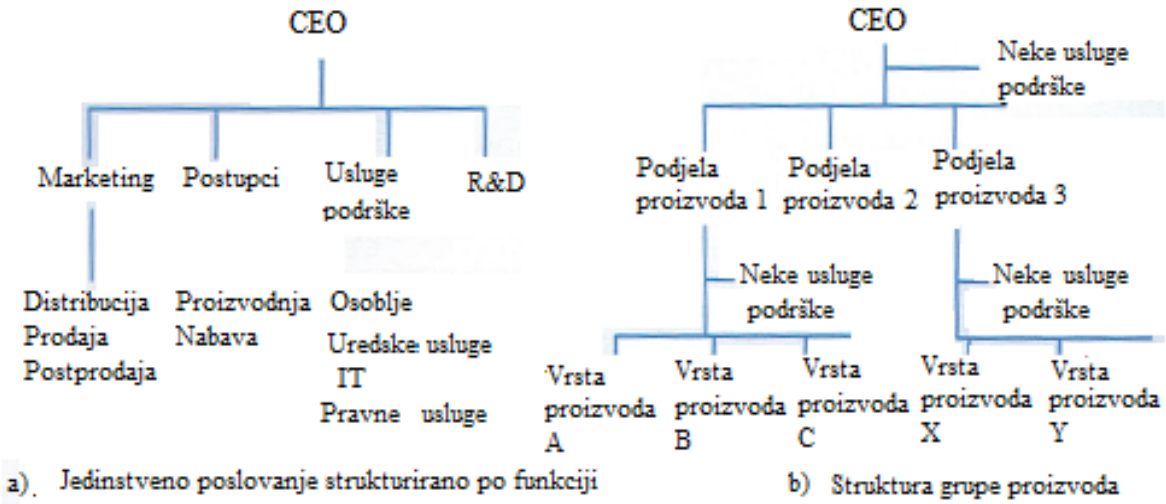
Na početku rasprave o strukturama i dizajnu, valja se osvrnuti na strukture koje su uobičajene u domaćem poslovanju poduzeća, dakle prije nego što izađe na međunarodno tržište. Svako poduzeće gotovo bez iznimke, svoje poslovne aktivnosti započinje u jednoj, matičnoj zemlji, a kasnije se širi na međunarodnom planu, kao nadogradnja domaće strukture. Iako u poduzeću ima mnogo funkcija, kada razmatramo organizacijsku strukturu, prikladnije je govoriti o četiri „super funkcije“ (*eng. „super functions“*) zastupljene u poduzeću, a one su sljedeće:

a) operativa (tu je uključena i javna nabava)
b) marketing (uključujući distribuciju, prodaju i usluge nakon prodaje)
c) potporne usluge (funkcije poput kadrovske, financija i IT)
d) istraživanje i razvoj (R&D).

Na prikazu 3.1. može se vidjeti najuobičajeniji način ustrojenosti poduzeća po funkcijama (poslovima). Modifikacija ove organizacije jest podijela marketinga na više od jednog područja ovisno o značajkama kupaca, što je vidljivo na lijevoj strani prikaza 3.1. Primjerice, proizvođači hrane smatraju lance supermarketa svojim glavnim kupcima pa ih bolje i

drukčije tretiraju od ostalih. Slično tomu, nekim će se osobito značajnim proizvodom možda baviti poseban tim izvan uobičajenih procesa.

Prikaz 3.1. **Matična organizacijska struktura**



Izvor: prijevod autora prema Mellahi i sur. (2005)

Međutim, mnoga će poduzeća u svojim portfeljima imati više od jedne strateške poslovne jedinice. U organizacijskoj stukturi vrlo je važno kako grupirati poslove unutar poduzeća. Kao općenito pravilo, grupiranje će ovisiti o stupnju povezanosti aktivnosti sastavnih jedinica. Desna strana prikaza 3.1. ilustrira proizvodni podsektor. Pretpostavka je da su sličnosti među aktivnostima jednog proizvodnog sektora veće nego među aktivnostima bilo kojeg drugog prozvodnog sektora. Tako su, primjerice, vrste proizvoda A, B i C u proizvodnom sektoru 1, sličniji jedan drugome od proizvoda X i Y u proizvodnom sektoru 3 (Mellahi i sur., 2005).

3.2.3.2 Strategija i organizacijske strukture multinacionalnih kompanija

Tijekom ranih šezdesetih, Chandler (1962) je na kartama ocrtavao rast američkih poduzeća koja proizvode više proizvoda. Vidio je kako se mala lokalna poduzeća kreću progresivno i osnivaju prodajne organizacijske jedinice u udaljenim gradovima, a potom bi proizvodne organizacijske jedinice slijedile ovu ekspanziju. Uslijedila bi diversifikacija u nove proizvode i usluge. Svaki pomak vodio bi ka različitom organizacijskom obliku. Odgovarajući oblik bio je onaj koji uspijeva izbalansirati dvije divergentne sile: silu specijalizacije (ili podjele na organizacijske jedinice), koja se koristi u svrhu učinkovitosti i koordinacije tako da sve jedinice pridonose većoj cjelini. Na temelju istraživanja iznio je

stav da struktura slijedi strategiju, pri čemu se strukturu najbolje može opisati kao način na koji poduzeće dijeli rad na različite zadatke te potom ostvaruje koordinaciju među njima.

Stopford i Wells (1972) primijenili su Chandlerov kontingencijski model na analizu struktura multinacionalnih kompanija. Koristeći se podacima dobivenim iz 187 velikih američkih multinacionalnih kompanija, predložili su da raznovrsnost inozemnih proizvoda, koja se mjeri po broju proizvoda koji se prodaju na međunarodnom tržištu i prodaja na inozemnom tržištu kao postotak u ukupnoj prodaji, odnosno važnost međunarodne prodaje za dotičnu organizacijsku jedinicu, određuju strukturu multinacionalne kompanije. Stopford i Wells (1972) zaključili su da multinacionalne kompanije imaju četiri strukture: međunarodnu diviziju, globalnu (ili svjetsku) proizvodnu diviziju, područnu (regionalnu) diviziju i matričnu diviziju. U ranoj fazi širenja na strana tržišta, raznovrsnost inozemnih proizvoda kao i prodaja na inozemnom tržištu, su relativno niski. Multinacionalne kompanije obično podupiru ovu nižu razinu međunarodne ekspanzije pomoću međunarodne divizijske strukture.

Stopford i Wells uočili su da su nakon prve faze neke multinacionalne kompanije povećale prodaju, a da pritom nisu značajnije povećale raznovrsnost proizvoda na stranim tržištima. Te su kompanije obično usvajale područnu divizijsku strukturu. Dok su neke multinacionalne kompanije povećavale prodaju, a da pritom nisu značajnije povećale raznovrsnost proizvoda, druge su multinacionalne kompanije povećavale raznovrsnost proizvoda, a da nisu povećavale postotak prodaje na inozemnim tržištima. Ove multinacionalne kompanije podupirale su svoju strategiju globalnom (svjetskom) proizvodnom divizijskom strukturom. Ova struktura stavlja na domaće proizvodne divizije odgovornost za uspješnost njihovih proizvodnih linija diljem svijeta. Naposljetku, kada multinacionalne kompanije povećaju i raznovrsnost proizvoda i postotak prodaje na inozemnim tržištima, onda obično primjenjuju matričnu strukturu. Ta je struktura preklapanje dviju gore spomenutih struktura - proizvodno divizijske strukture i područne divizijske strukture.

Unutarnje ustrojstvo kompanije svodi se na izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture. Sve poznate vrste organizacijskih struktura mogu se grupirati u dvije osnovne skupine. Jedne su tradicionalne, klasične, mehanicističke odnosno birokratske, a druge su organske odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske strukture.

Klasične odnosno birokratske organizacijske strukture uvelike su složene i formalizirane, strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati, kao što su i naglašeno centralizirane. Obilježava ih duboka i detaljna podjela rada i visoka specijalizacija radnika što zahtijeva koordinaciju poslova od strane jednog pretpostavljenog menadžera. Komuniciranje u ovoj organizacijskoj strukturi je vertikalno tj. odozgo prema dolje. Temeljne vrste klasičnih odnosno birokratskih organizacijskih struktura, na kojima počivaju sve kompanije, jesu funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Funkcijske organizacijske strukture temelje se na načelu izvršenja, a divizijske na načelu objekta.

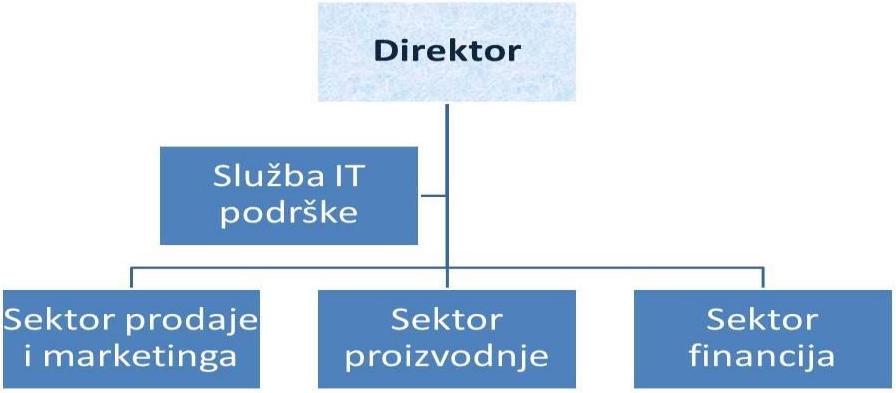
Organske ili adaptivne organizacijske strukture, antipod su klasičnim odnosno birokratskim organizacijskim strukturama jer ih obilježava vrlo mala ili niska složenost kompanije, slaba ili blaga formalizacija organizacije te dominantno decentraliziran oblik organizacije. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće iskustvo. Komuniciranje je u ovakvim organizacijama horizontalno uskim rasponom kontrole (Sikavica, 2011). U nastavku ovoga rada slijedi osvrt na funkcijske i pojedine vrste divizijskih organizacijskih struktura te na matričnu organizacijsku strukturu.

3.2.3.3 Funkcijske organizacijske strukture

Funkcijska organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Temeljne su poslovne funkcije svakog poduzeća istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja i financije. U pravilu će se model funkcijske organizacijske strukture primijeniti u malim poduzećima, kao i u onim srednje veličine, koja proizvode jedan proizvod odnosno pružaju jednu vrstu usluga. Ovaj model organizacijske strukture primijenit će se također i u velikim poduzećima ako je riječ o mono proizvodnom odnosno mono uslužnom poslovanju. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture obilježava to da je broj formiranih organizacijskih jedinica u toj organizaciji manji od broja poslovnih funkcija. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture obilježava to da je u njemu broj formiranih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija, što znači da se za oblikovanje poslova svake poslovne funkcije organizira posebna organizacijska

jedinica. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture obilježava to da je u njemu broj formiranih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija, što znači da se za oblikovanje poslova neke ili nekih poslovnih funkcija, na najvišoj razini podjele i grupiranja zadataka, organiziran veći broj funkcijskih organizacijska jedinica (Sikavica, 2011).

Prikaz 3.2. **Funkcijska organizacijska struktura**



Izvor: preuzeto iz Perkov (2019)

Upravljačka kontrola i koordinacija dolaze kroz funkcijsku ovlast (*functional authority*), dok se same proizvodne jedinice usredotočuju na specifične skupine proizvoda koje se potom prodaju kroz glavne distribucijske i prodajne kanale (Mellahi i sur, 2005). Grupiranje po funkciji prikladno je za multinacionalne kompanije kada postoji jasna podjela aktivnosti od strane inozemnih poduzeća „kćeri“. Primjer za to jest kada se nabava obavlja u jednoj zemlji, a montaža u drugoj ili tamo gdje je proizvodna jedinica smještena u nekoj zemlji s niskim proizvodnim troškovima, a glavnina prodaje odvija se u Europi. U tom slučaju funkcijska organizacijska struktura ima smisla, pri čemu su globalne poslovne aktivnosti odgovorne za integraciju i učinkovitost proizvoda. Takav ustroj pogoduje kompanijama u kojima se integriranom proizvodnjom i uslugama postiže ekonomija razmjera. Stoga je to izuzetno dobar ustroj u Europskoj uniji na prijelazu u 21. stoljeće, gdje se javila potreba za smanjenjem dupliciranja nacionalnih poslovnih aktivnosti u cilju usklađivanja s razmjerom potrebnim na kontinentu.

Grupiranje po funkciji ima smisla i tamo gdje postoji potreba za koordinacijom marketinga i prodaje, posebice tamo gdje je potrebna snažna kontrola iz centra. To je uobičajena praksa s međunarodnim brendovima poput *McDonald's*-a i *Coca-Cole*, gdje globalna marketinška funkcija kontrolira mnoge značajke marketinga i prodaje proizvoda, koji se prodaje na

međunarodnom tržištu, iako se ponuda proizvoda prilagođava nacionalnim potrebama. Ima smisla i tamo gdje postoji potreba za integriranom financijskom aktivnošću, primjerice tamo gdje pitanja kao što su to transferno određivanje cijena i režim nacionalnog oporezivanja, nameću potrebu da centru budu dostupna mnoga stručna znanja. Grupiranje po funkciji mogu primjenjivati i neka manja poduzeća koja si ne mogu priuštiti dupliciranje potpornih usluga te kojima je potreban centar koji će iste pružati. Međutim, funkcijski ustroj može biti loše rješenje tamo gdje jedna ili dvije snažne organizacijske jedinice ne prihvaćaju autoritet iz centra. Primjerice, nije izgledno da će središnji ured u Francuskoj diktirati kadrovsku ili IT politiku u SAD-u ili u Japanu, ukoliko su tamošnje organizacijske jedinice velike. Britansko-američka kompanija *BAT (British American Tobacco)* tradicionalno ima poteškoća s tim kako utjecati na moćna američka i brazilska poduzeća „kćeri“ da prihvaćaju njihove savjete. Ta su poduzeća naprosto prevelika i preunosna da bi si dozvolila zapovijedanje iz centra.

3.2.3.4 Međunarodna divizijska struktura

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja poduzeća, koje je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, bilo prisiljeno zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Ti novi oblici organizacije pronađeni su u divizijskoj formi, koja je trebala dati odgovore na sva pitanja koja je rast i razvoj poduzeća otvorio. Divizijsku organizacijsku strukturu prate procesi diversifikacije, divizionalizacije i decentralizacije, koje označavamo kao *3d* procesi. Divizijska organizacijska struktura vrsta je u kojoj podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca (Sikavica, 2011).

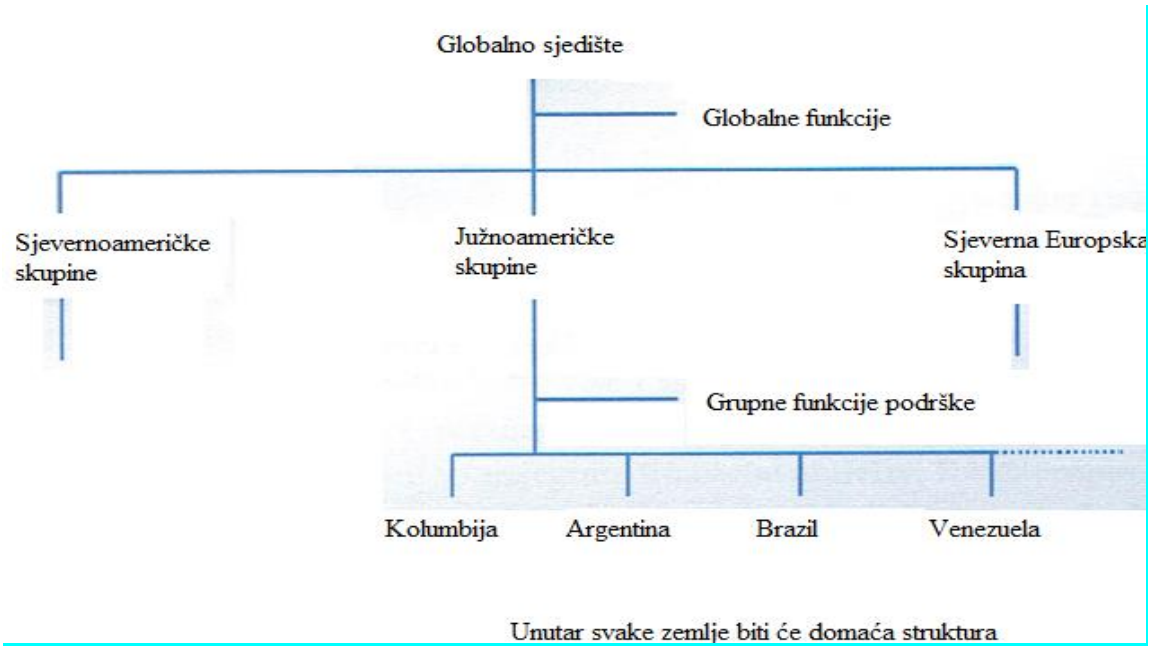
Međunarodna divizijska struktura primjerena je kada se relativno malo posluje u inozemstvu. Primjer za to su izvozne kompanije koje imaju čvrstu bazu u svojoj matičnoj zemlji, a izvoze samo kad se za to ukaže prilika. Nedvojbeno je da su takvoj kompaniji inozemne poslovne aktivnosti drugorazredne u odnosu na one u vlastitoj zemlji. Izvozna kompanija ne brine se previše oko međunarodne koordinacije budući da mu je međunarodni angažman nadohvat ruke i svaka se koordinacija odvija prirodno u okviru domaće marketinške funkcije. Kod međunarodne divizijske strukture, sva inozemna poduzeća

„kćeri“ izravno odgovaraju međunarodnoj diviziji u centru. Međunarodna divizija zaseban je obik domaćih operacija multinacionalnih kompanija. Stoga inozemne podružnice imaju veliku fleksibilnost kod osmišljavanja i primjene strategija koje odgovaraju njihovim lokalnim uvjetima. Kao rezultat toga, kod međunarodne divizijske strukture često imamo vrlo lošu komunikaciju između domaćih i međunarodnih divizija.

3.2.3.5 Područna ili teritorijalna divizijska organizacijska struktura

Teritorijalna organizacijska struktura vrsta je divizijske organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u kompaniji, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema geografskim područjima ili teritoriju. Takva će se organizacijska struktura najčešće pojaviti u kompanijama koje su nastale integracijom prijašnjih samostalnih poduzeća, a koja su razmještena po različitim lokacijama (Sikavica 2011).

Prikaz 3.3. **Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura**



Izvor: prijevod autora prema Mellahi i sur. (2005)

Multinacionalne kompanije koje imaju područnu ili kako je neki zovu teritorijalnu divizijsku strukturu (prikaz 3.3.), globalno tržište dijele na geografska područja, pri čemu svaka od njih ima svoje sjedište odgovorno za sve linije proizvoda i cjelokupno poslovanje na tom području. Podružnice u svakom geografskom području koordiniraju svoje aktivnosti kako bi bile što uspješnije. Međutim, koordinacija i komunikacija između geografskih područja

obično je vrlo loša. Ovo bi bio primjeren oblik organizacije u slučaju kada su nacionalna i/ili regionalna pitanja važnija od onih koja se odnose na standardizaciju proizvoda. Multinacionalne kompanije koje imaju dovoljno inozemnih poslovnih aktivnosti i visok postotak prodaje na inozemnim tržištima, obično usvajaju teritorijalnu geografsku divizijsku strukturu.

Unutar svake zemlje u geografskoj divizijskoj strukturi ustrojit će se domaća organizacijska struktura kao na ranije navedenom prikazu 3.1.! Grupiranje nacija u regionalne skupine koje će moći dobro raditi zajedno, nije uvijek jednostavno. To je vidljivo iz radnji koje su neke europske kompanije poduzele kako bi integrirale nacionalne aktivnosti u regionalne centre. To je također vidljivo i tamo gdje su kompanije Japan svrstale u istu skupinu s poduzećema iz nekih drugih istočnoazijskih zemalja. Strukture moraju uzimati u obzir kulturološke, društvene, političke i ekonomske razlike među nacijama. Te će razlike biti osobito izražene tamo gdje su jedinice godinama „radile po svome“. Nadalje, područna ili geografska divizijska struktura veoma je skupocjena struktura koja zahtijeva velika zasebna regionalna sjedišta u kojima se rješavaju kako pitanja vezana uz proizvode tako i pitanja koja se tiču dotične zemlje ili regije.

3.2.3.6 Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura

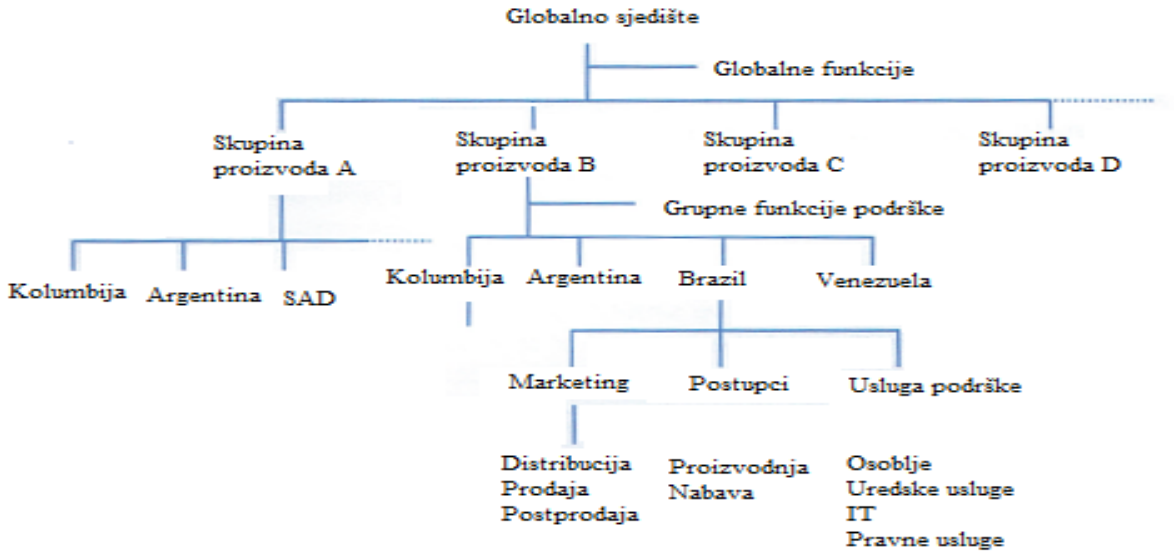
Kompanija će biti ustrojena po teritorijalnom načelu jer su veze između pojedinih zemalja snažnije od veza o nekim drugim dimenzijama. Kompanija će se početi ustrojavati po proizvodnim skupinama ako proizvodi i prodaje široki asortiman proizvoda te ako su njezini glavni proizvodi standardni i izvan njezinih granica. To znači da su glavni proizvodi za kompaniju najvažniji, dok će se osobine proizvoda koje nisu ključne, modificirati od tržišta do tržišta. Automobil Ford Mondeo, kao što se i iz samog imena može naslutiti, bio je prvi Fordov značajniji pokušaj da razvije svjetski automobil, takav koji će se moći prodavati na svim svojim većim tržištima. Primjer iste vrste ponude kod usluga su telekomunikacije.

Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada te grupiranje srodnih ili sličnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima koje kompanija proizvodi ili uslugama koje pruža kupcima. Ovu organizacijsku strukturu obilježava i to da se svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda odnosno usluga, trebaju međusobno povezati u jednu organizacijsku jedinicu (Sikavica, 2011).

Predmetna ili proizvodna struktura, koja se temelji na prvenstvu globalne proizvodnje, biti će ustrojena kako bi se postigla ekonomija razmjera, često kroz vertikalnu integraciju nabave i distribucije, pri čemu se koriste izvori jeftinog rada. Marketinške aktivnosti koje su prilagođene specifičnostima tržišta obično su manje isplative. Ako su regije dovoljno velike da se mogu postići uštede u proizvodnji i nabavi, a ipak dovoljno homogene da ih se smatra jednim velikim tržištem, tada će predmetna struktura funkcionirati, pri čemu će regionalna sjedišta preuzeti kontrolu i nad proizvodnjom i nad marketingom.

Dok je globalni marketing podređen proizvodnji, u ovoj vrsti organizacije svaka proizvodna linija ima svoje vlastito predano marketinško osoblje, a često i svoje vlastite potporne usluge. To se može vidjeti na prikazu 3.4. Kod ovakvog grupiranja, Mellahi i sur. (2005) smatraju da postoji visok stupanj dupliciranja; svaka skupina proizvoda ima npr. svoje vlastito marketinško i prodajno osoblje. Međutim, ovdje nije riječ o nepotrebnom dupliciranju ako su skupine proizvoda udaljene.

Prikaz 3.4. **Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura**



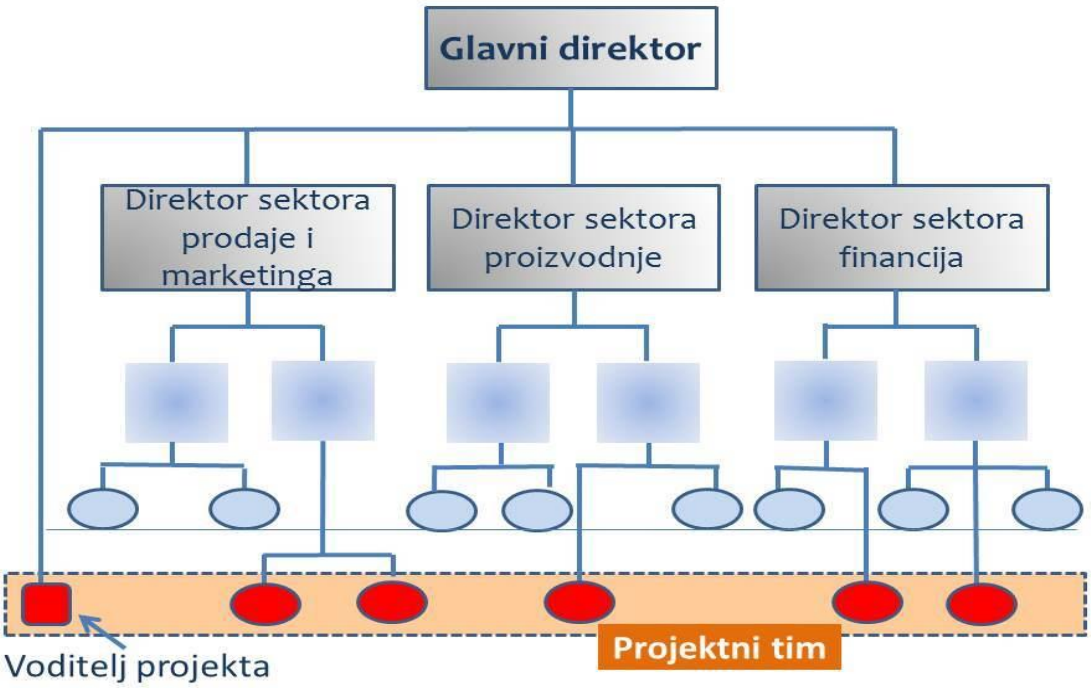
Izvor: prijevod autora prema Mellahi i sur. (2005)

Primjerice, kompanija 3M ima četiri glavne skupine proizvoda: automobilsku i kemijsku, potrošačku i uredsku, elektroničku i komunikacijsku te industrijsku. Ove skupine imaju različite karakteristike i njihovi se proizvodi prodaju veoma različitim kupcima. To znači da u praksi predano marketinško osoblje može biti daleko stručnije od osoblja koje mora pokrivati široki asortiman proizvoda.

3.2.3.7 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura novija je vrsta organizacijske strukture u kojoj prema Sikavici (2011) Donnelly, Gibson i Ivancevich, potenciraju prednosti, a minoriziraju nedostatke funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Isti izvor navodi Meisnera, prema kojem je matrična organizacijska struktura teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. Sikavica nadalje navodi da je prema Campbellu i Craigu, matrična organizacijska struktura hibrid u kojem postoje hijerarhijski i nehijerarhijski elementi. Zaposleni imaju obično nominalnog voditelja ali najveći dio svoga vremena provode u međufunkcijskim timovima. U timovima rade s voditeljem tima, koji nije njihov menadžer pa imaju dva voditelja koja izvještavaju. Prema Sikavici, Gottlieb smatra da je matrična organizacija prirodni hibrid, koji egzistira unutar više strukture. U matričnoj je organizaciji riječ o odnosima između funkcijskih i projektnih menadžera. U njoj je uvijek prisutna situacija s dva voditelja pa je pitanje tko je stvarni voditelj (prikaz 3.5.). Matrična organizacija bi trebala osigurati ravnotežu moći, ovlasti i odgovornosti koje trebaju dijeliti funkcijski i projektni menadžeri.

Prikaz 3.5. **Matrična organizacijska struktura**



Izvor: preuzeto iz Perkov (2019)

Za razliku od svih drugih struktura, koje su jednodimenzionalne, matrična organizacijska struktura je dvodimenzionalna. U njoj je primarna organizacijska struktura najčešće funkcijska, a projektna organizacija je dodatna odnosno naknadna struktura. U matričnoj organizacijskoj strukturi funkcijske organizacijske jedinice formiraju se za obavljanje osnovne djelatnosti ali zaposleni u njima istodobno rade i za potrebe pojedinih projekata pa su tako funkcijske organizacijske jedinice u servisnom odnosu prema projektnoj organizaciji (Sikavica, 2011).

Od osamdesetih godina dvadesetog stoljeća velike multinacionalne kompanije povećale su i svoju međunarodnu prodaju i poslovanje na inozemnim tržištima te diversifikaciju, kako po proizvodima tako i po geografskim područjima. Prema modelu koji su izradili Stopford i Wells, visok stupanj diversifikacije te prodaja i poslovanje u inozemstvu trebale bi multinacionalnu kompaniju potaknuti da usvoji matričnu strukturu (Chi i sur., 2004). Nadalje, svaka od četiri mogućnosti o kojima smo dosad govorili ima svoje jake strane, ali i ozbiljne slabosti. Davanje prvenstva funkcijama kroz funkcijsko grupiranje vrlo vjerojatno znači da je nacionalna responzivnost slaba. Davanje prvenstva nacijama ili regijama kod teritorijalnog grupiranja vrlo će vjerojatno smanjiti razinu globalne integracije. Davanje prednosti poslovanju u proizvodnim skupinama, lako bi moglo dovesti do dupliciranja marketinga i usluga te slabljenja uloge globalnog marketinga i inicijativa kod pružanja usluga. S obzirom na te slabosti, svojevrsno kombiniranje ovlasti nad poslovanjem, marketingom i zemljopisnim područjem ima smisla. Takvim se kombiniranjem stvari nastoje koordinirati na način da organizacija nimalo ne izgubi ekonomiju razmjera ili prednosti marketinga s lokalnom responzivnošću. To se može postići uvođenjem matrične strukture u kojoj svaka operativna jedinica u regiji odgovara i za marketing i za poslovanje koje se tamo provodi. Time se prednost daje zemljopisnim regijama, ali tako da voditelj svake jedinice mora podnositi izvješće na dvije strane, bilo u regionalnoj ili u globalnoj središnjici – jednoj osobi u operativi, a drugoj u marketingu.

Matrična struktura ima izvjesne prednosti, barem u teoriji. Ljudi u prodaji vjerojatno će biti učinkovitiji jer će moći ponuditi širi spektar proizvoda nego kad bi radili za samo jednu proizvodnu skupinu. Menadžeri brendova moći će zadržati karakteristike brenda na svim tržištima. Loša strana ovoga jest u tome da će ljudi u prodaji vjerojatno biti manje posvećeni proizvodima te će o njima manje znati, što je značajan nedostatak ukoliko su proizvodi tehnički sofisticirani. Manje se odluke mogu donositi lokalno, a velike odluke će zahtijevati

bolju informiranost kako bi oni koji odlučuju bili upoznati sa svim osobinama proizvoda i situacije na tržištu te mogli sagledati širu nacionalnu ili regionalnu sliku (Mellahi i sur, 2005).

Imati odgovornosti i za proizvod i za tržište te voditi računa o širim, regionalnim odgovornostima poduzeća „kćeri“, trebalo bi značiti da se menadžeri razvijaju u općenitije menadžere, manje specijalizirane menadžere, ali uz cijenu trostrukih lanaca odgovornosti koji vode većim razinama menadžerskog stresa. Planiranje i kontrola u matričnoj će strukturi vjerojatno biti kompleksniji. Odlučivanje će trajati dulje budući da su uključena tri zapovjedna lanca. Kultura poduzeća mogla bi postati jako važna. U Italiji se uvođenje matričnih organizacija u kojima je zaposlenik odgovarao dvjema osobama (jedna je odgovorna za zadatak, primjerice lansiranje novog proizvoda, a druga je odgovorna za funkciju, primjerice računovodstvo ili marketing) pokazalo neuspješnim. Razlog leži u tome što se u Italiji šefovi doživljavaju kao očevi, a ne možeš imati dva oca (Trompenaars i Hampden-Turner, 1997).

Općenito govoreći, čini se da iz usvajanja matrične strukture proizlazi više nedostataka nego prednosti, uglavnom zbog velikih zahtjeva koji se stavljaju pred menadžere, a posebice to što se moraju nositi s višestrukim zapovjednim linijama. Mnoga poduzeća pokušala su s matričnom organizacijom te su je napustila. Primjerice, poduzeće *Texas Instruments* otkrilo je da je takva struktura stvarala previše dvosmislenosti, a premalo koordiniranosti te ju je napustila u korist proizvodnog grupiranja s integriranom funkcijskom potporom (Egelhof, 1993). Međutim, neka druga poduzeća uspješno su usvojila matričnu strukturu, barem kroz dulji niz godina. Primjerice, krajem 1990-tih multinacionalna kompanija ABB (*ASEA Brown Boveri*) pod vodstvom Percyja Barnevika u velikoj je mjeri imala matričnu strukturu.

3.2.3.8 Širi oblici međunarodne strategije

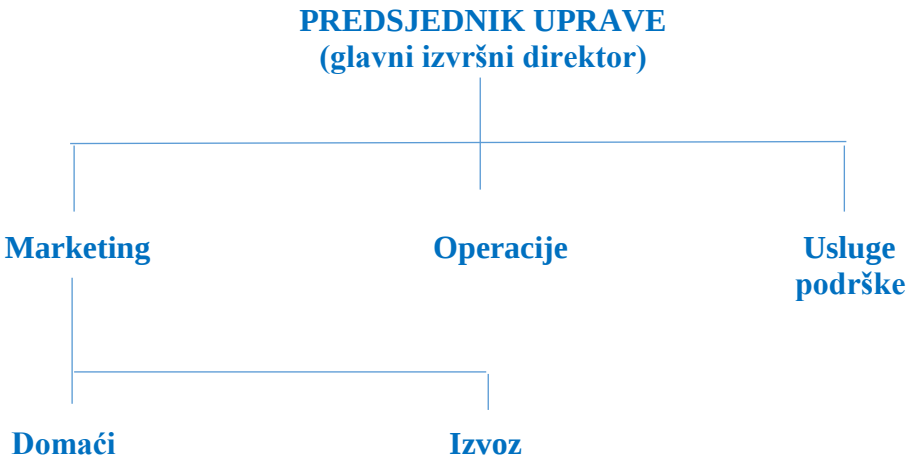
Poduzeća će svoje poslovanje započeti u jednoj zemlji te će gotovo bez iznimke tamo smjestiti svoju proizvodnju i glavni ured. Gotovo će uvijek započeti tako da opskrbljuju isključivo domaće tržište. U želji da krenu opskrbljivati inozemna tržišta, pojavit će se dva glavna i općenito sukobljena pritiska. Prvo, tu je pritisak da se postane i ostane responzivan na strana tržišta, da bi se zadovoljili različiti zahtjevi kako se oni budu pojavljivali. Drugo, postoje dva pritiska da se iskoristi doseg koji nudi poslovanje u inozemstvu. To može biti

ekonomija razmjera ili mogućnost iskorištavanja različitih stručnih znanja koja se mogu naći u inozemstvu (Bartlett i Ghosthal, 1989).

Izvozno poduzeće

Za poduzeće koje veliki dio svoje proizvodnje prodaje na domaćem tržištu, a mali dio u inozemstvu, najuobičajeniji oblik organizacijske strukture jest integriranje izvoznog odjela u već postojeću domaću marketinšku funkciju kao na prikazu 3.6.

Prikaz 3.6. **Organizacijska struktura izvoznog poduzeća**



Izvor: obrada autora prema Mellahi i sur. (2005)

Povijesno gledano, ovaj oblik strukture jest način na koji igrači koji su prisutni isključivo na nacionalnoj razini eksperimentiraju s inozemnim tržištima, budući da je to nisko rizičan način opsluživanja inozemnih tržišta. Marketinška i prodajna funkcija podijelile bi se na „domaću“ i „izvoznu“, s time da bi se izvozni odjel vjerojatno ustrojio po nacionalnom i regionalnom načelu (primjerice, stavljanjem svih europskih zemalja u jednu skupinu, a svih južnoameričkih u drugu). Uspostavljanjem izvoznog odjela okupljaju se ljudi s međunarodnim iskustvom kako bi se bavili stvarima kao što su izvozna dokumentacija i devizno poslovanje.

Multi-domaće poduzeće

Sastoji se od nekoliko poduzeća koja posluju neovisno, svako u sjedištu nalikuje matičnoj zemlji, svako ima svoje proizvodne kapacitete i glavni ured u određenoj zemlji. Svako razmišljanje o međunarodnoj suradnji često se prigušuje, budući da su gotovo svi proizvodi

svakog od poduzeća namijenjeni njihovim domaćim tržištima. Klasični primjeri za to su maloprodajno bankarstvo, novine i TV, u kojima je važan lokalni kontekst. Obrazloženje za odabir multi-domaće strategije jest da grupiranja po državama ili nekim sličnim zemljopisnim grupiranjima, imaju osobito jak utjecaj na aktivnosti poduzeća. Do takvog grupiranja dolazi gotovo automatski i daje mu se prednost tamo gdje je strategija prethodno uključivala preuzimanja jakih nacionalnih poduzeća, kao u Europi, osobito nakon stvaranja EU. Organizacijska grupiranja koja odgovaraju ovoj strategiji bit će naravno na zemljopisnoj osnovi.

Izraz „multi-domaći" pokazuje kakva će biti organizacijska struktura. U svakoj zemlji ta će struktura replicirati domaće ustroje. Za slučajeve gdje u svakoj zemlji postoji samo jedna linija proizvoda, primijenit će se jednostavna struktura s lijeve strane prikaza 3.1. ili nešto vrlo slično; tamo gdje postoji više proizvoda, bila bi primjerena struktura prikazana na desnoj strani prikaza 3.1. Linije izvještavanja mogle bi ići izravno iz zemlje u glavni ured ili bi mogla postojati regionalna grupiranja primjerena tamo gdje su poduzeća u svakoj zemlji u potpunom vlasništvu određene kompanije. Značajna slabost multi-domaćeg ustroja jest dupliciranje, osobito usluga podupiranja te nemogućnost jedinica da postignu ekonomiju razmjera. Još jedan nedostatak jest to da će učenje u takvoj organizaciji biti otežano zbog nedostatka kontakta između nacionalnih operacija (Mellahi i sur, 2005).

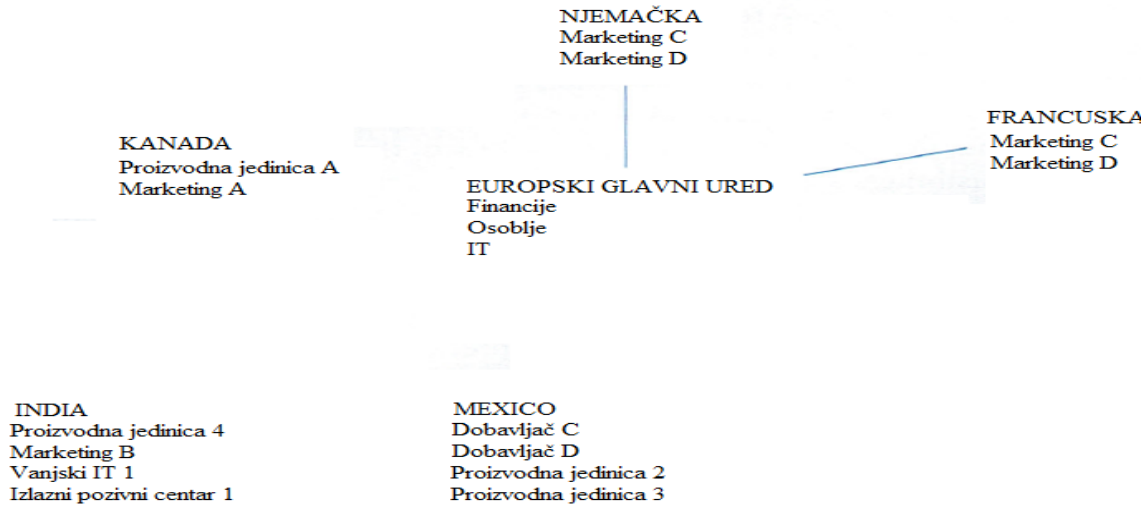
Transnacionalno poduzeće

Bartlett i Ghoshal (1989) smatraju da je transnacionalno poduzeće najdjelotvornija konfiguracija za ona poduzeća koja dominantno posluju u inozemstvu. Dijeli prednosti opsega kojega poduzeće s globalnim dosegom može imati (primjerice, da može poslovati u zemljama s nižim troškovima rada). No, s multi-domaćim poduzećem dijeli i tu prednost da je lokalno responzivno jer udovoljava ukusima i standardima lokalnog tržišta (prikaz 3.7.). Marketing je najmanje integrirana funkcija jer se svi dijelovi marketinškog spleta: distribucijski kanali, mediji i prodajna mjesta, mogu uvelike razlikovati u različitim zemljama. Integracija marketinga ima smisla samo onda kad lokalni uvjeti minimalno utječu na te elemente.

Transnacionalna poduzeća danas su prilično su rijetka: inženjerska kompanija ABB pokazuje mnoge transnacionalne značajke. S promjenom strategije i okolišnih uvjeta poduzeća povremeno moraju preustrojiti svoju strukturu. Preustroj će često biti evolucijski,

no ponekad zna biti tako velik da postaje revolucionaran. Pomak prema transnacionalnoj strategiji bio bi jedan takav pomak, revolucionaran po načinu na koji se razgraničavaju linije odgovornosti i zapovjedne linije.

Prikaz 3.7. **„Mrežna struktura“ koja podržava transnacionalnu strategiju**



Izvor: prijevod autora prema Mellahi i sur. (2005)

Matrična struktura se odmetnula od najčešće značajke gotovo svih struktura, jedne zapovjedne linije tj. linije odgovornosti za sve zaposlenike. To je zamijenila dvostrukim ili trostrukim linijama, što za posljedicu ima gotovo nepodnošljiv pritisak na zaposlenike. Za razliku od toga, transnacionalna organizacija odmiče se od jedne linije odgovornosti minimiziranjem važnosti hijerarhije. Hijerarhije ne dominiraju transnacionalnom organizacijom: one ostaju, ali ni izbliza ne igraju tako važnu ulogu kao u drugim ustrojima.

Viši menadžeri u transnacionalnim organizacijama moraju razmišljati kako upravljati mrežom suradnika, a ne kako poslovati unutar hijerarhije: mrežom centara za svaku funkciju – istraživanje, razvoj, proizvodnju komponenti, montaža, distribucija i prodaja te marketing. Naglasak je na međuovisnosti, a ne neovisnosti ili hijerarhijskoj pokornosti te je važna sposobnost suradnje s kolegama iz mnogo različitih zemalja. U krajnjem slučaju, ne bi trebao postojati glavni ured niti matična zemlja, iako bi zbog pravnih razloga trebalo jedan ured proglasiti glavnim. Postojao bi niz jedinica koje su vodeće u nekom aspektu marketinga ili poslovanja ili u nekom aspektu usluga. Primjerice, dio kanadske kompanije *Bombardier*,

koja se specijalizirala za sustave vlakova i tramvaja, danas ima takvu strukturu (Mellahi i sur, 2005).

Napredak u informacijskim tehnologijama – putem interneta i video konferencija – podupire takav razvoj. Primjer poduzeća za koje se čini da djeluje kao transnacionalna kompanija jest *Giant bicycle company*, kompanija koja proizvodi bicikle, čija je baza u Tajvanu. EU je jedno od najvećih tržišta ove kompanije, a proizvodnja se odvija jednim dijelom u Nizozemskoj, kako bi bila što bliže svom glavnom tržištu te u Kini i Taiwanu. Tri četvrtine bicikala koje prodaje diljem svijeta potpuno su jednaki, dok je jedna četvrtina proizvoda prilagođena pojedinoj regiji. Na nekim tržištima bicikli su u jednakoj mjeri modni predmet i prijevozno sredstvo: sredinom devedesetih godina dvadesetog stoljeća *Giant bicycle company* je uvodila od pet do deset novih modela godišnje. Osim što je širila proizvodnju u Taiwanu, Kini, Japanu, SAD-u i Nizozemskoj, tamo je imala i svoje dizajnere. Kineski i japanski kupci traže bicikle kojima će putovati na posao, nizozemski dizajneri pridonose idejama preuzetim iz Europskih biciklističkih utrka, dok su američki dizajneri zaokupljeni izradom brdskog bicikla.

Dizajneri surađuju služeći se kompjuterskim programima za dizajniranje i dvaput godišnje se sastaju u Taiwanu (Marsh, 1997). Uloge u mrežnoj strukturi daleko su dvosmislenije od onih koje nalazimo u tradicionalnim organizacijama i zbog toga je puno teže precizno definirati odgovornosti i zaduženja. Međutim, zbog te dvosmislenosti sve je važnije pomno definirati uloge i to ne samo u smislu da se pojedincima kaže koje su njihove odgovornosti, već je to važno i za komunikaciju s ostalim dijelom mreže. Definicija uloga trebala bi biti takva da se njome potiče odanost savezu, a ne roditeljskom poduzeću, jer se tako lakše razvija fokus i motivacija koji su potrebni da bi ova mreža funkcionirala.

Međuljudski odnosi ključ su uspjeha svake strukture utemeljene na mreži. Iako nije lako uspostaviti dobre odnose između članova mreže iz vrlo različitih poslovnih kultura, još ih je teže održati. Operativne i kulturološke razlike pojavit će se tek kada je suradnja već u tijeku, a da bi se te razlike izgladile bit će potrebno više komunikacije nego što je itko na početku mogao i pretpostaviti (Kanter, 1994). Glavna uloga svih viših menadžera u transnacionalnoj strukturi jest upravljanje odnosima između jedinica korporacijskog portfelja. Premda je određena razina suradnje među jedinicama gotovo uvijek poželjna, kada je riječ o

transnacionalnoj organizaciji, od presudne je važnosti potreba da se suradnja olakšava, a ne naređuje. Jedinice mogu korisno surađivati na nekoliko načina (Mellahi i sur., 2005):

- *razmjena najbolje prakse*. Matično poduzeće potiče skupine jedinica da jedne od drugih koriste kao mjerila te na taj način šire najbolju praksu. To je širenje znanja, kako onoga koje se odnosi na proces, tako i onoga koje se odnosi na tehnologiju. Multinacionalna kompanija *British American Tobacco* (*BAT*) u prošlosti je svoje poslovne aktivnosti na globalnoj razini grupirala u skupinu po tri zemlje, primjerice Brazil, Njemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo, pri čemu svaka od tri zemlje pomno prati aktivnosti preostale dvije zemlje kako bi pronašla nešto čime bi se mogla okoristiti;
- *razmjena vještina je donekle povezana sa širenjem najbolje prakse*. Vještine su prešutna znanja koja se ne mogu kodificirati pa je jedini pravi način njihova širenja premještanje ljudi koji te vještine posjeduju. Matično („roditeljsko“) poduzeće ima tu ulogu da kroz svoju kadrovsku politiku potakne premještanje (seljenje) osoblja pri čemu će oni koji imaju određene vještine iste prenositi na druge te ovladavati novim vještinama, koje će zatim prenositi dalje. *Nestle* je kompanija koja je tako godinama postupala u svom poslovanju u Europi;
- *razmjena podataka*. Ona je korisna, posebice u sektoru financijskih usluga gdje se koriste podaci o kupcima za unakrsnu prodaju usluga. Primjerice, podaci osobe koja ima hipoteku bit će dostupni jedinici koja prodaje osiguranje. Tu je od pomoći dostupnost sustava za planiranje resursa poduzeća;
- *suradnja u ophođenju s dionicima*. Organizacijskim jedinicama može biti korisno da dijele distribucijske kanale ili ih kombiniraju kada se suoče s moćnim dobavljačem. To će omogućiti *start-up* aktivnostima ili aktivnostima s niskim aktivacijskim stopama da se zakvače za aktivnosti drugih.

U nastavku se obrađuje primjer organizacijske strukture poduzeća *Borovo*, čije je „temelje“ 1931. godine postavio češki industrijalac Tomaš Bata. On je te godine na periferiji Vukovara osnovao poduzeće po uzoru na druga slična poduzeća koja je osnivao po svijetu.

3.2.3.9 Organizacijska struktura na primjeru poduzeća *Borovo*

S bratom Janom i sestrom Anom, Tomaš Bata je u Zlinu na istoku Češke još 1894. godine osnovao vlastitu radionicu cipela, koja je s vremenom prerasla u jednu od najvećih svjetskih kompanija za proizvodnju i prodaju obuće - *Bata*.

Tomaš Bata je među prvima u svijetu spoznao važnost organizacijske strukture i organizacije poslovanja. Kao jedan od najvećih poduzetnika svoga vremena, stalno je tragao za učinkovitijim poslovanjem pa je brzo uočio da bolja organizacija poslovanja uvelike smanjuje troškove. To će postati njegov glavni poduzetnički moto. Uveo je mnoge nove ideje u područje proizvodnje i prodaje proizvoda, koje su utjecale na brojne buduće ekonomiste. Postupci i tehnologije koje je primjenjivala kompanija *Bata* bili su revolucionarni za tadašnje poduzetnike, a i danas se koriste kao primjer vrhunskog menadžmenta. Bata je među prvima u svoje tvornice uvodio proizvodnju na tvorničkoj traci. Striktnim inzistiranjem na gotovo vojnoj disciplini svojih radnika i uvođenjem nagrađivanja radnika, povećao je njihovu zainteresiranost za učinkovitost proizvodnje. Kompanija *Bata* danas ima sjedište u Padovi (Italija), a u 40 tvornica i 4700 prodavaonica u 26 zemalja svijeta zapošljava preko 50.000 radnika. Kompanija *Bata* na svjetskom tržištu u 60 zemalja svijeta, godišnje plasira 210 milijuna pari cipela.[30]

Po uzoru na druga poduzeća kompanije *Bata*, godine 1931. na periferiji Vukovara osnovano je sestrinsko poduzeće *Bata* (kasnije *Borovo*), koje je u to vrijeme bilo primjer savršene organizacije modernog poslovanja i organizacijske strukture. Vrlo brzo nakon osnivanja *Bata* u Vukovaru prerasta u najveće proizvodno poduzeće u tadašnjoj Jugoslaviji. Broj radnika je s početnih 510 za osam godina narastao na 6.290, a broj prodavaonica u tadašnjoj državi sa 88 na 565. Bata je promijenio, osuvremenio i obogatio cijeli istočni dio Hrvatske. Sagradio je moderne tvornice, stambena naselja, moderne škole, sportske objekte, uveo struju, vodu, kanalizaciju, telefon, doveo nova zanimanja u ovaj, do tada uglavnom poljoprivredni kraj, zaposlio ljude i uvelike im podigao životni standard. Poslije Drugog

[30] https://senzacija.ba/2018/01/30/u-bati-je-u-toku-veliko-sniženje-kvalitetni-i-udobni-modeli-za-sve-generacije i www.poslovni.hr/svijet-i-regija-umro-tomas-bata-covjek-koji-je-obuo-svijet 91152

svjetskog rata poduzeće *Bata* d.d. je nacionalizirano i preimenovano u *Borovo* Jugoslavenski kombinat gume i obuće.

Na vrhuncu svoje moći 1985. godine Borovo je zapošljavalo 23.000 radnika koji su, u proizvodnim postrojenjima izgrađenim na zemljištu površine 74 hektara, godišnje proizvodili 11,5 milijuna pari kožne obuće, 8,4 milijuna pari gumene obuće, 1,1 milijun pari poliuretan obuće, 23.950 tona pneumatika i 11.800 tona razne gumeno-tehničke robe. Borovo je bilo među deset najvećih proizvođača obuće u svijetu. Sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća Borovo je posjedovalo 622 prodavaonice u bivšoj Jugoslaviji, što je bila najveća maloprodajna trgovačka mreža u zemlji. Izvoz je te 1985. godine dosegnuo 36,1% ukupne proizvodnje u Borovu, kada je izvezeno robe u vrijednosti od 88,5 milijuna US dolara, a uvezlo se repromaterijala u vrijednosti od 49,9 milijuna US dolara (Duić, 2005).

U vrijeme najveće ekspanzije Borova, slika svijeta se pod utjecajem globalizacije mijenja velikom brzinom. Granice između država sve su fleksibilnije, a time i protok ljudi, kapitala i roba. Velike multinacionalne kompanije zavladale su svijetom i svjetskim gospodarstvom. Tržišna ekonomija preobrazila se u svijet svojevrsnoga „organizacijskoga gospodarstva“, a kapitalizam je ušao u poslijeindustrijsku eru. Ubrzano se razvijaju telekomunikacije i internet, otvaraju se državne granice i liberalizira kretanje ljudi, informacija, kapitala i trgovinskih jedinica. Svijet je postao „globalni shopping centar“ u kojemu su ideje, proizvodi i usluge postali dostupni posvuda u isto vrijeme. Lakoća i brzina dostupnosti dodatno su multiplicirane strmoglavim smanjenjem troškova komunikacija i informacija. Nova ekonomija u prvi plan dovodi sile zajedništva svjetskoga tržišta i sveopće medijske integracije, jača moć informacijskih sustava i globalnih tržišnih marki te osnažuju ekspanzionističke politike izvanredno vitalnih i velikih multinacionalnih kompanija, kojima su sva svjetska tržišta „domaća“. Globalizacija i nova ekonomija, brzina tehnoloških promjena, porast troškova istraživanja i razvoja, skraćenje životnog ciklusa proizvoda, snažnija penetracija uvoza, povećanje broja industrijskih zemalja i zrelost problema industrije, potaknule su internacionalizaciju gospodarstva. Multinacionalne kompanije otvaraju svoje proizvodne centre tisućama milja od svojih sjedišta, gdje zahvaljujući nehumanoj eksploataciji jeftine radne snage i nepoštivanju zakona o minimalnoj zaradi, zakona o zdravlju i zakona o zaštiti na radu, ostvaruju ekstraprofite. (Horvat i sur., 2017)

Opisani svjetski megatrendovi loše su se odrazili na poslovanje Borova, što dovodi do njegovog pada, kasnije dodatno ubrzanog ratom i ratnim razaranjima. Razdoblje najveće ekspanzije Borova pratili su i najteži uvjeti poslovanja. Osim konkurencije koja se javila s azijskih tržišta i smanjenja potražnje s tržišta SSSR-a, velike poteškoće Borovo je u drugoj polovici osamdesetih godina prošlog stoljeća imalo i zbog novih vladinih mjera dizajniranih u suradnji s Međunarodnim monetarnim fondom. Ove mjere, usmjerene na ograničavanje zaduživanja i akumuliranje deviza u federalnoj blagajni kako bi se mogli otplaćivati dugovi, otežale su Borovu nabavljanje repromaterijala, a radnicima smanjile realnu vrijednost plaće. Balansiranje između socijalnih zahtjeva i novih tržišnih uvjeta poslovanja dovelo je Borovo krajem 1980-ih u ozbiljnu krizu.[31]

Ekonomska kriza u Jugoslaviji krajem 1980-ih i pokušaji političkih elita i savezne Vlade da riješe krizu gospodarskim reformama po uputama Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), imali su neprijeporne posljedice i na Borovo. Razdoblje stagnacije i gospodarske krize, u Jugoslaviji predstavljaju definitivan pomak od iznalaženja vlastitog oblika socijalizma ka tržišnoj ekonomiji. To je okretanje tržištu bilo velikim dijelom uvjetovano zahtjevima MMF, s kojim savezne vlade Jugoslavije od 1982. potpisuju niz *stand-by* aranžmana te u skladu s njima provode mjere štednje i strukturne reforme (Bilandžić, 1985).

Zbog inflacije i mjera štednje, preko dvadeset tisuća radnika Borova sve teže spaja kraj s krajem. Počinje se govoriti i o tehnološkom višku radnika, a ovakva situacija dovodi do štrajkova. Kroz institucije tadašnje države, uspostavljaju se novi, kapitalistički društveni odnosi. Novi smjer društvenoga razvoja može se pratiti i u zakonodavnim promjenama, koje idu u smjeru ukidanja samoupravljanja, privatizacije društvenoga vlasništva i smanjivanja radničkih prava, prema radikalnoj transformaciji i dokidanju samih temelja jugoslavenskoga socijalizma. Svi novi zakoni koji se donose utječu na situaciju u Borovu, budući da zahtijevaju temeljitu reorganizaciju poduzeća.

U obzir treba uzeti i činjenicu da je pred kraj 1988. donesen novi Zakon o poduzećima, koji je imao za cilj dodatno liberalizirati socijalističku ekonomiju tadašnje države. Ovim se zakonom uz društveno vlasništvo nad poduzećima uvodi i mješovito i privatno, a dopušta se

[31] http://www.maz.hr/2016/10/11/kombinat-borovo-iza-pitanja-zarada-krije-se-razoran-eksploziv/

i mogućnost inozemnog vlasništva nad poduzećima. Ovo je jedan od četiri zakona bitna za provođenje spomenute privredne reforme, uz Zakon o planiranju i društvenom planu Jugoslavije, Zakon o stranim ulaganjima i Zakon o jugoslavenskoj banci za međunarodnu ekonomsku suradnju. Prema članku tjednika Tanjug s početka 1989. godine, svi zakoni su samo sistemski put ka integralnom tržištu (tržišta robe, usluga, rada, kapitala, znanja, prirodnog bogatstva) i ekonomskim pravilima igre za izlazak iz krize.

Iako su već spomenutim Zakonom o poduzećima još 1988. godine stvorene potrebne pretpostavke za prelazak na tržišno gospodarstvo, izmjenama toga zakona iz 1990. prelazak na kapitalistički model je osiguran. Iz zakonodavne regulative izbacuju se samoupravna prava radnika te se ukida mogućnost osnivanja društvenih poduzeća. Upravo time reforma kreće putem "bez alternative". Hrvatska Vlada se opredijelila za totalnu privatizaciju pa svojim Zakonom o privatizaciji predviđa rok (30. lipnja 1992.) nakon kojega ovlasti za odlučivanje o pretvorbi prelaze s poduzeća na Agenciju za restrukturiranje i razvoj.[32]

Međutim, dobrim dijelom i zbog sve neizvjesnijeg političkog okruženja, već krajem 1980-ih godina poslovna situacija u Borovu je bila poprilično ozbiljna. Po završnim računima za 1990. godinu u poslovnom sustavu tj. u poduzećima su iskazivani gubici. Poduzeća su bila insolventna, poremećeni su bili međuljudski odnosi, a razvidna je bila tendencija daljnjeg zaoštravanja odnosa i narušavanja rezultata poslovanja. Nad nekima od poduzeća su već početkom 1991. godine otvoreni te zatim i dovršeni stečajni postupci, a radnici tih poduzeća ostali su bez posla. Slična sudbina prijetila je još nekim poduzećima unutar poslovnog sustava Borovo.

Uoči Domovinskog rata sredinom 1991. godine, organizacijski ustroj poslovnog sustava Borovo, utemeljen na tadašnjem Zakonu o poduzećima, bio je dobar primjer klasične divizijske organizacijske strukture (prikaz 3.8.). Krovno poduzeće bilo je Složeno poduzeće Borovo u sklopu kojega je djelovalo više društvenih poduzeća i jedna radna organizacija.

[32] http://borovo1988.radnickaprava.org/kapitalizam-dolazi

Prikaz 3.8. **Organizacijska shema poduzeća Borovo 1991. godine**[33]

Izvor: Borovo novine (1990 – 1998). Vukovar i Zagreb: „Borovo“ d.d.

Eskalacija političke neizvjesnosti potaknula je Agenciju Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvoj da iz tadašnjih zakona i propisa, koji su uređivali područje pretvorbe društvenog kapitala i privatizacije društvenih poduzeća, donese odgovarajuća rješenja kojima bi se zaštitio društveni kapital i interesi Republike Hrvatske.

[33] SP – složeno poduzeće; DP – društveno poduzeće; RO – radna organizacija.

Odlukom Vlade Republike Hrvatske, sukladno tadašnjim zakonskim rješenjima i mogućnostima, Agencija Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvoj je 17. lipnja 1991. godine u Borovu raspustila organe radničkog samoupravljanja tj. radničke savjete i umjesto njih u sva poduzeća Složenog poduzeća Borovo (dalje u tekstu: SP Borovo) uvela upravne odbore.

Temeljna zadaća upravnih odbora je bila donositi odluke kojima će se zaštiti interesi Republike Hrvatske i odluke u pravcu pretvorbe društvenih poduzeća u državna, kako bi ih se pripremilo za buduću privatizaciju. Upravni odbori preuzimaju i donošenje teških odluka o novoj, drukčijoj organizaciji te o izboru novog poslovodstva Borova. Svi su upravni odbori društvenih poduzeća u SP Borovo, krajem lipnja 1991. godine donijeli odluke o spajanju u jedinstveno poduzeće pod nazivom Borovo poduzeće za proizvodnju i promet obuće, gumarskih i ostalih proizvoda. Time je ujedno odlučeno da sva dotadašnja poduzeća i organizacije iz poslovnog sustava Borovo prestaju postojati i da je novo jedinstveno poduzeće njihov pravni sljednik.

Raspuštanje tadašnjih radničkih savjeta i uvođenje upravnih odbora u tada već uzavreloj političkoj situaciji, manji dio „Borovčana“ i Vukovaraca doživljavao je kao „treniranje strogoće“ od strane nove hrvatske vlasti i kao ugrozu svoga nacionalnog identiteta, a možda i opstanka u Republici Hrvatskoj (Gregurić-Bajza, 1996).

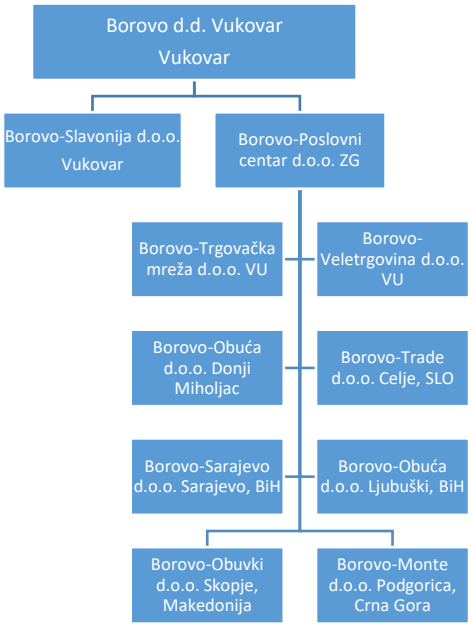
Uslijed opće eskalacije rata u Vukovaru, u dogovoru s Agencijom za restrukturiranje i razvoj i Hrvatskom gospodarskom komorom, u ljeto 1991. godine odlučeno je da se poslovodna funkcija Borova privremeno izmjesti u Zagreb. Na taj način započela je akcija „organizacija poslovanja Borova“ iz Zagreba s prioritetnim ciljem očuvanja imovine u Republici Hrvatskoj i drugim zemljama.

Premještanjem poslovodnih funkcija i komercijalne djelatnosti u Zagreb, pristupilo se radu na ustroju nove organizacije poslovnog sustava. Po uzoru na divizijsku organizacijsku strukturu sličnih poduzeća u inozemstvu, opisnu u ovom radu pod 3.2.3.4., i Borovo započinje s osnivanjem svojih poduzeća „kćeri“. Trebalo je stvoriti sustav koji će moći poslovati neopterećen dubiozama naslijeđenim iz ranijih organizacijskih oblika. S tim u vezi, krajem 1992. osnovano je poduzeće „kćer“ pod nazivom Borovo-Poslovni centar d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu. Cilj osnivanja ovoga poduzeća je bio da ono od svoga osnivača,

preuzme obavljanje djelatnosti unutar nove grupe Borovo. Godine 1994. izvršena je pretvorba matičnog poduzeća Borovo iz društva s ograničenom odgovornošću u dioničko društvo. Neto knjigovodstvena vrijednost imovine Borova prenesena je u vlasništvo Hrvatskog fonda za privatizaciju. Na osnivačkoj Skupštini dioničkog društva Borovo, održanoj 09. ožujka 1994. godine, sve dionice Borova prenesene su u vlasništvo Hrvatskog fonda za privatizaciju.

Početkom 1997. godine intenzivirani su pregovori oko tzv. mirne reintegracije nekretnina i preostale pokretne imovine pod nadzor i upravu matičnog poduzeća Borovo d.d. Prvog radnog dana te godine, uspostavljena je organizacijska struktura koja u većem dijelu odgovara hibridnoj organizacijskoj strukturi (prikaz 3.9.).

Prikaz 3.9. **Organizacijska shema poduzeća „Borovo“ na dan 1.1.1997. godine**



Izvor: Borovo novine (1990 – 1998). Vukovar i Zagreb: Borovo d.d.

Kako je i planirano, poduzeće Borovo-Poslovni centar d.o.o. Zagreb, u ulozi holding poduzeća primjerenim je novčanim ulozima postupno osnivalo svoja specijalizirana poduzeća „kćeri“. Tako su utemeljena tri poduzeća:

- Borovo-Trgovačka mreža d.o.o. Zagreb, za djelatnost prodaje obuće Borovo i ostalih proizvođača obuće iz zemlje i svijeta putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova u Republici Hrvatskoj;

- Borovo-Veleprodaja d.o.o. Zagreb, za djelatnost veleprodaje i uvoza – izvoza ostalih proizvoda Borova i drugih proizvođača iz zemlje i svijeta;
- Borovo-Obuća d.o.o. Donji Miholjac, za proizvodnu djelatnost kako bi se barem minimalno nadomjestila izgubljena proizvodnja u okupiranim proizvodnim dijelovima Borova u Vukovaru.

Prema Sikavici (2011), u hibridnoj organizaciji primarno mjesto u strukturi imaju divizijske jedinice, kojima se dodaje jedna ili više funkcijskih jedinica. Sve poslovne funkcije, koje su važne za proizvodnju određenog proizvoda ili za pojedina tržišta, odnosno za različite kategorije kupaca, trebaju biti decentralizirane u divizijama, a sve funkcije koje su važne sa stajališta ekonomije veličine, trebaju biti organizirane na razini središnje uprave za potrebe svih divizija. Temeljna osnivačka i upravljačka prava u ime poduzeća Borovo-Poslovni centar d.o.o. u svim njegovim poduzećima „kćerima“ obavljali su upravni odbori tih poduzeća, koje su uvijek činili predsjednik Upravnog odbora poduzeća Borovo-Poslovni centar, direktor poduzeća Borovo-Poslovni centar te jedan član iz konkretnog poduzeća „kćeri“.

Kako se rat proširio i na područje Bosne i Hercegovine, došlo je do raspada tadašnje državne zajednice i osamostaljenja Republike Hrvatske i drugih republika bivše Jugoslavije. Da bi sačuvalo svoju imovinu na tim prostorima, poslovodstvo Borova je sukladno propisima tih novonastalih država moralo pristupiti osnivanju svojih poduzeća „kćeri“. Poslovni plan je bio objedinjavanje proizvodnih i maloprodajnih nekretnina u tim državama s ciljem organiziranja njihova rada pod upravljanjem Borovo-Poslovnog centra iz Hrvatske. Sukladno tome, osnivaju se sljedeća poduzeća „kćeri“ u inozemstvu:

- Borovo-Trade d.o.o. Celje, za djelatnost prodaje obuće Borovo i ostalih proizvođača obuće iz zemlje i svijeta putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova u Republici Sloveniji;
- Borovo d.o.o. Sarajevo, za djelatnost prodaje obuće Borovo i ostalih proizvođača obuće iz zemlje i svijeta putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova u Republici Bosni i Hercegovini;
- Borovo-Obuvki d.o.o. Skopje, za djelatnost prodaje obuće Borovo i ostalih proizvođača obuće iz zemlje i svijeta putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova u Republici Sjevernoj Makedoniji.

Međutim, planirano postupno osnivanje i organiziranje poslovanja poduzeća „kćeri“ u inozemstvu te na taj način očuvanje i držanje pod nadzorom imovine Borova u državama bivše Jugoslavije, nije se svugdje realiziralo kako je bilo planirano. U Bosni i Hercegovini je eskalirao rat, što je za posljedicu imalo prestanak rada Borova. Veliki broj prodavaonica je devastiran i pokraden od strane nekadašnjih radnika prodavača, raznih lokalnih, regionalnih i državnih „moćnika“. Kako bi objedinilo, organiziralo i nadziralo svoju imovinu u područjima Bosne i Hercegovine koja su bila pod kontrolom hrvatskog naroda u toj državi, poduzeće Borovo-Poslovni centar iz Zagreba je pristupilo osnivanju još jednog poduzeća „kćeri“. Utemeljeno je poduzeće Borovo-Ljubuški d.o.o., Ljubuški, za djelatnost prodaje obuće Borova i ostalih proizvođača obuće iz zemlje i svijeta. Plan je bio prodavati obuću putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova na područjima Bosne i Hercegovine koja su tada bila dostupna hrvatskom narodnom korpusu u toj zemlji. Eskalacijom rata te, uvjetno rečeno, podjelom Bosne i Hercegovine na tri dijela, dio prijeratnih kadrova Borova srpske narodnosti u Banja Luci je osnovao poduzeće Bonel. Ovo poduzeće je preuzelo kontrolu i rad prodavaonica Borovo na područjima pod kontrolom srpskog življa, naravno bez ikakvog utjecaja stvarnog vlasnika imovine tj. poduzeća Borovo iz Republike Hrvatske.

Po sličnom modelu organizirali su se i nekadašnji poslovođe i prodavači u Republici Sjevernoj Makedoniji. Pod utjecajem „borovskih kadrova“ iz okupiranog Vukovara, odstupili su od zahtjeva vrhovnog menadžmenta iz Zagreba te su osnovali svoje poduzeće u Skopju i organizirali rad prodavaonica. Nakon osamostaljenja Crne Gore, Borovo-Poslovni centar je u toj državi osnovao svoje poduzeće „kćer“ pod nazivom Borovo-Monte d.o.o. Podgorica, za djelatnost prodaje obuće iz zemlje i svijeta putem maloprodajne mreže svih prodavaonica Borova u Crnoj Gori. Glede imovine Borova u Srbiji, teško je bilo za očekivati da se nešto postigne sve dok se politička situacija nije koliko toliko primirila. Tamošnji „borovski“ kadrovi su tijekom Domovinskog rata i okupacije Vukovara otišli u Sombor i organizirali novo poduzeće Boreli, u sklopu kojega je objedinjen i organiziran rad nekadašnjeg proizvodnog pogona Borovo u Somboru i desetaka prodavaonica diljem Srbije.

Sjednicom Skupštine Borova, održanom 15. srpnja 1997. godine u Vukovaru i formalno započinje postupak preuzimanja ostataka tvorničkih postrojenja i imovine Borova u Vukovaru pod nadzor i upravu Borova d.d. Na toj Skupštini usvojena je izmjena Statuta pa je Uprava proširena na pet članova. Procesom mirne reintegracije Hrvatskog Podunavlja i s

početkom reintegracije tvorničkih postrojenja u Vukovaru pod okrilje Borova d.d., započeo je i proces postupnog ponovnog organiziranja proizvodnih i poslovnih procesa u Vukovaru. Osnovana su nova poduzeća „kćeri“ Borovo-Kožna obuća d.o.o. Vukovar, Borovo-Gumena obuća d.o.o. Vukovar, Borovo-GTR d.o.o. Vukovar, Borovo-Tehnički servis d.o.o. Vukovar, Borovo-Standard d.o.o. Vukovar i Borovo-Promet d.o.o. Vukovar. U Zagrebu se nastavlja djelovanje poduzeća Borovo-Poslovni centar d.o.o. u ulozi holding društva i djelovanje njegovih poduzeća „kćeri“ tj. Borovo-Trgovačka mreža d.o.o. i Borovo-Veletrgovina d.o.o.. U Donjem Miholjcu nastavlja djelovati poduzeće „kćer“ Borovo-Obuća d.o.o., a u inozemstvu Borovo-Trade d.o.o. Celje, Borovo-Monte d.o.o. Podgorica i Borovo-Ljubuški d.o.o Ljubuški.

Unatoč opisanoj organizacijskoj strategiji poslovnog sustava Borovo, današnja situacija u tom poduzeću čini se težom i neizvjesnijom nego u vrijeme rata i okupacije Vukovara. Poduzeće koje je i dalje u vlasništvu Republike Hrvatske, izgubilo je mnoga tržišta. Krajem 2017. godine imalo je oko 670 radnika, što nije ni 3% od nekadašnjeg broja. Plaće su neredovite i iznimno niske. Uprava Borova danas kontrolira samo prodavaonice u Republici Hrvatskoj, a snaga poduzeća procijenjuje se na samo oko 4% snage nekadašnjeg obućarsko – gumarskog giganta.[34]

Razvidno je da su se, u ovom radu već opisani, svjetski megatrendovi loše odrazili na poslovanje Borova, uslijed čega je i prije Domovinskog rata već započeo poslovni pad poduzeća, a rat i ratna razaranja samo su ubrzali krizu toga poduzeća. Ne umanjujući posljedice rata i ratnih razaranja na poduzeće Borovo, opisani primjer ipak zorno pokazuje kakve su posljedice izostanka ubrzanog restrukturiranja tržišnog sektora Republike Hrvatske. Može se reći da primjer Borova pokazuje i kako izostanak odgovarajućeg povećanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske utječe na hrvatska poduzeća.

3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u globaliziranom okruženju

U globaliziranom poslovnom okruženju djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u razvoju poduzeća i čini temelj njegove

[34] http://vijesti.hrt.hr/417584/u-borovu-je-buducnost-vukovarskog-kraja i https://www.vecernji.hr/vijesti/danasnja-snaga-borova-svega-je-cetiri-posto-od-nekadasnje-moci-297091

stabilnosti i opstanka na sve zahtjevnijem globalnom tržištu. Trendovi dezintegracije poduzeća uzrokovani globalizacijom tržišta, uz nagli razvoj informacijske tehnologije, zahtijevaju nove načine organiziranja poslovanja, a povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan te obrazovan kadar koji će moći odgovoriti na sve postavljene zahtjeve suvremenih poduzeća.

Stoga nije prijeporno da su ljudi temeljna snaga poduzeća. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji poduzeća odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u poduzećima je prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije poduzeća, koja zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca. Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik poduzeća *Kyocera*, koja je svjetski lider u naprednoj tehnologiji keramike, rekao je: “Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su ljudi. Oni imaju svoju vlastitu volju, svoje vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja.” (Hammer i Champy, 1993).

Glavna vrijednost poduzeća, danas je znanje, kreativnost, sposobnost inovacija i želja za učenjem. Kao rezultat toga dolazi i do promjene kvalifikacijske strukture zaposlenih, odnosno fizički radnici zamjenjuju se tzv. "radnicima znanja" (Navarro, Lopez Ruiz i Pena, 2011). U današnjoj ekonomiji temeljenoj na znanju, doprinos radnika znanja je od strateškog značaja. "Radnik znanja" je svaki zaposlenik koji pridonosi ostvarivanju profita u poduzeću, uključen je u rješavanje problema, visoko je educiran i kontinuirano ulaže u svoje znanje, ima visoki stupanj autonomnosti i odgovornosti u poduzeću, marljiv je i vrlo motiviran za rad, fleksibilan je i prilagodljiv, samouvjeren je i uporan. Radnik znanja mora uvijek iznova konkurirati svojim sposobnostima, a to znači da je njegovo temeljno svojstvo cjeloživotno učenje (Sundać i Svast, 2009).

Pomak ka ekonomiji znanja osim pozitivnih ima i neke negativne posljedice. Zbog rastućeg pritiska za promjenama, radnici su suočeni sa sve nestabilnijim okruženjem. Realna je opasnost, da pod pritiskom nužnosti kontinuiranog inoviranja, poduzeća zapošljavaju samo one koji su sposobni brzo učiti, dok se ostali nađu isključeni iz produktivnih procesa (Mrnjavac, 2005).

Problem menadžmenta ljudskih potencijala jest u balansiranju globalnih trendova, koji zahtijevaju obrazovanu i raznovrsnu radnu snagu. Oni moraju poduzeću osigurati prave ljude u smislu znanja, vještina i kulture te moraju efikasno upravljati raznovrsnom radnom snagom na globalnoj razini. Menadžeri ljudskih potencijala moraju uspostaviti efektivne politike, prakse i procedure za poslovanje u uvjetima globalizacije. U eri globalizacije, u kojoj se nove poslovne prilike mogu javiti u bilo kojem dijelu svijeta, pritisak na menadžere da postanu "globalni", odnosno posjeduju znanja i vještine potrebne za uspjeh u globalnom okruženju, sve je veći. Razvijanje globalnih vođa danas je ključ uspjeha poduzeća (Pološki Vokić, Marić i Hernaus, 2007).

Paradoks vezan uz globalizaciju i globalne menadžere odnosi se na to da je međunarodno pokretljive talente teško privući, motivirati i zadržati. Ono što još više negativno utječe na ovaj paradoks su demografski trendovi, ali također i nemogućnost usklađivanja ravnoteže život-rad. Kako bi riješila ovaj paradoks, poduzeća trebaju ponuditi efikasne programe ravnoteže život–rad (primjerice rad na daljinu, skraćeno radno vrijeme, obračuni radnog vremena, programi studijskih dopusta, itd.) te pronaći načine kako spriječiti izgaranje globalnih menadžera na poslu. Globalizacija je fenomen koji predstavlja izraz ekonomskih i tržišnih zakonitosti, što znači da se ljudskom voljom ne može ukinuti. To tim više, što sva relevantna međunarodna poduzeća, djeluju u smjeru jačanja globalizacijskih procesa i razvijanja "nove ekonomije". Manje kvalificirani radnici ostaju bez posla i problemi zapošljavanja sve su veći (Rothstein, 2010).

Transfer kapitala u nerazvijene dijelove svijeta dovodi do promjena u kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih u razvijenim zemljama. Smanjuje se potreba za fizičkim radnicima jer su postrojenja dislocirana u različitim zemljama, a s druge strane povećava se potreba za radnim mjestima na području pružanja usluga. Privlačenje talenata i upravljanje talentima na globalno disperziranim lokacijama, zahtijeva nove tehnike privlačenja i zadržavanja talenata te nove organizacijske oblike lociranja talenata ali i nove oblike upravljanja i dijeljenja znanja (Krznar, 2009).

Današnja poduzeća moraju biti spremna prihvatiti vrijednost pojedinca i njegov doprinos poduzeću, a ne samo vrijednost kapitala. Kompetencije zaposlenika, njihova spretnost, znanje, fleksibilnost i kreativnost, mnogim su poduzećima omogućila kvalitetnu

diferencijaciju na tržištu. Uloga ljudskih resursa se mijenja jednako brzo kao tehnologija i kao globalno tržište.

Integrirani proces, koji poduzeću omogućava definiranje, stjecanje, zadržavanje i razvijanje talenata potrebnih za provedbu poslovne strategije toga poduzeća, nazivamo talent menadžment. Taj pojam zapravo obuhvaća brendiranje poslodavca, osobni marketing, zapošljavanje, selekciju kadrova, upravljanje produktivnošću, razvoj, planiranje nasljeđivanja i tranziciju. Talent menadžment može razviti unutarnje tržište rada, posebice na rastućim tržištima. Upravljanje talentima pomaže u indentificiranju unutarnjih i vanjskih kandidata koji će popuniti ključne pozicije. Integrirani talent menadžment pomaže da se izgrade traženi resursi koji su potrebni za budući rast te pomaže razvoju unutarnjeg tržišta rada, zato što sustavno identificira interne kandidate i ubrzava unutarnji proces zapošljavanja.

Tri su glavna razloga koja su uzrokovala proces nazvan globalni "rat za talente". Prvi razlog je nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru, koja je sa sobom donijela drastično povećanje kako broja tako i potrebe za visokoobrazovanim stručnjacima. Drugi razlog je povećana potreba za talentiranim menadžerima. Ono što autori osobito naglašavaju jest nestašica dobrih menadžerskih kadrova, onih koji znaju voditi poduzeće, njegove divizije, proizvodne pogone, timove i skupine zaposlenika. Borba za talentirane menadžere leži u središtu pojma "rat za talente". Treći razlog je povećana mobilnost ljudskih resursa. Zahvaljujući globalizaciji, mobilnost talenata između poduzeća i država kontinuirano raste. Poduzeća su bitno investirala u svoje zaposlenike. Zadržavanje i regrutiranje smatraju se glavnim prioritetima poduzeća bez obzira na to o kojem je sektoru ili veličini riječ. No potrebno je istaknuti da je privlačenje najboljih talenata tek polovica posla. Drugi dio je znatno teži, a to je kako ih zadržati jer postoje nedostatak prilika za rast i razvoj, neadekvatni modeli plaćanja ili pak nemogućnost prilagodbe poduzeću. Budući da zaposleni danas mogu lako mijenjati poslove, prelaziti s jedne funkcije na drugu, mijenjati industrijske grane i slično, sve je to smanjilo njihovu privrženost poduzeću. Za uspješno privlačenje i zadržavanje zaposlenika, poduzeća trebaju staviti naglasak na EVP[35] zaposlenika, odnosno trebaju definirati vrijednost ponuđenih zaposlenika. Da bi pobijedila u "ratu za talente"

[35] EVP (Employee value proposition) je ravnoteža nagrade i pogodnosti koje su primili zaposlenici u zamjenu za njihov rad

poduzeća moraju uzdignuti upravljanje talentima kao prioritet. Talent je zbroj sposobnosti koje osoba posjeduje, odnosno njezine unutarnje vrijednosti, vještine, znanje, iskustvo, inteligencija, prosudba, stav i karakter, a također uključuje i sposobnost i želju osobe za učenjem i razvojem.

Najveće izazove kod upravljanja talentima predstavljaju tri eksterna čimbenika: demografske promjene, globalizacija te porast radnika znanja. Demografski izazov predstavlja *generacija y* čiji su pogledi na svijet oblikovani internetom i velikim brojem informacija. Takvi zaposlenici zahtijevaju veću fleksibilnost, traženje smisla u poslu koji obavljaju, profesionalnu slobodu, veće nagrade te ravnotežu između života i posla. Često mijenjaju posao, a posebno ako poduzeće ne ispuni njihova očekivanja. Menadžeri snose veliki rizik od odlaska talenata kad je u pitanju *generacija y*. Drugi izazov predstavlja globalizacija. Zbog globalizacije poduzeća se moraju širiti na međunarodna tržišta. Da bi poduzeće uspjelo na takvim tržištima, mora posjedovati menadžere koji će biti voljni otići raditi izvan granica svoje zemlje. Potrebni su i lokalni talenti koji razmišljaju globalno, odnosno koji razumiju lokalne načine poslovanja i lokalne potrošače. Treći izazov predstavljaju radnici znanja koji imaju svoje specifične zahtjeve i karakteristike. Sve je veći broj radnika znanja. U SAD-u od 137 milijuna zaposlenih njih 48 milijuna se može svrstati u navedenu skupinu. Radnici znanja razlikuju se od ostalih jer ostvaruju dva do tri puta veći profit, a njihov rad zahtijeva minimalan nadzor. Tehnologija koja podržava njihov rad brzo se razvija, a time se razvijaju brži i bolji načini dijeljenja informacija (Jakovljević i Čičin-Šain, 2012).

Moderne tehnologije omogućuju javnosti iznijeti svoj stav čime utječu na odluke državnika i postavljanje budućih trendova. Internet postaje najjače i najpovoljnije sredstvo za stvaranje strateških povezivanja i mogućnost naglašavanja komparativnih prednosti. Upravo internet pomaže Hrvatskoj da se strateški bolje pozicionira kao neizbježna destinacija i značajan čimbenik utjecaja u razvoju turizma i kulture ovih prostora. Društvo pod utjecajem internetizacije i kompjutorizacije izrasta u društvo ovisno o znanju i tehnologijama. Mladi su sve mobilniji u svom sustavu informiranja te su sve češće migracije u kulturna središta. Današnji korisnici preferiraju imati informacije o ispunjenju svojih potreba i prije izlaska iz udobnosti svog naslonjača.

Osim generacije Y koja intenzivno iskorištava potencijale umreženih medija, formira se i generacija M (mobilno). Generacija M naziva se još i generacija Z. Generaciju M čine mladi između osam i osamnaest godina, a nova tehnologija postaje središte njihova života. Ključne riječi generacije M ili Z su "*fast*", "*fun*", "*fluid*".[36] Jedan od primjera „lovca“ na talente je *LVMH*[37], vodeća svjetska grupacija luksuznih proizvoda sa sedamdeset prestižnih brandova, 30,6 milijardi eura prihoda u 2014. godini i maloprodajnom mrežom od 3.700 trgovima diljem svijeta.[38] Cilj im je privući i razviti najtalentiranije ljude. Jamstvo za uspjeh na tržištu im je stvaranje povoljnih uvjeta za talente odnosno zaposlenike. Ulazak u grupaciju *LVMH* znači odabir strastveno poticajnog okruženja koje nudi motivirajuću karijeru s timom ljudi koji se snažno zalažu za poticanje i podržavanje profesionalnih ciljeva svake osobe. Talenti postaju dio grupacije koja je lider u svojoj industriji i svaki dan pronalazi nove izazove: rast, internacionalizaciju, razvoj fizičke i digitalne trgovine i još mnogo toga. Nazivaju se talent akademijom jer omogućuju talentima rad u bogato različitim timovima i međusobnom povezivanju s brandovima, čije bogato naslijeđe zastupaju kao što su i produžili budućnost tradicije.

3.4. Utjecaj globalizacije na socijalno upravljanje odnosima s klijentima

Socijalno upravljanje odnosima s klijentima (*engl. social customer relationship management − SCRM*) u literaturi je često nazivan i CRM 2,0. Razvio se zahvaljujući tehnološkim promjenama i komunikacijskim kanalima čime je došlo do promjena u društvenim navikama klijenata. SCRM je filozofija i poslovna strategija podržana tehnologijom, poslovnim pravilima, procesima i društvenim karakteristikama koje su kreirane kako bi uključile klijente u interaktivnu komunikaciju s ciljem osiguravanja obostranog zadovoljstva i povjerenja (Greenberg, 2009). Osim društvenih mreža, SCRM obuhvaća i procese kao što su zapošljavanje, korisnička podrška i razvoj proizvoda i usluga.

Goldenberg (2014) opisuje SCRM kao poveznicu društvenih medija i tradicionalnog upravljanja odnosima s klijentima (*engl. customer relationship management CRM-a*). Svako poduzeće koje ga želi koristiti treba stvoriti samoodržive privatne i javne zajednice na

[36] Engl. „fast“, „fun“, „fluid“; hrv. „brzo“, „zabavno“, „prolazno“
[37] LVMH, skraćenica „Möet Hennesy – Louis Vuitton“
[38] www.lvmh.com

društvenim mrežama, kako bi prikupilo važne karakteristike profila klijenata. U kratkom vremenu razvili su se posebni alati koji omogućuju integraciju i prijenos tih podataka u središnji sustav poduzeća, gdje se potom korisnički profili upotpunjuju. Iz toga proizlazi da integrirana SCRM strategija objedinjuje javne i privatne društvene zajednice u virtualnom svijetu te poduzeću daje dublji uvid u tržište, odnosno proaktivne klijente.

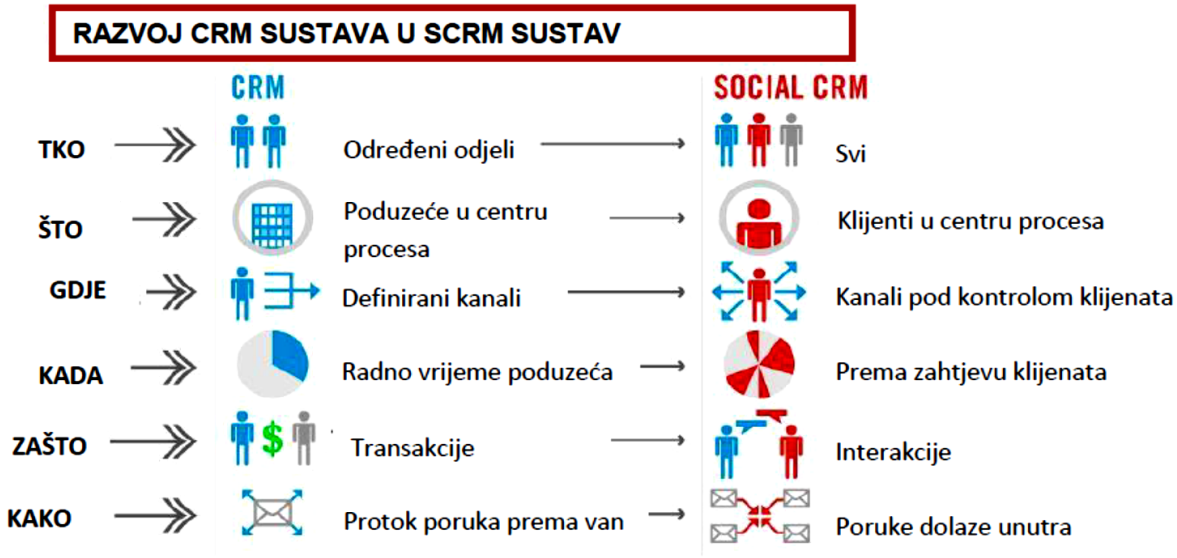
Suvremeni klijent uz pomoć društvenih mreža, blogova, foruma, tj. brzih komunikacijskih kanala, želi uspostaviti vezu sa svojim vršnjacima, poznanicima i što je najvažnije, s poduzećima i njihovim dobavljačima te s ostalim poslovnim partnerima. SCRM konceptom, podržanim tehnološkom infrastrukturom i društvenim mrežama, poduzeća dobivaju više znanja o klijentima, postaju mjesto organizacijskog učenja, prikupljanja vrijednih informacija o ciljnim segmentima te mjesto povezivanja s aktivnim klijentima koji pomažu pri kreiranju proizvoda ili usluge prema svojim afinitetima. To doprinosi postizanju njihova oduševljenja i jačanju vjernosti.

Nove tehnologije i internet temelji su virtualnog poslovanja (primjerice *Amazon.com, Yahoo, eBay i Alibaba*). Dok se stara ekonomija orijentirala na proizvodnju i standardizaciju proizvoda, nova ekonomija bazira se na informacijskim poduzećima te na kreiranju personaliziranih informacija i proizvoda (Kotler, Wong, Saunders i Armstrong, 2006). Poduzeća su preuzela inicijativu kako bi ponudu prilagodila tržištu omogućivši tako klijentima aktivno sudjelovanje. Prekretnica u komunikaciji počela je 2003. godine. Svi su segmenti poslovanja – socijalni, politički i ekonomski – bili prisiljeni na transformaciju. Ova radikalna promjena uključila je klijente u interakciju s institucijama (Greenberg, 2009). Korisnici su se počeli međusobno povezivati u skladu s godinama i interesima koje dijele (milenijalci) dok je brz protok informacija srušio vremenske i prostorne barijere. Kao rezultat toga dotadašnji sustav CRM-a (CRM 1.0) je proširen novim - SCRM sustavom (CRM 2.0) (Pavić, 2011).

SCRM strategija involvira klijente i dionike unutar svog poslovanja kao kreatore novih vrijednosti. Na prikazu 3.10. vidljivo je kako su u novom sustavu klijenti glavni subjekti koji pokreću cjelokupan proces. S njima poduzeća interaktivno surađuju koristeći nove komunikacijske kanale. Informacije se sada temelje na izvorima izvana (klijenti, tržište) prema unutra. Radno vrijeme poduzeća i korisnička podrška kreiraju se prema zahtjevima klijenata (24 sata dnevno). Dostupnost je postala prioritet socijalnog poslovanja. Prijašnje

CRM strategije temeljile su se na transakcijama, dok su nove strategije orijentirane na interaktivnost u poslovanju. To uključuje suradnju i zajedničko stvaranje dodane vrijednosti s klijentima. CRM kreira procese prema vlastitom nahođenju. Poduzeće vodi i oblikuje mišljenje klijenata o proizvodima, uslugama i njihovom međusobnom odnosu.

Prikaz 3.10. **Transformacija CRM-a u SCRM sustav**



Izvor: preuzeto iz Luketić (2016)

Društveni mediji zavladali su internetom i postali ključni element uspješne komunikacije s ciljanim tržištima diljem globusa. Dok su u klasičnom CRM-u klijenti uključeni u prodaju, marketing i korisničku podršku, ali nemaju dodir s razvojnim procesima ni s vrijednosnim lancem, dotle u SCRM sustavu klijenti postaju sudionik unutarnjeg lanca vrijednosti (ekosustava). Komunikacijska strategija *Amazona* i *Alibabe* na društvenim mrežama dopire do milenijskih generacija jer učinkoviti SCRM u obzir ponajprije uzima želje klijenata te prema njima stvara i usmjerava poslovne procese.

Primjerice, u 2014. godini *Amazon* je imao 23 milijuna „*lajkova*" na svojoj Facebook stranici. Razlog je tomu povezivanje s klijentima kreiranjem razgovora i brzih odgovora u bilo kojoj situaciji. Inovativnost Facebooka leži u tome što je uveo ikonu kupnje (engl. *buy*),

koja jednim klikom na oglas ili stranicu poduzeća omogućuje kupnju, što je *Amazonu* također povećalo prodaju.[39]

Zahvaljujući globalizaciji, kineski online retailer *Alibaba* već šest godina na dan 11. studenoga putem interneta organizira *Global Shopping Festival*. Zahvaljujući promotivnim cijenama i tehnologijama, ovo je danas najmasovniji *shopping* dan na zemlji. Kako piše Washington Post, neki ga nazivaju „24-satna potrošačka orgija". U 2015. godini *Alibaba* je na svojim platformama ostvario u tom jednom danu 14,3 milijardi dolara prodaje različitih dobara.[40] Samo unutar prvih 90 minuta ostvareno je pet milijardi dolara razmjene.[41]

SCRM traži društvene karakteristike svojih klijenata koje se temelje na informacijama s njihovih profila na društvenim mrežama. Poticanjem klijenata na sudjelovanje u procesima stvaranja proizvoda, omogućuje se dobivanje povratnih informacija o strategijama i proizvodima, pri čemu klijenti postaju zagovaratelji nekog brenda ili proizvoda na internetu (Lipiäinen Maarit, 2015).

Četiri temeljna načela čine okosnicu SCRM-a, i to:

1. suradnja
2. transparentnost
3. zagovaranje
4. stvaranje zajedničke vrijednosti (Carranza, 2015).

Ova načela odnose se na pozorno i konstantno slušanje klijenata, njihovih potreba i stavova, zatim na učinkovito rješavanje njihovih problema i nedoumica te na uvažavanje kritike u okviru socijalne korisničke podrške u stvarnom vremenu uz pomoć društvenih mreža. Tako će poduzeća kapitalizirati svoju priliku i izgraditi odnos na obostrano zadovoljstvo. Osim toga, poduzeća prikupljene informacije mogu pametno iskoristiti za pozicioniranje i kreiranje marke te tako mogu unaprijediti svoje prodajne aktivnosti na globalnom tržištu. Zahvaljujući razvoju SCRM-a, društvenih mreža i ostalih medija pojavila su se nova zanimanja kao npr. c*ommunity manager* koji upravlja korporativnom prisutnošću na društvenim mrežama (Jovišić, 2013).

---

[39] http://www.inma.org/blogs/marketing/post.cfm/what-can-media-companies-learn-from-amazon-top-social-media-sites-about-social-transactions

[40] https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/11/the-worlds-biggest-shopping-day-youve-probably-never-heard-about/

[41] http://searchcrm.techtarget.com/tip/Why-Alibabas-social-media-engagement-strategy-paid-off

Novo, digitalno doba te razvoj digitalnih komunikacijskih kanala u svrhu tržišnog komuniciranja, promijenili su način prenošenja informacija do željenih skupina. Osim mrežnih stranica, danas svako poduzeće mora imati i profile na najaktivnijim društvenim mrežama. Globalna poduzeća primjenjuju taj novitet dok su se hrvatska poduzeća nedavno počela prilagođavati novim tehnološkim trendovima. Na stanicama poduzeća je tako moguće vidjeti nekoliko izravnih poveznica na društvene mreže tj. na profile poduzeća kako bi klijenti mogli pratiti novitete i podatke o tom poduzeću.

Sve se veći broj agencija specijalizira za viralni marketing i pružanje usluga vezanih uz izgradnju adekvatne strategije za tržišnu komunikaciju uz pomoć društvenih mreža i novih medija. Na temelju integriranih tržišnih komunikacija razvio se segment poslovanja nazvan upravljanje komunikacijom na društvenim mrežama (engl. *community management-CM*). CM se bavi vođenjem društvenog profila poduzeća kombinacijom korisničke podrške, marketinga i odnosa s javnošću (Kraljević i Perkov, 2014). S obzirom na doseg digitalnih komunikacijskih kanala i njihovu sve širu primjenu, uloga je CM-a da na društvenim mrežama bude glasnogovornik brenda, odnosno poduzeća. Zadaća mu je kreiranje inovativnih profila na društvenim mrežama prema najvišim standardima struke, komuniciranje sa zajednicom te osmišljavanje, izrada i provođenje komunikacijske strategije za društvene mreže. Pritom mora voditi računa da ista strategija treba biti komplementarna s marketinškim i PR aktivnostima poduzeća, brenda i pojedinca.

Novi trendovi pokrenuli su se i u hrvatskom gospodarstvu. Uz CM-ove pojavila su se i poduzeća specijalizirana za komunikaciju na društvenim mrežama. Pojavu trenda korištenja društvenih mreža kao oblika dvosmjerne komunikacije, hrvatska poduzeća nisu najhrabrije prihvatila. Najčešći je uzrok tomu strah, iako je on potpuno neopravdan. Naime, putem LinkedInovog sučelja može se lako vidjeti da je u Republici Hrvatskoj u proljeće 2015. godine bilo 418.581 korisnika ove društvene mreže, a putem Facebooka - njih 1,800.000.[42] Poduzeća se najviše boje negativnih komentara, no otvaranjem komunikacijskih kanala poduzeća postaju otvorena za pitanja klijenata i rješavanje njihovih problema.

Razvoj *community managemen*ta u Republici Hrvatskoj potvrđuju sljedeći brojevi. Pozivajući se na provedeno istraživanje u 50 poduzeća i marketinških agencija, Poslovni

[42] http://www.netokracija.com/broj-korisnika-instagrama-u-hrvatskoj-108541, obj. 7.10.2015.

dnevnik (2015) navodi da 52% poslodavaca zapošljava osobe na pozicijama digitalnog marketinga. Od njih je 37% zaposlilo stručnjaka za društvene mreže (osobu za *online* PR) *community managera*, dok je 27% zaposlilo voditelja *online*/digitalnih projekata.[43] Početkom 2012. godine osnovana je Hrvatska udruga stručnjaka za komunikaciju na društvenim mrežama (DRMA). Ova udruga radi na unaprjeđenju i zaštiti struke, promicanju kvalitete komuniciranja na društvenim mrežama poduzeća, ustanova i neprofitnih organizacija te na promicanju zakonodavne djelatnosti kojom se uređuje to područje komuniciranja s tržištem (Kraljević i Perkov, 2014).

Kao jedna od postsocijalističkih tranzicijskih zemalja, Republika Hrvatska ne može izbjeći globalizaciji. Pitanje je samo kako se može boriti s njezinim posljedicama. Svijest o gospodarskoj i tehnološkoj slaboj poziciji u odnosu na europske razvijene zemlje ne ostavlja hrvatsku javnost ravnodušnom kad je riječ o nacionalnom identitetu i nacionalnim vrijednostima. Slična je situacija i u drugim malim zemljama. Time je otvoren prostor i skepticima i globalistima. Svaka strana ima argumente kojima može drugu stranu prikazati upitnom. Takav je diskurs poželjan ako ide za traženjem rješenja koja neće biti politikantsko – mandatna, već šire društveno važna. Pretpostavka ovom posljednjem je postojanje kritične mase društva koja je upoznata i s "grijesima" globalizacije i s njezinim "dobrim ponudama" u integracijama.[44]

Svjedoci smo svakodnevnog jačanja globalizacije koja u prvi plan stavlja sile zajedništva svjetskog tržišta, afirmira sveprisutnosti multinacionalnih kompanija, dovodi do sveopće medijske integracije, jača moći informacijskog autoputa. Burni razvoj multinacionalnih kompanija dovodi do razvoja svjetskog tržišta na kojem se brzo i intenzivno razmjenjuju znanja, tehnologije, usluge, sve vrste proizvoda i menadžerski talenti. Promjene kojima su okruženi i izloženi moderni poslovni sustavi postaju čimbenik o kojem ovisi uspjeh na tržištu, opstanak i dugoročni razvoj (Srića, 2003). Sve to zahtijeva učinkovito oblikovanje globalne strategije poduzeća i obavljanje menadžerskih funkcija, koje će biti sukladne navedenim promjenama u globalnom okruženju. O globalnom strateškom menadžmentu više u nastavku rada.

---

[43] http://www.poslovni.hr/poslovni-partneri/u-tijeku-je-upis-nove-generacije-community-manager-akademije-292089

[44] http://hrcak.srce.hr/19694

4. GLOBALNI STRATEŠKI MENADŽMENT

Da bi poduzetnik konkurentno sudjelovao na globalnom tržištu ili postigao prednost u uvjetima brzih tehnologijskih promjena, on mora prioritetno prilagoditi menadžment sustav tim uvjetima. Menadžment poduzeća donijet će odluke o kreiranju preduvjeta za organizacijsko i strategijsko prilagođavanje poslovnog sustava. Menadžer mora prvi razmišljati lokalno i globalno. Ako menadžer prihvati promjene on ih u stvari prihvaća za poslovni sustav. Promjene obično iniciraju drukčiji (promijenjeni) način postizanja ciljeva. Rezultati poduzeća, rezultati su menadžmenta poduzeća. Menadžment poduzeća pokretač je konkurentnosti poslovnog sustava u suvremenim tržišnim uvjetima jer on inicira promjene i prilagođavanje (Dunković, 2001).

U globaliziranoj ekonomiji poduzeća koja žele biti razvojna i konkurentna, upućena su na međunarodno poslovanje. Pri pokušaju stvaranja vrijednosti iz međunarodnog poslovanja, valja uvažiti paradigmu da je globalno poslovno okruženje definirano razlikama koje donose nacionalne granice. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije, koje su puno kompleksnije od domaćih.

Glavni izazov menadžerima jest odrediti do koje mjere se poduzeće mora prilagoditi tržištu bez ugroze srži svoga imidža. Drukčije rečeno, tajna uspjeha na globalnom tržištu jest u pogađanju prave ravnoteže između prednosti i troška podružnica, s fleksibilnošću reagiranja na lokalne izazove i s povlasticama i troškom koordiniranja globalnih strategija iz centra poduzeća.

4.1. Pojmovno određenje globalnog strateškog menadžmenta

Globalizacija je stvorila globalnu konkurenciju i globalno tržište. Ujedno je i zamašnjak nove ekonomije jer pod njezinim utjecajem i ekonomije postaju globalne. Danas je gotovo svaka država svijeta, bez obzira na njezino društveno-političko uređenje, podložna utjecajima međuovisnosti resursa, tržišta i konkurencije. Globalno je okruženje, globalna su poduzeća, globalna je strategija, globalni je i menadžment pa i menadžeri. Odgovor poduzeća na globalne tržišne mogućnosti u velikoj mjeri ovisi o stavovima i pretpostavkama menadžmenta, jer globalno poslovanje i globalni marketing jest širenje poslovnih teritorija

na svjetska tržišta uočavajući pritom prilike i prijetnje te uvažavajući načela održivog razvoja uz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja, koje dugoročno doista i može ispuniti glavni cilj globalizacije, a to je svjetsko blagostanje. Poduzeća koja danas pokreću globalizaciju strateškim odlukama svojih menadžera, oblikuju ne samo sadašnjost već i budućnost globalizacije, a time i budućnost svjetskog gospodarstva i kvalitetu života svih ljudi na planeti.

Strateški menadžment je proces strateškog donošenja odluka kojim se određuje dugoročni smjer poduzeća. Glavna pokretačka sila strateškog menadžmenta jest postizanje održive konkurentske prednosti. Razvojne strategije internacionalizacije i stvaranje globalnih vrijednosti, neka su od najvažnijih pitanja kojim se bavi poslovna zajednica i globalni strateški menadžment kao grana strateškog menadžmenta.

Globalni strateški menadžment pruža jasan uvid u učinke globalizacije na poslovno rukovođenje i poduzeća te slijedom toga zahtijeva od menadžmenta da na to odgovore istim ili jačim intenzitetom kako bi iskoristili sve benefite koje globalni strateški menadžment nudi. Tri su razlikovne dimenzije između internacionalne i globalne strategije. To su: dimenzija konfiguracije i koordinacije, dimenzija standardizacije i dimenzija integracije (Frynas i Mellahi, 2014).

Prva dimenzija odnosi se na koordinaciju i konfiguraciju aktivnosti multinacionalne kompanije. Pri tome, globalne strateške performanse imaju utjecaja na ukupne financijske performanse globalne kompanije – multinacionalne i transnacionalne. Dimenzija standardizacije smatra da je globalni strateški menadžment proces ponude istovrsnih proizvoda diljem svijeta. Treća dimenzija odnosi se na integraciju. Globalna strategija smatra se integracijom konkurentskog djelovanja na globalnom tržištu (Frynas i Mellahi, 2014).

Svaka od navedenih dimenzija (o kojima više pod 4.3.5.) nudi djelomično objašnjenje globalne strategije. Kako bi strategija bila globalna, nije potrebna cjelokupna i apsolutna standardizacija diljem zemalja, koordinacija preko tržišta ili integrirani kompetitivni potezi. Dovoljno je da glavni elementi srži strategije budu standardizirani, koordinirani i integrirani. Globalitet je kontinuirana varijabla uzduž spektruma, gdje su neke kompanije manje, a neke više globalne. Na temelju navedenoga opis za globalni strateški menadžment mora uzeti u

obzir sve tri dimenzije. Stoga je globalni strateški menadžment proces dizajniranja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije, koja postavlja stupanj do kojeg kompanija globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama, kroz standardizaciju ponude, konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti i integraciju kompetitivnih poteza (Mellahi i sur., 2005).

Za menadžere međunarodnih kompanija vrlo je važno da razvijaju i održavaju globalno stajalište u svom poslovanju. Odluka za izlazak na jedno ili više tržišta izvan matične zemlje ovisi o mogućnostima i izvorima kompanije, ali i o odnosu prilika i prijetnji. Danas, smatraju Keegan i Green, najperspektivnija tržišta su Brazil, Rusija, Indija i Kina, popularno nazvani BRIC, koja predstavljaju značajne mogućnosti rasta i razvoja ali ne utemeljene na potpunoj standardizaciji nego na kombinaciji globalne standardizacije i uvažavanja lokalnih kulturoloških obilježja.

Tako je, primjerice, *Coca-Cola* postigla uspjeh u Japanu na način da je uložila mnogo sredstava kako bi postala "*insider*" što znači da je poduzeće izgradilo kompletnu lokalnu infrastrukturu uključujući i prodajnu snagu i operativnu mašineriju. Uspjeh Coca-Cole u Japanu posljedica je sposobnosti menadžera koji su razvili strategiju kojom su postigli "globalnu lokalizaciju", a koja je poduzeću omogućila da bude više lokalno poduzeće zadržavajući istovremeno svoj globalni karakter (Keegan i Green, 2008).

Globalni strateški menadžment stvara inovativne i fleksibilne strategije, kojima nastoji učinkovito odgovoriti zahtjevima globalnog tržišta te nadmašiti konkurenciju. Međunarodni strateški menadžment mora u obzir uzeti natjecanje u industrijskim granama, koje nadilaze državne granice kao i među poduzećima na lokalnom tržištu, a koja dolaze iz različitih zemalja. Da bi kreirao uspješnu globalnu strategiju, strateški menadžment mora uzeti u obzir četiri čimbenika: zemljopisni opseg određene industrijske grane, privlačnost određenih lokacija kao tržišta, održivost internacionalizacije kao dimenzije natjecateljske strategije za određeno poduzeće te stupanj globalne integracije i lokalnog fokusa aktivnosti ili procesa. Sva ova četiri čimbenika analize tržišta, prilikom kreiranja globalne strategije od jednake su važnosti u strateškom procesu (Lessard, 2003).

4.2. Internacionalna i globalna strategija

Poduzeće najčešće započinje internacionalno nadmetanje ulaskom na jedno ili nekoliko odabranih inozemnih tržišta. Nadmetanje na pravoj svjetskoj razini dolazi kasnije, nakon što poduzeće utvrdi operacije na nekoliko kontinenata i započne borbu s konkurentima za globalno tržišno vodstvo (Thompson i sur., 2008). Poduzeća koja posluju u manjem broju zemalja internacionalni su ili višedržavni konkurenti, a ona koja su svojim poslovanjem prisutna u više od 50 zemalja svijeta smatraju se globalnim konkurentima. Sukladno navedenome, razvile su se dvije strategije:

- *internacionalna strategija*, koja u skladu s različitostima među državama mijenja strateški pristup poduzeća na pojedinim inozemnim tržištima i
- *globalna strategija*, koja se koristi jednakim konkurentskim strateškim pristupom na tržištima svih zemalja u kojima posluje glavni konkurent.

Među višedržavnim konkurentima poduzeća se međusobno nadmeću za uspjeh i nadmoć u jednoj zemlji što ne znači i uspjeh u drugoj zemlji. Naime, svojstva jednog proizvoda ili usluge, ne privlače na jednaki način kupce u različitim zemljama, nadalje od države do države razlikuju se i prodavači kao što se razlikuju i uvjeti poslovanja. Ovakva konkurencija uglavnom se javlja u potrošačkom bankarstvu, životnom osiguranju, proizvodnji pojedinih vrsta odjeće i proizvodnji određenih prehrambenih proizvoda. U globalno konkurentskim poduzećima, njihova prednost proizlazi iz njihove sveukupne svjetske poslovne aktivnosti. To znači da konkurentski položaj u jednoj zemlji izravno utječe na njegov položaj u drugim zemljama jer su cijene i uvjeti na tržištima tih zemalja snažno povezani. U globalno konkurentskim industrijama poduzeća se natječu za svjetsko, globalno vodstvo. Takvu konkurenciju nalazimo u informatičkoj i telekomunikacijskoj industriji, u proizvodnji televizora, digitalnih aparata, prijevoznih sredstava posebice motornih vozila, satova, itd.

Globalna strategija obuhvaća globalne, multinacionalne i internacionalne strategije, kojima poduzeća ostvaruju poslovne ciljeve svoga međunarodnog rasta i razvoja. Internacionalna strategija odnosi se na ciljeve poduzeća usmjerene uglavnom na domaće tržište, koja je ipak pojedine ciljeve usmjerila na međunarodne aktivnosti, zbog čijeg ostvarenja je potrebno imati internacionalnu strategiju kako bi se stvorila konkurentska prednost. Multinacionalna strategija odnosi se na ciljeve poduzeća prisutne na brojnim tržištima izvan domaćeg, a kojoj

su potrebne specifične strategije za svako od tih tržišta jer su zahtjevi kupaca i konkurencije drukčiji u svakoj zemlji. Globalna strategija je ona kod koje poduzeće svijet smatra jednim velikim tržištem i u svim zemljama primjenjuje istu strategiju (Lynch, 2017).

Prateći kretanja na svjetskom tržištu uz pomoć informacijskog sustava, poduzeća uviđaju mogućnosti, trendove ili opasnosti te na temelju prikupljenih podataka planiraju i usmjeravaju vlasite resurse sa ciljem stvaranja konkurentske prednosti i zadovoljavanja potreba svojih klijenata. Na taj način poduzeća dizajniraju svoju globalnu strategiju. U razvoju globalnih strategija, menadžeri poduzeća trebaju proučavati različitosti zemalja na globalnom tržištu, kako geografske tako i ekonomske, administrativne pa čak i kulturne. Bez toga nema uspješnog poslovanja na globalnom tržištu. Stoga se, prilikom stvaranja globalne strategije, moraju usredotočiti upravo na proučavanje tih različitosti.

Kako bi poduzeća u globaliziranoj ekonomiji i tržištu uspješno poslovala, globalna strategija i globalni strateški menadžment moraju prepoznati i prihvatiti potrebe i želje njihovih klijenata, podizati kvalitetu proizvoda ili usluga, smanjivati troškove i pri tome se tehnološki razvijati. Nužno je težiti postizanju globalnog ekonomskog rasta kojemu uvelike mogu doprinijeti sve homogenije potrebe potrošača širom svijeta, sve bolji i suvremeniji transportni i komunikacijski kanali, optimalno korištenje raspoloživih resursa, zaobilaženje trgovinskih barijera i velike investicije.

Dizajniranje globalne strategije i globalnog marketinga važno je zbog činjenice da globalna poduzeća veliku većinu svog poslovnog uspjeha ostvaruju na internacionalnim tržištima. Prema posljednjim podacima, primjerice, američko poduzeće Coca-Cola 90% svog dohotka i dvije trećine prihoda ostvaruje izvan Sjedinjenih Američkih Država. Danas na tržištu mogu opstati i napredovati samo poduzeća koja svoje poslovanje usmjeravaju globalno. Ona poduzeća koja ne odgovore brzo i adekvatno na izazove i mogućnosti globalnog svijeta, biti će preuzeta od dinamičnijih i uspješnijih poduzeća, dok će druga nestati s tržišta (Keegan i Green, 2008). Dizajneri globalne strategije polaze od premise da su ljudi širom svijeta slični i da imaju slične potrebe, iz čega se može zaključiti da je svijet zapravo jedno globalizirano tržište. Za to tržište treba stvoriti prepoznatljivi, globalno priznati proizvod, koji će naći svoje kupce širom svijeta, u različitim zemljama. Ovakvim pristupom i aktivnostima svijet se standardizira, što pogoduje globalnim i multinacionalnim kompanijama koje na taj način povećavaju udjele na tržištu i ostvaruju sve veći profit.

4.3. Faze razvoja globalne strategije

Izraz „globalna strategija“ u uporabi je od kasnih sedamdesetih godina 20. stoljeća, a svoju široku primjenu doživio je tijekom devedesetih godina. Do devedesetih godina prošlog stoljeća najčešće se koristio izraz „međunarodna strategija“, a on se koristi još i danas za opisivanje strateške aktivnosti poduzeća koja posluju u inozemstvu. U stvari, za mnoge je izraz „globalni“ samo nova zamjena za izraz „internacionalni“ te su stoga „internacionalna strategija“ i „globalna strategija“ uzajamno zamjenjivi izrazi. Može se kazati da globalna strategija znači nešto novo i drugačije od internacionalne jer postoje stvarne razlike između internacionalnog strateškog menadžmenta i globalnog strateškog menadžmenta. Mellahi i sur. (2005), razlikuju četiri faze kroz koje poduzeća prolaze prije nego što usvoje globalnu strategiju.

4.3.1. Strategija za samo jedno tržište

Većina poduzeća koja posluju po svijetu u jednom su trenutku poslovala u samo jednoj zemlji (mnoga su danas dobro poznata diljem svijeta). Ovakva poduzeća koriste strategije za jednu zemlju kako bi se nadmetala na svom, domaćem tržištu, gdje se suočavaju sa samo jednom kategorijom poslovnih faktora i jednom kategorijom kupaca. Nekada nije postojala prijeka potreba za širenjem na strana tržišta sve dok se je domaće tržište na kojem poduzeće posluje i dalje razvijalo i bilo unosno.

O internacionalizaciji bi se počelo razmišljati tek onda kada bi domaće tržište za poduzeća prestajalo biti unosno ili kada bi se smanjile mogućnosti za razvoj dok bi se, s druge strane, ukazale privlačne prilike za širenje na međunarodnom planu. S obzirom da je proces globalizacije u posljednje vrijeme sve brži, uspješna poduzeća koja posluju u okviru globalnih gospodarskih djelatnosti, ne mogu si priuštiti da čekaju do trenutka kada će domaće tržište postati neatraktivno ili neunosno, već moraju biti proaktivna kako bi ostvarila dobit kroz poslovanje diljem svijeta. Čak i poduzećima koja ne posluju na međunarodnom planu, formuliranje i primjena strategije koja se usredotočuje isključivo na lokalne konkurente i kupce, možda neće zajamčiti njihovu stratešku konkurentnost. Robert Lutz, potpredsjednik *General Motors-a*, izjavio je: „Ne možemo si više priuštiti luksuz da očekujemo više od domaćeg kupca. To je kao da tražimo veći komad kolača koji je dobrim dijelom već pojeden“ (Fahey, 2002).

Proširivanje djelokruga poslovanja jednog poduzeća s domaćeg tržišta nije uvijek najbolja strategija. Nekim poduzećema je bolje da ostanu na domaćem terenu iz dva razloga. Prvo, usprkos pritisku u smjeru globalizacije, neka poduzeća mogu još uvijek ostvariti visok povrat ulaganja, a da se ne oslanjaju na inozemna tržišta. Solberg (1997) kaže da poduzeća koje posluju u rastućim ne-globalnim gospodarskim djelatnostima kao što je građevinarstvo, osnovno i srednjoškolsko obrazovanje ili zdravstvo, nemaju potrebe poslovati na globalnom planu. On nadalje kaže da je najbolja strategija u ovom slučaju ostati kod kuće. Ako poduzeće ima jaku konkurentsku snagu na domaćem terenu, a pritisak za globalnim nadmetanjem u sektoru u kojem posluje ostaje na niskoj razini, onda je oslanjanje na domaće tržište dobra strategija. Ostajanjem na domaćem tržištu, poduzeće ima mogućnost mudro iskoristiti svoj lokalni identitet, a dobro poznavanje lokalnih kupaca može mu osigurati prednost u odnosu na poduzeća koja posluju iz udaljenih zemalja. Elemente ove premise možemo pronaći i u prethodno opisanom primjeru „Borovo“!

Drugo, ako poduzeće nema dovoljno iskustva u međunarodnom poslovanju i ima slabu poziciju na domaćem tržištu, prije nego što započne sa aktivnostima na inozemnim tržištima (Solberg 1997; Yip 2002), trebalo bi pokušati popraviti svoju konkurentsku poziciju na domaćem tržištu. Bez uspješne strategije kod kuće, IKEA vjerojatno nikada ne bi uspjela izvan Švedske. Poduzeća poput IKEA-e, ulaze u proces nadmetanja i djelovanja u različitim zemljama kako bi iskoristila snage koje imaju na domaćem tržištu. O ovome više u studiji slučaja IKEA u sljedećem poglavlju.

Poslovanje u okviru samo jedne zemlje sa sobom nosi i nekoliko rizika, posebice ako je poslovno okruženje u toj zemlji nastabilno. Prvo, budući da poduzeće ovisi o jednom tržištu, ono ulaže sve svoje napore i sredstva u to tržište pa nepovoljne promjene na tom jednom jedinom tržištu mogu utjecati na njegovu uspješnost. Ako zemlja u kojoj poduzeće posluje, postane neprivlačna zbog zasićenja tržišta, političke nestabilnosti ili narušavanja konkurentske prednosti od strane drugih konkurenata, u tom se slučaju opstanak poduzeća dovodi u pitanje. Drugo, ako se menadžeri usredotočuju samo na konkurente na svom domaćem tržištu, izlažu se riziku da ih iznenade globalni konkurenati, koji nude daleko superiornije proizvode ili napredniju tehnologiju, što bi moglo dovesti do toga da njihova poduzeća postanu nekonkurentna. Kao posljedica toga, u najboljem slučaju oni će biti primorani smanjiti svoj udio na tržištu ili se svesti na to da opslužuju manju tržišnu nišu. U

najgorem slučaju, ako se uključe u cjenovno ratovanje s velikim multinacionalnim kompanijama koje nude kvalitetnije i jeftinije proizvode, mogla bi biti prisiljena povući se s tržišta. Treće, pošto poduzeća koja posluju u samo jednoj zemlji imaju iskustva samo u toj zemlji, njihova je sposobnost za brzo ulaženje na inozemna tržišta ograničena kada situacija na domaćem tržištu postane teška. Ishitren izlazak s domaćeg terena bez adekvatnog planiranja mogao bi se negativno odraziti na njihovo poslovanje.

4.3.2. Izvozna strategija

Prije nego što poduzeće osnuje poduzeća „kćeri“ na inozemnim tržištima te se izravno uključi u njihovo upravljanje, ono obično počne tamo poslovati tako da izvozi svoje proizvode i usluge. U većini izvoznih poduzeća strategija domaćeg tržišta i dalje je od primarne važnosti. Iako izvozno poduzeće donosi strateške odluke koje se odnose na odabir zemalja u koje bi bilo dobro izvoziti, utvrđuje odgovarajuću razinu modifikacije proizvoda radi prilagodbe osobitostima tamošnjeg tržišta te određuje i upravlja izvoznim kanalima, glavnina strategije takvog izvoznog poduzeća bavi se upravljanjem u matičnoj zemlji. Iz tog razloga ova bi se faza mogla smatrati strategijom domaćeg tržišta s pridruženom izvoznom strategijom.

4.3.3. Internacionalna strategija

Nakon što poduzeća osnuju poslovnice ili poduzeća „kćeri“ na inozemnim tržištima, pomiču se s faze strategije domaćeg tržišta na fazu strategije međunarodnog tržišta. Tijekom ove faze svako poduzeće „kćer“ vjerojatno će imati svoju vlastitu strategiju te će je analizirati, razvijati i implementirati tako da je prilagodi tamošnjem tržištu. U toj fazi prilagodba proizvoda osobitostima lokalnog tržišta postaje glavna briga multinacionalnih kompanija. Poduzeća „kćeri“ koja su disperzirana po svijetu, djeluju neovisno te posluju kao da su tamošnja poduzeća uz minimalnu koordinaciju majčinskog poduzeća. Ovaj pristup rezultira širokim rasponom poslovnih strategija te visokom razinom prilagodbe lokalnom poslovnom okruženju. Internacionalna strategija poduzećema „kćerima“ pruža samostalnost u neovisnom planiranju i izvođenju konkurentskih poteza, drugim riječima konkurentski potezi temelje se isključivo na analizi lokalnih konkurenata.

4.3.4. Globalna strategija

Kako međunarodna poduzeća sazrijevaju i prolaze kroz prve tri faze, postaju svjesna prilika koje im se mogu ukazati integracijom i stvaranjem jedinstvene strategije na globalnom planu. Prijelaz sa strategije domaćeg ili međunarodnog tržišta na strategiju globalnog tržišta nije jednostavan proces i stvara različite strateške izazove. Ovdje je izazov razviti jednu jedinstvenu strategiju koja se može primjenjivati u cijelom svijetu, a istovremeno zadržati fleksibilnost prilagodbe te strategije lokalnom poslovnom okruženju, tamo gdje to bude potrebno.

Prema Arori (2014), osnovne prednosti globalne strategije su:

- *ekonomija opsega (economies of scope)*: proporcionalne uštede pri istodobnoj proizvodnji dvaju ili više različitih dobara ako su na taj način troškovi manji nego da se svako dobro proizvodi pojedinačno. Ova se prednost postiže i objedinjenim izvođenjem velikog broja različitih aktivnosti unutar istog poduzeća korištenjem zajedničkih inputa ili zajedničkim unapređivanjem proizvoda ili pak njihovom zajedničkom distribucijom;
- *ekonomija razmjera (economies of scale)*: proporcionalna ušteda jediničnih troškova koja se ostvaruje povećanom razinom proizvodnje. U proizvodnji nastaje smanjivanjem jediničnih (prosječnih) troškova po jedinici proizvoda, zbog povećanja obujma proizvodnje. Osigurava sniženje troškova i posljedično formiranje nižih prodajnih cijena što predstavlja konkurentsku prednost na tržištima gdje je cjenovna konkurentnost glavni oblik suparništva;
- *globalno prepoznavanje branda*: korist koja proizlazi iz posjedovanja branda priznatog i poznatog u cijelom svijetu;
- *globalno zadovoljstvo kupaca*: multinacionalni korisnici koji koriste određeni proizvod imaju jednaku uslugu i kvalitetu na raznim lokacijama širom svijeta;
- *niži troškovi radne snage i ostali troškovi*: oni nastaju odabirom i prebacivanjem proizvođača s niskim troškovima rada, na primjer: računalo od uvoznih dijelova iz Tajlanda i Malezije, gdje su plaće niže nego u zemljama poput SAD-a;
- *pojava novih tržišta*: omogućuje veću prodaju suštinski istih proizvoda.

Isti autor (Arora, 2014) obrazlaže i nedostatke globalne strategije:

- *prijevoz i logistika troškova*: ako je proizvodnja locirana u jednoj zemlji, biti će potreban transport gotovih proizvoda u druge zemlje, pri čemu troškovi transporta za neke teške proizvode, kao što su primjerice čelične šipke, mogu biti veći nego uštede od centralizirane proizvodnje u jednoj zemlji;
- *ekonomija prednosti se može teško ostvariti u praksi*: lokalni konkurenti još uvijek koriste staru tvornicu i jeftinu radnu snagu te i dalje mogu biti konkurentni;
- *troškovi komunikacije će biti veći*: standardizacija proizvoda i usluga mora se uspostaviti za svaku zemlju. Sve to je dugotrajno, skupo i na milosti i nemilosti lokalnih menadžera koji mogu imati svoje planove i interese;
- *troškovi koordinacije upravljanja*: u praktičnom radu menadžera i radnika u različitim zemljama, često je potrebno dodatno pojašnjavati različite poslovne procese, treba ih dodatno proučiti i o njima raspravljati, a treba rješavati različitosti porezne i pravne regulative. To znači da viši menadžeri globalne strategije moraju provoditi uz česte posjete različitim zemljama. Nemoguće je sve obaviti putem telefona ili elektroničke komunikacije, jer rješavanje naprijed navedenog zahtjeva izravan osobni kontakt;
- *prepreke trgovini*: porezi i druga ograničenja na robu i usluge koje je postavila nacionalna vlada zbog robe koja prelazi nacionalne granice;
- *ostali troškovi*, primjerice posebni porezi i ograničenja koja uvode nacionalne vlade pojedinih zemalja kako bi zaštitile svoje domaće proizvođače;
- *clusteri* – zemljopisno koncentrirani, međusobno povezani gospodarski subjekti, davatelji usluga i povezane institucije koje u određenom području predstavljaju regiju ili državu.

Pri definiranju globalne strategije poduzeća valja ozbiljno razmotriti Porterov model konkurentnosti, prema kojemu globalna konkurentnost i uspješnost globalne strategije poduzeća u velikoj mjeri korelira s razinom lokalne konkurencije u nekoj grani ili djelatnosti. Nema globalne konkurentnosti bez snažne lokalne konkurencije odnosno globalni uspjeh uvijek je rezultat jakog lokalnog natjecanja.

Profesor Michael Porter iz Harvard Business School navodi četiri osnovna čimbenika koji omogućuju tvrtkama postizanje i održanje kompetitivnih prednosti:

- raspoloživost kvalitetnih, osposobljenih ljudskih resursa, tehnološke infrastrukture i drugih proizvodnih čimbenika,

- postojanje domaćeg tržišta koje je dovoljno razvijeno i zahtjevno da svojim pritiskom postavlja standarde više od okoline,
- postojanje domaće baze dobavljača i povezanih industrija koje su međunarodno kompetitivne,
- postojanje sposobne, kvalitetne i borbene domaće konkurencije (Srića, 2003).

Globalna strategija uključuje brižljivo izrađenu jedinstvenu strategiju za cijelu mrežu poduzeća „kćeri“ i partnerskih poduzeća, koja obuhvaća mnoge zemlje istovremeno te iskorištava internacionalne sinergije. Izraz „istovremeno“ označava da se većinu aktivnosti različitih poduzeća „kćeri“ koordinira iz središnjice u cilju povećavanja globalne učinkovitosti. Time se multinacionalnim kompanijama omogućuje da postignu ekonomiju razmjera, ključnu za globalnu konkurentnost (Ghoshal, 1987; Bartlett i Ghoshal, 1989). To je u suprotnosti s *internacionalnom* strategijom, koja uključuje široki raspon poslovnih strategija u različitim zemljama te visoku razinu prilagodbe lokalnom poslovnom okruženju. Prethodno opisane četiri faze globalne strategije možemo uočiti i u praksi kompanije IKEA (studija slučaja u petom poglavlju).

4.3.5. Razlike između internacionalne i globalne strategije

Mellahi i sur. (2005) ističu da postoje tri ključne razlikovne dimenzije između globalne strategije i internacionalne strategije. Prva razlikovna dimenzija odnosi se na stupanj uključenosti (konfiguracije) i koordinacije iz središta multinacionalne kompanije. Koordinacija strateških aktivnosti je proširenje do kojeg se ključne operacije kompanije u različitim zemljama planiraju i provode na globalnoj razini kako bi se iskoristili izvori iz svake države. Dok internacionalna strategija ne obuhvaća imanentno koordinaciju iz središnjice, globalna strategija zahtijeva takvu koordinaciju.

Druga razlikovna dimenzija je u stupnju standardizacije produktivnosti i odgovora lokalnom poslovnom okruženju. Standardizacija proizvoda je stupanj do kojega su proizvod, usluga ili proces standardizirani preko država (Zou i Cavusgil, 2002). Internacionalna strategija pretpostavlja da bi podružnice trebale odgovarati lokalnom poslovanju i njegovim potrebama. Tome nasuprot, globalna strategija pretpostavlja da središnjica kompanije standardizira svoje operacije i proizvode u svim državama.

Treća razlikovna dimenzija vezana je uz stratešku integraciju i konkurentske poteze koji se odnose na granicu do koje su odluke kompanije samostalne. Primjerice, multinacionalna kompanija smanjuje operacije ili podružnice gdje tržište ne reagira. Internacionalna strategija daje podružnicama samostalnost u odlučivanju.

U stvarnosti, teško je naći kompaniju koja ima isključivo internacionalnu ili globalnu strategiju. Svaka od opisanih razlikovnih dimenzija nudi djelomično objašnjenje globalne strategije kojom kompanija poduzima najbolje moguće konkurentske aktivnosti kao cjelinu (a ne samo zato da bi bila najbolja u određenoj zemlji ili regiji). Mogućnost da kompanija koordinira aktivnosti globalno ovisi o unutarnjoj sposobnosti da implementira neophodne promjene (Perkov, Gregurić-Bajza i Perkov, 2018). Ako kompanija nema dovoljno iskustva u međunarodnom poslovanju i ima slabu poziciju na domaćem tržištu, prije ekspanzije na globalno tržište trebala bi pokušati unaprijediti svoju domaću konkurentnost. Kompanije koje usvoje globalnu strategiju, natječu se kao zbroj globalno integriranih pojedinačnih poduzeća. Yip (2002) primjećuje da se internacionalna strategija odnosi prema konkurenciji u svakoj zemlji posebno, dok globalna strategija ima „integrirani pristup“ u različitim zemljama.

4.4. Pokretači globalne strateške perspektive

Tri su faktora koja određuju u kojoj će mjeri multinacionalna kompanija usvojiti globalnu strategiju (Perkov i sur., 2018):

- *pokretači globaliziranja na makro planu* (globalizacija i informacijsko-komunikacijska tehnologija)
- *pokretači globaliziranja gospodarske djelatnosti* (tržišni pokretači, troškovni pokretači, vladini pokretači i konkurentski pokretači)
- *interni pokretači globaliziranja (*globalna orijentacija i međunarodno iskustvo).

Pokretači globaliziranja na makro planu utječu na sve i nisu specifični za pojedine gospodarske djelatnosti ili poduzeća. Pokretači globaliziranja gospodarske djelatnosti određuju globalnost nekog sektora, gospodarske djelatnosti ili tržišta. Interni pokretači globaliziranja određuju kako neko poduzeće odgovara na poslovno okruženje koje se

globalizira. Kombinacija ovih pokretača bit će jedinstvena za svaki pojedini sektor te još više jedinstvena za svaku multinacionalnu kompaniju.

4.4.1. Pokretači globaliziranja na makro planu

Dva su ključna pokretača globaliziranja na makro planu: globalizacija i informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT). Globalizacija je neizbježno višedimenzionalan proces. Postoji temeljno neslaganje oko toga što je to globalizacija pa zapravo i što ona nije. Za potrebe ove disertacije globalizaciju promatramo kao splet triju međusobno povezanih elemenata: stvaranje globalnog gospodarstva, politička globalizacija te globalizacija zamisli i vrijednosti. Globalizacija istovremeno ubrzava i produbljuje ta tri elementa.

Globalizacija

Kao što je već navedeno, globalizacija je jedan relativno novi izraz za neke stare procese, koji su se ranije samo drukčije nazivali. Globalizacija integrira i stvara veće zajednice tj. uspostavlja odnose između ranije izoliranih kultura i djeluje kao kulturna interakcija na globalnoj razini. Razvidno je da se globalizacija može definirati s više aspekata ali ponajčešće s ekonomskog. Prema Perkovu (2016), ekonomska globalizacija predstavlja proces integracije svijeta putem razmjene ljudi, kapitala, informacija, robe i usluga bez ikakvih lokalnih, regionalnih i nacionalnih obilježja, uz paralelno širenje i rast multinacionalnih kompanija. Kao proces povezivanja, isprepletenosti i međuovisnosti ekonomskog djelovanja koji nadilazi granice nacionalnih država, globalizacija se, između ostaloga, očituje u povećanom obujmu svjetske razmjene. Ujedno potiče i internacionalizaciju poslovanja koja dovodi do sve većeg povezivanja poduzeća i nacionalnih ekonomija na globalnoj razini i to od istraživanja i razvoja, opskrbe sirovinama i repromaterijalima, do proizvodnje i marketinga. To povezivanje i međuzavisnost ukupnih poslovnih aktivnosti na svjetskoj razini Andrijanić i Pavlović (2012) nazivaju ekonomskom globalizacijom.

U posljednjih nekoliko desetljeća svjedoci smo dramatičnog porasta gustoće i dubine gospodarske međuovisnosti. Broj regionalnih trgovinskih sporazuma, koji je porastao od nekolicine krajem pedesetih godina prošlog stoljeća na preko 180 godine 2002., pravi je dokaz međupovezanosti globalnog gospodarstva. Među drugim pokazateljima spomenut

ćemo povećanje broja nacionalnih propisa u korist izravnih stranih ulaganja (FDI) te ostalih vrsta stranih ulaganja. Međutim, na temelju analize toka izravnih inozemnih ulaganja u drugim zemljama, Rugman (2001) tvrdi da globalizacija ne postoji. On smatra da umjesto nje postoji gospodarstvo temeljeno na regionalnom trojstvu. Rugman i suradnici proučavali su aktivnosti velikog broja poduzeća sa popisa 500 najvažnijih poduzeća, koji objavljuje časopis Fortune te su mjerili njihove aktivnosti u odnosu na tok izravnih inozemnih ulaganja. Rugmanov rad pokazuje da je većina onog što se naziva globalizacijskom aktivnošću, u stvari smještena unutar trojstva koje čine Europa, Japan i Sjedinjene Američke Države. On tvrdi da se većina izravnih inozemnih ulaganja događa unutar poduzeća i gospodarske djelatnosti te da je ključni pokretač regionalno i lokalno, a ne globalno utemeljena gospodarska aktivnost.

Nekoliko istraživanja ukazuje na to da sve veća globalizacija gospodarskih transakcija združena s globalnim elektroničkim masovnim medijima, stvara novi niz menadžerskih vrijednosti, osobito među mladima (Frynas i Mellahi, 2014). Primjerice, svugdje prisutni glazbeni kanali kao što je MTV, veće mogućnosti putovanja te bolja globalna komunikacija potakli su nastanak pojma „globalni tinejdžer“. Premisa polazi od toga da tinejdžeri imaju slične vrijednosti bez obzira na zemlju iz koje potječu (Assael, 1998). Uzmimo za primjer eksperiment koji je provela njujorška reklamna agencija *BSB Worldwide*. Videokamerom su snimali tinejdžerske sobe u dvadeset pet zemalja. Snimke su pokazale da su sobe bile zapanjujući slične: bilo je teško odrediti zemlju tinejdžera na temelju osobnih stvari i postera na zidovima soba.

Na temelju svega navedenog, globalizaciju bismo mogli opisati kao raznolik proces koji obuhvaća gospodarske, političke i kulturne promjene koje produbljuju integraciju svjetske ekonomije, jačaju političku međuovisnost zemalja te dovode do sve sličnijih vrijednosti u različitim zemljama. Također, valja primijetiti da globalizacija označava pomake kako u intenzitetu tako i u prisutnosti triju elemenata iz definicije. Ona intenzivira poslovne aktivnosti među različitim zemljama tako da su zbog nje vlade i gospodarske politike sve više integrirane i međuovisne jedne o drugima, a društvene i kulturne politike u nekoj mjeri zalaze jedna u drugu. Stupanj globalizacije odnosi se na zemljopisnu proširenost tih tendencija intenziviranja aktivnosti. Ta dva pomaka – u intenzitetu i prisutnosti – dovode do

zbijanja svijeta, ujednačavanja menadžerskih vrijednosti i prakse te homogenizacije potreba, želja i ponašanja kupaca.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija

U popularnoj ili znanstvenoj literaturi (de la Torre i Maxon, 2001) nailazimo na tvrdnje da će se „globalno poslovanje iz temelja promijeniti“ kao rezultat revolucije koju je izazvala informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT). Vjeruje se da ova revolucija smanjuje udaljenosti, uklanja posrednike između proizvođača i potrošača te donosi veću povezanost svjetske ekonomije. Primjerice, zahvaljujući ICT tehnologijama zemljopisna udaljenost nije više presudna za prijenos informacija pa tako globalna poduzeća mogu brže i jeftinije skupljati informacije o svojim prekograničnim poslovnim aktivnostima. Ranije se razmjena informacija među partnerima obavljala kroz papirnate dokumente, telegrame i telefakse. To je često uzrokovalo kašnjenja u pružanju informacija te loše komunikacije među različitim partnerima. Bio je to ogroman problem za poduzeća koja su poslovala širom svijeta jer se na zastarjele podatke i/ili nepotpune podatke gledalo kao na nerazumijevanje onoga što kupci zaista trebaju i onoga što dobavljači stvarno imaju u svojim skladištima.

ICT upotpunjava informacijski tok te informacije čini točnijima, pravodobnijima i pristupačnijima. Također pomaže multinacionalnim kompanijama smanjiti neizvjesnosti, kao što su potražnja, datumi dostave, kvaliteta i nadmetanje u globalnom opskrbnom lancu. Primjerice, informacijsko-komunikacijska tehnologija pomogla je poduzeću *Dell Computers* riješiti se zaliha iz proizvodnih pogona te je bila ključna pri uspostavljanju iznimno bliskih odnosa sa svojim dobavljačima (Hagel i Brown, 2001). Zbog toga je *Dell* mogao smanjiti držanje zaliha na samo tri do pet sati. To je smanjenje bilo toliko veliko da je *Dell* uspio pretvoriti prostor za skladištenje u proizvodne trake. Osim toga, poduzeće se danas služi informacijsko komunikacijskim tehnologijama kako bi dobavljače povezalo s proizvođačima tako da dobavljači mogu izbaciti suvišne zalihe.

Primjer poduzeća *Dell* pokazuje da ICT omogućuje menadžerima da razvijaju i analiziraju nove i djelotvorne načine povećanja konkurentnosti kroz uspješno upravljanje globalnim lancima opskrbe - primjerice, kroz trenutačan pristup informacijama te tako da različite stranke u opskrbnom lancu dijele informacije kako bi se udovoljilo sve većim zahtjevima globalnog kupca za brzom reakcijom, visokom kvalitetom i niskim cijenama. Vjeruje se da danas, zahvaljujući ICT-u, menadžeri mogu koordinirati sve svoje globalne poslove,

uključujući nabavu, zalihe, proizvodnju, logistiku, distribuciju, prodaju te servis, kako bi smanjili troškove i postigli veću brzinu i preciznost u isporučivanju svojih proizvoda i usluga.

Multinacionalne kompanije to čine tako da, primjerice, imaju jedan formular za unošenje podataka za sve partnere u mreži, jednu strukturu podataka za sve partnere i zajednički način pristupa, često preko dobro osiguranog i kontroliranog intraneta. To poduzećema omogućuje prikupljanje potrebnih informacija kako bi u „stvarnom vremenu“ ušli u trag svakom dijelu u procesu transformacije. Na taj način ICT povećava uvjerenost u kvalitetu proizvoda, daje im specifikacije, te omogućuje brzu identifikaciju problema kroz globalnu mrežu.

4.4.2. Pokretači globaliziranja gospodarske djelatnosti

Globalizacija dovodi do nastanka globalnog tržišta i globalnih proizvoda, jačanja međupovezanosti nacionalnih gospodarstava, a unutar njih regija i gradova. Dolazi do razmjene, pa čak i do spajanja pojedinih kultura i nastanka jedne sasvim nove, globalne kulture. Multinacionalne kompanije kao što su *Coca-Cola, McDonald's, IBM, Sony* i dr., predvodnici su tog procesa. Nudeći jedinstvene proizvode u cijelom svijetu, one pomažu stvaranju globalnog tržišta.

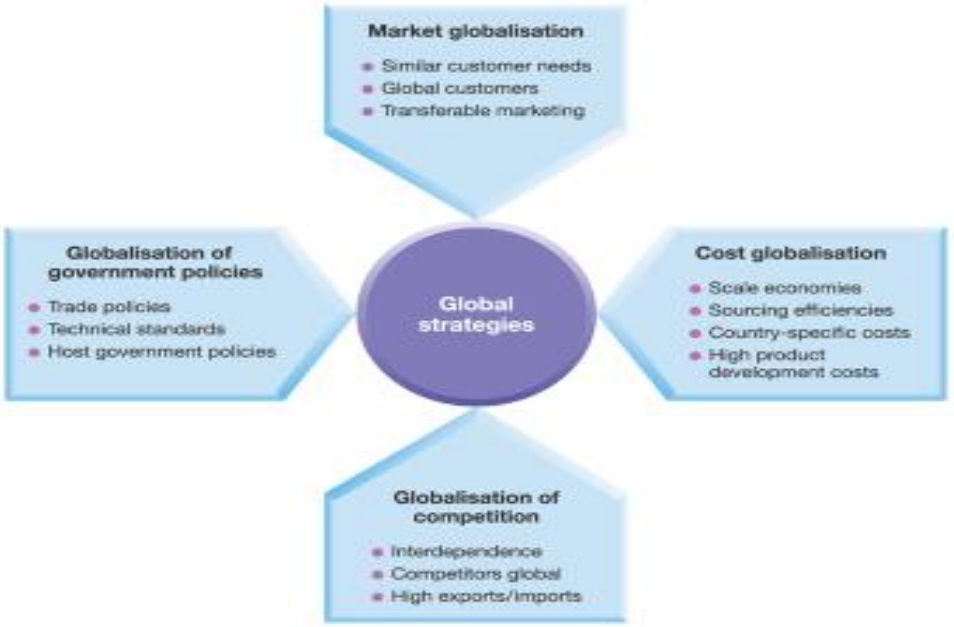
Valja ipak naglasiti da nacionalna tržišta neće u potpunosti nestati i utopiti se u globalnom tržištu. Stoga je od vrlo velike važnosti prepoznati razlike u potrošačkim ukusima i preferencijama između pojedinih nacionalnih tržišta. Te razlike uvjetuju i različite poslovne i marketinške strategije za nastup na tim tržištima te proizvode sa specifičnim obilježjima prilagođenim lokalnim uvjetima. Ukidanje trgovinskih barijera omogućilo je poduzećima da pojedine proizvodne procese prebace na druge lokacije u svijetu, gdje su za njihovo obavljanje bolji uvjeti ili razlike u cijeni i kvaliteti proizvodnih čimbenika (zemlje, rada i kapitala). Tako poduzeća mogu u jednoj zemlji dizajnirati proizvod, u nekim drugim zemljama proizvoditi sastavne dijelove, u trećoj zemlji sastavljati proizvod i na kraju, finalni proizvod izvoziti diljem svijeta (Lazibat i Kolaković, 2014). Četiri su pokretača globaliziranja gospodarske djelatnosti: tržišni pokretači globalizacije, troškovni pokretači globalizacije, vladini pokretači globalizacije te konkurentski pokretači (prikaz 4.1.).

Tržišni pokretači globalizacije

Postoji općenito uvjerenje da u cijelom svijetu dolazi do konvergencije nekoliko tržišta. Nekoliko je razloga za to (Yip, 2002). Prvo, konvergencija bruto nacionalnog proizvoda (BNP) po glavi stanovnika u razvijenom svijetu dovodi do konvergencije na tržištima koja su osjetljiva na bogatstvo i razinu prihoda, koja uključuje osobne automobile, televizore i računala.

Drugo, postoje dokazi koji upućuju na to da u nekim gospodarskim djelatnostima dolazi do konvergencije ukusa kupaca, percepcija i kupovnih navika te da se svijet kreće u smjeru jedinstvenog globalnog tržišta, koje je u osnovi zapadno, konkretnije sjevernoameričko. U svojem članku pod naslovom „Globalizacija tržišta“ Lewitt (1983) je predvidio da će pokretači globalizacije, kao što je primjerice nova tehnologija, dovesti do homogenizacije želja i potreba potrošača u cijelom svijetu.

Prikaz 4.1. **Ključni pokretači globallnih strategija**



Izvor: preuzeto iz Yip (2002)

Levitt je bio u pravu jer su potrošačima danas općenito draži standardni proizvodi visoke kvalitete i niske cijene, nego li nestandardni proizvodi koji imaju višu cijenu. Treće, u nastojanju da izgrade globalni brend i imidž kompanije, multinacionalne kompanije sve više favoriziraju globalnu standardizaciju marketinga i oglašavanja (Zou i Cavusgil, 2002). To

ne znači identične marketinške i reklamne kampanje, već uporabu sličnih tema koje šalju iste poruke diljem svijeta. Zahvaljujući najnovijim pomacima kod masovnih medija, osobito kod satelita za direktne prijenose i kod međunarodnih medija, to je sve više moguće. CNN primjerice, emitira reklame po cijelom svijetu.

Troškovni pokretači globalizacije

Kod određivanja stupnja globalizacije u igri bi moglo biti nekoliko troškovnih pokretača. Jedan od ključnih faktora je globalna ekonomija razmjera. Drugim riječima, troškovi proizvodnje određenog proizvoda ili usluge često ovise o ekonomiji ili disekonomiji razmjera. Do ekonomije razmjera općenito dolazi kad se proizvod može proizvesti ili proces obaviti jeftinije u većim količinama nego li u manjim. To je čest slučaj kod standardiziranog proizvoda ili usluge; zbog toga je multinacionalne kompanije sve teže razlikovati, a troškovi postaju ključni kod postizanja i održavanja konkurentske prednosti. Proizvodnja različitih proizvoda za različite zemlje dovodi do većih troškova po jedinici. To je zato što multinacionalne kompanije koje to čine, možda ne mogu postići ekonomiju razmjera kod proizvodnje jedinstvenog proizvoda za svaku zemlju. Multinacionalne kompanije mogle bi smanjiti troškove tako da koriste zajedničke dijelove i komponente koji se proizvode u različitim zemljama.

Još jedan faktor jest učinkovitost nabave. Učinkovitost globalne nabave mogla bi multinacionalne kompanije gurnuti prema globalnoj strategiji. Cijene ključnih resursa koji se koriste u proizvodnom procesu imaju snažan utjecaj na troškove proizvoda ili usluga. Troškovi ulaza ovise o pregovaračkoj snazi poduzeća u odnosu na dobavljače. Primjerice, velika poduzeća koja kupuju velike količine dobara, imaju više utjecaja kod dobavljača od svojih manjih konkurenata. *Hewlett-Packard* (HP) je dobar primjer za to. U prošlosti, poduzeća „kćeri“ koja su poslovala unutar jedne zemlje, običavala su samostalno tražiti ponude za osiguranje. Svako poduzeće „kćer“ odabralo bi lokalnog osiguravatelja čija je ponuda bila niža od drugih. Međutim, HP danas pripada globalnom osiguravatelju – skupu manjih osiguravatelja koji daju rabate na temelju količine posla.

Osim toga, neke zemlje omogućuju troškovnu prednost zbog nižih troškova za sirovine, nižih troškova rada ili nižih troškova prijevoza zahvaljujući lokaciji. Tako multinacionalne kompanije smještaju svoje aktivnosti u različitim zemljama kako bi iskoristile ove prednosti. Nadalje, u sektorima gdje su troškovi prijevoza niski, blizina kupaca nije važna, a ni hitnost

distribucije proizvoda nije presudna, multinacionalne kompanije često koncentriraju svoju proizvodnju u velikim pogonima i proizvode velike količine. Konačno, visoki troškovi razvoja proizvoda tjeraju multinacionalne kompanije da se, kako bi kontrolirale troškove, usmjere na svoje glavne proizvode koji su svima privlačni.

Vladini pokretači globalizacije

Vlade imaju različite politike za različite gospodarske djelatnosti. Iako je općeniti trend (kao što smo to već rekli ranije) smanjiti broj barijera i propisa, za nekoliko sektora trgovinske barijere imaju zaštitnu ulogu te ih vlade reguliraju u velikoj mjeri. Osim trgovinskih barijera i propisa, tehnički standardi postaju sve sličniji u cijelom svijetu. Primjerice, nekoliko zemalja prihvatilo je nove međunarodne računovodstvene norme i standarde. U Europi Međunarodni računovodstveni standardi (IAS) ubrzo postaju norma. To će omogućiti neposrednu usporedbu financijskih izvješća u različitim zemljama te olakšati komunikaciju između poduzeća „kćeri“ i centrale. Poduzeća kao što su *Nokia, Allianz grupa* i *Novartis* rade na tome da postignu konvergenciju američkih standarda s IAS-om.

Konkurentski pokretači

Zbog čvrste međupovezanosti glavnih svjetskih tržišta, jake konkurencije u različitim zemljama te stalnog porasta broja globalnih konkurenata, multinacionalne kompanije usvojile su „globalno usredotočenu“, a ne „nacionalno usredotočenu“ strategiju (Yip, 2002). Povećanje broja interakcija između konkurenata iz različitih zemalja zahtijeva globalno integriranu strategiju kako bi se pratili potezi konkurenata u različitim zemljama. Prateći globalnu strategiju, konkurenti stvaraju konkurentsku međuovisnost među zemljama (Yip, 2002). Ta međuovisnost prisiljava multinacionalne kompanije da se upuste u borbu s konkurencijom i da subvencioniraju napade u različitim zemljama. Subvencioniranje u različitim zemljama moguće je samo ukoliko multinacionalna kompanija ima globalnu strategiju kojom prati konkurente iz centrale, a ne po zemljama. Globalizirani konkurenti prisiljavaju gospodarske grane da usvoje globalnu strategiju. Yip je primijetio da kad glavni konkurenti, osobito oni koji kreću prvi, koriste globalnu strategiju kako bi kupce upoznali s globalnim proizvodima, oni koji kreću kasno usvajaju istu strategiju kako bi postigli ekonomiju razmjera ili ekonomiju obuhvata te druge prednosti povezane s usvajanjem globalne strategije.

Konačno, sposobnost prenošenja konkurentske prednosti na globalni plan potiče multinacionalne kompanije da usvoje globalnu strategiju. Primjerice, IKEA je uspjela prenijeti lokalno razvijene prednosti na globalno tržište. Nasuprot tome, u sektorima u kojima je konkurentska prednost „lokalno ukorijenjena“ te ju je teško prenijeti u druge zemlje, multinacionalne kompanije često usvajaju međunarodnu, a ne globalnu strategiju.

4.4.3. Interni pokretači globaliziranja

Dva su ključna unutarnja faktora koji utječu na stupanj do kojeg multinacionalna kompanija usvaja globalnu strategiju: globalna orijentacija i internacionalno iskustvo.

Globalna orijentacija

Globalna orijentacija je dio kulture multinacionalne kompanije te zapravo predstavlja uvjerenje da uspjeh dolazi s globalno integriranom strategijom širom svijeta, a ne sa strategijom koja uzima u obzir različitosti od zemlje do zemlje. Multinacionalne kompanije koje su orijentirane na cijeli svijet, traže sličnosti između tržišta i sinergiju u različitim zemljama te povlače poteze koji su globalno integrirani. Kod tih multinacionalnih kompanija menadžeri razmišljaju globalno te nisu spremni tolerirati razlike u različitim zemljama. Primjerice, globalna orijentacija *Lotusa* može se iščitati iz potpredsjednikova pitanja: „Kako upravljti organizacijom ako, ovisno o lokaciji, dobivam različite odgovore na isto pitanje?“ Te multinacionalne kompanije žele korporativnu strategiju na razini iznad strategije poduzeća „kćeri“.

Lazibat i Kolaković (2004) ipak naglašavaju da nacionalna tržišta neće u potpunosti nestati i utopiti se u globalnom tržištu. Stoga je od vrlo velike važnosti prepoznati razlike u potrošačkim ukusima i preferencijama između pojedinih nacionalnih tržišta. Te razlike uvjetuju i različite poslovne i marketinške strategije za nastup na tim tržištima te proizvode sa specifičnim obilježjima prilagođenim lokalnim uvjetima. Ukidanje trgovinskih barijera omogućilo je poduzećima da pojedine proizvodne procese prebace na druge lokacije u svijetu gdje su za njihovo obavljanje bolji uvjeti ili razlike u cijeni i kvaliteti proizvodnih faktora (zemlje, rada i kapitala). Tako poduzeća mogu u jednoj zemlji dizajnirati proizvod, u nekim drugim zemljama proizvoditi sastavne dijelove, u trećoj zemlji sastavljati proizvod i na kraju, finalni proizvod izvoziti diljem svijeta.

Internacionalno iskustvo

Postoje dokazi koji govore da će multinacionalne kompanije s najviše iskustva vrlo vjerojatno usvojiti globalnu strategiju, dok one s manje iskustva neće (Douglas i Craig, 1989). Iskustvo koje je stjecala godinama, omogućit će multinacionalnoj kompaniji da iskoristi komparativne prednosti različitih zemalja, da uoči i iskoristi sinergiju između poduzeća „kćeri“ u različitim zemljama te da utvrdi zajedničke potrebe među segmentima kupaca širom svijeta kako bi obilježja glavnog proizvoda ostala nepromijenjena (Hill, 1996). Iako multinacionalna kompanija ponekad odstupi od potpune standardizacije, kao što je to pokazao slučaj IKEA-e u Sjedinjenim Američkim Državama, ona će zadržati ista obilježja glavnog proizvoda kako bi pojednostavila globalno poslovanje, razvila dosljedan imidž u cijelom svijetu te postigla ekonomiju razmjera, sinergije i učinkovitost.

Brzina širenja tehnologija - brzina kojom nove tehnologije postaju dostupne i počinju se koristiti - značajno se povećala u posljednjih 15 do 20 godina. Telefonu je primjerice trebalo 35 godina da uđe u 25% svih domaćinstava u Sjedinjenim Američkim Državama. Televizoru je trebalo 26 godina, a radiju 22 godine. Osobnom računalu trebalo je 16 godina, a Internetu je trebalo 7 godina (Horvat i sur., 2017).

Stalno inoviranje jest izraz koji se koristi da bi se opisalo kako brzo i dosljedno nove, informacijski-intenzivne tehnologije zamjenjuju stare. Kraći životni ciklusi proizvoda, koji proizlaze iz ovog brzog širenja novih tehnologija, pridaju konkurentsku vrijednost onima koji su u stanju brzo dovesti na tržište nove, inovativne proizvode i usluge. Primjerice, osamdesetih godina prošlog stoljeća u računalnoj industriji tvrdi je disk obično trajao četiri do šest godina, nakon čega se mogao nabaviti novi i bolji proizvod. Do kraja osamdesetih godina očekivani vijek tvrdog diska pao je na samo dvije do tri godine, a do devedesetih godina sveo se na svega šest do devet mjeseci. U stvari, kad se proizvodi počinju teško razlikovati zbog svoje proširenosti i brzog širenja tehnologija, brzina izbacivanja inovativnih proizvoda na tržište možda je glavni izvor konkurentske prednosti. Doista, stalne inovacije pokreću globalno gospodarstvo ili se ono vrti oko njih. Ne iznenađuje da takve inovacije proizlaze iz shvaćanja globalnih standarda i globalnih očekivanja u smislu funkcionalnosti proizvoda. Još jedan pokazatelj brzog širenja tehnologija jest to da danas poduzećima treba možda 12 do 18 mjeseci kako bi skupila informacije o istraživanju i razvoju konkurenata te

o odlukama u vezi s proizvodima. U globalnom gospodarstvu, konkurenti ponekad mogu u svega nekoliko dana oponašati uspješno konkurentsko djelovanje nekog poduzeća.

Zaštita koju su poduzeća ranije imala kroz svoje patente i koja im je bila izvor konkurentske prednosti, danas je gotovo sasvim nestala zbog brzog širenja tehnologija. Danas patenti mogu biti učinkovit način zaštite vlasništva tehnologije u svega nekoliko gospodarskih grana kao što je primjerice, farmaceutska industrija. Uistinu, mnoga poduzeća koja se nadmeću u elektroničkoj industriji, često ne prijavljuju patente kako bi spriječila konkurente da dobiju pristup tehnološkom znanju koje je sadržano u prijavi patenta.

Razorne tehnologije - tehnologije koje uništavaju vrijednost postojeće tehnologije i stvaraju nova tržišta - često se pojavljuju na današnjim kompetitivnim tržištima. Sjetimo se novih tržišta koja su tvorile tehnologije na kojima počiva razvoj proizvoda kao što su iPod-i, dlanovnici, WiFi i preglednik. Takvi proizvodi zaista predstavljaju radikalne ili prodorne inovacije. Razorna ili radikalna tehnologija može stvoriti u osnovi novu gospodarsku djelatnost ili može naštetiti glavnim igračima neke postojeće. Neki od njih ipak se mogu prilagoditi zahvaljujući svojim vrhunskim resursima, iskustvu i sposobnosti dobivanja pristupa novoj tehnologiji kroz više izvora (npr. saveznici, akvizicije te stalno istraživanje iznutra). Kad razorna tehnologija stvori novu gospodarsku djelatnost, konkurenti će biti odmah za petama; *Apple* je pokušao stvoriti razorne trendove u gospodarskoj djelatnosti kroz svoju strategiju novih proizvoda.

U novoj ekonomiji brojni trendovi pritišću poduzeća i suočavaju ih sa zahtjevima okruženja za stjecanjem novih kompetencija. Aktualni tranzicijski izazovi bacaju novo svjetlo na upravljanje promjenama. Po nekim autorima (Perkov, Katavić i Perkov, 2014), u takvim okolnostima u fokusu poduzeća nije ono što se mijenja, nego kako i kako brzo. Posljednjih godina došlo je do dramatičnih promjena u informacijskoj tehnologiji. Osobna računala, mobilni telefoni, umjetna inteligencija, virtualna stvarnost i goleme baze podataka (npr., *Lexis Nexis*) samo su neki primjeri drukčije primjene podataka, koja proizlazi iz tehnološkog razvoja. Jedan važan ishod tih promjena jest to, da su mogućnost djelotvornog i učinkovitog pristupa informacijama i mogućnost njihova korištenja, postale važan izvor konkurentske prednosti u praktički svim gospodarskim djelatnostima. Napredak informacijske tehnologije malim je poduzećema dao fleksibilnost u nadmetanju s velikim poduzećema ukoliko se ta

tehnologija može učinkovito primjenjivati. Nastavit će se povećavati kako brzina promjena u informacijskoj tehnologiji tako i njezino širenje.

Uporaba računala i interneta u američkim domaćinstvima značajno se promijenila posljednjih godina. 2011. godine 75,6% domaćinstava izjasnilo se da posjeduju računalo u usporedbi s 8,2% 1984. godine i 61,8% 2003.godine.[45] Sve niže cijene informacijskih tehnologija i njihova sve veća dostupnost vidljivi su u današnjem kompetitivnom okruženju. Globalno širenje razmjerno jeftine računalne snage i njezino globalno povezivanje preko računalnih mreža, zajedno povećavaju brzinu i širenje informacijskih tehnologija. Tako je kompetitivni potencijal informacijskih tehnologija danas dostupan poduzećema svih veličina u cijelom svijetu, a ne samo velikim poduzećema u Europi, Japanu i Sjevernoj Americi. Internet je još jedna tehnološka inovacija koja pridonosi hiperkonkurentnosti. Kako je dostupan sve većem broju ljudi u cijelom svijetu, internet pruža infrastrukturu koja omogućuje dostavljanje informacija na bilo koje mjesto. Praktički sve prodavaonice, kao što su to, primjerice, *Abercrombie & Fitch, The Gap,* i *Benetton*, služe se internetom kako bi kupcima na više lokacija osigurale mnoge povlastice pri kupnji.

Znanje (informacija, pamet i stručnost) je temelj tehnologije i njezine primjene. U kompetitivnom okruženju 21. stoljeća, znanje je ključni resurs nekog poduzeća i sve dragocjeniji izvor konkurentske prednosti. Doista, negdje počevši od osamdesetih godina prošlog stoljeća, nadmetanje se počinje temeljiti na nematerijalnim, a ne na materijalnim sredstvima. Primjerice, *Walmart* je preobličio svoju maloprodaju kroz vlastiti pristup upravljanju opskrbnim lancem te svojim odnosima s kupcima i dobavljačima koji se temelje na izvrsnoj informiranosti. Odnosi, primjerice odnosi s dobavljačima, primjer su nematerijalnih sredstava. Znanje se stječe iskustvom, opažanjem i zaključivanjem te je ono nematerijalni resurs. Vrijednost nematerijalnih resursa, uključujući znanje, raste proporcionalno ukupnoj dioničarskoj vrijednosti. Živimo u vrijeme neslućenih promjena, od kojih mnoge uključuju digitalizaciju naših gospodarstava. Digitalnu transformaciju ne čine samo puki uređaji, ona je daleko više od toga; ona uključuje dubinske promjene u agilnosti poduzeća jednako kao i u stilu vođenja: uključena, otvorena, eksperimentalna, brza, okretna i povezana, sve su to riječi koje karakteriziraju agilno poduzeće budućnosti. A opet, agilna poduzeća zaslužuju agilne lidere, a to danas znači biti u stanju usvojiti načine vođenja i

[45] https://www.census.gov/prod/2013pubs/p20-569.pdf

razmišljanja koji proizlaze iz digitalnog svijeta, a ne ostati sputan analognim stilom. Zapravo, u većini poduzeća koje vidimo, lideri su zadnji kod kojih dolazi do promjena, ako do njih uopće dođe. To je upravo suprotno od onoga što od lidera očekujemo i to je često prvi znak upozorenja da je održivost poduzeća upitna.

Doista, učiti se umijeću vođenja i nadmetanja u globaliziranom svijetu, jedan je od najvećih izazova s kojima se suočavaju poduzeća u ovom stoljeću (Kirkland, 2005). Radikalno nove, razorne tehnologije često remete sustave vrijednosti dotične gospodarske djelatnosti pri čemu izazivaju poduzeća da brzo uče kako stvoriti više vrijednosti koristeći se tradicionalnim metodama ili, što je vjerojatnije, kako stvoriti vrijednosti na drukčiji način od onoga kako se to nekada radilo (Albrinck, Hornery, Kletter i Neilson, 2001). Konkretno, eksterne mreže mogu biti dragocjene jer pružaju priliku da se nauče nove sposobnosti (Anand i Khanna, 2000). Tada mreže omogućuju poduzećema da se nadmeću na tržištima, a da prije toga ne moraju posjedovati sve za to potrebne resurse. Stoga poduzeća, prilikom stvaranja saveza ili umrežavanja traže partnere komplementarnih sposobnosti. Međutim, istraživanje pokazuje da je jednako važno postojanje društvenog kapitala. Društveni kapital se razvija kroz iskustvo rada u mrežama. Vremenom poduzeća uče kako djelotvorno raditi s partnerima i izgraditi odnose povjerenja. Dok partneri mogu koristiti saveze kako bi se utrkivali u učenju (Hamel, 1991), izgradnjom uzajamnog povjerenja među partnerima često se izbjegavaju oportunistički ishodi takvog učenja (Kale, Singh i Perlmutter, 2000).

Vjerojatnost postizanja strateške konkurentnosti u kompetitivnom okruženju veća je za ono poduzeće koje uviđa da njegov opstanak ovisi o njegovoj sposobnosti okupljanja pameti, pretvoriti je u iskoristivo znanje i brzo to znanje proširiti po cijelom poduzeću. Stoga poduzeća moraju razvijati (npr. kroz programe izobrazbe) i stjecati (npr. zapošljavanjem obrazovanih i iskusnih djelatnika) znanje, ugrađivati ga u organizaciju da bi se stvarale sposobnosti i onda ga primjenjivati kako bi se stekla konkurentska prednost. Osim toga, poduzeća moraju uspostaviti rutine koje omogućuju širenje lokalnog znanja po cijeloj organizaciji kako bi ga se koristilo gdje god ono ima vrijednost. Poduzeća će to moći bolje učiniti budu li imala stratešku fleksibilnost.

Neprijeporno je da će se u budućnosti tehnološki razvoj i inovacije sve brže razvijati te značajnije utjecati na način rukovođenja suvremenim kompanijama. Samim tim, fizička nazočnost menadžera na određenom mestu bit će marginalizirana i zasigurno neće imati

značaj koji je nekada imala. Dakle, geografska udaljenost postat će minorna prepreka za globalno upravljanje kompanijom. U takvim je uvjetima svijet novoga doba obilježen ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, tendencijom brisanja međudržavnih granica i novim društvenim, političkim, ekonomskim i kulturnim odnosima, potpuno drugačijima od onih kakve smo od ranije poznavali. Teoretičari globalizacije u tom kontekstu govore o povezanosti svijeta koji počiva na informacijskoj tehnologiji i planetarnoj komunikaciji. Dinamični razvoj tehnologije utjecao je na povezivanje i uspostavu virtualne komunikacije koja je olakšala i ubrzala ekonomske aktivnosti između država, neovisno o prostornoj udaljenosti i državnim granicama. Internet i komunikacijske tehnologije omogućavaju istovremeno korištenje vizualnih, zvučnih i tekstualnih komunikacija, pri čemu slobodni protok informacija na globalnoj razini omogućuje trenutnu dostupnost informacija, virtualnu nazočnost i neposredno sudjelovanje u različitim zbivanjima, neovisno u kom se dijelu svijeta događaju (Merkaš, 2018).

Informacijska tehnologija i telekomunikacije mijenjaju način života u cijelom svijetu i podstiču razvoj globalizacije. Informacijsko – komunikacijska tehnologija presudno je obilježila ne samo poslovni svijet nego i život uopće pa se danas s pravom govori o informacijskoj ekonomiji. Informacijsko – komunikacijska tehnologija tehnološka je platforma za sve recentne trendove u poduzeću, a i sama je uvjetovala globalizaciju kao jedan od suvremenih trendova. Informatizacija uz pomoć telekomunikacija pridonosi globalizaciji u kojoj se brišu vremenske zone između pojedinih dijelova svijeta, što uvjetuje umrežavanje poduzeća i rušenje granica između njih pa i hijerarhijskih odnosa. Uspostavlja se globalno tržište jer je putem interneta sve dostupno svima, na bilo kojem dijelu Zemlje. Time konkurencija postaje globalna (Sikavica, 2011).

Prema Merkašu (2018), Akhilesh drži da je digitalna transformacija zahvatila sve aspekte društva, posebice kompanije koje sudjeluju u globalnom poslovanju. Umrežavanje ljudi i stvari pokreće rad globalnih kompanija. Koristeći razne elektroničke uređaje i interaktivne alate, kompanije na različite načine prolaze vlastitu digitalnu transformaciju i stvaraju vlastito digitalno korisničko iskustvo te mijenjaju operativne modele u poslovanju. Veliki broj promjena neizostavno uzrokuje i nove poslovne rizike u poslovanju, od kojih većina tragom ranije definicije nije prenosiva. Digitalna transformacija u globalnom poslovanju

zahtjeva uspostavljanje procesa kontinuirane korelacije svih sudionika u proizvodnji i kupaca u agilnom stvaranju nove vrijednosti.

4.5. Digitalna transformacija i globalno poslovanje

Poslovni svijet se mijenja stalno i mnogo brže nego ikad prije. Dok se sve više napuštaju zrele i zastarjele industrije, dotle se poduzeća, brendovi, lideri i zaposlenici moraju mijenjati i prilagođavati da bi ostali konkurentni. Digitalne tehnologije dramatično preoblikuju jednu industriju za drugom pa poduzeća provode široki spektar promjena kojima nastoje iskoristiti te trendove. Digitalizacijom poslovanja se digitalne tehnologije integriraju u sva područja poslovanja. Riječ je o radikalnoj promjeni sustava zbog primjene digitalne tehnologije, odnosno prelaska na poslovanje „bez papira“ (Perkov, 2019).

Počevši od kasnih 1950-ih pa nadalje u tijeku je digitalna revolucija, koju možemo za sada označiti i kao najnovijom etapom industrijske revolucije. Oslikava je prijelaz s mehaničke i analogne elektroničke tehnologije do digitalne elektronike. Prva etapa industrijske revolucije bila je utemeljena na tehnologiji korištenja vodene energije, druga je etapa omogućena tehnologijom parne energije, treća elektrifikacijom društvene i produktivne organizacije, a četvrta motorizacijom i automatizacijom društva. Najnovija etapa industrijske revolucije temelji se na digitalizaciji društvenih sustava. Digitalizacija se smatra jednim od najvažnijih trendova u gospodarstvu 21. stoljeća. Temeljite promjene u pojedinim gospodarskim granama posljednjih godina, posljedica su digitalizacije.

Konvergencija telekomunikacija, medija i računarstva promijenila je način na koji radimo i živimo. Jedno za drugim, sve je povezano. Informacije prolaze kroz mreže s većim intenzitetom i mijenjaju sve. Tržišta nestaju i zamjenjuju se mrežama informacija s kupcem u srcu. Snaga je prešla na potrošača koji se ponaša kao aktivni element mreže, a ne kao pasivni cilj tržišta. Slijedom toga, tradicionalni poslovni modeli se okreću na glavu. Sve se kreće brže – trendovi, novosti, novi proizvodi, tržišta… Tržišta i svijet sada su složeniji, internetski procesirani, prilagodljivi sustavi. Poduzeća će morati ispitati svoje poslovne modele, kako bi ostala relevantna ulazeći u budućnost i otkrivajući novu okolinu koja vodi

do temeljitih promjena načina na koji se bavi korisnicima, načina na koji gradi brand, načina na koji ga obrađuje, distribuira, analizira informacije i načine na koji korisnici pristupaju.[46]

Osim vezanosti uz tehnologiju, digitalna je revolucija vezana i uz ljude. Rasprostranjenošću tranzicije telekomunikacija stvaraju se novi oblici rada i druženja. Transformacijom načina prijenosa informacija diljem svijeta, poduzećima se omogućava prijelaz s domaćih na internacionalna tržišta. Zahvaćen digitalnom revolucijom svijet je de facto pretvoren u revolucionarnu digitalnu platformu, koja omogućuje poduzećima brzi razvoj. Korištenje tehnologije putem te i takve digitalne platforme neprijeporno povećava produktivnost poduzeća, a njegov uspjeh na današnjem globaliziranom tržištu izravno definira načinom na koji poduzeće koristi suvremenu tehnologiju.

Stoga se digitalna revolucija sve više usredotočuje na transformaciju ljudi kao ključnog čimbenika za uspješnu primjenu suvremene tehnologije. Poduzeća moraju kontinuirano pratiti informacije i biti spremna brzo se razvijati, skrbeći da svaki djelatnik ravnopravno sudjeluje i doprinosi postizanju zadanih ciljeva. Digitalna revolucija je otvorila nove komunikacijske kanale za jačanje gospodarstva, omogućivši mu brzi, nesmetani i promptni pristup informacijama putem različitih platformi. Danas napredna poduzeća i ona koja to žele biti sve više koriste mobilni internet, tehnologiju temeljenu na oblaku, nanotehnologiju, robote i druge digitalne tehnologije.

Digitalna transformacija je integracija digitalne tehnologije u sva područja poslovanja. U osnovi, mijenja način rada i isporuka vrijednosti kupcima. Digitalna transformacija je imperativ za sva poduzeća, od malih do najvećih. Uz mnoštvo članaka i raznih definicija transformacije, lako je uvidjeti zašto postoji zbrka oko te teme. Na primjer, autor Greg Verdino usredotočuje se na ono što poduzeća, koja prolaze kroz digitalnu transformaciju, mogu očekivati da će postići. On kaže da digitalna transformacija zatvara jaz između onoga što digitalni kupci očekuju i onog što analogne tvrtke zapravo isporučuju. Digitalizacija društva, koja je započela krajem 20. stoljeća i koja se ubrzala u prvom desetljeću 21. stoljeća, potaknula je digitalnu transformaciju koju danas poduzimaju mnoga poduzeća. Spoj različitih tehnologija koje oblikuju očekivanja modernih kupaca, prisiljava poduzeća na puno bržu i češću transformaciju.[47]

---

[46] https://zir.nsk.hr/islandora/object/infri:358/preview
[47] https://zir.nsk.hr/islandora/object/infri:358/preview

Digitalna transformacija zahtijeva velike i hrabre odluke kako bi se uspostavio novi poslovni model, a ne samo poboljšalo poslovanje. Bez transformacije poslovne jezgre – sustava vrijednosti, ljudi, procesa i tehnologije – svaka digitalna transformacija bit će ograničena na kratkoročna poboljšanja. Reorganizirati poslovanje nije lako, pogotovo kada je riječ o digitalizaciji, s obzirom na brzinu kojom se, pod utjecajem tehnologije, danas mijenja poslovno okruženje. Hrabre i ispravne odluke glede digitalne transformacije, kojima će se odrediti prioriteti i usmjeriti njihova provedba, stvoriti će razliku između uspješne i neuspješne digitalne transformacije.[48]

No unatoč naglašenoj zahtjevnosti digitalne transformacije, ona je danas naprosto nužnost i nešto u što se mora krenuti ako se želi opstati i dalje se razvijati. Primjeri *Kodaka* i *Nokie* pokazuju važnost pravovremene digitalne transformacije. Ta su poduzeća prije samo desetak godina bili tržišni lideri, a kako nisu pravovremeno uvidjeli važnost digitalne transformacije, u tih desetak godina s tržišta ih je izumom smartphonea potisnuo *Apple*.

Don Grantham, direktor Microsofta za centralnu i istočnu Europu, rekao je na 17. WinDays konferenciji posvećenoj važnosti digitalne transformacije, kako je globalno istraživanje direktora poduzeća, koje je provela kompanija *PWC (PricewaterhouseCoopers),* pokazalo da 86% lidera smatra digitalnu transformaciju pokretačem poslovanja i top prioritetom.[49]

Digitalnu transformaciju je potrebno provesti na razini poduzeća jer ona nije digitalna marketinška transformacija niti transformacija korisničke usluge - ona je oboje. Bez obzira na veličinu poduzeća, industrije ili vrstu proizvoda, čak polovica poduzeća navodi korisničko iskustvo i zadovoljstvo korisnika kao motiv pri provedbi digitalne transformacije. No, nisu sva odlučna u njenom provođenju pa se postavlja pitanje utječe li to na njihov uspjeh i stvaranje novih vrijednosti.

U svom tekstu pod naslovom „Digitalna transformacija je ono što dijeli pobjednike od gubitnika“, autorica Maja Belušić između ostaloga iznosi i rezultate istraživačkog projekta Digital Transformation Executive, prema kojima 84% poduzeća vjeruje da je digitalna transformacija važna ili čak iznimno važna za njihovo preživljavanje u narednih pet godina. Također je zanimljivo da je istraživanje pokazalo kako samo 3% poduzeća provodi digitalnu

[48] https://tockanai.hr/transformeri/7-kljucnih-odluka-za-uspjesnu-digitalnu-transformaciju/
[49] http://www.bug.hr/vijesti/digitalna-transformacija-sredistu-pozornosti-win/159997.aspx

transformaciju na razini cijelog poduzeća. Istraživanje je također pokazalo da čak 58% Top 100 poduzeća navodi osnaživanje kupaca kao ključni globalni trend, dok se ostala poduzeća još uvijek više usredotočuju na globalnu konkurenciju i sve veći tempo promjena. Unutar Top 100 poduzeća je čak 92% njih koja imaju digitalnu transformacijsku strategiju za procese poboljšanja korisničkog iskustva, a kod ostalih poduzeća samo 22% njih navodi da rade na tome. Prema istom istraživanju 70% Top poduzeća navodi kako je ostvarilo značajnu vrijednost nakon provođenja digitalne transformacije u području sustavnog rada na zadovoljstvu i angažmanu kupaca. Svi ovi podaci jasno pokazuju kako je korisničko iskustvo postalo ključan aspekt uspješnog poslovanja.[50]

Razvoj novih tehnologija, softvera i aplikacija omogućili su da se poduzeća povežu s kupcima na različitim razinama – od samog informiranja o kupnji, pomoći pri odlučivanju, procesu kupnje te razmjeni informacija o zadovoljstvu. Stoga bi mogli reći da, iako se digitalna transformacija odnosi na integraciju digitalne tehnologije u sva područja poslovanja, zapravo je najznačajnije promijenila rad marketinga, prodaje i službe za korisnike. Jednostavno rečeno, riječ je o promjeni načina svih oblika poslovanja kod kojih dolazi do interakcije s klijentima i kupcima.

Današnji kupci žele da ih poduzeća smatraju jedinstvenim pojedincima i da poznaju njihove sklonosti i povijest kupnje. Prema *Accenture,* 75% kupaca navodi da će vjerojatnije kupovati od poduzeća koje ih prepoznaje po imenu, poznaje njihovu povijest kupnje i preporučuje im proizvode na temelju prošlih kupnji. Tehnologija je osnažila korisnike da traže ono što žele, kad god žele i kako to žele. Stoga više od polovice svih potrošača očekuje odgovor na upit u roku od jednog sata. Očekuju isto vrijeme odaziva vikendom, kao i radnim danima. Ova potreba korisnika za što bržom pa čak i trenutnom povratnom informacijom postavlja poduzećima uvjet da budu dostupna i na zahtjev 24 sata dnevno, 7 dana tjedno.[51]

Potrošači danas komuniciraju raznim, široko dostupnim kanalima komunikacije putem kojih se informiraju o ponudama roba i usluga na tržištu te međusobno putem mobilnih aplikacija razmjenjuju informacije. Oni danas putem mobilnih aplikacija postavljaju pitanja na društvenim mrežama, kroz te interakcije kupci na temelju iskustva stvaraju dojam o brendu

[50] https://www.express.hr/tehno/digitalna-transformacija-je-ono-sto-dijeli-pobjednike-od-gubitnika-13946
[51] https://www.express.hr/tehno/digitalna-transformacija-je-ono-sto-dijeli-pobjednike-od-gubitnika-13946

i poduzeću te kupuju online. Zato je ljudski faktor u središtu pozornosti digitalne transformacije. U vrijeme kada je praćenje inovacija u tehnologiji i praćenje navika kupaca neizbježno, pozornost se mora usmjeriti na način na koji treba slušati korisnika i kako mu pristupati.

Prema Perkovu (2019) svako poduzeće digitalnog doba treba ljude koji su kompetentni za vođenje promjena; e-lidere, poslovne profesionalce i talente koji aspiriraju postati predvodnici digitalne transformacije organizacije ili pokretači inovativnih *start-up* pothvata u digitalnom svijetu mogućnosti. Sposobnost poduzeća da ostane inovativan i kompetitivan ovisi o novim tržišnim trendovima i raspoloživim kompetencijama zaposlenika. Tako je za uspjeh digitalne transformacije potreban holistički pristup menadžmenta što podrazumijeva:

- utvrđivanje strateških ciljeva organizacije
- njihovo povezivanje s izvorima stvaranja vrijednosti
- određivanje tehnologija koje će podržati ostvarenje korporativnih aspiracija.

Republika Hrvatska sukladno trendovima u okruženju mora pristupiti i raditi na digitalnoj transformaciji. Istraživanje koje je napravila udruga Digitalna Hrvatska, pokazuje da čak 81% građana podržava digitalnu transformaciju zemlje. U intervjuu Poslovnom dnevniku, predsjednik udruge Đuro Lubura ističe da su hrvatski građani očito svjesni da je digitalna transformacija put do novih radnih mjesta. Digitalna transformacija će nam se dogoditi htjeli mi to ili ne. Svaki tržišni igrač u Hrvatskoj mora već danas vidjeti gdje bi se u njoj mogao naći.[52]

Don Grantham, direktor Microsofta za centralnu i istočnu Europu, smatra kako će cijela digitalna transformacija utjecati na dugoročni rast Republike Hrvatske, njezinu konkurentnost i tržište rada. Pri tome najveću ulogu igraju ljudi pa je stoga i u Republici Hrvatskoj važno reformirati obrazovni sustav te ljude usmjeravati prema inženjerskim zanimanjima i STEM vještinama. Don Grantham je naglasio kako promjene nisu nikada jednostavne te da je naša kolektivna odgovornost koristiti najbolja rješenja današnjice u

[52] http://www.poslovni.hr/tehnologija/digitalna-transformacija-ce-mozda-izazvati-potrese-za-igrace-na-trzistu-ali-obicnim-graanima-donijet-ce-samo-dobro-338791

poslovanju i opskrbiti nove generacije pravim vještinama, koje će stvoriti europsku i hrvatsku digitalnu transformaciju i bolju budućnost.[53]

Kao poučan primjer hrvatskog poduzeća, koje zadnjih godinu i više dana provodi agilnu filozofiju poslovanja i digitalizaciju, ističe se Varteks. Pod vodstvom poduzetnika Nenada Bakića, većinskog dioničara, predsjednika NO i predsjednika novoosnovanog Odjela za razvoj i strategiju, Varteks uvodi agilnu filozofiju poslovanja i digitalizaciju po uzoru na TPS sustav Toyote. Riječ je o radnoj fleksibilnosti, odnosno tješnjoj suradnju između timova koji moraju naučiti zaobilaziti hijerarhiju i orijentirati se prema vrhunskoj kvaliteti. Ako je jedan dizajner dobio ideju, po dosadašnjoj korporativnoj proceduri bi trebao napraviti memorandum za direktora dizajna koji bi onda taj dokument proslijedio Upravi Varteksa. Uprava bi raspravljala o ideji na svojim kolegijima pa je nakon odobravanja spuštala na proizvodnu razinu. Prema novom načelu agilnosti hijerarhija se zaobilazi, a dizajner i proizvodnja odmah stupaju u kontakt i dogovaraju projekt, preuzimajući istodobno odgovornost i rizik. To je sjajan primjer učinkovitog delegiranja.

Digitalizaciju su započeli *webshopom*. To je zapravo složen proces kojim se integriraju sve funkcije od skladišta, nabave i računovodstva pa do plaćanja i isporuke. S *online* prodajom koja je već dostigla 5% prihoda u maloprodaji, započeli su nakon svega mjesec i pol dana priprema. Najveća ambicija im je da digitaliziraju šivanje po mjeri i da razviju personalizirane narudžbe preko interneta. Za oba poslovna procesa bi izdvojili agilnu proizvodnu liniju. U klasično šivanje jednog odijela po mjeri uključeno je više od 20 sati rada. Najmukotrpnijih osam sati odlazi na majstorski rad, što uključuje i iscrtavanje mjera po tkanini. Upravo tu fazu procesa žele u Varteksu digitalizirati pomoću softvera kojim se krojevi odijela spuštaju na rezač tkanine. Završni rad ostaje na čovjeku, ali se digitalizacijom znatno olakšava dosad ručno rađeno precizno iscrtavanje kredom po tkanini. Mjere kupca uzimat će se na daljinu preko kamere na računalu jer je Bakićev krajnji cilj da kroz te kanale dođu do tržišta u Europi (Perkov, 2019).

Prema prilogu Native Ad Studija, Hanza Medije i Hrvatskog telekoma, objavljenom 2. veljače 2019. godine u Jutarnjem listu, u globalnim i u hrvatskim okvirima doista je teško pronaći podatak o potencijalima digitalne ekonomije koji ne zvuči sjajno. U prilogu se

[53] http://www.bug.hr/vijesti/digitalna-transformacija-sredistu-pozornosti-win/159997.aspx

navodi da digitalna ekonomija raste čak sedam puta brže od ostatka gospodarstva, a kada bismo ubrzali digitalnu transformaciju Republike Hrvatske, BDP bi se povećao za 11%. Zahvaljujući digitalizaciji, standard hrvatskih građana mogao bi do 2025. godine biti veći za 2.000 eura po glavi stanovnika, a ako bi Republika Hrvatska u sljedećih osam godina dosegnula današnju razinu digitalizacije u Švedskoj, mogla bi generirati 8,3 milijarde eura BDP-a, prema istraživanju *McKinsey&Company*.

„Digitalni tsunami“ koji korjenito mijenja tradicionalne organizacijske metode poslovanja i strukture, nezaustavljiv je zbog najmanje tri tehnološka razloga; naime, istodobni rast *cloud, društvenih i mobilnih* tehnologija ima enormni potencijal i intenzivno mijenja uobičajeni način poslovanja. Zato poslovne strategije moraju obuhvatiti sve faze u procesu transformacije unutar poduzeća (*end-to-end*) što je mnogo zahtjevnije od recimo, implementacije nove tehnologije (Perkov, 2019).

Prije dosta godina to su shvatili i prihvatili te u svoje poslovanje implementirali i menadžeri švedske multinacionalne kompanije IKEA, koja se koristi digitalnom tehnologijom kao polugom za strateški razvoj, repozicioniranje i kreiranje više vrijednosti za svoje kupce. O tome više u nastavku rada.

5. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE POSLOVANJEM NA PRIMJERU PODUZEĆA IKEA

U skladu s postavljenim istraživačkim hipotezama, a u svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja prve istraživačke hipoteze, prema kojoj je *„uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezan sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti, te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja,* u nastavku rada provedeno je empirijsko istraživanje uz primjenu metode studije slučaja na primjeru švedske multinacionalne kompanije IKEA. Kvantitativni podaci i informacije prikupljeni su istraživanjem dokumentacije i podataka iz godišnjih izvješća kompanije IKEA te znanstvenih radova o ovoj kompaniji u domaćim i inozemnim edicijama i Internet stranicama.

Multinacionalne kompanije se s ciljem rasta profitabilnosti, vlastite ekspanzije i konkurentnosti na globalnom tržištu, sve više okreću izvangraničnom poslovanju. Internacionalizacija je vrlo teška i zahtjevna opcija poslovanja ali je i jedan od ključnih poteza u razvijanju i stjecanju te zadržavanju razine konkurentnosti. Različiti su načini i aspekti pristupa kompanija inozemnim tržištima. Švedska kompanija IKEA, kao prepoznatljiva multinacionalna kompanija, primjenjivala je različite načine i aspekte širenja na inozemna tržišta.

Riječ je o jednoj od najvećih međunarodnih multinacionalnih kompanija koja se bavi prodajom namještaja i to u oko četiristo prodavaonica širom svijeta. Veliki broj poduzeća posluje pod zaštitnim znakom IKEA. Osnovana 1940. godine u malom selu u Švedskoj, s Ingvarom Kampradom kao vlasnikom, kompanija IKEA je postala jedna od vodećih svjetskih prodavača namještaja i jedna od najvrednijih svjetskih kompanija. Prema *Best Global Brands* izvještaju, koji svake godine objavljuje konzultantsko poduzeće Interbrand, IKEA je u 2018. godini rangirana među 100 najvećih svjetskih brendova s vrijednošću od gotovo 17,5 milijardi USA dolara. Kriteriji temeljem kojih je Interbrand rangirao svjetske kompanije su: financijski rezultati proizvoda i usluga brenda, prisutnost i uloga brenda u

potrošačkom izboru kupaca te konkurentna snaga brenda i njegova sposobnost da zadrži i održi buduću potražnju i dobit.[54]

5.1. Povijesni razvoj poduzeća IKEA-e

Sve je zapravo počelo sa šibicama. Mali dječak s idilične farme u švedskom okrugu Småland, pokušao je zaraditi nešto eura tako da je trgovao šibicama; kupovao ih je na veliko u Stockoholmu, a prodavao ih svojim susjedima. Njegovo ime je bilo Ingvar Kamprad. Samo nekoliko godina poslije pokrenuo je svoj prvi ozbiljniji posao. Bilo je to 1943. godine kada je imao svega 17 godina života. Dobivši od oca nešto novca za financiranje studija, pametni švedski mladić osnovao je vlastito malo poduzeće. Ime novog poduzeća je osmislio vrlo brzo: IKEA (***I**ngvar **K**amprad, **E**lmtary, **A**gunnaryd*) – I i K su njegovi inicijali, E je prvo slovo njegovog roditeljskog doma, farme Elmtaryd i konačno, A dolazi od Agunnaryd, imena sela u kojemu je odrastao.

U to vrijeme poduzeće IKEA nije bilo ni nalik multinacionalnoj kompaniji kakvu danas poznajemo. U prvom asortimanu proizvoda uopće nije bilo namještaja. Kamprad je umjesto toga prodavao sve i svašta, od olovki i drvenih konjića, do nakita i najlonskih čarapa. 1945. godine se u lokalnim novinama pojavio prvi oglas poduzeća IKEA-e. Ubrzo se mladi poduzetnik dosjetio nove mogućnosti - prodaje putema kataloga. Logistički problem je riješio brzo. Kamprad je svoje proizvode dostavljao područnim kamionom za prijevoz mlijeka. Uvijek nastojeći proširiti svoj posao, Ingvar Kamprad se odlučio za novu paletu proizvoda: namještaj proizveden u lokalnim stolarskim radionicama. Ova poslovna promjena je bila vrlo uspješna pa je već 1951. godine, osnivač Kamprad otisnuo prvi IKEA katalog namještaja. Danas se taj katalog objavljuje i distribuira u ogromnim nakladama.

Prva prodavaonica IKEA otvorena je 1954. godine u Älmhultu, malom gradiću u Smålandu gdje je Kamprad osnovao poduzeće. Samo pet godina kasnije, 1958. godine, u istom mjestu IKEA otvara svoj prvi "pravi" prodajni centar na prostoru velikom 6.700 kvadratnih metara. Dalje je sve išlo jako brzo: 1963. g. prvi prodajni centar u Oslu u Norveškoj, 1965. g. prodajni

[54] https://gmne.net/2018/10/interbrand-objavio-popis-najmocnijih-svjetskih-brendova-za-2018-godinu/ i https://zutestrane.net/blog/top-100-najvrednijih-brendova-kompanija-2018/

centar "Kungens Kurva" u Stockholmu (i danas najveći centar poduzeća na svijetu), 1969. g. prva prodavaonica u Kopenhagenu u Danskoj. Neke od tadašnjih prodavaonica i danas podsjećaju na te rane dane velike kompanije (Horvat, Perkov, Kovačić, Trojak, Krajnović, 2015).

Prema podacima za 2017. godinu IKEA je zapošljavala 134.400 djelatnika u maloprodaji, 9.100 u distribuciji, 2.100 u trgovačkim centrima i još 3.400 u ostalim segmentima poslovanja. Više od polovice zaposlenika je ženskog spola, kao i 49% menadžera i 53% rukovoditelja unutar IKEA Grupe. Internet stranica IKEA-e bilježi 2,1 milijardu posjeta, a putem aplikacija *Katalog* i *Store* bilježi se 137 miljuna posjeta.[55] Na prikazu 5.1. su povijesne izmjene u logotipu kompanije.

Prikaz 5.1. **Evolucija logo IKEA**

Izvor:
https: //www.google.hr/search?dcr=0&tbm=isch&sa=1&ei=M7Q6WruOGoTCwQLg2q6oAQ&q=ikea+logo

U 2018. godini IKEA Grupa ima 422 robne kuće na više od 50 tržišta. Protekla je godina bila ispunjena mnogim novim postignućima. Ne samo da je otvorena prva robna kuća u Indiji nego su poduzeti i važni koraci prema proširenju na Južnu Ameriku. IKEA je 2018. godine otvorila 19 novih robnih kuća i pokrenula uzbudljive nove planove proširenja. Tijekom 2019. godine nastavit će se poslovanje s još 15 maloprodajnih lokacija, a godinu kasnije

[55] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

otvorit će se i prve robne kuće u Južnoj Americi. Za tu je regiju planirano otvaranje 9 robnih kuća tijekom sljedećih 10 godina, a započet će se s Čileom, Peruom i Kolumbijom.[56]

5.2. Organizacijska struktura i sustav franšize poduzeća IKEA

Želeći potpunu neovisnost i dugoročnu strukturu vlasništva, osnivač poduzeća IKEA Ingvar Kamprad nije htio poduzeće ustrojiti kao klasično dioničko društvo. Početkom 1980-ih godina, uočio je potrebu zaštititi jedinstveni IKEA koncept kako bi omogučio daljnji razvoj poduzeća. Vjerovao je da sva poduzeća objedinjena pod IKEA robnom markom moraju sama stvarati resurse prije nego se mogu širiti. Stoga je utemeljio sustav franšize poduzeća IKEA. Danas sve robne kuće IKEA, (osim robne kuće u Delftu u Nizozemskoj, koja je u vlasništvu poduzeća Inter IKEA Systems B.V.), posluju prema uvjetima franšize. Poduzeće Inter IKEA Systems B.V. vlasnik je IKEA koncepta i svjetski vlasnik franšize poduzeća IKEA.

Sustav franšiza omogućuje IKEA-i međunarodno širenje uz zaštitu IKEA koncepta. Inter IKEA Systems B.V. vlasnik je IKEA koncepta i svjetski vlasnik franšize ove švedske kompanije te neprestano razvija IKEA koncept i osigurava njegovu implementaciju na svim tržištima. Inter IKEA Systems B.V. je zadužena za prijenos metoda, *know-how*-a i rješenja za prodaju svih proizvoda pod IKEA robnom markom. Franšize imaju pravo na razvoj asortimana, nabavu i komunikaciju te vode svakodnevne procese maloprodaje i za to plaćaju određenu naknadu.[57] IKEA ima i klasične primatelje franšize u Grčkoj, Bugarskoj, Cipru, Izraelu, Kini, zemljama Bliskog istoka...[58]

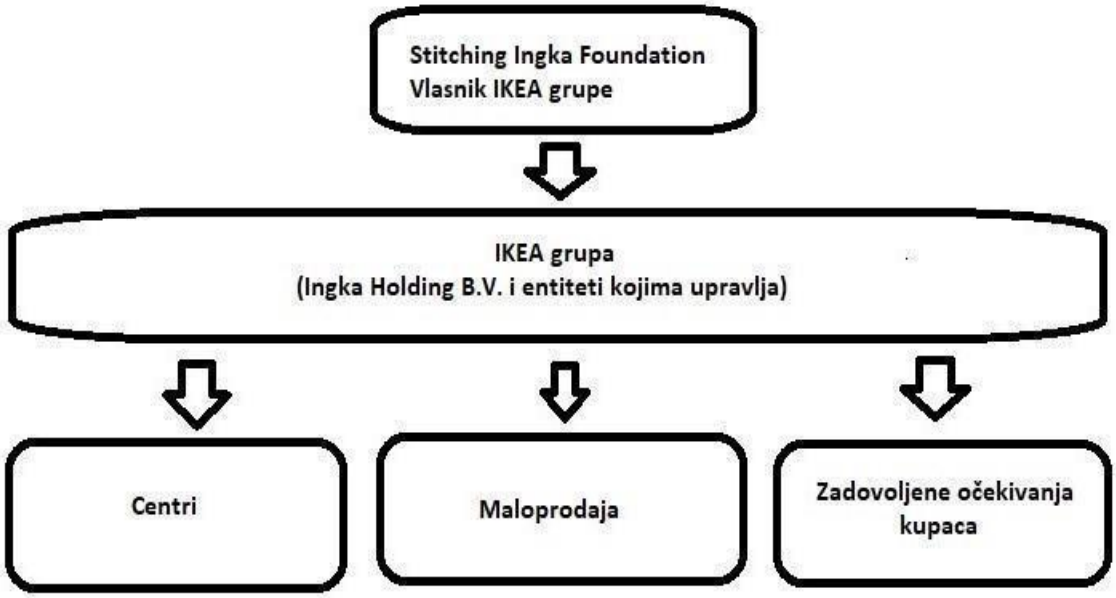
IKEA Grupa (Ingka Holding B.V. i entiteti kojima upravlja) ima organizaciju vlasništva koja joj jamči neovisnost i dugotrajni pristup. Nizozemska zaklada Stichting Ingka Foundation vlasnik je IKEA Grupe, a njezina se sredstva mogu koristiti na dva načina: moguće ih je ponovno uložiti u IKEA Grupu ili pak donirati u humanitarne svrhe putem zaklade Stichting IKEA Foundation.[59] Kompanija IKEA je svojevrsna mreža poduzeća, holdinga i fondacija,

[56] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/facts-and-figures/reaching-more-of-the-many-people/index.html
[57] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html#20191_tiic01a_10
[58] https://franchising.rs/clanak/507/dobra-godina-za-ikeu/
[59] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

u vlasništvu “Stichting Ingka Foundation” (SIF) sa sjedištem u Nizozemskoj, koju je 1982. oformio osnivač IKEA-e Ingvar Kamprad. SIF je vlasnik gotovo svih poduzeća i holdinga unutar IKEA mreže pa tako i INGKA Holding Grupe sa sjedištem također u Nizozemskoj, koja kontrolira veliku većinu IKEA robnih kuća u svijetu.

Međutim, spomenuti INGKA Holding Grupa, kao poduzeće „kćer“ SIF-a, nije vlasnik IKEA dizajna, koncepta i brenda IKEA, nego je to Inter IKEA Systems B.V., registiran također u Nizozemskoj. Inter IKEA Systems je u vlasništvu Inter IKEA Holdinga, koji je pak registiran u Luxembourgu, a njega kontrolira Interogo Fondacija, sa sjedištem u Liechtensteinu. Većinski vlasnik Interogo Fondacije je obitelj Ingvara Kamprada.[60] Stichting Ingka Fondacija (SIF) je formalni vlasnik IKEA-e ali Ingvar Kamprad je imao punu kontrolu nad tom Fondacijom kroz njen upravni odbor, koji broji pet ljudi od kojih je jedan Kampradova supruga, a drugi njegov švicarski odvjetnik, dok su ostali članovi upravnog odbora bili njegovi ljudi od povjerenja.[61]

Prikaz 5.2. **Organizacijska struktura IKEA-e**



Izvor: obrada autora prema:
http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

[60] Umro je u siječnju 2018. u 91. godini života.
[61] http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/ikea-inteligentna-rjesenja-za-izbjegavanje-poreza-iz-svicarske-126210/

Na razini IKEA grupe za sve entitete unutar grupe obavljaju se sljedeće funkcije:[62]

- poslovno upravljanje, operacije i financije,
- korporativne financije, porez i riznica,
- pravo i uprava,
- nekretnine,
- upravljanje rizikom i usklađenost,
- komercijala,
- korporativne komunikacije,
- ljudski resursi,
- marketing,
- održivi razvoj,
- Ikea poslovna rješenja,
- iskustva kupaca,
- ekspanzija,
- funkcije za service office,
- upravljanje financijskim sredstvima.

5.3. Vizija i poslovna ideja poduzeća IKEA

Prema mrežnoj stranici IKEA-e, njena vizija glasi: „Stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi“. Poslovna ideja je ponuditi široki asortiman dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za uređenje doma, po tako niskim cijenama koje si većina ljudi može priuštiti. Ta se ideja ostvaruje kombinacijom funkcije, kvalitete, dizajna i vrijednosti. Pritom se uvijek misli i na održivost. IKEA koncept prisutan je na svim razinama kompanije, od dizajna, nabave, pakiranja i distribucije do modela poslovanja.

Poslovna ideja IKEA-e zasniva se na širokom asortimanu proizvoda, modernom dizajnu, visokoj kvaliteti, niskm cijenama i dostupnosti svima. Uspješnost poslovanja bazira se na kataloškoj prodaji, prepoznatljivosti prodajnih centara po bojama koje aludiraju na švedsku zastavu i na izlaganju proizvoda na način da te proizvode kupac vidi u njihovoj logičnoj

[62] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html#organisation

lokaciji tj. u kući, stanu ili sobi. Svojim idejama IKEA nastoji kupce inspirirati na funkcionalnost i nova rješenja u namještanju doma. Puno pozornosti kompanija pridaje svojim zaposlenicima, omogućujući im da sudjeluju u procesu odlučivanja i potičući ih da preuzmu odgovornost na određenom području poslovanja.[63]

Poštivanje ljudskih prava, temeljeno na odrednicama Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima, prisutno je u svemu što IKEA čini i uključeno je u kodeks ponašanja dobavljača pod imenom IWAY Standard.[64] Jednostavnije rečeno, IKEA želi osigurati ugodnu i bolju svakodnevnicu za sve buduće i sadašnje korisnike. Istaknuta karakteristika kompanije je globalna ekspanzija, odnosno želja da bude najveća kompanija te vrste, na svim kontinentima i u velikom broju zemalja.[65]

Naporan rad ključ je kakvoće proizvoda koji se nudi kupcima. Kakvoća se postiže optimizacijom lanca vrijednosti, dugoročnim odnosima s dobavljačima i ulaganjima u visokoautomatiziranu proizvodnju na veliko. Trenutno primaran cilj IKEA-e je ulaganje u obnovljivu energiju. Naime, u kompaniji su prepoznali veličinu problema klimatskih promjena i njihovih posljedica, zbog čega je IKEA Grupa predana ideji da do 2020. godine proizvede onoliko obnovljive energije koliko potroši za svoj rad.[66] Opći cilj poslovanja u klasičnoj i neoklasičnoj teoriji kompanije je maksimiziranje dobiti. Naravno, upitno je samo u kojem će se roku ostvariti taj cilj. U kratkom se roku naime, može žrtvovati određeni dio profita s ciljem dobivanja većeg udjela na tržištu i istiskivanja konkurenata što za rezultat ima maksimiziranje dobiti (Babić, 2009).

Prema objavljenim podacima o poslovanju u zadnje tri godine, IKEA je u 2016. financijskoj godini povećala svoj ukupni prihod u odnosu na godinu prije za 7% te ostvarila neto dobit u iznosu od 258 milijuna eura. Već sljedeće 2017. godine prihodi su iznosili 22,878 milijuna eura uz ostvarenje neto dobiti od 912 miljuna eura. U 2018. godini kompanija je ostvarila prihod od 25,516 milijuna eura, a neto dobit u iznosu od 1,449 milijuna eura.[67]

---

[63] http://bknezevic.awardspace.com/ttp_koprivnica_seminari_2007/ikea.PDF
[64] IWAY standard: Načela kompanije kojima se želi pozitivno utjecati na ljude, planetu, radne uvjete i okoliš, kako lokalno tako i globalno
[65]IKEA : http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html
[66] IKEA: http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/
[67] https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/525318.pdf

5.4. Poslovna strategija poduzeća IKEA

Poslovna strategija je odgovorna za dugoročnu profitabilnost i neprekidni rast kompanije. Menadžeri imaju važnu ulogu u ostvarivanju vizije i poslovne ideje svakog poduzeća pa je tome tako i u slučaju IKEA-e. Njena strategija je bazirana na standardiziranoj prodaji, švedskom dizajnu, namještaju koji sastavlja kupac i niskoj cijeni. IKEA cilja na mlade parove i obitelji koji su "cjenovno osviješteni" i koji mogu samostalno sastaviti namještaj. Širok asortiman proizvoda, dizajn, niske cijene, dostupnost svima i visoka kakvoća, samo su neke prednosti na kojima je baziran njezin uspjeh. Mnogo se ulaže u pronalazak načina održavanja niskih troškova, a da to bitno ne utječe na kakvoću proizvoda. Takav se način proizvodnje provodi u svim proizvodnim segmentima IKEA-e, kao i u distribuciji i njenim robnim kućama.

U svom poslovanju IKEA koristi hibridnu strategiju. Ona se definira kao strategija prelaska s jedne poslovne strategije na drugu. Upravo tako i IKEA koristi jednu strategiju za ulazak na poslovno tržište, da bi se nakon ostvarenja cilja prodaje preusmjerila na drugu, novu poslovnu strategiju. Ona ima jasno definirane poslovne aktivnosti, a jedna od njih je ona kojom uspijeva izdržati snižavanje troškova. Snižavanje troškova bazira se na:

- standardiziranoj proizvodnji - instrukcije za sklapanje proizvoda dovedene su do savršenstva,
- snižavanju troškova angažiranja radne snage u maloprodajnim objektima – u maloprodajnom objektu kupac se kreće određenom putanjom i najčešće mu ne treba pomoć zaposlenika pri odabiru i kupovini proizvoda**,**
- reduciranju pružanja usluga.

Uspjeh IKEA-e baziran je na glavnim marketinškim strategijama koje uključuju kataloge, prepoznatljivost i izlaganje proizvoda. Unatoč tome što je suvremeno doba obilježeno medijima poput televizije i interneta, istraživanja pokazuju da su katalozi kao oglasna sredstva bitan motivator za kupce (Kraljević i Perkov, 2014). Potvrdu ovih istraživanja nalazimo i u slučaju IKEA-e koja je svoj prvi katalog izdala još 1951. godine. Za 2018. godinu IKEA katalog sadrži 324 stranice, preveden je na 35 jezika te je distribuiran u 52 zemlje u 203 milijuna primjeraka. Cijeli proizvodni lanac IKEA kataloga nosi FSC certifikat, koji jamči odgovorno upravljanje šumama te omogućuje da se od šume do tiska može pratiti

sljedivost procesa. Digitalna aplikacija omogućuje korisniku da pojedine sobe iz kataloga pregleda uz rotaciju od 360 stupnjeva te nudi opciju proširene stvarnosti, što korisniku omogućuje smještanje IKEA proizvoda u vlastiti dom.[68]

Prepoznatljivost prodavaonica IKEA uočava se po bojama švedske zastave, koje su prisutne i na upečatljivom logu poduzeća. Osim toga, IKEA će u povijesti ostati zapisana kao prva koja je kupcima ponudila namještaj za slaganje upakiran u plosnatu ambalažu i to već 1950. godine. To je koncept kojim je kompanija dobila na globalnoj prepoznatljivosti pa samim tim i važnosti. Takav koncept pakiranja utjecao je na praktičnost transporta proizvoda s jednog kraja svijeta na drugi ali i osigurao uštedu u troškovima slanja. Iz dosad opisanog načina poslovanja proizašao je takozvani IKEA efekt. Može se opisati kao visoko mišljenje o proizvodu koje je dijelom posljedica čina samostalnog sastavljanja kompletnog proizvoda. Naime, smatra se da ga na taj način kupci više cijene i vrednuju nego kada kupe već sastavljen proizvod.[69] Izloženost proizvoda u uređenim prodajnim prostorima IKEA, koji razmještajem podsjećaju na različite prostorije kuće u kojoj netko živi, dio je prepoznatljivosti kompanije. Tako kompanija nastoji inspirirati potrošače te im uz sam proizvod nudi i ideje za neka nova rješenja. Osim toga, te su prostorije taktički raspoređene s ciljem usporavanja kretanja kupca po prodavaonici. Ipak, kako kupcima ne bi postalo dosadno, prodavaonice IKEA uređene su tako da se svakih petnaestak metara može skrenuti.[70] Tako će kupac biti primoran obići sve odjele, od kuhinjskog namještaja do umjetnog i prirodnog cvijeća. IKEA-inu ideju raspoređivanja robe dobro je opisao bivši direktor Johan Stanebo u knjizi *„The truth about IKEA-The Secret Behind the World's Fifth Richest Man and the Success of the Flatpack Giant“* (2010) napisavši: „To je kao da vas IKEA uhvati za ruku i namjerno vodi kroz prodavaonicu putem kojim ćete što više toga vidjeti i kupiti“.

Diferencijacija se bazira na (Bell, 2017):

- marketingu,
- broju linija proizvoda – širok asortiman, velika mogućnost izbora za kupca,

[68] http://www.jatrgovac.com/2017/08/zapocela-distribucija-novog-ikea-kataloga/

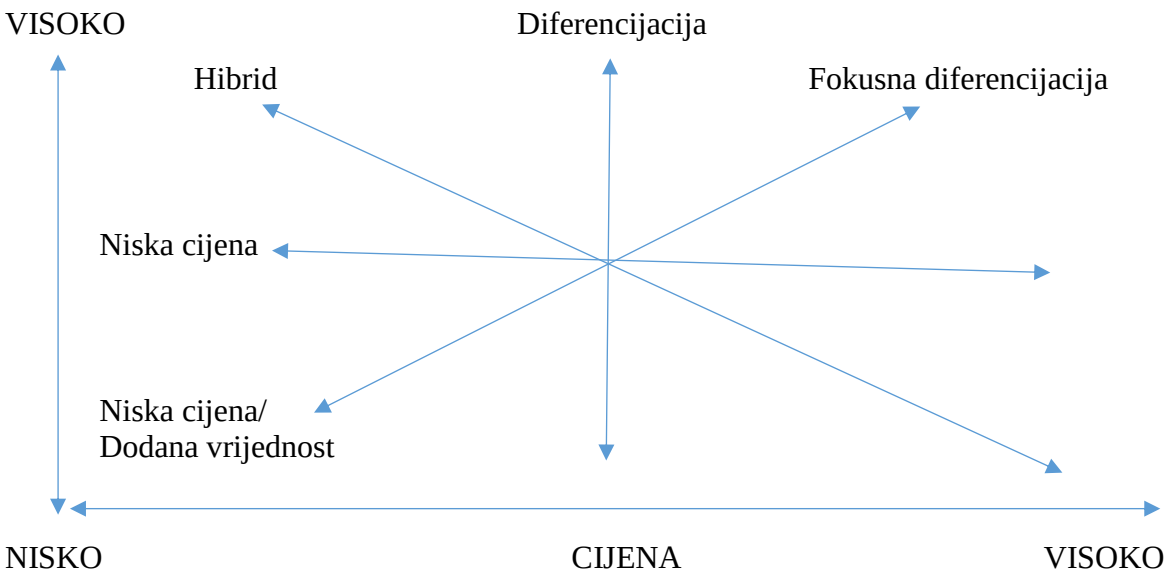
[69] Vrčić, A., *S dvije stvari promijenili su sve*, Preuzeto s: https://www.express.hr/life/ikea-efekt-s-dvije-stvari-promijenili-su-sve-14147

[70] Collins, L., *Is the Ikea ethos comfy or creepy?;* https://www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/house-perfect

- “pametnim proizvodima” – svatko može sam sklopiti kupljene proizvode,
- logistici – partnerstva s kompanijama u kanalima marketinga (npr. proizvođači sa domaćeg tržišta koji svoje proizvode smještaju u maloprodajne jedinice IKEA-e),
- operacijama u prodajnim objektima – kada je u pitanju pružanje usluga, kupci imaju niska očekivanja; sami prevoze i sklapaju proizvode koji su tome i prilagođeni te čije je sklapanje dovedeno do vrhunca jednostavnosti (standardizacija).

Strategija se odnosi na postavljanje dugoročnih uputa za poduzeća i vodeći menadžment u njihovom procesu odlučivanja u svrhu postizanja uspjeha za poduzeće. Osnovna strategija IKEA-e je jednostavna: standardizirana prodaja, švedski dizajn, pokućstvo koje sastavljaju kupci, niske cijene. Ovom strategijom kompanija zadržava niske troškove i naklonost širokog kruga kupaca, što joj pomaže da ostane ispred konkurencije (Frynas i Mellahi, 2014).

Prikaz 5.3. **Bowmanov strategijski sat na primjeru poduzeća IKEA**



Izvor: obrada autora prema: Bell, J., *IKEA: Strategic Analysis,*
Preuzeto s: https://myassignmenthelp.com/free-samples/ikea-strategic-analysis

Iz gornjeg prikaza 5.3. vidljivo je da kompanija IKEA provodi hibridnu strategiju, koja se temelji na činjenici da će roba i usluge biti isporučeni po niskoj cijeni ali istovremeno u višoj percipiranoj vrijednosti od troškovnih konkurenata. To je u osnovi učinjeno kako bi se povećala reputacija među potrošačima i time povećao tržišni udio proširivanjem svoje baze klijenata.

Internacionalne i globalne strategije puno su kompleksnije od domaćih. Iako su globalna tržišta privlačna strateška opcija za neke kompanije, ona nisu jedini izvor strateške konkurentnosti. Zapravo, za većinu većih kompanija je važno da nastave predano raditi i ostanu konkurentne kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu i to na način da idu ukorak s najnovijim tehnološkim mogućnostima te da budu spremne na inovacije konkurenata. Stoga ulazak na međunarodna tržišta, čak i za kompanije s bogatim iskustvom na svjetskom tržištu poput Toyote i IKEA-e, zahtijeva uključivanje strateškog menadžmenta i spremnost na promjene.

IKEA-ina internacionalna strategija u skandinavskim zemljama i dijelu Europe nije pridobila odgovarajuću pažnju u drugim zemljama Europe. Prilagodba svakoj zemlji i potrebama tamošnjih kupaca dovela bi do porasta cijena proizvodnje, a time i prodajnih cijena. Stoga, kompanija IKEA primjenjuje svoju inicijalnu viziju: prodavati osnovni „tipično skandinavski“ proizvod (Frynas i Mellahi, 2014). Kako bi se naglasili švedski korijeni, u oglašavanju često koriste plavu i žutu boju (u skaldu sa zaštitnim znakom kompanije).

Pod IKEA-inom globalnom strategijom dobavljači su obično locirani u jeftinim državama, blizu potrošnog materijala i pristupu distribucijskim kanalima. Takvi dobavljači stvaraju proizvode visoke kvalitete, koji su namijenjeni globalnom tržištu. Samo potrebne promjene su dopuštene, kako bi se troškovi držali pod kontrolom. Poslovna formula IKEA-e bazira se na niskim cijenama i pristupačnosti. Adaptacija svakoj zemlji i njenim potrebama dovela bi do većih cijena proizvodnje i stavila pritisak na niske cijene proizvoda. IKEA-ina strategija nižih cijena prema potrebama svakog specifičnog tržišta, urodila je plodom je jer je 1997. godine internacionalna prodaja činila 89% cjelokupne zarade. IKEA-ina prodaja u Njemačkoj (42,5%) bila je puno veća nego u Švedskoj (11%). Strategija da se u standardnom proizvodnom asortimanu ne prilagođavaju lokalnim tržištima, s vremenom je urodila rezultatima i u drugim europskim zemljama, postigavši tako veću ekonomsku profitabilnost uz zadržavanje niskih cijena kao konkurentske prednosti.

IKEA je dominantno internacionalizirana kompanija jer udio prodaje na matičnom švedskom tržištu čini samo 5% ukupnih prihoda. Njemačka i SAD su u 2016. godini generirali po 14% udjela, Francuska 8%, a Ujedinjeno Kraljevstvo 6% prodaje. Prvi izazov za kompaniju bio je ulazak na japansko tržište 1974. godine gdje su se susreli s nekoliko problema. Jedan od imperativa bila je potreba za prilagodbom lokalnom tržištu. Primjerice,

švedske trosjedne fotelje bile su prevelike za japanske male stanove. Japanci su naviknuti na višu razinu ljubaznosti prodavača i usluge prema kupcima te uz to nisu navikli na koncept samostalnog sastavljanja namještaja. Čak ni japanski partneri nisu bili uvjereni da ovakav strateški pristup poslovanju može proći u ovoj dalekoistočnoj zemlji. Zato je IKEA 1986. godine odlučila izaći s japanskog tržišta.

Drugi veliki IKEA-in izazov bio je ulazak na američko tržište 1985. godine. Iako je do 1996. na tom tržištu otvorila 26 prodajnih centara, u SAD nije uslijedio uspjeh kao u Europi. Slično Japanu, IKEA nije dovoljno uvažavala lokalne potrebe i želje kupaca. Primjerice, američki kupci preferirali su veće komade namještaja, a švedski kreveti su bili 20 cm uži nego oni na koje su Amerikanci bili naviknuti. IKEA-ini kuhinjski elementi bili su preuski za klasično američko posuđe, a škrinje za spavaću sobu i ormarići preniski. Zavjese su bile prekratke i preuske za američke prozore. Na temelju loše izvedbe na američkom tržištu, menadžment je zaključio da bi trebalo donijeti globalnu strategiju, koja bi bila dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim tržištima. Zato je kompanija usvojila uravnoteženu strategiju udovoljavanja globalnim i lokalnim potrebama.

S jedne strane, IKEA-ine podružnice su još uvijek odgovorne korporativnom sjedištu kompanije i uputama, jer IKEA i nadalje stavlja snažan naglasak na globalno tržište. Korporativno sjedište promovira iste korporativne vrijednosti, operativne procedure i standardizirana poslovna rješenja za sve podružnice diljem svijeta. Iskustvo kupnje mora biti identično u svakoj prodavaonici na planeti. S druge strane, podružnice su dobile više autonomije kako bi efektivno odgovorile specifičnim potrebama svakog pojedinog tržišta. IKEA je spremna odgovoriti lokalnim potrebama ukoliko se radi o proizvodima koji nisu od velike strateške važnosti za usvojene korporativne vrijednosti. Svaka podružnica može birati koje će proizvode imati u prodavaonici, kreirati promotivne akcije i odabrati lokaciju prodavaonice (npr. IKEA-ine kineske prodavaonice locirane su u blizini lokalnih frekventnih prometnih čvorišta).

Tako je ranih 1990-ih godina, IKEA preoblikovala svoju strategiju i prilagodila proizvode ogromnom američkom tržištu, kako bi Amerikanci bili zadovoljni dimenzijama namještaja i smjestili ih u svoje domove. Od 1990. do 1994. godine, IKEA-ina prodaja u SAD-u bila je 480 milijuna dolara, 1997. oko 900 milijuna, a 2016. više od 6 milijardi dolara! U međuvremenu, SAD su postale IKEA-ino drugo po redu najveće tržište, odmah poslije

Njemačke. Iz stečenih iskustava s Japanom i SAD-om, IKEA je shvatila da mora više pažnje posvećivati željama i potrebama drugih tržišta i istodobno zadržati svoj originalni poslovni model. Godine 2006. IKEA se vratila na japansko tržište, otvaranjem pet prodajnih centara u dvije godine (Mellahi i sur., 2005).

IKEA-ina početna strategija za Japan i SAD pokazala je kako čak i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora uspjeti na vanjskom. Dok je strategija uspijevala u Švedskoj, skandinavskim zemljama i ostatku Europe, nije uspjela u SAD i Japanu. Kompanija je izmijenila svoj odnos prema proizvodima i kupcima, kako bi standardizirala prodaju i dio svog poslovanja za uspjeh na takvim tržištima. IKEA-ina temeljna strategija jest jednostavna: standardizirana prodaja, jednostavan skandinavski dizajn, namještaj koji sastavljaju kupci i niske cijene. Ova strategija pomaže im da zadrže niske troškove i pridobiju brojne kupce, tj. da stalno budu ispred konkurencije. Kompanija s jakom korporativnom strategijom poput IKEA-e, ne mora mijenjati svoju srž niti korporativne vrijednosti da bi se proširila na internacionalna tržišta. Time izvrsno koriste prednosti ekonomije opsega (Perkov i sur., 2018).

5.5. Korporativna kultura poduzeća IKEA i *Thank You* događanje

IKEA vjeruje da svatko može pružiti nešto vrijedno i zato nastoji zadržati i njegovati sljedeće vrijednosti u radu:

1. *vođenje vlastitim primjerom* - menadžeri u IKEA-i se vode vrijednostima i stvaraju ugodnu radnu atmosferu, a to isto očekuju od zaposlenika,
2. *stalna želja za napretkom* - u IKEA-i znaju da prilagođavanje potrebama kupaca pomoću inovativnih rješenja doprinosi stvaranju boljeg svakodnevnog života kod kuće,
3. *zajedništvo i entuzijazam* - samo zajedničkim snagama se može riješiti problemi koji se ponekad čine nerješivima, a to u IKEA-i rade svakodnevno,
4. *svijest o troškovima* - niske su cijene moguće samo uz male troškove i zato su ponosni na rezultate koje postižu uz malo sredstava,
5. *suočavanje sa stvarnošću* - ostaju vjerni praktičnim rješenjima kako bi se razvijali, poboljšali i donosili odluke u skladu sa stvarnošću,
6. *skromnost i snaga volje* - poštuju jedni druge, svoje kupce i svoje dobavljače, a zahvaljujući snazi volje, uspješno rade svoj posao,

7. *raditi na drukčiji način* - preispituju postojeća rješenja, a kad pronađu bolju ideju, spremni su je primijeniti,
8. *preuzimaju i daju odgovornost* - promiču zaposlenike s potencijalom i potiču ih da nadmaše svoja očekivanja,
9. *jednostavnost* - problemima, ljudima i izazovima pristupaju jednostavno i ležerno,
10. *uvijek biti „na putu“*- na kraju svakog dana razmišljaju što su sve učinili danas, a što bi mogli poboljšati sutra. Tako su uvijek na putu prema novim idejama i inspiracijama.[71]

Za svoje suradnike i zaposlenike, IKEA je 1999. godine na osebujan i originalan način osmislila milenijsku nagradu - bonus, kojm je započela bez presedana pisati novu stranicu u povijesti trgovine. Naime, ukupni jednodnevni promet oko 80 milijuna US$, ostvaren dana 9. listopada 1999. godine u IKEA trgovačkim centrima u svijetu, podijeljen je djelatnicima po određenom ključu, od vratara do predsjednika. Kampradov cilj je bio nagraditi doprinos i samoprijegoran rad djelatnika u povodu 54. godišnjice uspješnog poslovanja. U IKEA-i su isplanirali „win-win“ (pobjednik-pobjednik) situaciju, tako što su osmislili promotivno-propagandnu kampanju da svaki kupac toga dana sazna da će ukupan promet toga dana biti podijeljen zaposlenicima. Ciljevi kampanje su bili:

- upoznati kupca s idejom događaja manifestacije te ih usmjeriti na kupnju upravo 9. listopada 1999. godine,
- odaslati poruku da je IKEA napredna kompanija, izvrsno mjesto za rad i kupnju,
- na originalan način zahvaliti djelatnicima na njihovom požrtvovnom radu, a kupcima na njihovoj lojalnosti,
- uvjeriti kupce i zaposlenike da je misija i obveza IKEA-e učiniti im život ljepšim i kod kuće i na radnom mjestu.

Toga 9. listopada 1999. godine ukupna je prodaja bila rekordna. Svi IKEA trgovački centri u SAD su toga dana kupcima poklanjali besplatnu masažu leđa i stopala, papuče, vrč za kavu, a ozračje su uljepšali klauni, mađioničari i glazbenici. U takvom ozračju kupci su se osjećali bolje pa su trošili više nego inače (prosječno 25-50 dolara po transakciji). Svakog punog sata su u svim sjevernoameričkim supermarketima ždrijebom izvlačena po dva računa, čijim se vlasnicima, odnosno kupcima, vraćao puni iznos kupovine, za koji nije bilo

[71] http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#our-workplace

ograničenja. Rekordan je bio račun od 7.000 dolara, za koji je kupac dobio iznos vraćen u cjelosti (Perkov, 2015).

U svojoj praksi kompanija IKEA poštuje zakone o radu svake zemlje u kojoj posluje i prilagođava karakter odnosa s uposlenicima tamo gdje to smatra potrebnim. Na primjer, disciplinirani Nijemci vole precizno utvrđene procedure, dok Francuzi zahtijevaju formalniji opis poslova. No, kada je riječ o biti IKEA-ina pristupa upravljanju, dakle otvorenosti i vrijednostima vođenja, ravnopravnosti, neusiljenosti, odlučivanju na temelju konsenzusa, „učenju uz rad“ i dijeljenju važnih informacija na svim hijerarhijskim razinama, organizacijska kultura kompanije nadilazi sve međudržavne granice. Ti ključni principi i vjerovanja su jasno izraženi u Kampradovu „Testamentu“ („Biblija IKEA-e“) u kojemu je između ostalih i misao poput ove: „Gubljenje resursa je u IKEA-i smrtni grijeh*“*. Ovaj dokument je preveden na desetke stranih jezika da bi se učinio razumljivim zaposlenicima IKEA-e diljem globusa te da bi bio tema *in-house* edukacijskih seminara o globalnom vođenju kompanije.

5.6. Pristup upravljanju talentima u poduzeću IKEA

U IKEA-i ne postoji tipična karijera, no može se puno naučiti i napredovati. Svoje zaposlenike potiče da iskušaju različite uloge i mnogi od njih promijene više radnih mjesta i zemalja tijekom svoje karijere. Zaposlenici mogu dizajnirati svoj vlastiti put u skladu s planom svog profesionalnog razvoja i ciljevima za budućnost. U kompaniji vjeruju da svaki zaposlenik ima potencijal za rast. Kandidate odabiru pomoću alata koji se usredotočuju na vrijednosti i *cultural fit*; standardni upitnik uglavnom ignorira vještine, iskustvo ili akademska postignuća i umjesto toga vrednuje vrijednosti i uvjerenja kandidata, koji postaju temelj za screening, intervjuiranje i obuku i razvoj. Kada se ljudi interno prijavljuju za vodstvo, procjena se opet oslanja na njihove osobne i zajedničke vrijednosti kako bi se osigurala konzistentnost. Takav naglasak na stavovima i kulturnom uklapanju čini se kao najbolja praksa u upravljanju ljudskim resursima. Razlozi ostaju nejasni, ali mogu odražavati potencijalne probleme povezane sa zapošljavanjem u skladu s *cultural fit*. Razlozi prema Stahlu, Björkmanu, Farndaleu i Wrightu (2012) mogu biti sljedeći:

1. potreba za ulaganjem više resursa u proces zapošljavanja,

2. nedostatak razvoja selekcijske tehnologije (npr. korištenje testova osobnosti),
3. zakonska ispravnost *value-driven* pristupa zapošljavanju,
4. mogućnost da ekstremne verzije tog pristupa dovedu do baze talenata u kojoj svi imaju isti profil osobnosti i dijele iste vrijednosti, što umanjuje raznolikosti koje su poduzećima neophodne za razvoj i inovacije.

Kompanija IKEA održava jedinstvenu filozofiju utemeljenu na kulturi i stoga zauzima osobit pristup upravljanju talentima, koji se značajno razlikuje od priznatih najboljih iz prakse. Međutim, nema sumnje da su IKEA-ine prakse upravljanja talentima učinkovite; one omogućuju da kompanija zadrži svoju jedinstvenu kulturu dok ostvaruje ključne poslovne ciljeve, kao što su troškovna učinkovitost i učinkovit odaziv prema potrebama kupaca (Stahl i sur., 2012).

IKEA se koristi raznolikim tehnikama razvoja zaposlenika, od kojih su neke:[72]

1. *Razvojni razgovori*: Tehnikom razvojnih razgovora linijski se menadžeri, sastaju barem jedanput godišnje s članovima svojega tima i komuniciraju o postignutim ciljevima u prijašnjoj financijskoj godini te postavljaju ciljeve za tekuću godinu. Također razgovara se o razvojnim preferencijama zaposlenika te se sastavlja plan obuke i razvoja kako bi se plan karijere zaposlenika ostvario na korist pojedinca i kompanije;
2. *Mogućnost rada u inozemstvu:* Rad u IKEA-i u inozemstvu lakši je nego što se može zamisliti. Kompanija stalno raste i nove mogućnosti zapošljavanja dolaze zajedno s novim prodavaonicama. Potiče se mobilnost zaposlenika pa su mnogi radili čak i u nekoliko zemalja;
3. *Paket benefita*: U IKEA-i je vrlo raznolik i sadrži fleksibilne pogodnosti kako bi svatko mogao odabrati najbolju moguću opciju u skladu sa svojom stvarnom životnom situacijom;
4. *Bonus program* - povezan sa ispunjavanjem poslovnih ciljeva;
5. *Loyalty program* - jednogodišnja uplata u mirovinski stup, nakon pet godina rada u kompaniji;
6. *Popust* zaposlenika na kupnju u svakoj robnoj kući;
7. *Pokloni* za Božić i ostale blagdane;

[72] https://ikea.jobs.cz/en/development-in-ikea/

8. *Restoran* isključivo za zaposlenike;
9. *Kava, topli napitci i voće besplatni* za sve zaposlenike.

Kompaniju IKEA čini raznolika skupina ljudi koji rade zajedno kako bi stvorili inkluzivnu i humanističku kulturu. Vrijednosti kopmanije, kao što su skromnost, jednostavnost, zajedništvo i entuzijazam, temelj su rada i oblikovanja jedinstvene IKEA kulture. Danas u IKEA grupi 47% svih menadžera čine žene, a oko 40% njih rade kao top menadžeri ("top" označava 240 menadžera). Kratkoročni globalni cilj je da 50% žena bude na vodećim pozicijama na svim razinama. Kompanija želi da su poslovi podjednako vođeni od strane muškaraca i žena. Raznolikost otvara nove perspektive, kreativnost i inovacije. Raznolikost je prirodni dio IKEA vrijednosti i način vođenja posla ugrađen je u njenu kulturu i način djelovanja. U IKEA-i vjeruju u ljude i prepoznaju njihove talente, bez obzira na spol.[73]

Prema riječima Sare Brody, menadžerice IKEA Grupe zaduženoj za Leadership & Raznolikost, na konferenciji IKEA Hrvatska i Jutarnjeg lista, IKEA ima sustavan pristup rodnoj ravnopravnosti, koji prilagođava svakoj zemlji. To uključuje sve, od predanosti vodstva rodnoj ravnopravnosti do njenog uvođenja u poslovnu strategiju, a ta nastojanja proizlaze iz vrijednosti na kojima počiva IKEA. U kompaniji je razrađen svojevrsni "kišobran" aktivnosti kojima se stvara rodno ravnopravno okruženje. Primjerice, IKEA radi na tome da žene uče o posebnostima muškaraca i obratno. Razvijena je i komponenta emocionalne inteligencije, gdje se nastoji razgovarati o nesvjesnim predrasudama koje postoje o ženama i očekivanjima koje kompanija ima od njih. IKEA pazi i na način na koji zapošljava ljude te nastoji napraviti balans žena i muškaraca na svim pozicijama i dati im svima jednake mogućnosti napredovanja. Radi se i na osvješćivanju jednakih prava žena i muškaraca, a do 2020. IKEA si je zadala i cilj da postigne potpunu jednakost plaća za isti posao u cijeloj IKEA Grupi. U nekim zemljama, kao primjerice u Republici Hrvatskoj, to je već postignuto. Poanta je da nije dovoljno samo postaviti žene na visoke pozicije, nego se želi svim ovim aktivnostima stvoriti inkluzivna kultura u kojoj će se žene osjećati ugodno i htjeti će same napredovati.[74]

[73] https://www.huffingtonpost.com/natalia-lopatniuk-brzezinski/valuesbased-leadership-em_b_4479389.html
[74] https://www.jutarnji.hr/biznis/karijere/intervju-s-menadzericom-ikea-grupe-do-2020-ikea-planira-postici-punu-jednakost-placa-zena-i-muskaraca/7119126/

5.7. Analiza pet tržišnih sila poduzeća IKEA

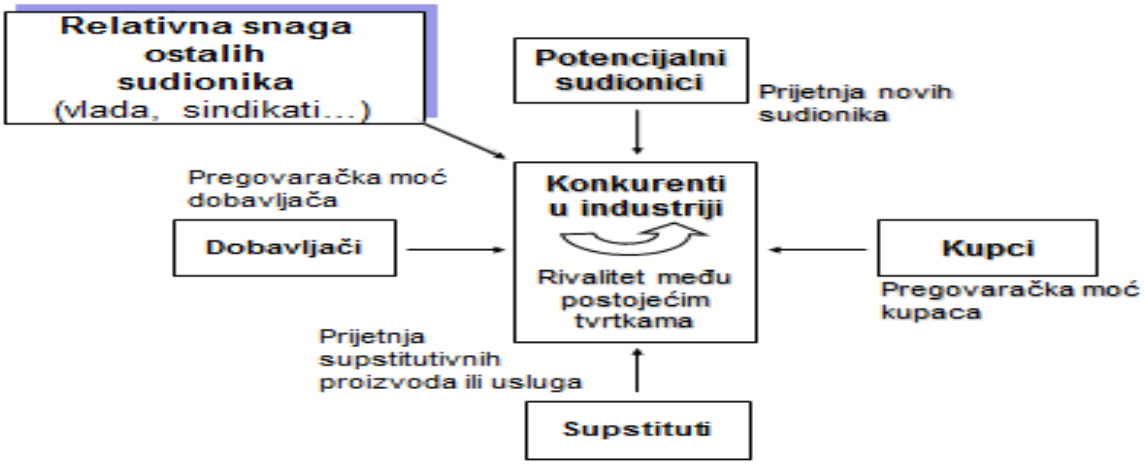
U svojim prodajnim centrima diljem svijeta, IKEA prodaje veliki asortiman od skoro 9500 proizvoda. Kompanija koristi različine formate prodaje da bi dospjela do svojih korisnika. Dva glavna razloga rastuće globalne popularnosti brenda su niske cijene i dobra kvaliteta proizvoda. IKEA je i financijski jaka i posjeduje dobar *brand image*. Usredotočenost kompanije je oduvijek bila na jednostavnosti korištenja za korisnike i inovativnosti proizvoda. Istodobno su IKEA-ini proizvodi visokokvalitetni i prodaju se po konkurentnim cijenama kako bi privukli veliki broj korisnika. Drugim riječima, kupci imaju široku paletu proizvoda na izbor koji su cjenovno pristupačni. Povoljne cijene i kvaliteta proizvoda su omogućili IKEA-i da preuzme tržišno vodstvo.

Analiza pet sila, bazirana na Porterovom modelu pet sila, pomoći će razumijevanju njihova utjecaja na IKEA-inu konkurenciju. Te sile prisutne su u svakoj industriji i kompaniji te utječu na atraktivnost i konkurentnost industrije. Ovaj model pomaže kompanijama i poslovnim menadžerima u planiranju i formuliranju strategija za poslovni uspjeh (Pratap, 2017).

Porterov model pet tržišnih sila najpoznatiji je i najčešće korišteni pristup industrijskoj analizi. Model predstavlja analizu atraktivnosti industrije s aspekta dugoročne profitabilnosti pa je eksternoga karaktera. Po pitanju utvrđivanja atraktivnosti industrijske grane omogućuje: analizu konkurentskoga procesa u grupaciji, razumijevanje postojeće konkurentske situacije i predviđanje buduće konstelacije konkurentskih sila. Prema ovom modelu, profitabilnost nekog poduzeća veća je ako je stabilnija njegova konkurentska struktura, manja opasnost od ulaska novih konkurenata te povoljniji položaj prema kupcima, dobavljačima i poduzećima koja proizvode zamjenske proizvode (Horvat i sur, 2017).

Čimbenike koji utječu na intenzitet suparništva i razinu profitabilnosti, Porter je svrstao u pet tržišnih sila: snaga suparništva među konkurentima, prijetnja od zamjenskog proizvoda, prijetnja od novih sudionika, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca (prikaz 5.4.).

Prikaz 5.4. **Porterov model pet tržišnih sila**



Izvor: obrada autora prema Porteru (2008)

1. *Snaga suparništva među konkurentima*

   Suparništvo između postojećih poduzeća je intenzivno. Većina velikih supermarketa kao što su primjerice Walmart, Target, Tesco i Sainsbury prodaju neke vrste namještaja. Osim toga postoje i izravni konkurenti kao što su Arrgos i Rooms to Go. Nadalje, postoji velik broj lokalnih malih proizvođača namještaja koji predstavljaju ozbiljnu konkurenciju za IKEA-u, zajedno s divovskim on-line trgovcima poput Amazona, E-baya i Alibaba. U globalnom namještajnom industrijskom brandu, stopa rasta industrije nije značajna i to dodatno pojačava konkurenciju među postojećim tržišnim igračima.

2. *Prijetnja od supstitutivnog proizvoda*

   Prijetnja od izravnog supstituta proizvoda ili usluge za proizvode ponuđene od strane IKEA je niska. Razlog tome je što trenutno na tržištu nema mnogo proizvoda i usluga koje bi mogle zadovoljiti zahtjeve potrošača i njihovu potražnju za namještaj i kućni inventar. Istovremeno, sve veći broj on-line aplikacija i internetskih proizvoda i usluga predstavlja neizravnu zamjenu za određenu vrstu proizvoda koje nudi IKEA. Na primjer, sve veća je popularnost e-knjiga što u određenoj mjeri smanjuje potražnju za police knjiga koje, između ostaloga, IKEA prodaje. Odsutnost troškova prebacivanja kupaca na takve neizravne supstitute povećava njihovu cijenu.

3. *Prijetnja od novih sudionika*

Takva prijetnja je značajna u industriji namještaja i kućanskih aparata. Nema minimalnih pravnih ili regulatornih zapreka za ulazak u industriju, a barijere znanja nisu značajne. Ipak, novi sudionici na tržištu ne bi mogli imati koristi u ekonomskom razmjeru u istoj mjeri kao IKEA, barem ne u početnim fazama poslovanja. Pristup distributivnim kanalima i zahtjevima za kapitalom predstavljaju vrijedne barijere za nove sudionike na tržištu. Prijetnja od novih sudionika u industriji namještaja je značajna, međutim napori u postizanju cjenovnog vodstva su bez izgleda ako nema ekonomije razmjera.

4. *Pregovaračka moć dobavljača*

Snaga pregovaračke moći IKEA-inih dobavljača vrlo je mala jer je broj dobavljača velik. Njihova financijska pozicija ne daje im dovoljno prostora za pregovaranje. IKEA se vrlo lako može prebaciti s jednog dobavljača na drugog. Kao rezultat toga, IKEA određuje pravila igre i njezini dobavljači ih moraju poštivati. Za primjer se može uzeti već spomenuti IKEA-in kodeks ponašanja pod nazivom IWAY. Tim kodeksom formirana su pravila vezana da dječji rad, diskriminaciju, minimalnu plaću i sigurno radno okruženje. Dobavljači se moraju držati toga; u suprotnom će biti zamijenjeni. Na taj način može se zaključiti da u odnosu IKEA - dobavljači, IKEA ima apsolutnu nadmoć.

5. *Pregovaračka moć kupaca*

Dok je pregovaračka moć pojedinih kupaca neznatna u slučaju IKEA, pregovaračka moć grupe ima značajnu ulogu, zbog čega se IKEA usredotočuje na privlačenje i zadržavanje kupaca. Pregovaračka moć kupaca porasla je u svim industrijama. Takvu promjenu donio je tehnološki rast. IKEA se usredotočuje na marketing i promociju. Iako je njezina strategija prilagođena mogućnostima korisnika, istovremeno je fokusirana na digitalni marketing i e-trgovinu za bolji doživljaj kupnje. U budućnosti najmoćnije sredstvo informacijske tehnologije biti će e-marketing kojim će se stvarati pogodnosti za potrošače, smanjivati troškovi ponuđača i povećavati prihodi (Kraljević, Perkov, 2014). Sveukupno, pregovaračka moć kupaca može se procijeniti kao niska ili umjerena, pri čemu su čimbenici koji ju čine takvom niske cijene i odlična kvaliteta, ili bolje rečeno, odnos cijene i kvalitete IKEA-inih proizvoda i usluga (Pratap, 2017).

U suvremenim uvjetima, posebice kriznim, primjereno je govoriti i o drugim sudionicima kao relativno snažnoj šestoj sili, na prikazu 5.4. izdvojena je kao *„Relativna snaga ostalih sudionika“*. Porterovu modelu su je 2002. godine dodali Wheelen i Hunger. To su vlada, državna poduzeća, sindikalne organizacije, udruge poslodavaca ili radnička vijeća. Porterov model pet tržišnih sila, mnogi u akademskoj zajednici drže neaktualnim i nepotpunim. Za razliku od razvijenih kompetitivnih ekonomija, model se nije pokazao jednako vjerodostojnim u tranzicijskim zemljama gdje na poslovanje znatno utječu netržišni mehanizmi poput države, njezinih agencija ili različitih političkih lobija (Horvat i sur., 2017).

5.8. SWOT analiza poduzeća IKEA

IKEA je snažan internacionalan brend koji otvara široku proizvodnu ponudu po niskim cijenama, ima potpunu kontrolu dizajna, cijena i zastupljenosti proizvodnih lanaca na globalnoj razini. Njezin je produktivni portfolio zasnovan na ideji *something for everyone*, dakle širok ali ujedno fokusiran proizvodni domet. Radna snaga ima najbolje radne uvjete u sektoru maloprodaje, što dodatno doprinosi stvaranju boljeg života za ljude i zajednice.

Prikaz 5.5. **SWOT analiza poduzeća IKEA**

SNAGE	SLABOSTI
1. Tržišno vodstvo 2. Koncept demokratskog dizajna 3. Kompetentnost u rezanju troškova kroz inovativnost 4. Solidna financijska pozicija 5. Širok ali usredotočen raspon proizvoda	1. Slaba prisutnost u Aziji 2. Poljuljani ugled zbog niza incidenata 3. Teško održiva konkurentska prednost 4. Manjak diferencijacije proizvoda 5. Nedostatak fleksibilnosti zbog veličine
PRILIKE	**PRIJETNJE**
1. Pojačanje naglaska na društvenu odgovornost poduzeća 2. Pojačanje pristurnosti u državama u razvoju 3. Sklapanje strateških partnerstva 4. Dodavanje portfelju proizvoda visoke kakvoće 5. Osnaživanje konkurentske prednosti cijenovnom vodstvu kroz tehnološku inovativnost	1. Smanjenje potražnje zbog povećanja prihoda korisnika 2. Upitnost koncepta demokratskog dizajna 3. Pojava konkurencije iz Azije 4. Povećanje troškova sirovina 5. Globalna ekonomska i financijska kriza

Izvor: obrada autora prema Dudovskiy (2017)

Podaci navedeni u prikazu 5.5. za SWOT analizu IKEA-e pokazuju da kompanija nije dovoljno zastupljena u Aziji. Zbog raznih incidenata poljuljan joj je ugled (npr. slučaj kad je pronađeno konjsko meso u njihovim mesnim proizvodima), a konkurentska prednost IKEA-e teško je održava.

Buduće prilike za kompaniju IKEA-u leže u povećanju naglaska na društvenoj odgovornosti poduzeća. Također, priželjkuje se i povećanje prisutnosti u zemljama u razvoju i formiranje strateških suradnji. Postojeći asortiman roba poželjno bi bilo dopuniti vrhunskim proizvodima visoke kakvoće. Prijetnju IKEA-inu poslovanju predstavljaju mogući pad potražnje zbog povećanja prihoda od potrošača, sve jača konkurencija iz Azije, rast troškova sirovine pa i globalna ekonomska i financijska kriza.

5.9. Digitalizacija i digitalna transformacija poduzeća IKEA

Svoje prvo interaktivno sučelje kompanija IKEA je objavila 2013. godine u sklopu aplikacije IKEA Katalog. Kupci su mogli koristiti mobitele da bi postavili i pogledali ograničen broj komada namještaja u svojim prostorima. Kopija IKEA kataloga morala je biti postavljena u okvir da bi aplikacija izračunala odgovarajuće mjerilo.

Kako bi išla u korak sa strukturnim preokretima koji se u digitalno doba interaktivno manifestiraju na tržišta, tehnološka dostignuća i menadžment, u IKEA-i su u kontekstu digitalne revolucije intenzivno pristupili digitalnoj transformaciji. Mobilne aplikacije koje je kompanija dosad nudila kupcima bile su usmjerene isključivo na poboljšanje iskustva kupovine u prodavaonicama, a ne kao njihova zamjena. Robu koju IKEA prodaje kupci su mogli razgledati na aplikaciji ali su je morali kupiti putem interneta ili osobno otići u prodavaonice. Prema najavi voditeljice digitalnog razvoja kompanije Barbare Martin Coppola, IKEA sprema aplikaciju koja će kupcima omogućiti da daljinski kupuju stvari tako što će putem aplikacije moći vizualizirati kako bi to izgledalo u njihovom domu. Nova aplikacija omogućit će kupcima da primjerice unesu dimenzije sobe kako bi bili sigurni da će se željeni stol, komoda, krevet ili kauč dobro uklopiti u interijer.[75]

[75] https://www.tportal.hr/tehno/clanak/ikea-ce-konacno-ponuditi-online-kupovinu-putem-mobilne-aplikacije-foto-20190528

U jesen 2017. godine predstavljena je aplikacija IKEA Place koja kupcima omogućuje da vide kako će više od 2000 komada namještaja pristajati u njihov dom i u njemu izgledati. Ova aplikacija omogućuje potencijalnom kupcu da u prostor kroz objektiv kamere iPhone uređaja projicira 3D namještaj u stvarnoj veličini. Kupac će imati osjećaj kao da su predmeti stvarni, moći će se kretati oko njih pa čak i napustiti sobu i u nju se vratiti. Prema riječima Michaela Valdsgaarda, voditelja digitalnih transformacija u Inter IKEA Systems B.V., riječ je o stvarno čarobnom iskustvu. Aplikacija IKEA Place koristi Appleovu platformu proširene stvarnosti ARKit i prenosi to iskustvo na posve novu razinu. Jednostavno se koristi i postavlja realističan namještaj u okvir uz jednostavan dodir zaslona. Namještaj je vjeran stvarnome do posljednjeg milimetra i kupac mu se može približiti i iz blizine pogledati tkanine i boje.[76]

U posljednje vrijeme kompanija IKEA je prilično aktivna po pitanju jeftinih *gadgeta*, a najnoviji pametni zastori to dodatno potvrđuju. Nova linija zavjesa bit će kompatibilna s IKEA-inim pametnim svjetlima, što znači da će ih se moći kontrolirati putem iste aplikacije. Zastori su kompatibilni s najnovijim drugim *gadgetima* (Alex, HomeKit i Google Assistant), što znači da se lako mogu uklopiti u već postojeći sustav pametnog namještaja. Drugim riječima, korisnik navedenih pametnih proizvoda više se neće morati ustati iz kreveta kako bi pustio glazbu, podigao zavjese i eventualno upalio svjetlo. IKEA također računa na činjenicu da se novi pametni zastori mogu koristiti s već postojećim nosačima, što znači da vlasnici njihovih dosadašnjih proizvoda mogu malo i uštediti.[77]

Ovakvim pristupom IKEA potvrđuje da je postala digitalna kompanija, dakle ona koja se koristi digitalnom tehnologijom kao polugom za strateški razvoj, repozicioniranje i kreiranje više vrijednosti za svoje kupce. Budući da se područje proširene stvarnosti zaista brzo razvija, biti će zanimljivo vidjeti gdje nas to tehnologija može odvesti. Stoga ne začuđuje izjava Michaela Valdsgaarda: „Još uvijek ne znamo što nas čeka iza ugla“.

[76] https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/ikea-highlights/2017/ikea-place-app/index.html

[77] https://www.tportal.hr/tehno/clanak/ikea-iznenaduje-evo-kako-funkcioniraju-pametni-zastori-poznatog-proizvodaca-namjestaja-foto-20190110

5.10. Poslovanje poduzeća IKEA u Republici Hrvatskoj

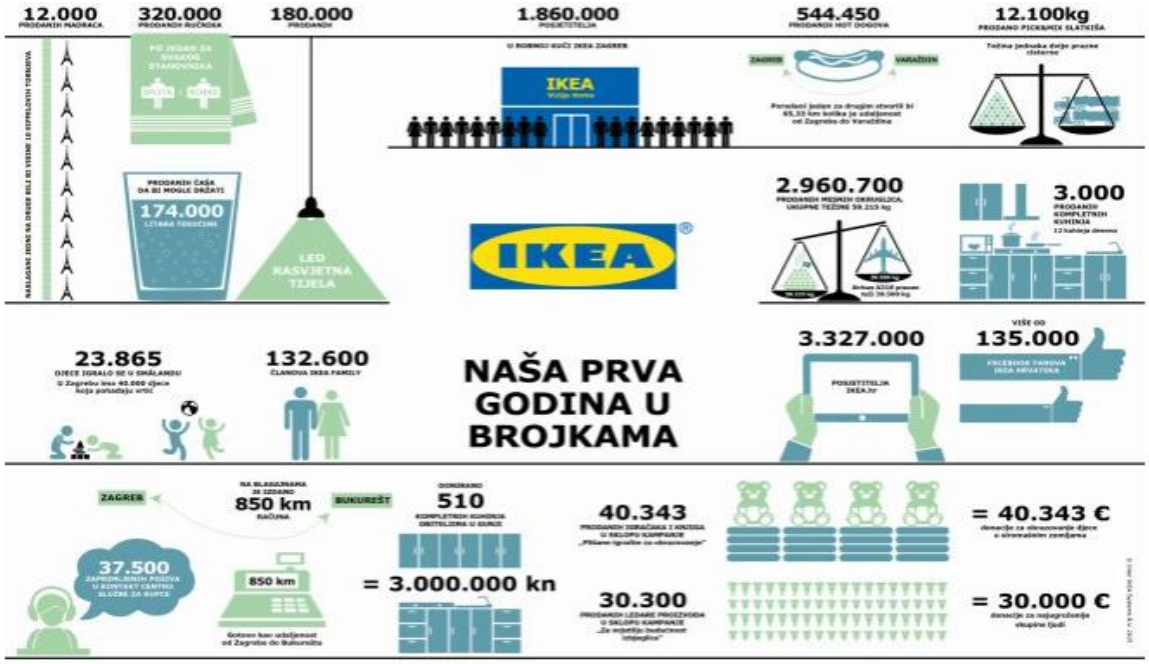
U jeku svjetske gospodarske krize, početkom 2000-tih godina, kompanija IKEA još nije rezala planirane investicije ali je donijela odluku o smanjenju broja prodavaonica koje će godišnje otvarati. Umjesto uobičajenih 20, u sljedećih pet godina su radi konsolidacije, planirali godišnje otvoriti po 15 prodavaonica. Naglasak je bio na rastućim tržištima poput Kine, Indije i Rusije te regiji jugoistočne Europe gdje su i Hrvatska, Srbija i Slovenija. Proizvodnju tekstila i artikala za opremanje doma, IKEA koncentrira u Kini, na što otpada oko 20% proizvodnje, a proizvodnju namještaja na istočnu Europu: Slovačku, Mađarsku i Poljsku. U 2009. godini je usporen rast prodaje na samo 4%, dok je IKEA prethodnih 15 godina imala prosječni godišnji rast prodaje od 12–16% (Perkov, 2015).

Dana 27. prosinca 2012. godine podnesen je zahtjev za izdavanjem građevinske dozvole za izgradnju robne kuće na izlazu iz Zagreba. Nešto manje od dvije godine kasnije otvorena je prva IKEA robna kuća u Republici Hrvatskoj. Investicijom od 750 milijuna kuna otvoreno je 350 novih radnih mjesta. U prvoj godini rada IKEA-e ostvareno je 535,9 milijuna kuna prometa (70,5 milijuna EUR). Od ukupnog prometa tijekom prve poslovne godine (1.8.2014. – 31.8.2015), robna kuća je ostvarila 508.1 milijun kuna (66,9 milijuna EUR), a IKEA FOOD (restoran i bistro, cafe i trgovina švedske hrane) 27.8 milijuna kuna (3,6 milijuna EUR).[78]

Direktor poduzeća IKEA u Republici Hrvatskoj i glavni direktor kompanije za jugoistočnu Europu Stefan Vanoverbeke, izjavio je: „U prvoj godini rada robne kuće posjetilo nas je gotovo dva milijuna posjetitelja, ostvarili smo izvrsne prodajne rezultate i saznali puno o hrvatskim kupcima. Sada znamo kako oni najviše vole bijelu boju i moderan stil, osim kuhinja gdje također preferiraju bijelu boju ali tradicionalan stil. Nastavit ćemo razvijati i prilagođavati ponudu i uslugu na zadovoljstvo naših posjetitelja, s posebnim fokusom na razvoj on-line kanala prodaje, kako bi IKEA proizvodi u Republici Hrvatskoj bili dostupni što većem broju ljudi (prikaz 5.6.).[79]

[78] http://www.ikea.com/hr/hr/about_ikea/newsitem/20151103_sales_figures
[79] https://www.tportal.hr/biznis/clanak/kupci-u-ikei-u-godinu-dana-ostavili-vise-od-pola-milijarde-kuna-20151103

Prikaz 5.6. **Infografika prve godine poslovanja IKEA-e u Hrvatskoj**



Izvor: http://profitiraj.hr/prva-godina-rada-robne-kuce-ikea-zagreb-u-brojkama/

Na gornjem prikazu 5.6. predočeno je vizualno i brojčano poslovanje prve godine rada IKEA-e Hrvatska. Već tijekom te prve godine rada prodano 12.000 madraca koji bi, naslagani jedni na druge, bili visine 10 Eiffelovih tornjeva. Broj prodanih čaša mogao bi primiti 174.000 litara tekućine. Prodanih 320.000 ručnika približno je jednako ukupnom broju stanovnika Splita i Rijeke. Tijekom prve godine rada u robnoj kući IKEA prodano je 3.000 kompletnih kuhinja, što znači da je svaki dan 12 domova dobilo novu IKEA kuhinju. U robnoj kući IKEA u prvoj godini rada prodano je 180.000 led rasvjetnih tijela. Ukupno je prodano i 544.450 *hot dogova*. Kada bi ih poredali jednog za drugim, stvorili bi dužinu od 65,33 kilometara, koliko iznosi udaljenost od Zagreba do Varaždina. Prodano je i 12.100 kilograma pick&mix slatkiša, što je težina jednaka težini dvije prazne cisterne. Prodano je 2.960.700 poznatih švedskih mesnih okruglica, ukupne težine 59.215 kg, što je više od težine aviona Airbus A318 koji prazan teži 39.500 kg.[80]

U odnosu na naprijed navedenu prvu godinu poslovanja u Republici Hrvatskoj, kada je ostvareno 535,9 milijuna kuna prometa (70,5 milijuna EUR-a), IKEA je već tijekom četvrte

[80] https://profitiraj.hr/prva-godina-rada-robne-kuce-ikea-zagreb-u-brojkama/

godine poslovanja ostvarila promet veći od 680 milijuna kuna (blizu 90 milijuna EUR-a). Prema riječima direktora Stefana Vanoverbekea, kada se promet IKEA-e u Republici Hrvatskoj usporedi s ostalim zemljama u kojima kompanija posluje, IKEA Hrvatska je treća u Europi i osma u cijelom svijetu po rastu prodaje. U robnoj kući IKEA Zagreb i dostavnim centrima u Osijeku, Rijeci i Splitu zaposleno je 98 novih djelatnika. Zajedničkom investicijom IKEA-e i švicarskog poduzeća Mutschler Outlet Holding, u outlet centru Designer Outlet Croatia zaposleno je oko 400 djelatnika. Na taj način ukupan broj zaposlenika u IKEA Hrvatska je gotovo 30% veći u odnosu na godinu ranije. IKEA i nadalje planira razvijati svoje poslovanje u Republici Hrvatskoj i doprinositi održivom ekonomskom razvitku cijele zajednice.[81]

IKEA već dugi niz godina želi doprinijeti stvaranju boljeg života za ljude i zajednice koje dotaknu svojim poslovanjem. U svemu što radi, IKEA nastoji promicati jednakost, različitost i poštovanje ljudskih prava. Ulaže sve moguće napore kako bi svima pružila jednake mogućnosti i promicala ljudska prava. Zalažu se za jednake mogućnosti bez obzira na etničku, spolnu i seksualnu orijentaciju te fizičke mogućnosti i godine.

Temeljem istraženog utjecaja globalizacije na strateško upravljanje poduzećem na primjeru kompanije IKEA, može se zaključiti da kompanija s jakom korporativnom strategijom ne mora mijenjati svoju srž, korporativne vrijednosti, organizacijsku kulturu niti strategiju da bi se prilagodila tržištima u stranim zemljama. Ipak, IKEA-ina inicijalna ulazna strategija na tržišta Japana i SAD pokazala je da i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora (bez prethodne prilagodbe lokalnim uvjetima) uspjeti i na međunarodnom.

Ovim istraživanjem je potvrđena prva istraživačka hipoteza ovoga rada po kojoj uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća zavisi o stupnju uvažavanja lokalnih specifičnosti te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja i regija.

[81] https://www.jutarnji.hr/domidizajn/inspiracije/ikea-hrvatska-objavila-odlicne-poslovne-rezultate/7928713/

6. MEĐUNARODNA KONKURENTNOST HRVATSKIH PODUZEĆA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE – Empirijsko istraživanje metodom intervjua

U skladu s postavljenim istraživačkim hipotezama, a u svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja istih, osobito druge, prema kojoj „*domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati niti ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske“,* primjenjena je metoda intervjua. Polu strukturiranim pitanjima postavljenim vrhovnim i/ili visoko pozicioniranim menadžerima hrvatskih, pretežito međunarodno orjentiranih poduzeća i njihovim odgovorima na postavljena pitanja, došlo se do saznanja o primjeni teorijskih postavki o globalnom strateškom menadžmentu te internacionalnim i globalnim strategijama u aktualnim hrvatskim gospodarskim uvjetima.

Uz prethodni telefonski razgovor, ispitanicima je e-mailom dostavljen dopis uz kojega je bio anketni upitnik s polu strukturiranim pitanjima (prilog broj 1). Menadžerima je u dopisu ukratko predstavljen autor ovoga rada tj. istraživač te im je objašnjena svrha i cilj istraživanja, kao i način na koji će se koristiti prikupljeni podaci. Nadalje, ispitanici su zamoljeni da se aktivno uključe u istraživanje te im je objašnjeno da svoje odgovore na pitanja mogu oblikovati vlastitim riječima onoliko detaljno i široko koliko smatraju potrebnim. Pozvani su slobodno izraziti svoja mišljenja i spontano iznijeti svoja iskustva, stavove i promišljanja u vezi s postavljenom im temom. Na kraju uvodnog dopisa, ispitanicima je jasno i nedvojbeno priopćeno da će istraživanje biti apsolutno povjerljivo i da se nigdje u radu neće koristiti imena sudionika – ispitanika, niti nazivi poduzeća u kojima oni rade.

Prvi dio anketnog upitnika sadrži pet općih pitanja, svrha kojih je bila spoznati spolnu i dobnu strukturu ispitanika, utvrditi djelatnost i vlasničku strukturu poduzeća u kojem ispitanik radi te saznati veličinu toga poduzeća prema broju zaposlenih.

Drugi dio je problemski usmjeren, polu strukturirani intervju s četiri pitanja, koja se odnose na:

- povezanost uspješnosti globalnih strategija poduzeća s uvažavanjem regionalnih specifičnosti država u kojima posluju,

- povezanost stvaranja i realizacije globalnih strategija hrvatskih poduzeća s međunarodnom konkurentnošću Republike Hrvatske,
- razinu preferenciranja globalne ili internacionalne strategije,
- upravljanje talentima u hrvatskim poduzećima.

6.1. Opis uzorka ispitanika

Intervjuiranje se ciljano provodilo u hrvatskim, pretežito proizvodnim i/ili uslužnim poduzećima, koja posluju na domaćem i inozemnim tržištima. Ispitanici su bili visoko pozicionirani menadžeri tih poduzeća, koji su zamoljeni da svojim odgovorima, komentarima i prijedlozima sudjeluju u ovom primarnom istraživanju. Ispitanici su pozvani slobodno izraziti svoja mišljenja i spontano iznijeti svoja iskustva, stavove, promišljanja i prijedloge u vezi s postavljenom im temom (pitanjem).

Dopis s obrazloženjem, zamolbom za sudjelovanje i priloženim anketnim upitnikom, poslan je e-mailom menadžerima 76 hrvatskih poduzeća. Zamolbi se odazvalo i svoje je odgovore na postavljena pitanja povratno dostavilo 39 menadžera ili 51,32% ispitanika.

Spolna struktura ispitanika

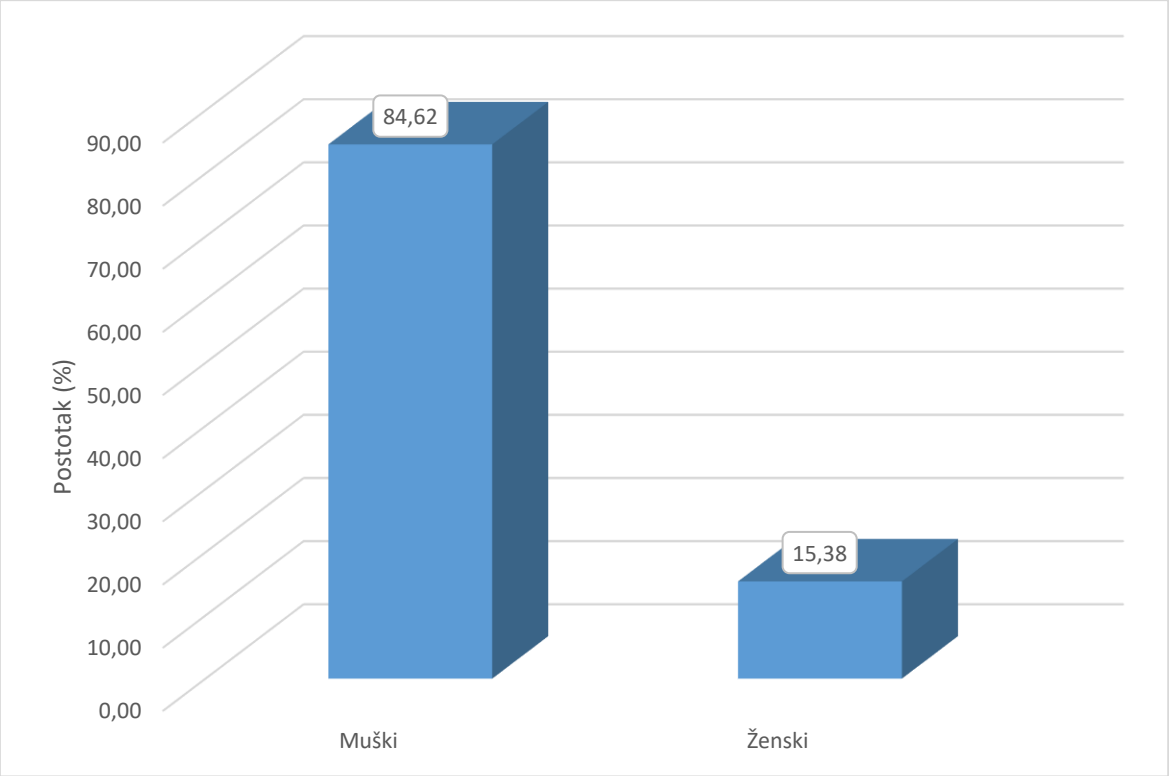
Prema pokazateljima iz razvijenih zemalja, broj žena poduzetnica i žena na visokim menadžerskim pozicijama u svijetu ima ubrzani rast. Kao dobar primjer pozitivne prakse u nastojanju da se postigne puna ravnopravnost spolova među zaposlenima, može se izdvojiti IKEA Grupa, koja je u 5. poglavlju ovoga rada istražena metodom studije slučaja. Prema podacima same kompanije, objavljenim na internetskim pretraživačima, žene čine 54% ukupno zaposlenih u IKEA Grupi, a tek koji postotak manje zauzimaju žene na rukovodećim pozicijama u kompaniji.

Iako su u tom pogledu i u Republici Hrvatskoj vidljivi pozitivni pomaci, kod nas još uvijek vlada određen stupanj diskriminacije žena pa su na visoko pozicioniranim menadžerskim radnim mjestima u domaćim poduzećima još uvijek dominantni muškarci. Procjenjuje se da je kod nas muškaraca – poduzetnika dvostruko više nego žena – poduzetnica. Prema nekim istraživanjima na čelnim je mjestima samo 27% žena, a u nadzornim i upravnim tijelima

samo ih je 19%. Iako im je udio u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske preko 50%, među najviše pozicioniranim menadžerima ima samo 6% žena.

U ovom istraživanju sudjelovala su 33 menadžera ili 84,62% od ukupnog broja sudionika i 6 menadžerica što je 15,38% od ukupnog broja sudionika (prikaz 6.1.).

Prikaz 6.1. **Spolna struktrua ispitanika** (u %)



Izvor: vlastiti rad autora

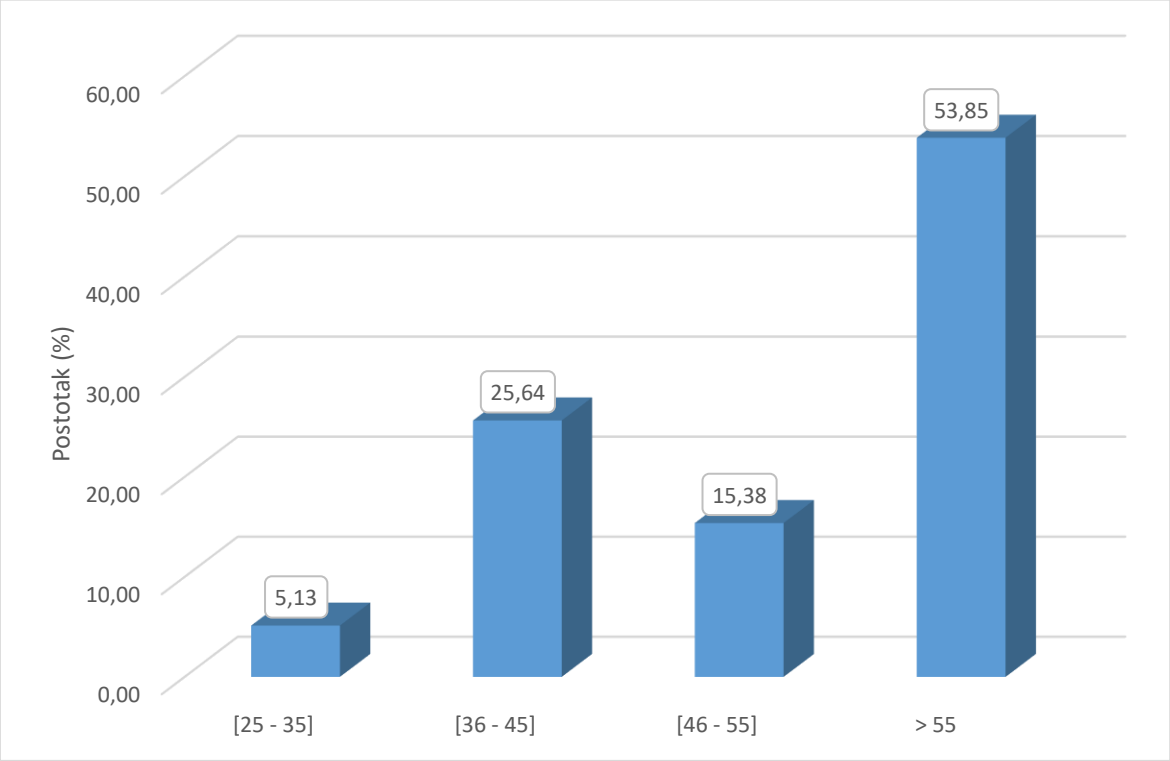
Iz gornjeg prikaza spolne strukture ispitanika, potvrđuju se naprijed spomenuti rezultati nekih istraživanja te se može zaključiti da je u Republici Hrvatskoj na menadžerskim pozicijama još uvijek prisutna dominacija menadžera muškog u odnosu na ženski spol.

Dobna struktrua ispitanika

Rezultati istraživanja pokazuju da je prema dobnoj strukturi ispitanika njih 21 ili 53,85% starije od 55 godina. U životnoj dobi između 46 i 55 godina starosti je 6 ispitanika ili 15,38%, a 10 ispitanika ili 25,64% staro je između 36 i 45 godina. U istraživanju su sudjelovala i 2 ispitanika u životnoj dobi od 25 do 35 godina starosti, što je svega 5,13% u odnosu na ukupan

broja sudionika u ovom istraživanju. Grafički pokazatelji dobne strukture ispitanika mogu se promotriti na prikazu 6.2.

Prikaz 6.2. **Dobna struktrua ispitanika** (u %)



Izvor: vlastiti rad autora

Suvremena generacija mladih u Republici Hrvatskoj, kao i u većini zemalja europskog okruženja, sazrijeva u općim društvenim uvjetima koji se znatno razlikuju od onih u kojima su odrastale ranije generacije mladih. Ta razlika ponajprije je uvjetovana višegodišnjom gospodarskom krizom koja je zahvatila i druga područja društvenoga života. Situaciju mladih u Hrvatskoj dodatno otežavaju okolnosti odrastanja u tranzicijskom društvu s tek dva desetljeća iskustva izgradnje demokratskog društvenog i političkog poretka te tegobnim iskustvom rata na vlastitom teritoriju, čije su materijalne, društvene i političke posljedice još prisutne. (Ne)mogućnost zapošljavanja gorući je problem mladih u Republici Hrvatskoj, a ima li se na umu da nezaposlenost postaje razmjerno trajno obilježje našeg društva, mladi bi uskoro, umjesto potencijalnog društvenog resursa, mogli postati društveni problem s dugoročnim posljedicama po razvoj i stabilnost naše zemlje. Uspjeh u hrvatskom društvu mladi povezuju s „dobrim vezama“ i snalažljivošću više nego sa sposobnošću pojedinca.[82]

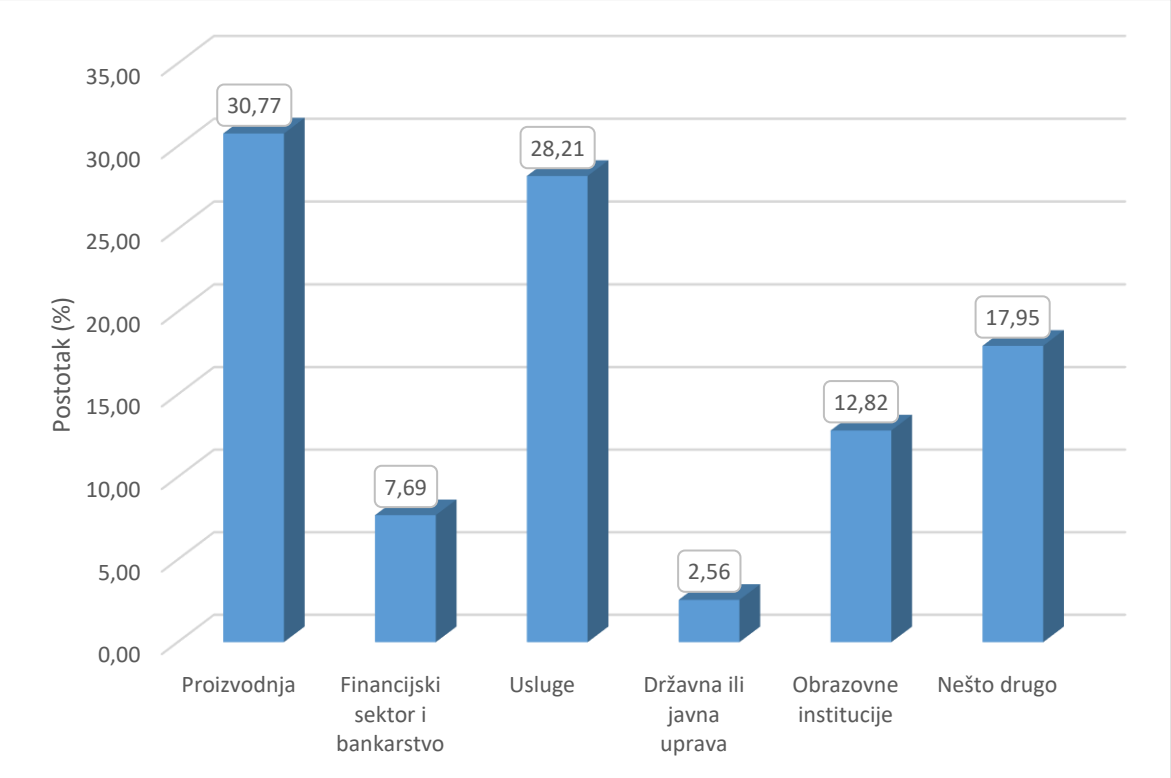
[82] https://mdomsp.gov.hr/.../MLADI/potrebe-problemi-i-potencijali-mladih-u-Hrvatskoj-...

Naprijed navedeno objašnjava zašto su rezultati istraživanja pokazali mali udio mladih među intervjuiranim menadžerima hrvatskih poduzeća.

Struktura ispitanika prema djelatnosti poduzeća

Prema izjašnjenju ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, pretežito proizvodnom djelatnošću bavi se 12 njihovih poslodavaca, što čini udio od 30,77% u ukpnom broju anketiranih menadžera. Nešto manje, odnosno 11 poslodavaca čiji su menadžeri sudjelovali u istraživanju, bavi se uslužnim djelatnostima pa njihov udio u ukpnom broju anketiranih čini 28,21%. Osim menadžera domaćih proizvodnih i uslužnih poduzeća, u ovom istraživanju su sudjelovali i menadžeri poduzeća koja se bave nekim drugim djelatnostima. Prikaz 6.3. odnosi se na zastupljenost pojedinih djelatnosti među poduzećima i ustanovama iz kojih su intervjuirani ispitanici.

Prikaz 6.3. **Struktura ispitanika prema djelatnosti poduzeća** (u %)



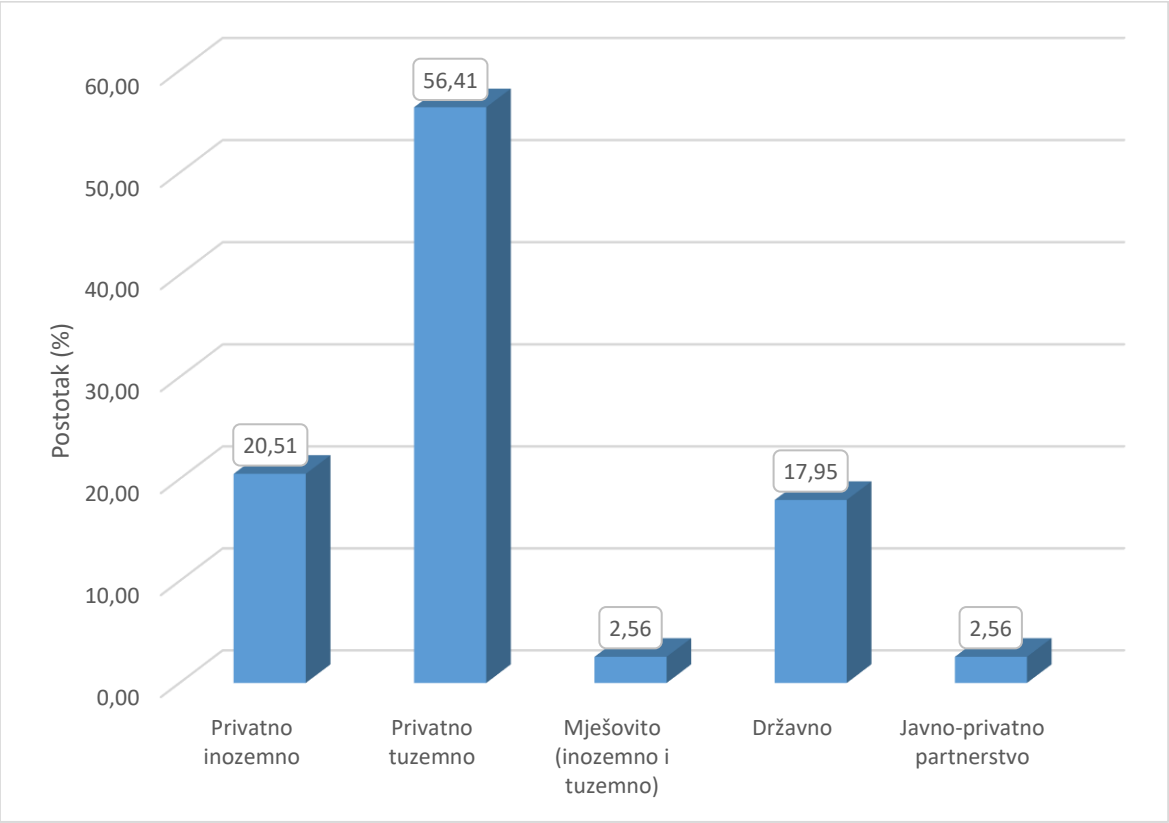
Izvor: vlastiti rad autora

Iz obrazovnih institucija u istraživanju je sudjelovalo 5 menadžera ili 12,82%, a iz financijskog sektora i bankarstva 3 menadžera ili 7,69%. Jedan menadžer, koji čini 2,56% u ukupnom broju ispitanika, radi u državnoj ili javnoj upravi, a 7 menadžera ili 17,95% ukupno ispitanih odgovorilo je da se njihovi poslodavci bave nekim drugim djelatnostima u odnosu na djelatnosti ponuđene intervjuom.

Struktura ispitanika prema vlasničkoj strukturi poduzeća

Kada se iz provedenog primarnog istraživanja izvuku podaci o vlasničkoj strukturi u hrvatskim poduzećima, čiji su visoko pozicionirani menadžeri sudjelovali u ovom intervjuu, uočit će se da je preko 55% poduzeća u vlasništvu hrvatskih pravnih ili fizičkih osoba. Više od 20% hrvatskih poduzeća u inozemnom je vlasništvu, a gotovo 18% poduzeća u državnom je vlasništvu. Mješovito vlasništvo i javno-privatno partnerstvo unutar anketirane skupine hrvatskih poduzeća, zastupljeno je s vrlo malim postocima. Na prikazu 6.4. navedeni su podaci o vlasničkoj strukturi hrvatskih poduzeća u kojima rade ispitanici.

Prikaz 6.4. **Struktura ispitanika prema vlasničkoj strukturi poduzeća** (u %)

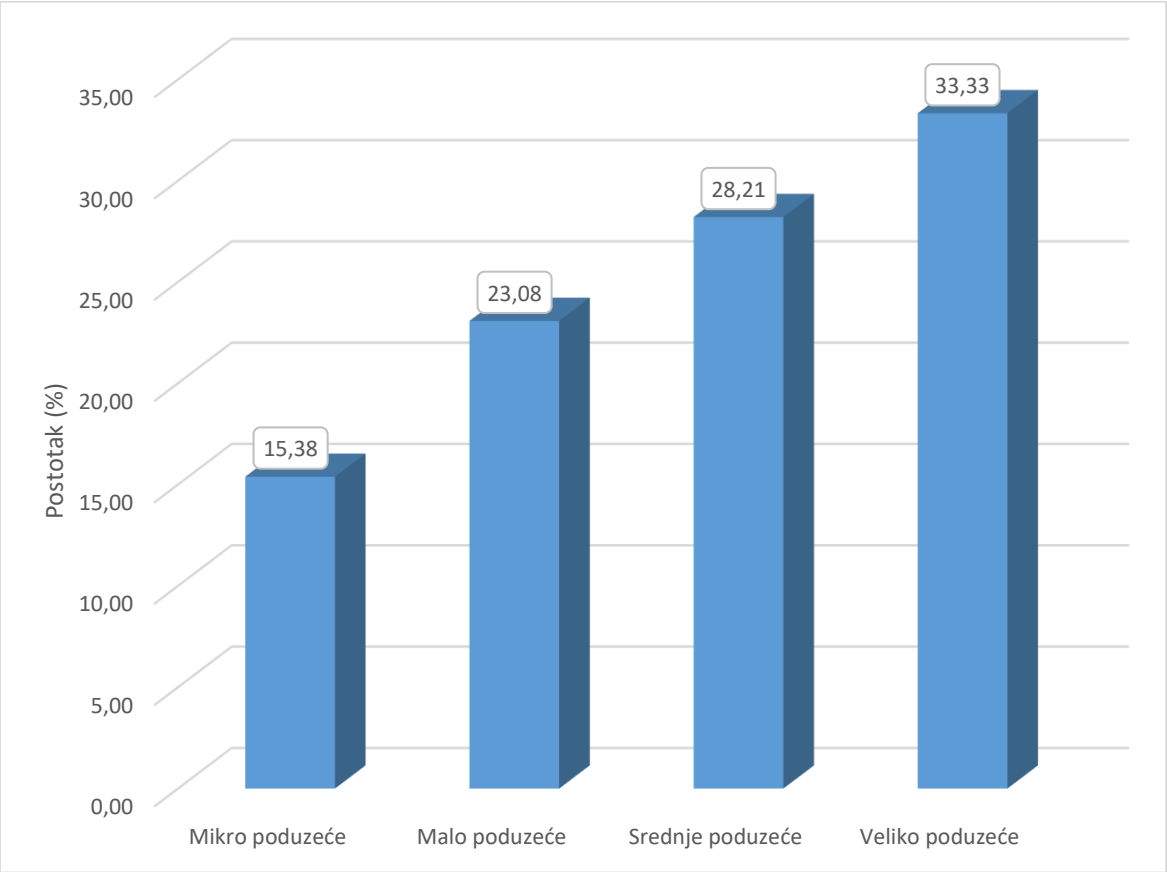


Izvor: vlastiti rad autora

Struktrura ispitanika prema veličini poduzeća mjerenoj brojem zaposlenih

Kada je riječ o veličini poslodavca određenoj prema broju zaposlenih, u istraživanju je sudjelovalo 13 menadžera iz velikih poduzeća s preko 250 zaposlenih, što čini udio od 33,33%. Slijedi ih 11 menadžera iz srednjih poduzeća s 51 do 249 zaposlenih, čiji je udio 28,21%. Mala poduzeća s 11 do 50 zaposlenih zastupljena su u istraživanju s 9 menadžera ili s 23,08%, a iz mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih, u istraživanju je sudjelovalo 6 menadžera ili 15,38% (prikaz 6.5.).

Prikaz 6.5. **Struktura ispitanika prema veličini poduzeća** (u %)



Izvor: vlastiti rad autora

6.2. Analiza prikupljenih odgovora

Kao što je u ovom radu već navedeno, Republika Hrvatska nije ili još nije do kraja:

- napravila kvalitetan prijelaz iz socijalizma u kapitalizam pa tranzicija gospodarstva iz planskog u tržišno, još nije donijela željene rezultate,
- provela nužne strukturne reforme,
- u cijelosti restrukturirala tržišni sektor,
- povećala svoju konkurentnost na međunarodnom tržištu.

Pred Republikom Hrvatskom još stoji izazov i nužnost stvaranja gospodarstva, koje će biti utemeljeno na konkurentnosti i stvarno slobodnom poduzetništvu i koje će biti uravnoteženo sa socijalnom osjetljivošću.

Provedenim empirijskim istraživanjem u hrvatskim poduzećima orijentiranim na međunarodno poslovanje, nastojalo se utvrditi u kojoj se mjeri u aktualnim hrvatskim gospodarskim uvjetima mogu primijeniti teorijske postavke o globalnom strateškom menadžmentu i o internacionalnim strategijama te kakve su perspektive za primjenu globalnih strategija. U tom smislu ispitanicima su postavljena četiri polustrukturirana pitanja, s napomenom da odgovore mogu oblikovati svojim vlastitim riječima, onoliko detaljno i široko koliko smatraju potrebnim. Ispitanici su pozvani da slobodno izraze svoje mišljenje te da spontano iznesu svoja iskustva, stavove i promišljanja u vezi s postavljenim pitanjem. U nastavku je analiza odgovora hrvatskih menadžera na svako pitanje koje im je postavljeno u intervjuu.

Pitanje br. 1

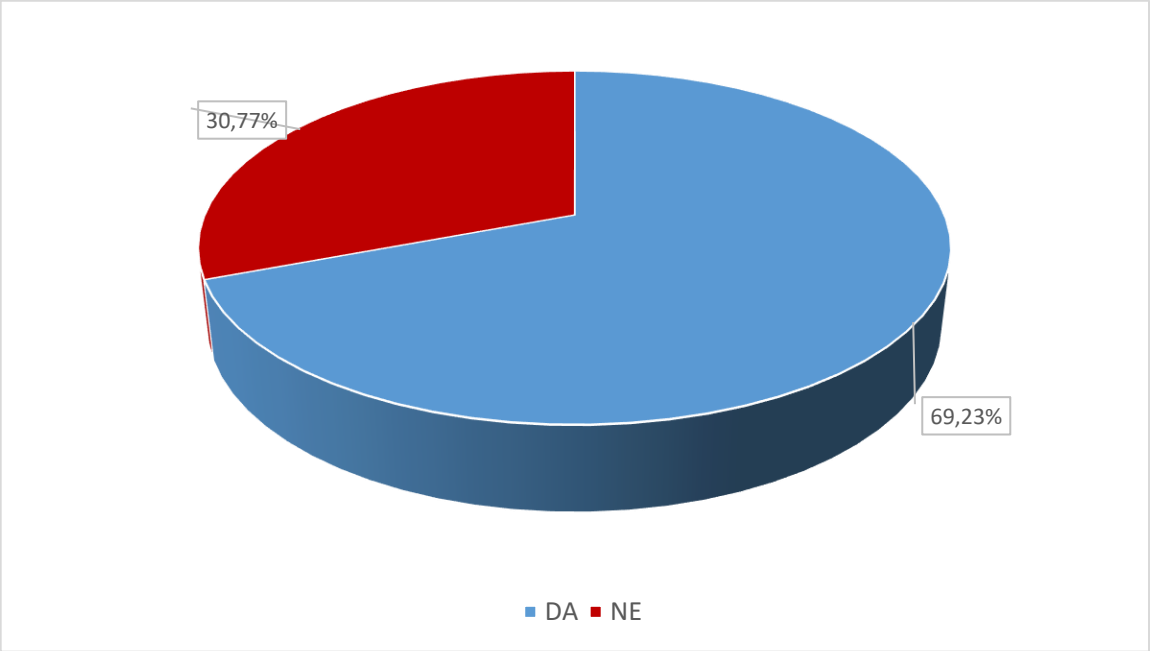
Zavisi li uspjeh globalne razvojne strategije Vašeg poduzeća o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja? *(Molimo da se ukratko osvrnete na oblike uvažavanja regionalnih tržišta te na konkretne političke, kulturne, društvene i ekonomske prilagodbe koje morate provoditi u prilagodbi poslovanja u pojedinim zemljama).*

Većina od 69,23% svih ispitanika u provedenom istraživanju, drži da uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća u kojem rade, zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja (prikaz 6.6.). Prema njihovom mišljenju, zanemarivanje regionalnih specifičnosti može imati za posljedicu donošenje pogrešnih strateških odluka. Takve pak pogrešne strateške odluke

imaju izravan utjecaj na uspješnost globalnih razvojnih strategija poduzeća. Moguće rizike u poslovanju, koje donose različitosti pojedinih tržišta, hrvatska poduzeća izbjegavaju primjerice tako da ne ulaze u poslove koji nisu financirani od multilateralnih ili razvojnih banaka.

Prikaz 6.6.

Struktura svih ispitanika koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Promatrano po djelatnostima poduzeća iz kojih dolaze ispitanici u ovom istraživanju, uočava se da je u svima njima zamjetno veći postotak ispitanika koji su potvrdno odgovorili na ovo pitanje u odnosu na one koji su odgovorili negativno.

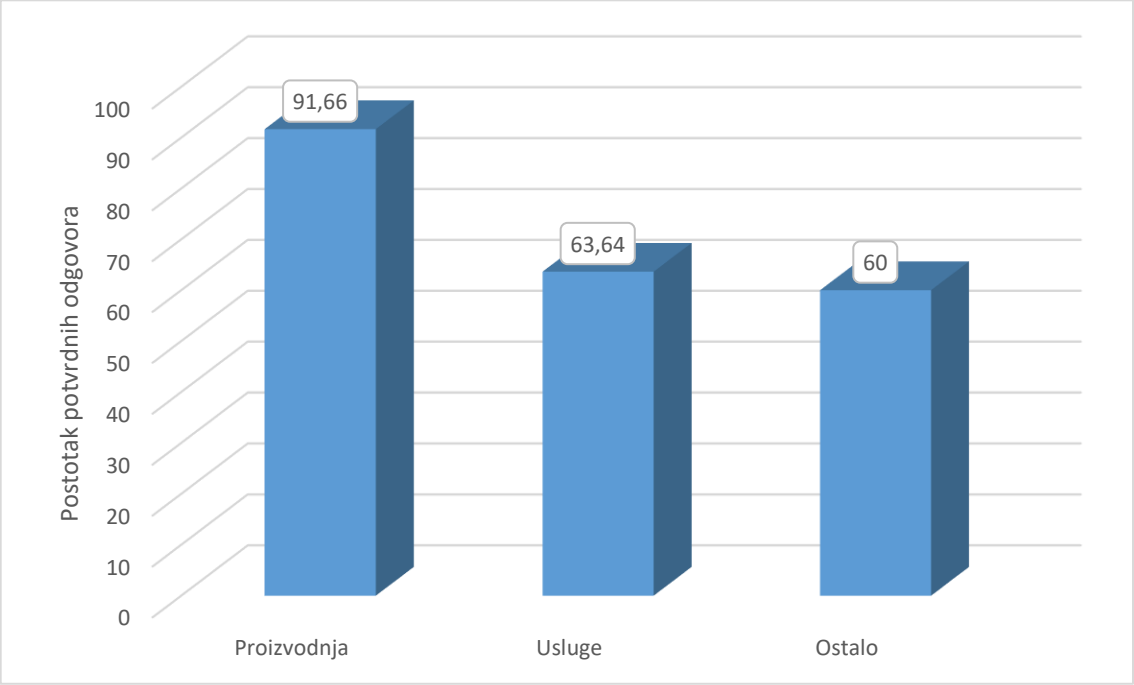
Najveći udio potvrdnih odgovora od 91,66% iskazan je u skupini proizvodnih poduzeća, dok je u skupini poduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima taj udio nešto manji i iznosi 63,64%. U skupini ostalih poduzeća, 60% ispitanika smatra da uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća u kojem rade, zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja (prikaz 6.7.).

Iz komentara menadžera proizvodnih poduzeća zaključuje se da je razlog za najveći postotak potvrdnih odgovora na predmetno pitanje upravo u ovoj skupini ispitanika, u činjenici da je

prema njihovom mišljenju prilagodba proizvodnog asortimana specifičnostima različitih tržišta, znantno složenija od primjerice prilagodbe usluga.

Prikaz 6.7.

Struktura ispitanika koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja, prema djelatnostima poduzeća *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Odgovori menadžera proizvodnih poduzeća

Čak 91,66% ispitanika, koji su iz proizvodnih poduzeća, potvrđuje da uspjeh globalne razvojne strategije njihovog poduzeća zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti pojedinih zemalja. Najveći broj njih ističe da uspjeh globalne strategije razvoja njihova poduzeća ***značajno ovisi*** o stupnju uvažavanja regionalnih te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja. Menadžeri ovih poduzeća smatraju da svako tržište zahtijeva drukčiji pristup, komunikaciju, ponašanje pa i strukturu tima koji na kraju odrađuje posao. Prema njhovim praktičnim iskustvima, na strukturu tima koji vodi poslove, posebice na tržištima istočno europskih zemalja, u značajnoj mjeri utječe i politička komponenta. Timovi se prilagođavaju pojedinom tržištu i kulturološki, o čemu zavisi šalju li se cijeli timovi iz Hrvatske ili se za obavljanje poslova na određenim tržištima angažiraju lokalni podizvođači.

Zanimljivo je istaknuti odgovor menadžera jednog farmaceutskog poduzeća, koje je primarno orjentirano na izvozna tržišta jugoistočne i istočne Europe te na tržišta okolne regije. Kao problem u operativnom poslovanju, ovaj ispitanik ističe prilagodbu: „nejasnim pravilima igre na tržištima koja su im nametnuta od aktualne političke administracije, promijenjivim propisima i raširenoj korupciji“. Na kraju svoga odgovora, taj menadžer zaključuje kako su prilagodbe poslovnih strategija prema različitim tržištima nužne te iz vlastitoga poslovnoga iskustva ističe da pored društveno-političkih odnosa između zemalja, određeni utjecaj na uspješnost poslovnih strategija na pojedinim tržištima imaju čak i zbivanja iz novije ili starije povijesti u široj i/ili bližoj regiji.

Kao primjer poduzeća koje je apsolutno suglasno da uspjeh njegove globalne razvojne strategije zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja, ističe se jedno poduzeće koje se pretežito bavi proizvodnjom strojeva i opreme za održavanje prometnica u zimskom i u ljetnom razdoblju. Menadžer toga poduzeća ističe da postoje velike razlike u organizaciji, usvojenim navikama i ekonomskoj snazi njihovih inozemnih klijenata te da postoje značajne razlike i u klimatskim uvjetima koji su prisutni u svakoj pojedinoj državi u koju izvoze svoje proizvode. Ovaj ispitanik navodi da njegovo poduzeće svoje proizvode izvozi u 40 zemalja Europe, Azije i Sjeverne Amerike te da je za svako pojedino tržište vrlo bitno uvažavati sve te razlike, kako bi se uopće moglo natjecati na tom tržištu i biti konkurentan.

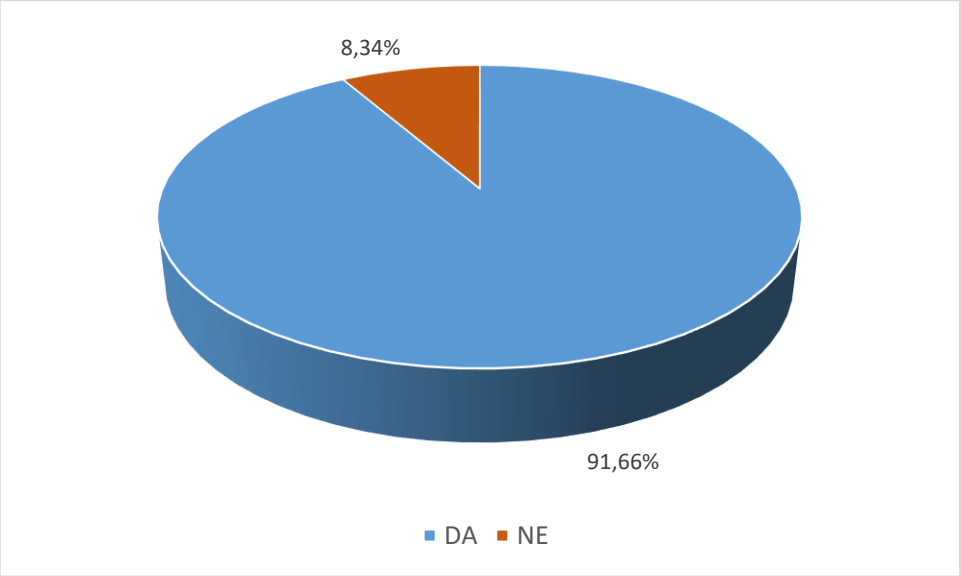
Među ispitanicima iz proizvodnih poduzeća ima samo 8,34% onih, koji su svojim odgovorima naveli da uspjeh globalne razvojne strategije njihovog poduzeća ne zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja.

Kao primjer poduzeća, čiji menadžer smatra da uspjeh globalne razvojne strategije njegovog poduzeća ne zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti pojedinih zemalja, može se izdvojiti poduzeće koje se bavi izvozom isključivo duhana. Kako je duhan konkurentan na svim inozemnim tržištima, menadžer ovoga poduzeća navodi da oni nemaju nikakvih problema u plasmanu proizvoda na inozemna tržišta i da stoga svoju razvojnu strategiju ne moraju prilagođavati regionalnim specifičnostima te političkim, društvenim i ekonomskim razlikama između pojedinih zemalja.

Omjer ispitanika iz proizvodnih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju s uvažavanjem regionalnih specifičnosti različitih tržišta i onih ispitanika koji misle drukčije, vidljiv je na prikazu 6.8.

Prikaz 6.8.

Struktura ispitanika iz proizvodnih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Odgovori menadžera uslužnih poduzeća

Udio ispitanika iz poduzeća koja se pretežito bave uslužnim djelatnostima, koji su potvrdno odgovorili na pitanje *„zavisi li uspjeh globalne razvojne strategije Vašeg poduzeća o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja“*, znatno je manji nego među ispitanicima iz proizvodnih poduzeća.

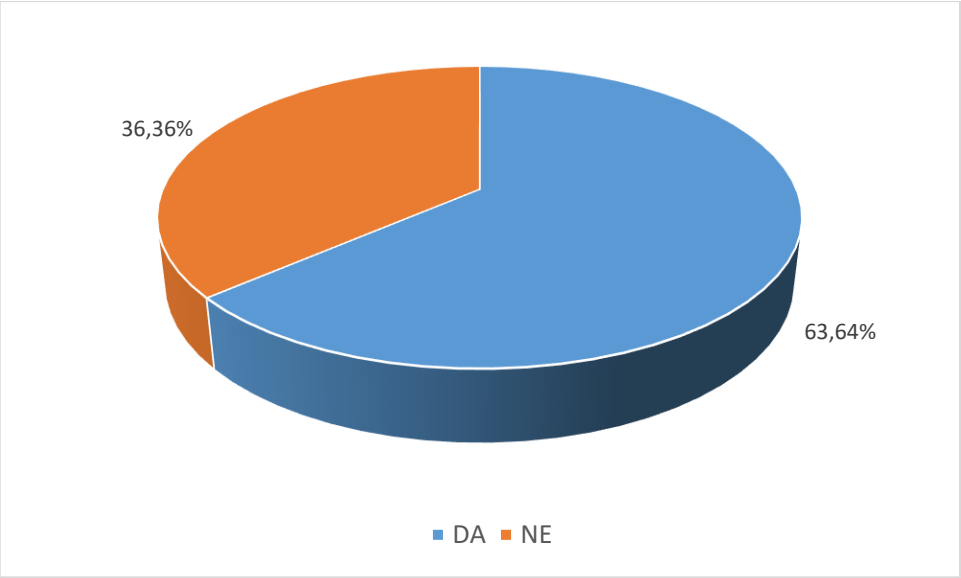
U ovoj skupini kao primjer onih ispitanika koji su potvrdno odgovorili, ističe se menadžer jednog osigravateljskog poduzeća koji kaže: „S obzirom na posebnosti djelatnosti kojoj pripada poduzeće u kojem radim, orijentacija većine domaćih društava je širenje na istočno i jugoistočno tržište, gdje naše komparativne prednosti mogu donekle doći do izražaja. Regionalna specifičnost tog tržišta mora se uvažavati, jer proizvodi osiguranja kojih primjerice u SAD-u, u samo jednoj vrsti osiguranja - osiguranju od odgovornosti, postoji cca 200 podvrsta, u Francuskoj, Njemačkoj i razvijenijim zemljama EU oko 130, u Republici

Hrvatskoj samo oko 30 podvrsta, a u BiH, Srbiji, Makedoniji i Crnoj Gori svodi se na ispod 10-tak. U tim okolnostima, na navedenom prostoru, pokušavati nuditi takve vrste i podvrste osiguranja bio bi promašaj“.

U ovoj skupini ispitanika potvrdno je odgovorilo 63,64% menadžera, a negativno 36,36% menadžera i to onih uslužnih poduzeća koja svoje usluge obavljaju pretežito na domaćem tržištu (prikaz 6.9.).

Prikaz 6.9.

Struktura ispitanika iz uslužih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Ispitanici iz ove skupine poduzeća, koji su potvrdno odgovorili, smatraju da je stupanj uvažavanja regionalnih specifičnosti, političkih, društvenih i ekonomskih razlika među pojedinim zemljama, ključ uspjeha razvojne strategije svakog međunarodno orijentiranog poduzeća. Iako naglašavaju da je ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju znatno olakšano poslovanje u inozemstvu, ipak ističu nepobitnu nužnost prilagodbe poslovnih strategija regionalnim specifičnostima svakog pojedinog tržišta.

Ovi menadžeri naglašavaju da je tržište svake zemlje „priča za sebe“. Pri definiranju razvojne strategije bitnim smatraju uvažiti specifičnosti tržišta svake zemlje kao što su: jakost konkurencije, zasićenost srodnim uslugama, poznavanje carinskih i nekih drugih „barijera“, prisutnost komercijalnih rizika urednog ili neurednog plaćanja, sklonost

tamošnjih klijenata prijevarama u poslovanju, različitost kulturoloških navika prosječnih poslovnih ljudi u svkoj pojedinoj zemlji, itd.

Zanimljivo je iskustvo pojedinih spitanika iz poduzeća čije se međunarodno poslovanje uglavnom odvija na tržištima susjednih zemalja nastalih raspadom bivše države. Oni ističu da su zbog političke napetosti i društvene klime u tim zemljama, svoje tamošnje poslovanje razvijali preko poduzeća „kćeri“, koja su na tom tržištu nastupala s drugim nazivom i drukčijim logom, koji izravno ne asociraju na matično poduzeće u Republici Hrvatskoj i na njegov logo. Na ovaj način su ostvarili veći promet jer se nisu izravno suočavali s predrasudom vezanom uz hrvatski proizvod ili uslugu, koja kod korisnika njihovih usluga, posebice u Srbiji i određenom dijelu Bosne i Hercegovine, još stvara otpor prema konzumiranju hrvatskih proizvoda i/ili usluga.

Prema iskustvima pojedinih menadžera čak se i u zapadnoj Europi također favoriziraju tamošnja domaća poduzeća. Stoga ovi ispitanici i u poslovanju na tim tržištima preporučuju poslovnu strategiju kroz poduzeća „kćeri“ sa sjedištem u tim zemljama i s vodećim kadrovima iz tih zemalja, uz optimalnu koordinaciju iz središnjice. To znači da preferiraju standardizaciju proizvoda ili usluga na svim tržištima ali uz uvažavanje lokalnih specifičnosti svakog tog pojedinog tržišta.

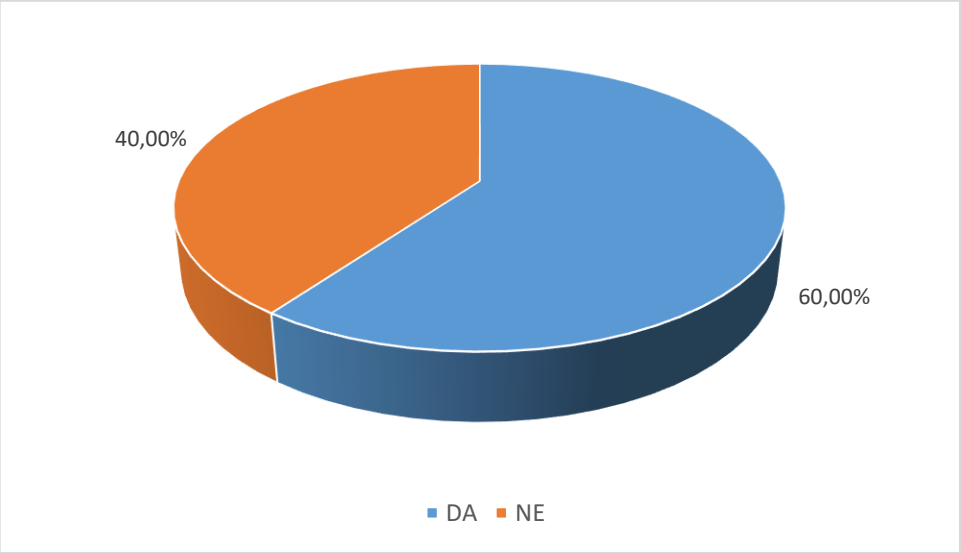
Iskustva pojedinih menadžera ukazuju na nužnost uvažavanja specifičnosti pojedinih zemalja ali u okviru standardiziranoga *branda*. Prema mišljenju ovih menadžera, time postižu da na nekim tržištima *brand* ima veću snagu nego u matičnoj zemlji. Koordinacija iz matične zemlje je nužna ali u minimalnoj mjeri, sve dok u svakoj zemlji poduzeća „kćeri“ posluju s upravama na čelu kojih su u velikoj većini lokalni kadrovi sa slobodom djelovanja u smislu nužnih prilagodbi lokalnim specifičnostima pojedine zemlje.

Odgovori menadžera ostalih poduzeća i ustanova

Slično odgovorima naprijed navedenih ispitanika, odgovaraju i ispitanici iz skupine poduzeća drugih djelatnosti te obrazovnih ustanova. Velika većina njih (60%) također svojim odgovorima potvrđuje da uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća ovisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja (prikaz 6.10.).

Prikaz 6.10.

Struktura ispitanika iz ostalih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Vrijedno je ovdje citirati razmišljanje jednog menadžera koji u intervjuu kaže „da se u sektoru u kojem posluju, potreba za prilagodbama pojavljuje najviše u području društvenih razlika“. Prema njegovim stavovima krucijalno je definirati i prepoznati koje su to kulturalne razlike koje se pojavljuju na pojedinim tržištima, kako bi se osigurala tržišna prednost u odnosu na konkurenciju. U cilju što uspješnijeg adaptiranja inozemnim tržištima, ovaj menadžer ističe da su u njegovom poduzeću definirali strategiju internacionalizacije poslovanja, kojom su definirani strateški ciljevi, mjere i indikatori provedbe. Pri tome se nužnim smatra prepoznati i ekonomske razlike koje se javljaju na različitim tržištima, a u cilju oblikovanja usluge koja će biti pristupačna i dostupna na pojedinom tržištu. Etabliranje na globalnom tržištu reflektiralo se je na snažnije pozicioniranje na domaćem tržištu, uz razvijanje svih kapaciteta ovog poduzeća i iskorištenje svih njegovih konkurentskih prednosti.

Za istaknuti je i mišljenje čelnika jednog eminentnog visokog učilišta, koji smatra da „zanemarivanje različnosti stupnja ekonomskih sloboda, indeksa inovativnosti, stupnja koruptivnosti i kriminala, jednakopravnosti spolova, uloge religija i drugih ideologija, medijskih sloboda i slično, dovodi do donošenja pogrešnih strateških odluka, neprilagođenih

regionalnim specifičnostima“. Ovaj ispitanik ističe da „pogrešne strateške odluke imaju izravan utjecaj na smanjivanje uspješnosti globalnih razvojnih strategija poduzeća, neovisno o tome radi li se o poduzećima s privatnim ili državnim vlasništvom, profitnim ili neprofitnim organizacijama“.

Pitanje br. 2

U kojoj se mjeri slažete s tezom da domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske? *(Molimo da se ukratko osvrnete na najveće prepreke kao što su npr.: tečaj kune, GDP per capita, ekonomija obujma, razina produktivnosti, javni dug, javna uprava, zakonodavna ograničenja, demografski kolaps, nezaposlenost i slično).*

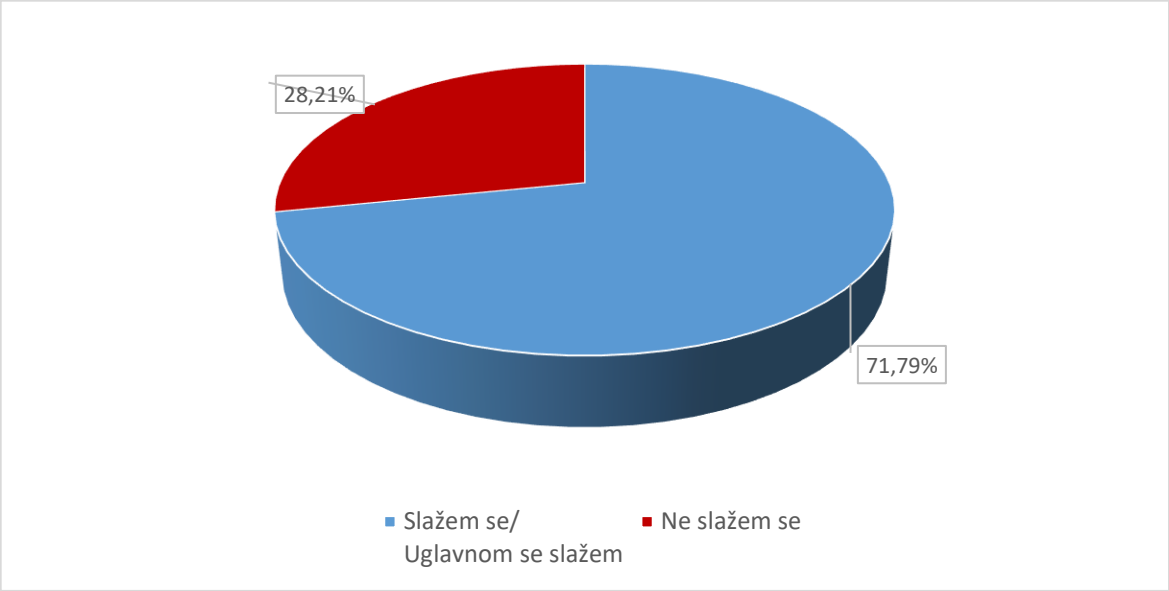
U odgovorima na ovo pitanje 71,79% svih ispitanika u provedenom istraživanju, smatra da domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske. Jedan manji dio njih ima određenu rezervu pa navodi kako se uglavnom slaže ali ukazuje i da su pojedina hrvatska poduzeća uspjela osmisliti svoje globalne strategije i da uspješno realiziraju svoje razvojne planove na inozemnim tržištima, neovisno o slaboj međunarodnoj konkurentnosti Republike Hrvatske.

Iz intervjua se može uočiti da se čak 28,21% ispitanika ne slaže se s ovakvim stavom većine te smatra da pobornici stava prema kojemu domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske, samo u tome traže alibi za svoj loš rad. Ovi ispitanici drže da je u poduzećima puno internih razloga za uspjeh ili neuspjeh, nego li ih je u okruženju. Tvrde da bi bilo pogubno kada bi svi poduzetnici čekali da se poveća međunarodna konkurentnost Republike Hrvatske kako bi dočekali uvjete za ostvarivanje svojih globalnih strategija.

Na prikazu 6.11. u nastavku, razvidan je odnos pristalica i protivnika teze koja proizlazi iz ovoga pitanja.

Prikaz 6.11.

Struktura svih ispitanika, koji se slažu ili se ne slažu da domaća poduzeća nisu sposobna ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Kada se ispitanike razvrsta u tri skupine prema djelatnosti njihovih poduzeća (proizvodnja, usluge i ostalo), dobija se zanimljiv podatak. Najveći broj ispitanika koji se slažu s tezom da domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske, dolazi upravo iz proizvodnih poduzeća (92,6%). Udio suglasnih s ovom tezom pada kod ispitanika koji rade u poduzećima s uslužnim djelatnostima (72,8%), a posebice pada u onim ostalim poduzećima (50%). Vidi prikaz 6.12. u nastavku.

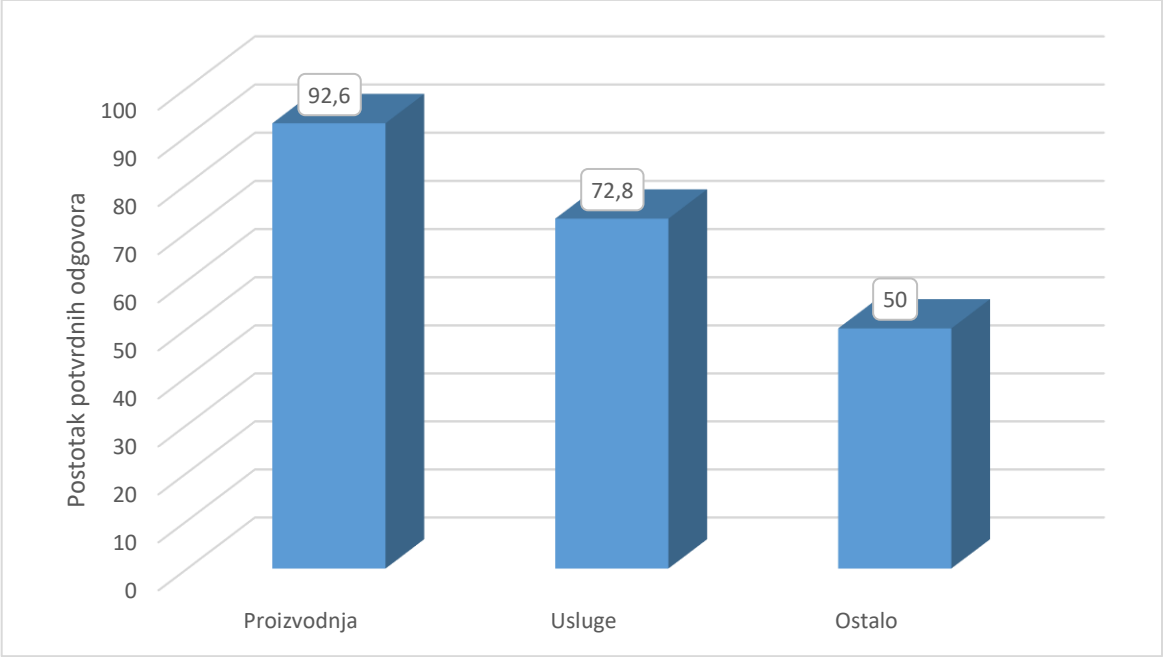
Većina ispitanika navodi da se slaže kako je trenutna razina međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske pretežiti razlog za neuspješnost formuliranja i ostvarivanja globalnih strategija domaćih poduzeća. Ispitanici uglavnom posebice naglašavaju i: nerealan tečaj domaće valute, razmjerno nizak GDP per capita kao rezultat nedovoljnog društvenog razvoja, brojnost i složenost propisa, nedostatak kvalitetne radne snage kao rezultat demografskog kolapsa i zastarjelost obrazovnog sustava.

Kako bi potkrijepio svoja stajališta po ovom pitanju, jedan ispitanik se je pozvao na Doing business listu Svjetske banke u Republici Hrvatskoj, prema kojoj se poslovna i poduzetnička

klima u našoj zemlji u 2018. godini pogoršala te je Republika Hrvatska s 51. mjesta u prethodnoj pala na 57. mjesto u 2018. godini.

Prikaz 6.12.

Struktura ispitanika, koji se slažu da domaća poduzeća nisu sposobna ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske, po djelatnostima poduzeća *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Kao razloge za neuspješnost formuliranja i ostvarenja globalnih strategija svojih poduzeća ispitanici navode:

- slabost Vlade Republike Hrvatske da donese realnu strategiju rasta i razvoja na razini države,
- neučinkovitu javnu upravu i sporost sustava (nesrazmjer zaoslenih u javnom i realnom sektoru, nestručnost, neefikasnost, neprilagođenost, inflacija raznih agencija),
- visoke poreze, doprinose i ostale namete,
- ekonomiju obujma,
- demografski kolaps,
- interne razloge unutar hrvatskih poduzeća (nedovoljno korištenje makroekonomskih podataka i informacija s ciljanih ino tržišta, slaba produktivnost, nemotiviranost kadrova).

Manji dio ispitanika uglavnom se slaže s tezom da je za uspjeh globalnih strategija proizvodnih poduzeća iz Republike Hrvatske, njena međunarodna konkurentnost jedan od ključnih čimbenika ali ne i isključivi. Ovi ispitanici drže da je moguće ostvariti globalne strategije i u postojećem okruženju, bez jače međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske. Ipak smatraju da će razvoj međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske kroz stabilan tečaj kune, ekonomski rast, efikasniji rad javne uprave, jačanje zaposlenosti i povećanje GDP per capita, bitno pridonijeti jačanju hrvatskih poduzeća i uspješnosti njihove globalne strategije.

Ispitanici koji su svojim odgovorima iskazali da trenutna međunarodna konkurentnost Republike Hrvatske nije razlog zbog kojega domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije, naveli su kako potenciranjem i podupiranjem ovakve teze menadžeri hrvatskih poduzeća pokušavaju prikriti vlastite ili slabosti poduzeća u kojem zauzimaju visoke pozicije. Navode da danas gotovo svugdje u svijetu uglavnom dobro funkcioniraju ona proizvodna poduzeća koja točno znaju gdje im je mjesto na globalnom tržištu pa specifičnostima toga tržišta prilagođavaju svoje razvojne strategije. Dobra procjena prednosti i slabosti njhova poduzeća, ključna je za globalno pozicioniranje. Ti menadžeri smatraju da ima puno više internih razloga za neuspjeh negoli je to u okruženju. Pri tome ukazuju na nekoliko hrvatskih poduzeća koja su uspjela formulirati i ostvariti svoje globalne strategije unatoč trenutnoj međunarodnoj (ne)konkurentnosti Republike Hrvatske. Kao pozitivan primjer, spomenuli su pri tome poduzeća u propulzivnim gospodarskim granama kao što su IT, farmaceutska industrija te segmenti industrije hrane. No, ispitanici priznaju da svijetli primjeri uspjeha pojedinih malobrojnih hrvatskih poduzeća, koja su osmislila svoje globalne strategije i koja su krenula u realizaciju svojih planova razvoja na međunarodnom tržištu, nisu dovoljni za pokretanje šireg hrvatskog gospodarstva.

Pitanje br. 3

Mnogi teoretičari globalnog strateškog menadžmenta zastupaju ovu tezu: „Dok globalna strategija pretpostavlja da središnjica poduzeća (kompanije) treba standardizirati svoje operacije i proizvode u svim državama, dotle internacionalna strategija pretpostavlja da bi područnice trebale odgovarati lokalnom poslovanju, odnosno specifičnostima i potrebama pojedine države (tržišta)“. **U kojoj se mjeri Vi kao domaći gospodarski stručnjak slažete**

s ovom tezom, odnosno kakva su s ovime u vezi Vaša iskustva općenito, a posebice u poduzeću u kojemu sada obnašate visoku poziciju?

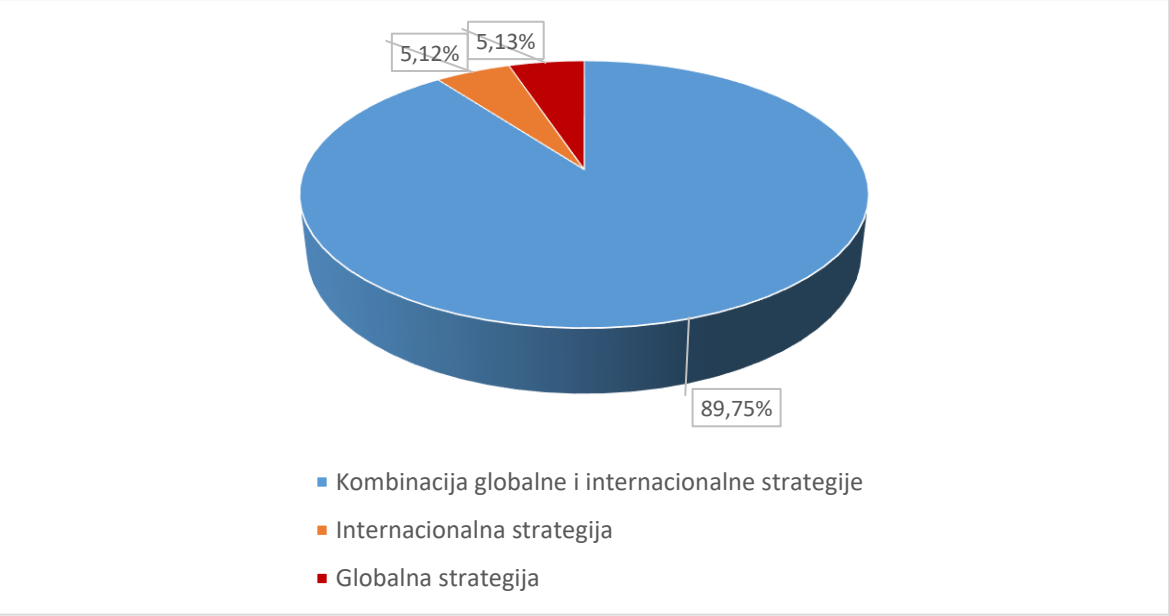
U odgovorima na ovo pitanje odnosno tezu, uočena je najveća skladnost u odgovorima svih ispitanika neovisno iz kojeg poduzeća dolaze tj. dolaze li iz proizvodnog, uslužnog ili nekog drugog poduzeća. Uvjerljivo najveći broj ispitanika (89,75%) odgovorio je da je sklon zastupati kombinaciju globalne i internacionalne strategije, odnosno da se u praksi njihovih poduzeća nastoje standardizirati operacije i proizvodi ali uz maksimalno moguće uvažavanje lokalnih specifičnosti i potreba svake pojedine države u kojoj posluju.

U tom smislu zanimljiv je stav jednog ispitanika koji kaže: „najbolja strategija je sačuvati standarde brenda ali uvažiti i lokalne specifičnosti“. Za definiranje i primjenu strategije poslovanja svakako je važan proizvod koji se kani plasirati na međunarodno tržište jer nije svaki proizvod svugdje jednako prihvatljiv.

Odnos ispitanika koji zastupaju kombinaciju globalne i internacionalne strategije prema onih minornih nešto više od 5% ispitanika, koji zastupaju izdvojeno ili globalnu ili internacionalnu strategiju, vidi se u prikazu 6.13.

Prikaz 6.13.

Struktura svih ispitanika koji su ili pristalice kombinacije globalne i internacionalne stragije ili su pristalice samo internacionalne ili samo globalne strategije *(u %)*

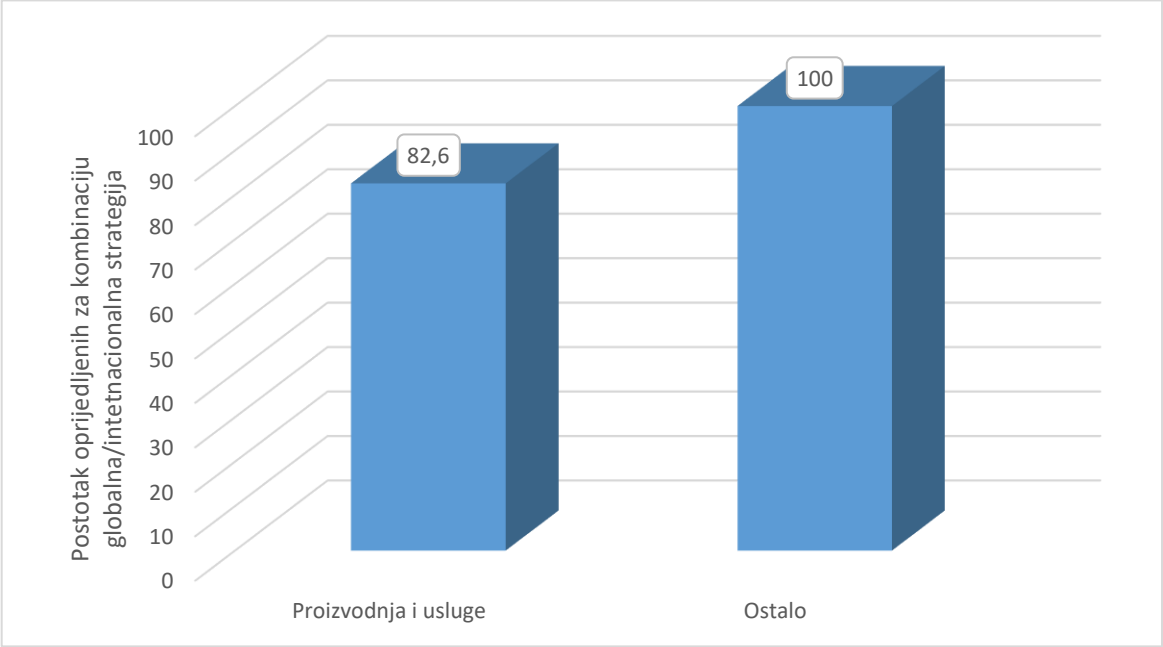


Izvor: vlastiti rad autora

Analizirano po djelatnostima iz kojih dolaze ispitanici, 82,6% njih iz proizvodnih ili uslužnih poduzeća zastupaju stav da je optimalna strategija ona koja nastoji standardizirati operacije ili proizvode za sva tržišta ali uvažavajući lokalne specifičnosti. Samo 7,4% ispitanika iz ove skupine poduzeća zastupa stajalište u korist jedne ili u korist druge strategije. Ispitanici iz poduzeća koja se bave ostalim djelatnostima u potpunosti (100%) zastupaju kombinaciju globalne i internacionalne strategije, kao najbolje strategije za rast i razvoj na inozemnim tržištima. Opisani odnos vidljiv je na prikazu 6.14.

Prikaz 6.14.

Struktura ispitanika pristalica kombinacije globalne i internacionalne strategije, po djelatnostima poduzeća *(u %)*



Izvor: vlastiti rad autora

Zanemarivo mali broj ispitanika, koji su skloni globalnoj razvojnoj strategiji, istaknuli su da se zbog jednostavnijeg poslovanja treba težiti standardizaciji operacija i proizvoda bez obzira na kojem se tržištu proizvod nalazi. Na navedeni način poduzeće se može fokusirati na kvalitetu, proizvodnju, transport i djelatnike što je temelj poslovanja. Bez standardizacije poduzeće ne može postati globalni igrač, odnosno ne može osvajati velika tržišta. Ističu da je cilj svakog poslovanja ponuditi kvalitetan proizvod ili uslugu koja se može plasirati u svakom dijelu svijeta.

Jednako tako mali broj ispitanika, koji su skloni internacionalnoj strategiji, istaknuli su da je temelj uspjeha poslovanja na različitim tržištima upravo u potpunoj autonomiji podružnica koje se kroz tu autonomiju lakše prilagođavaju specifičnostima svakog pojedinog tržišta.

Pitanje br. 4.

Sve više se u zadnje vrijeme govori o upravljanju talentima (Talent Management) i globalnom „ratu za talentirane menadžere". Zahvaljujući globalizaciji, mobilnost talenata između poduzeća i država kontinuirano raste. Poduzeća su značajno investirala u svoje zaposlenike pa zadržavanje i regrutiranje talenata smatraju svojim glavnim prioritetima bez obzira na to o kojem je sektoru ili veličini riječ. No, uz privlačenje najboljih talenata potrebno ih je i – zadržati! **Što mislite o ovom području menadžmenta, koliko je upravljanje talentima izraženo u Vašem poduzeću, je li talentirane zaposlenike u poduzećima u Hrvatskoj zaista teško zadržati (posebice generaciju milenijalaca, tzv. Y generaciju), koji su glavni razlozi fluktuiranja talenata kod nas, kako ih u tom smislu motivirati, nagraditi i zadržati u poduzeću?**

Svi intervjuirani menadžeri suglasni su u tome da su ljudi najveća vrijednost poduzeća, ali su suglasni i u tome da u Republici Hrvatskoj generalno na svim razinama (politika, gospodarstvo pa i obrazovanje) nedostaje *leadership* znanja i sposobnosti. Niti za jednog ispitanika nije prijeporno da se vrijeme u kojem danas živimo s razlogom može nazvati vremenom ljudskog kapitala, znanja i informacija. Ljudski kapital zajedno sa znanjem i informacijama iz poslovne prakse predstavlja uspješnost svakog društva. Ti čimbenici predstavljaju nematerijalne dijelove imovine svakog poduzeća koje je teško izmjeriti i uočiti. Ljudski kapital je temeljna vrijednost i pretpostavka dugoročnog opstanaka i poslovanja svakog poduzeća.

Ispitanici su svjesni da su mladi, talentirani i obrazovani ljudi danas izuzetno mobilni, što znači da imaju priliku već u svojoj najranijoj mladosti upoznati i druge znatno razvijenije sredine. U današnje doba sve prisutnog interneta, digitalnih sadržaja i komunikacijskih alata, mladi i talentirani ljudi imaju veliki izbor. Mladu generaciju (posebno milenijalce tzv. Y generaciju) je sve teže zadržati jer je ponuda za radnom snagom velika, a ta generacija još „eksperimentira" gdje je bolje raditi.

Ispitanici su također svjesni da će mladi talentirani ljudi otići iz poduzeća ako se njihov rad ne prati, ako ih se ne motivira, ako se njihov rad adekvatno ne nagradi i ako im se ne omogući napredovanje. Novac i visina plaće nisu jedini razlog fluktuiranja talenata i zato je mladim ljudima, posebno ovoj generaciji milenijalaca, potrebno posvetiti dodatnu pažnju uključivanjem u kvalitetne razvojne i inovativne projekte na kojima se mogu dokazivati. Stoga je, prema suglasnim stavovima svih intervjuiranih ispitanika, regrutiranje, zadržavanje i upravljanje talentima veliki izazov za menadžment poduzeća.

Intervjuirani menadžeri slažu se da briga o kadrovima na čije se kvalitete poduzeće oslanja, mora biti u prvom planu i to u ukupnosti motivirajućih mjera (ne samo plaće) kojima će kadrovi biti nagrađeni i rasterećeni egzistencijalnih problema na dnevnoj bazi, zbog čega će se tada u najvećoj mjeri moći posvetiti svojoj stručnoj, a uskoro i menadžerskoj ulozi. Talentirani menadžer, po mišljenju svih ispitanika, ključan je u kreiranju i provedbi poslovne strategije, a njegovo snalaženje i način (interne) komunikacije i komunikacije u eksternom poslovnom okruženju, određuje mjesto i ulogu poduzeća, pravce djelovanja pa u konačnici i sam rezultat. Uzmu li se u obzir trendovi mobilnosti, nedostatak kvalificirane radne snage na globalnoj razini te brzi tehnološki napredak (što smanjuje životni ciklus znanja, vještina i kompetencija), talentiranim menadžerima nikad u povijesti nije bilo lakše birati poslove i poslodavce.

No, istraživanje ukazuje da su ispitanici suglasni i u stavu da se u Republici Hrvatskoj promjene na bolje događaju presporo i da će biti sve teže zadržati mlade, talentirane, obrazovane i proaktivne kadrove. A kada se talentirana osoba nađe u suvremenom multikultularnom okruženju, gdje se teorija i stvarnost isprepliću i kada iskusi kako se u uređenim društvima i gospodarstvima brine o talentima, onda će njihov mogući povratak u „našu“ klijentelističku realnost biti težak ili čak i iluzoran.

Stoga pojedini ispitanci naglašavaju da u svojim poduzećima uvode nove kompenzacijske pakete, koji omogućavaju zaposlenicima napredovanje u na radnom mjestu, edukaciju i bonuse za ostvarene rezultate. Pripremaju i edukaciju za „interno poduzetništvo“ kako bi stvorili uvjete da talentirani zaposlenici sudjeluju u ostvarenoj dobiti.

Na žalost ima dosta i onih ispitanika koji ukazuju da se u njihovom poduzeću u dovoljnoj mjeri ne spoznaje važnost talentiranih zaposlenika. Smatraju da je upravljanje talentima kod

njih nedovoljno prisutno što ima za posljedicu prilično izraženu fluktuaciju mlađih i talentiranih zaposlenika. Također, uopće ne postoji niti program za zadržavanje talenata (*Talent Retention*). Istovremeno, generacija milenijalaca traži od poduzeća procjenu ostvarivosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kroz definiranu ljestvicu vrijednosti, sa što manje rizika.

6.3. Rezultati istraživanja

Promjene koje su se zadnjih desetljeća dogodile u međunarodnom okruženju, u velikoj su mjeri bile determinirane djelovanjem globalne krize, krize Eurozone ali i promjenama vanjsko-trgovinskih tokova i uvjeta razmjene, poglavito nakon ulaska Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije sredinom 2013. godine. Te promjene imale su znatne implikacije i na izvoznu konkurentnost Republike Hrvatske. Zbog oslabljene potražnje naših glavnih vanjsko-trgovinskih partnera, hrvatski je izvoz po izbijanju globalne ekonomske krize stagnirao. Nepovjerenje koje je poljuljalo financijska tržišta svijeta i Europe, zaustavilo je kreditnu aktivnost banaka i u Republici Hrvatskoj, što je naglo zaustavilo i investicije i gospodarski rast.

Na sve navedeno nadovezale su se i prepreke uspješnijem poslovanju u Republici Hrvatskoj na koje su ukazali ispitanici u svojim odgovorima iz intervjua. Ograničenja u djelovanju javne uprave, zakonodavna ograničenja, precijenjeni tečaj kune, nekonkurentna produktivnost, javni dug, nezaposlenost, a u novije vrijeme i demografski kolaps, najvećim su dijelom po mišljenju anketiranih menadžera razlog međunarodne nekonkurentnosti znatnog dijela hrvatskih poduzeća. Republika Hrvatska, prema mišljenju ispitanika, do sada nije provodila odgovorne politike koje bi poticale konkurentnost gospodarstva nego se više bavila prikrivenim pogodovanjem brojnim interesnim skupinama.

Vrijedno je ovdje citirati mišljenje jednog od intervjuiranih menadžera koji kaže „da se prema trenutnim globaliziranim gospodarskim okolnostima, Republika Hrvatskla nalazi u dosta nepovoljnoj situaciji jer već desetak godina njena ekonomija stagnira, a prema mišljenju relevantnih međunarodnih institucija (MMF, Svjetska banka, Europska komisija) nema značajnijih pomaka u strukturnim prilagodbama. Ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju nije se značajnije odrazio na bruto društveni proizvod. Ako stvari

promatramo kroz aktualna zbivanja u svijetu, posebice s aspekta digitalnog duštva, digitalne ekonomije, umjetne inteligencije i industrije 4.0[83], onda bi postojeće razlike u razvijenosti, mogle postati još veće, a negativni trendovi bi se mogli nastaviti. Drugim rječima, postoji velika vjerojatnost da se međunarodna konurentnost Republike Hrvatske nastavi smanjivati ali još većim intenzitetom. Industrija 4.0, koju je u svojoj strategiji proklamirala Njemačka, daje rezultate i oni koji to ne budu mogli slijediti, još će više zaostajati sa svim društvenim, socijalnim i ekonomskim implikacijama. Ako domaća poduzeća, posebno proizvodna, budu čekala nekakova rješenja centralne države, koja bi rezultirala poboljšanjem međunarodne konkuretnosti Republike Hrvatske, onda će to biti začarani krug jer će jedni čekati druge".

Analizom odgovora, mišljenja, komentara i prijedloga intervjuiranih ispitanika, može se zaključiti da se veća konkurentnost hrvatskih poduzeća na inozemnim tržištima i pretpostavke za njihove realne strategije rasta i razvoja na tim tržištima, mogu očekivati tek nakon:

- priželjkivanog sinergijskog djelovanja poduzetnika i javne uprave,
- prilagodba zakonskih i podzakonskih akata,
- pojednostavljenja administrativnih prepreka i regulative,
- stvaranja klime u kojoj će domaći i strani poduzetnici u Republici Hrvatskoj sa zadovoljstvom ulagati svoj kapital,
- donošenja mjera za zadržavanje i privlačenje novih mladih i talentiranih kadrova.

Provedeno istraživanje ukazuje da hrvatski menadžeri smatraju kako globalni trendovi kao što su tehnološke promjene, globalizacija i mobilnost radno sposobne populacije, transformiraju prirodu rada te posljedično i prihvaćanje regionalnih specifičnosti, a posebno njihovih političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih čimbenika, koji utječu na globalnu razvojnu strategiju poduzeća. Navedena transformacija značajno ovisi o varijablama opće ili poslovne okoline uključujući političke, ekonomske, sociokulturne, tehnološke, ekološke i legalno pravne čimbenike. Zaključno, ispitanici iz provedenog istraživanja smatraju da nije moguće uspjeti na globalnoj razini ako se ozbiljno ne respektiraju specifičnosti svake pojedine države tj. tržišta.

[83] Četvrta industrijska revolucija - strateški pristup povezivanja sustava baziranih na Internet tehnologiji s ciljem uspostave komunikacije između strojeva, ljudi, proizvoda i poslovnih sustava

Hrvatska poduzeća prema iskazima većine ispitanika zaostaje i u pogledu upravljanja talentima. Istraživanje pokazuje da su hrvatski menadžeri u potpunosti svjesni važnosti ovog segmenta menadžmenta ali da se u hrvatskim poduzećima još uvijek ovome ne pridaje potreban značaj. Evaluacija mogućeg doprinosa mladih talenata hrvatskom gospodarstvu i poduzetništvu uopće, u Republici Hrvatskoj još nije ozbiljno provedena, a velike mogućnosti koje se kriju u mladim talentima, u našim se poduzećima tek počinju uočavati te skromno i sramežljivo primjenjivati. U tim i takvim okolnostima teško je zadržati mlade talente jer naprijed navedeno i uvjeti koje im mogu ponuditi hrvatska poduzeća, nisu tako stimulativni kao uvjeti kojima ih privlače razvijena i etablirana svjetska gospodarstva, a posebice snažne multinacionalne kompanije.

Iako su mladi talenti spremni podnijeti i određene žrtve za realizaciju svojih životnih vrijednosti, u opisanim okolnostima oni se teško odupiru znatno optimističnijim i primamljivijim uvjetima koji im se nude inozemstvu. Stoga su glavni razlozi njihova odlaska iz Republike Hrvatske i hrvatskih poduzeća u razvijene zapadne zemlje: višestruko bolji radni uvjeti (dugoročno zajamčeni s minimalnim rizikom), nemirenje s postojećom situacijom u domovini, bespomoćnost, politika obezvrijeđivanja istinskih vrijednosti, nepostojanje efikasnog pravosuđa nego koruptivnoga, želja za novim edukacijama, glad za putovanjima i drugim izazovima, itd. Ako se ovaj trend žurno ne zaustavi, mišljenje je većine ispitanika da će se uslijed toga mogućnost globalne konkurentnosti hrvatskih poduzeća u srednjoročnoj i dugoročnoj budućnosti sve više smanjivati.

7. ZAKLJUČAK

Rad na ovoj disertaciji zahtijevao je puno vremena, želje, znanja i osobnih iskustava autora pa i određena odricanja. Disertacija je pripremana i pisana dulje od tri godine i rezultat je intenzivnog rada autora tijekom razdoblja od sredine 2016. pa gotovo do ljeta 2019. godine, kada je rukopis završen. Sukladno tome, valja promatrati niz iznešenih navoda, podataka, stavova i prikaza. Iako se težilo tome da isti budu sadašnji i aktualni, jedan dio njih ipak je tijekom rada na ovoj disertaciji pomalo zastario pa ga u tom kontekstu treba razumijevati, doživjeti i prihvatiti.

Tema disertacije odnosi se na globalni strateški menadžment odnosno na strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja. Stoga su ovim radom istraživani pojam, značenje, osobitosti, pojavni oblici i multidimenzionalni utjecaji globalnog strateškog menadžmenta na institucije, poduzeća i ekonomske zakonitosti, koje posljedično ubrzano mijenjaju svoje značenje i sadržaj.

U svrhu utvrđivanja argumenata i pretpostavki za primjenu teorijskih postavki globalnog strateškog menadžmenta u razvoju hrvatskih poduzeća, ciljevi ove disertacije su:

- identificirati utjecaj globalizacije na strateški menadžment i njegove temeljne odrednice,
- sustavno razložiti teorijske spoznaje o globalnom strateškom menadžmentu (iz pretežito strane literature) i o multinacionalnim kompanijama *(best practices*),
- istražiti problematiku međunarodne ekspanzije poduzeća u globaliziranom svijetu,
- analizirati dugoročne aspekte utjecaja globalnih trendova na konjunkturu hrvatskog gospodarstva, ponajviše na industrijsku proizvodnju,
- teorijski argumentirati nužnost i preduvjete za učinkovitu praktičnu primjenu globalnog strateškog menadžmenta u hrvatskim poduzećima,
- eksplicirati, adaptirati i predložiti aplikacije teorijskih spoznaja o globalnim strategijama rasta u domaćoj gospodarskoj praksi.

Fenomen globalizacije, koji već dosta vremena izaziva pozornost, nadu, polemiku, zadovoljstvo i frustracije ali istodobno i nezadovoljstvo, sukobe i prosvjede, ima i pobornike i protivnike. Ipak, globalizacija je stvorila globalnu konkurenciju i globalno tržište te je

postala zamašnjak nove ekonomije. Pod njezinim utjecajem i nacionalna gospodarstva postaju globalna, a gotovo svaka država svijeta je bez obzira na društveno-političko uređenje, postala podložna međuovisnosti resursa, tržišta i konkurencije. Globalno je okruženje, globalne su kompanije, globalna je strategija, globalni je i strateški menadžment.

Zadaća je globalnog strateškog menadžmenta u suvremenom turbulentnom okruženju, stvarati inovativne i fleksibilne strategije, kojima će nastojati učinkovito odgovoriti zahtjevima globalnog tržišta te parirati ili nadmašiti konkurenciju. O stavovima i pretpostavkama menadžmenta značajno ovisi odgovor poduzeća na globalne tržišne mogućnosti. Naime, globalno poslovanje i globalni marketing podrazumijevaju uvažavanje načela održivog razvoja, koji dugoročno doista može ispuniti glavni cilj globalizacije, a to je - svjetsko blagostanje. Osim o navedenome, odluka za izlazak na jedno ili više tržišta izvan matične zemlje ovisi o mogućnostima i izvorima poduzeća, ali i o odnosu prilika i prijetnji.

Ključne pretpostavke i stavovi menadžmenta, o kojima ovisi odgovor poduzeća na poslovne izazove, posebice se kompliciraju i otežavaju u nepredvidivim, neočekivanim i izvanrednim okolnostima, kao što su rat i okupacija dijela poduzeća. U tom smislu istraživan je primjer poduzeća *Borovo,* koje je dugi niz godina bilo najveće obućarsko gumarsko hrvatsko poduzeće i vjerojatno jedno od najvećih u ovom dijelu Europe. Unatoč ratu, višegodišnjoj okupaciji i nedostupnosti najvećeg dijela svojih proizvodnih pa i maloprodajnih kapaciteta te procijenjenoj ratnoj šteti od čak 304 miljuna EUR-a, menadžeri poduzeća uspjeli su održati *Borovo* u životu. Za potrebe ovoga rada, na primjeru *Borova* pokazano je da se i u tako teškim, gotovo bezizlaznim okolnostima, razumno izvedenim menadžerskim funkcijama planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja, poduzeće može održati aktivnim i živim. Niti jednog dana *Borovo* nije zaustavilo svoje poslovne aktivnosti i prebrodilo je zasigurno najteže dane svoje dugogodišnje povijesti.

Globalni strateški menadžment je proces dizajniranja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije koja postavlja stupanj do kojeg poduzeće globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama kroz standardizaciju ponude, konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti i integraciju kompetitivnih poteza. Sazrijevajući u međunarodnom poslovanju, menadžeri poduzeća postaju svjesni prilika koje im se mogu ukazati integracijom i

stvaranjem jedinstvene strategije na globalnom planu. Prijelaz sa strategije domaćeg ili međunarodnog tržišta na strategiju globalnog tržišta nije jednostavan proces i stvara različite strateške izazove. Važno je razviti jednu jedinstvenu strategiju koja se može primjenjivati u cijelom svijetu, a istovremeno zadržati fleksibilnost prilagodbe te strategije lokalnom poslovnom okruženju, tamo gdje to bude potrebno.

Tri su razlikovne dimenzije između internacionalne i globalne strategije: dimenzija konfiguracije i koordinacije, dimenzija standardizacije i dimenzija integracije. Dok internacionalna strategija ne obuhvaća imanentno koordinaciju iz središnjice, globalna strategija zahtijeva takvu koordinaciju. Internacionalna strategija pretpostavlja da bi podružnice trebale odgovarati lokalnom poslovanju i njegovim potrebama, a globalna strategija pretpostavlja da središnjica poduzeća standardizira svoje operacije i proizvode u svim državama. Internacionalna strategija daje podružnicama samostalnost u odlučivanju, a globalna ima integrirani pristup u različitim zemljama.

Polazeći od postavljenih ciljeva, sukladno istraženom i analiziranom pojmu, značenju, osobitostima, pojavnim oblicima i multidimenzionalnim utjecajima globalnog strateškog menadžmenta na institucije, poduzeća i ekonomske zakonitosti, a posebice sukladno provedenom empirijskom istraživanju, autor drži da je ovom disertacijom vjerodostojno potvrdio postavljene istraživačke hipoteze:

- *Uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezan je sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti, te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja.*
- *Domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.*

U prilog naprijed navedenom, u nastavku se navode saznanja, razmišljanja i zaključci autora utemeljeni na istraživanju i analizi ne tako bogatog fundusa stručne i znanstvene literature iz područja globalnog strateškog menadžmenta, a posebice utemeljeni na empirijskom istraživanju uz primjenu poglavito dvije znanstvene metode. Metoda studije poslovnog slučaja korištena je u istraživanju utjecaja globalizacije na strateško upravljanje poduzećem na primjeru švedske multinacionalne kompanije IKEA, a metoda intervjua u istraživanju međunarodne konkurentnosti hrvatskih poduzeća u uvjetima globalizacije.

Istraživanje dostupne dokumentacije i podataka te znanstvenih i stručnih radova o kompaniji IKEA, u ovoj je disertaciji provedeno u svrhu opovrgavanja ili potvrđivanja prve istraživačke hipoteze. IKEA-ina iskustva iz međunarodnog poslovanja i na temelju tih iskustava prilagođavane strategije razvoja kompanije, bila su dragocjena u istraživanju povezanosti uspješnosti globalne razvojne strategije poduzeća sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja.

Internacionalne i globalne strategije puno su kompleksnije od domaćih. Iako su globalna tržišta privlačna strateška opcija za neke kompanije, ona nisu jedini izvor strateške konkurentnosti. Zapravo, za većinu većih kompanija je važno da nastave predano raditi i ostanu konkurentne kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu i to na način da idu ukorak s najnovijim tehnološkim mogućnostima te da budu spremne na inovacije konkurenata. Stoga ulazak na međunarodna tržišta, čak i za kompanije s bogatim iskustvom na svjetskom tržištu poput IKEA-e, zahtijeva uključivanje strateškog menadžmenta i spremnost na promjene.

IKEA-in početni neuspjeh pri ulasku na tržište Japana i Amerike, gdje IKEA nije dovoljno uvažavala lokalne potrebe i želje kupaca, naveo je menadžment kompanije na zaključak da bi trebalo donijeti globalnu strategiju, koja bi bila dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim tržištima. IKEA-ina početna strategija za Japan i SAD pokazala je kako čak i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora uspjeti na vanjskom. Dok je strategija uspijevala u Švedskoj, skandinavskim zemljama i ostatku Europe, nije uspjela u SAD i Japanu. Kompanija je stoga izmijenila svoj odnos prema proizvodima i kupcima, kako bi standardizirala prodaju i dio svog poslovanja za uspjeh na takvim tržištima. Zato je IKEA usvojila uravnoteženu strategiju udovoljavanja globalnim i lokalnim potrebama.

S jedne strane, IKEA-ine podružnice su još uvijek odgovorne korporativnom sjedištu kompanije i uputama, s obzirom da IKEA i nadalje stavlja snažan naglasak na globalno tržište. Korporativno sjedište promovira iste korporativne vrijednosti, operativne procedure i standardizirana poslovna rješenja za sve podružnice diljem svijeta. Temeljna strategija jest jednostavna: standardizirana prodaja, jednostavan skandinavski dizajn, namještaj koji sastavljaju kupci i niske cijene. Ova strategija pomaže im da zadrže niske troškove i pridobiju brojne kupce, tj. da stalno budu ispred konkurencije. Iskustvo kupnje mora biti

identično u svakoj prodavaonici na planeti. S druge strane, podružnice su dobile više autonomije kako bi efektivno odgovorile specifičnim potrebama svakog pojedinog tržišta.

Na primjeru kompanije IKEA razvidno je kako je uspješnost globalne razvojne strategije poduzeća povezana sa stupnjem uvažavanja regionalnih specifičnosti, te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja. Iz toga se zaključuje da je studijom poslovnog slučaja IKEA, vjerodostojno potvrđena prva istraživačka hipoteza ove disertacije.

Opstojnost prve hipoteze, istraživana je također i na praktičnim iskustvima menadžera hrvatskih poduzeća vezanim uz međunarodnu konkurentnost tih poduzeća u uvjetima globalizacije. U svrhu njenog opovrgavanja ili potvrđivanja, intervjuom s visoko pozicioniranim menadžerima hrvatskih poduzeća, testirana je i druga istraživačka hipoteza ove disertacije, prema kojoj domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati ni ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.

Postsocijalističko društvo kao što je hrvatsko, teško se uspijeva prilagoditi standardima kapitalizma kakve nameće globalizacija. Republika Hrvatska nije napravila kvalitetan prijelaz iz socijalizma u kapitalizam pa tranzicija gospodarstva iz planskog u tržišno još nije donijela željene rezultate. Republika Hrvatska također još nije provela nužne strukturne reforme i nije u cijelosti restrukturirala tržišni sektor. Nadalje, Republika Hrvatska nije povećala svoju konkurentnost na međunarodnom tržištu i pred njom još stoji izazov i nužnost stvaranja gospodarstva koje će biti utemeljeno na konkurentnosti i stvarno slobodnom poduzetništvu te koje će biti uravnoteženo sa socijalnom osjetljivošću.

Ulaskom u Europsku uniju Republika Hrvatska je dobila šansu za ubrzano poboljšanje svoje međunarodne konkurentnosti, a hrvatskim poduzećima omogućen je lakši pristup velikom zajedničkom tržištu Europske unije. Međutim, Republika Hrvatska barem do sada nije u tom pravcu imala odgovornu politiku i nije provela adekvatne strukturne prilagodbe koje bi podigle njenu međunarodnu konkurentnost, a time i potaknula konkurentnost hrvatskog gospodarstva. Stoga se ulazak Hrvatske u Europsku uniju nije značajnije odrazio na njen bruto društveni proizvod.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja proizašli iz odgovora i komentara hrvatskih menadžera ukazuju:

- da se prema trenutnim globaliziranim gospodarskim okolnostima, Republika Hrvatska nalazi u dosta nepovoljnoj situaciji jer već desetak godina njena ekonomija stagnira, a nema značajnijih pomaka u strukturnim prilagodbama,
- da je stupanj uvažavanja regionalnih specifičnosti, političkih, društvenih i ekonomskih razlika među pojedinim zemljama, ključ uspjeha razvojne strategije svakog međunarodno orijentiranog poduzeća,
- da zanemarivanje regionalnih specifičnosti može imati za posljedicu donošenje pogrešnih strateških odluka, a koje imaju izravan utjecaj na uspješnost globalnih razvojnih strategija poduzeća,
- da je najbolja strategija sačuvati standarde brenda ali uvažiti i lokalne specifičnosti,
- da hrvatska poduzeća još uvijek na pridaju potreban značaj upravljanju talentima, iako su hrvatski menadžeri u potpunosti svjesni važnosti ovog segmenta menadžmenta,
- da su glavni razlozi odlaska talenata iz Republike Hrvatske i hrvatskih poduzeća u razvijene zapadne zemlje: višestruko bolji radni uvjeti u razvijenim zemljama, želja talenarta za novim edukacijama i napredovanjem, nemirenje talenata s postojećom situacijom u domovini, politika obezvrijeđivanja istinskih vrijednosti, nepotizam i korupcija te osjećaj bespomoćnosti.

Veća konkurentnost hrvatskih poduzeća na inozemnim tržištima i pretpostavke za njihove realne globalne strategije rasta i razvoja, mogu se očekivati tek nakon:

- što Vlada Republike Hrvatske donese realnu strategiju rasta i razvoja na razini države,
- priželjkivanog sinergijskog djelovanja poduzetnika i javne uprave,
- prilagodbe zakonskih i podzakonskih akata,
- pojednostavljenja administrativnih prepreka i regulative,
- donošenja mjera za zadržavanje i privlačenje novih mladih i talentiranih kadrova,
- što hrvatska poduzeća otklone interne razloge nekonkurentnosti (nedovoljno korištenje makroekonomskih podataka i informacija s ciljanih ino tržišta, slaba produktivnost, nemotiviranost kadrova).

Sukladno tome, može se zaključiti da se veća konkurentnost hrvatskih poduzeća na inozemnim tržištima i pretpostavke za njihove globalne strategije, mogu očekivati tek nakon poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske. Da bi se to ostvarilo nužno je:

- beskompromisno provesti strukturne prilagodbe,
- pojednostaviti administrativne prepreke i regulativu poslovanja u cilju privlačenja novog kapitala,
- racionalizirati i učiniti efikasnijom javnu upravu,
- donijeti mjere za zaustavljanje demografskog kolapsa i zadržavanje mladih i talentiranih kadrova.

Sve naprijed navedeno potvrđuje zaključak da uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća zavisi o stupnju uvažavanja lokalnih specifičnosti, te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja i regija. Potvrđuje se također i da domaća poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati niti ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.

Iako se konačni znanstveni doprinos svakog rada pa tako i ovog znanstevnog istraživanja, prosuđuje s dodatnim stupnjem znanstvene objektivnosti *ex post*, autor ove disertacije vjeruje da je svojim znanstvenim radom dao skromni doprinos:

- empirijskim spoznajama o globalizaciji i globalnom strateškom menadžmentu,
- obogaćenju skromnog fundusa hrvatske stručne i znanstvene literature iz područja globalnog strateškog menadžmenta,
- spoznaji o povezanosti međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske i globalnih strategija domaćih poduzeća,
- domaćoj teoriji i praksi upravljanja poduzećem u smislu modaliteta ekspanzije putem internacionalizacije i globalizacije poslovanja,
- domaćoj i inozemnoj teorijskoj i praktičnoj bibliografiji iz područja globalnog strateškog menadžmenta,
- rječniku i stručnoj terminologiji koja se odnosi na temu doktorske disertacije.

8. POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

- **Knjige**

1. Albrinck, J., Hornery, J., Kletter, D., Neilson, G. (2001). *Adventures in corporate venturing*. Strategy & Business.

2. Andrijanić, I. (2015). *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

3. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2012). *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.

4. Assael, H. (1998). *Consumer Behavior and Marketing Action, 6th Edition.* Cincinatti, Ohio, South Western College Publishing.

5. Babić, M. (2009). *Ekonomija – Uvod u analizu i politiku*. Zagreb: Novi informator.

6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga.

7. Bartlett, C. A. i Ghosal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution.* Boston (MASS): Harvard Business School Pres.

8. Bilandžić, D. (1985). *Historija Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije: glavni procesi: 1918-1985*. Zagreb: Školska knjiga.

9. Bilušić, A. (1994). *Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva*. Zagreb: Turistkomerc.

10. Bjelić, P. (2003). *Ekonomika međunarodnih odnosa*. Beograd: Prometej.

11. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge (Mass): Blackwell Publishers.

12. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.

13. Cox, R. i Brittain, P. (2004). *Retailing an Introduction.* Edinburgh: Pearson Education Limited.

14. Črnjar, M. i Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugos teljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci.

15. Čečuk, A. (2002), *Financijska globalizacija*, Split; Graf form

16. David, F. R. i David, F. R. (2015). *Strategic Management (concepts and cases)*. Harlow: Pearson.

17. Doddoli L. i Maradei M. (2005). *Svijet poslije drugog svjetskog rata*, Split: Marjan tisak

18. Duić, A. (2005). *Borovo od trnja do zvijezda i …*, Zagreb: Borovo i Školska knjiga

19. Egelhof, W. G. (1993), *Information-processing theory and the multinational corporation, in S. Ghosal and D. E. Wenstney (eds.), Organization Theory and the Multinational Corporation,* New York; St. Martins Press.

20. Forrester, V. (1999). *The Economic Horror*. Cambridge: Polity Press.

21. Friedman, T. (2005). *The World is Flat.* New York: Farrar, Straus and Giroux

22. Frynas, J. G. i Mellahi, K. (2014). *Global Strategic Management* (Third Edition). New York: Oxford University Press.

23. Gerybadze, A. i Reger, G. (1997). *Globalisation of R&D: Recent Changes in the Management of Innovation in Transnational Corporations*. Stuttgart: Discussion Paper on International Management and Innovation.

24. Ghewamat, P. (2010). *Redefiniranje globalne strategije*. Zagreb: Mate.

25. Golubović, Z. (2007). *Demokratija i globalizacija*. Beograd; Službeni glasnik

26. Halal, W. E. (1987). *The New Capitalism.* New York: Wiley.

27. Hammer, M. i Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*, New York: HarperBusiness.

28. Hess, P. i Siciliano, J. (1996). *Management: Responibility for Performance*. New York: McGraw Hill Inc.

29. Higgins, J. M. (2006). *Creative Problem Solving Techniques*. Winter Park: New management Publishing Company.

30. Hitt, M. A, Ireland, R. D. i Hoskins, R. E. (2009). *Strategic management-Competitiveness and Globalization* (8th Ed.). Mason: South Western Cengage Learning

31. Herold, D. M. i Fedor, D. B. (2008). *Leading Change Management-Leadership strategies that really work.* London: Kogan Page

32. Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (2. izdanje). Zagreb: Efectus.

33. Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., i Krajnović, A. (2015). *Temeljne funkcije upravljanja* (2. izdanje). Zagreb: Effectus.

34. Jeannet, J. P. (2000). *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times.

35. Johansson, J. K. (1997). *Global marketing- Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. New York: McGraw - Hill Higher Education.

36. Julius, D. (1991) *Foreign Direct Investment: The Neglected Twin of Trade*, Washington: Group of Thirty, Occasional Papers.

37. Jurina, M. (2008). *Organizacija i menadžment.* Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.

38. Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Succes: How Business Strategies Add Value.* Oxford: Oxford University Press.

39. Keegan, W. J. i Green, M. C. (2008). *Global Marketing, 5th Edition*. New Jesey: Upple Saddle River.

40. Kotler, P., Keller, K.L. i Martinović, M. (2007). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.

41. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.

42. Kraljević, R.. i Perkov, D. (2014). *Menadžment tržišnih komunikacija.* Zagreb: Plejada.

43. Krugman, P. R. i Obstfeld, M. (2009). *Međunarodna ekonomija: Teorija i ekonomska politika*. Zagreb: Mate.

44. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija.

45. Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (7th ed.). London: Pearson.

46. Marković, M. (1994). *Međunarodni marketing*. Split: Logos.

47. Martin, H. P. i Schumann, H. (1997). *The Global Trap: Globalization and the Assault on Prosperity and Democracy*. Rowohlt Ferlag.

48. Mellahi, K., Frynas, J. G. i Finlay, P. (2005). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press.

49. Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment – upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje.

50. Milardović, A. (2010). *Globalno selo - sociologija informacijskoga društva i cyber kulture*. Zagreb: Centar za politološka istraživanja.

51. Pavlović, D. (2008). *Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.

52. Pearce II, A. J. i Robinson, Jr., B. R. (2000). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (7th ed). Boston : Irwin/McGraw-Hill.

53. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba.* Zagreb, Narodne novine

54. Perkov, D. i Pavlović, D. (2018). *Trgovinsko poslovanje – u teoriji i praksi*. Zagreb: Sveučilište Libertas.

55. Perkov, D. (2015). *Studija slučaja IKEA.* U knjizi: Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (2. izdanje). Zagreb: Efectus.

56. Petar, S. i Perkov, D. (2013), *Inteligencija poslovne promjene*. Zagreb: Školska knjiga.

57. Polšek, D. (2002). *Zapisi iz treće kulture.* Zagreb: Biblioteka Jesenski-Turk.

58. Rifkin, J. (1996). *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Putnam's Sons.

59. Ristić, D. (2008). *Strategijski menadžment*. Novi Sad: Cekom – books.

60. Sikavica, P. (2011), *Organizacija,* Zagreb, Školska knjiga.

61. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta,* Zagreb: Školska knjiga.

62. Slaughter, J. M. i Swagel P. (1997). *Does Globalization Lower Wages and Export Jobs?*. Washington DC: IMF.

63. Srića, V. (2003). *Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje.

64. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate.

65. Stiglitz, J. E. (2009). *Uspjeh globalizacije - novi koraci do pravednog sviieta.* Zagreb: Algoritam.

66. Stiglitz, J. E. (2004). *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*. Zagreb: Algoritam.

67. Stopford, J. M. i Wells, L. T. Jr (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. London: Longman.

68. Sundać, D. i Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća.* Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.

69. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III i Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta i Mate.

70. Treadgold, A. i Reynolds, J. (2016). *Navigating the New Retail Landscape – A Guide fof Business Leaders.* Oxford University Press

71. Trompenaars, F. i Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* London: Brealey.

72. Yip, G. (2002). *Total Global Strategy*. London: Prentice Hall.

- **Znanstveni i stručni članci**

1. Anand, B. N. i Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal.* Special Issue 21(*3*), 295–315.

2. Bedeković, V. i Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, 2(*3*), 57-63.

3. Chi, T., Nystrom, C. P. i Kircher, P. (2004). Knowledge-based resources as determinations of MNC structure: tests o fan intergrative model, *Journal of International Management*, 10: 219-38.

4. Dabić, M. (2007). Uloga multinacionalnih kompanija u promicanju tehnološkog razvoja zemalja u tranziciji. *Zbornik Ekonomskog fakultera u Zagrebu*, 5(*1*), 29-42.

5. de la Torre, J. i Maxon, R. W. (2001). Introduction to the Symposium E-commerce and global business; the impact of the information and communication technology revolution on the conduct of international business. *Journal of International Business Studies 32: 617-39*

6. Douglas Susan, P. i Craig Samuel, C. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business, Vol. 24, Fall, 89, str. 47-59*

7. Fink, G. i Holden, N. (2005). The Global Transfer of Management Knowledge, *The Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 2, p.p, 5-8.

8. Ghemawat, P. i Pisani, N. (2013). ECONOMY, Are Multinationals Becoming Less Global, Harward Business Review, october 28, 2013

9. Govindarajan, V. i Gupta, A. (2000). *Analysis of the emerging global arena*. European Management Journal, 18(3), 274 - 284.

10. Gregurić-Bajza, N. (1996). Pravna opstojnost poduzeća Borovo, *Borovo novine 1996*, Borovo d.d., str.6.

11. Grgić, M. i Bilas, V. (2008). Međunarodna ekonomija, 6. poglavlje: Liberalizacija međunarodnog kretanja kapitala i rada, *Lares plus*, Zagreb, str. 370.

12. Grgurić I. (2004). Globalizacija, rast, nejednakost i siromaštvo. *Financijska teorija i praksa* 28(2), str. 235-250.

13. Hagel, J. i Brown, J. S. (2001). Jour Next IT Strategy. *Harvard Business Review (79:9), str. 105-113*

14. Hitt, M. A. i Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance. *Strategic Management Journal* 6(3),273–293.

15. Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, S. M. i Saxton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479–491.

16. Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50(1), 49–59.

17. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(*3*),217–237.

18. Kanter, R. M. (1994). Collaborative adventage: the art of alliances. *Harvard Business Review* (July-Aug): 96-108.

19. Korten, D. C. (2001). Novac ili život. *Svjetlost*, Br. 13, str. 12-15

20. Krznar, T. (2009). Globalizacija kao destruktor identiteta, *Filozofska istraživanja*, 29 *(1),*131-143.

21. Lessard, D. R. (2003). Frameworks for Global Strategic Analysis, *Journal of Strategic Management Education*, Senate Hall Academic Publishing.

22. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.

23. Luketić, D. (2016). Education for Entrepreneurship at the Crossroads of Neoliberal and Emancipatory Pedagogy, *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje, Vol. 18; No. 2/2016, str. 545-581,* Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

24. Malenica, N. i Dorbić, B. (2014). Internacionalizacija poslovanja poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5(*1*), 65-74.

25. Mrnjavac, Ž. (2005). Nestaje li radništvo u ekonomiji zasnovanoj na znanju? *Ekonomska istraživanja*, 27(*4*), 199-212.

26. Navarro, J. L. A., Lopez Ruiz, V. R. i Pena, D.N. (2011). Estimation of Intellectual capital in the European Union Using A Knowledge Model. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, 29 (*1*), 109-132.

27. Nutt, P. (2004). Expanding the search for alternatives during strategic decisionmaking. *Academy of Management Executive*, 18(*4*), 13–28.

28. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N. i Perkov, M., (2018). **„**Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja“. Zbornik Sveučilišta Libertas (ur. V. Filipović) -radovi sa znanstvene konferencije *„Hrvatska u međunarodnom ekonomskom i političkom okruženju“* održane 27.2.2018. Zagreb: Sveučilište Libertas, 3(*3*), str. 81-93.

29. Prekov, D. i Ćosić, D. (2012).Usporedbe lanca vrijednosti opskrbe. Zagreb: *Zbornik Visoke poslovne škole Libertas. str. 137-150.*

30. Primorac, Ž. (2011) Revitalizacijom izvoza u oporavak gospodarstva. *Perspektive* 1(*1*), 16–21.

31. Pološki Vokić, N., Marić, I. i Hernaus, T. (2007). Globalna orijentacija i globalne kompentencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 89(*3*), 533-555.

32. Radman, G. (2011). Preduvjet konkurentnosti i održivog razvoja. *Perspektive*, 1(*1*), 40-48.

33. Radošević, D. (2002). Hrvatska gospodarska diplomacija u globaliziranom svijetu. *Ekonomski pregled*, 53 (*11-12*), 1070-1086.

34. Rothstein, J. S. (2010). A Good Job Is Hard to Find: U. S. and Mexican Autoworkers in the Global Economy , *New Labor Forum* 19(3): pp. 70-74.

35. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

36. Rugman, A. M., (2001). Viewpoint: The myth of global strategy, *International Marketing Review, Vol. 18 Issue: 6, pp.583-588, MCB UP Ltd*

37. Shirouzu, N. (2007). Toyota's new U.S. plan: Stop building factories, *Wall Street Journal*, June 20, A1, A14.

38. Solberg, C. A. (1997). A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets, *Journal of International Marketing*, 5, 1997 (1) pp. 9 - 30

39. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E. i Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(*2*), 25-42.

40. Zou, S. i Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of marketing*, 66(*4*), 40-57.

41. Zrilić, I., Puvača, M. i Roso, D. (2010). Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. *Ekonomski vjesnik, 23(2),* 503–513.

- **Internetski izvori**

1. Bell, J. (2017). *IKEA: Strategic Analysis.* Preuzeto s: https://myassignmenthelp.com/free-samples/ikea-strategic-analysis, (pristupljeno: 18.02.2018.)

2. Bilas, V. i Franc, S. (2006). *Uloga izravnih inozemnih ulaganja i načini poticaja*. Zagreb: Ekonomski fakultet. Serija članaka u nastajanju: članak br. 6-13; 1-16. Preuzeto s: http://www.hrčak.srce.hr/file/202205., (pristupljeno: 14.04.2017.)

3. Brennan, R. i Rahmatullin, R. (2015.). Global Value Chain and Smart Specialization EK, EUR 27649 EN. Preuzeto s: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ (pristupljeno: 10.05.2017.)

4. Carranza, A. (2015). *Leveraging The Power and Benefits of Social CRM: How to Maximize Your Brand and Efforts With Social Media Customers*. Preuzeto s: https://www.business.com/social-media-marketing/leveraging-the-power-and-benefits-of-social-crm, (pristupljeno: 20.03.2016.)

5. Collins, L. (2011). *Is the Ikea ethos comfy or creepy*? Preuzeto s: https://www.newyorker.com/magazine/2011/10/03/house-perfect, (pristupljeno: 12.02. 2018.)

6. Dudovskiy, J. (2017). *IKEA SWOT Analysis*. Preuzeto s: https://research-methodology.net/ikea-swot-analysis, (pristupljeno: 12.02.2018.)

7. D. J. (2015). *Kupci u Ikei u godinu dana ostavili više od pola milijarde kuna*. Preuzeto s: https://www.tportal.hr/biznis/clanak/kupci-u-ikei-u-godinu-dana-ostavili-vise-od-pola-milijarde-kuna-20151103, (pristupljeno: 10.02.2018.)

8. Dunković, D. (2001). *Inovativni podsustavi menadžmenta.* Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/76808.Dunkovic.doc, (pristupljeno 5.04.2017.)

9. Đogić, R., i Čengić, S. (2008). *Nužnost orjentacije domaćih poduzeća na međunarodni biznis.* Tranzicija 10 (21-22, str. 145 – 167. Preuzeto s: http://hrcak.srce.hr//3564, (pristupljeno: 12.12.2017.)

10. Eurostat (2013). „The EU in the world 2013“. Preuzeto s: www.ec-europa.eu/ (pristupljeno: 10.10.2018.)

11. Gasca, P. (2015). *8 Shopping Habits of Millennials All Retailers Need to Know About*. Preuzeto s: http://www.entrepreneur.com/article/253582, (pristupljeno: 1.03.2017.)

12. Greenberg, P. (2009). *Social CRM Comes of Adge.* Preuzeto s: http://www.computerworlduk.com/cmsdata/whitepapers/3203130/social%20crm.pdf (pristupljeno: 25.02.2016.)

13. Goldenberg, B. (2014). *Integrating Social Media Is a Strategy for Sucess.* DestinationCRM.com. Preuzeto s: http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/Integrating-Social-Media-Is-a-Strategy-for-Success-93646.aspx, (pristupljeno: 25.02.2016.)

14. IKEA: obrada autora prema: http://www.ikea.com/hr/hr/, (pristupljeno: 13.02.2018.)

15. IKEA; obrada autora prema: https://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/company-information/index.html, (pristupljeno: 26.02.2018.)

16. IKEA; obrada autora prema: https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/facts-and-figures/reaching-more-of-the-many-people/index.html (pristupljeno 17.06.2019.)

17. IKEA; obrada autora prema: https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html#20191_tiic01a_10 (pristupljeno: 17.06.2019.)

18. IKEA; obrada autora prema: https://www.jutarnji.hr/domidizajn/inspiracije/ikea-hrvatska-objavila-odlicne-poslovne-rezultate/7928713/ (pristupljeno: 17.06.2019.)

19. Ingram, D. (2010). *Strategic Management Concepts, Competitiveness & Globalization.* Demand Media. Preuzeto s: http://smallbusiness.chron.com/strategic-management-concepts-competitiveness-globalization-65146.html, (pristupljeno: 18. 05.2015.)

20. Jovišić, D. (2013). *Socijalno baratanje korisnicima*. Preuzeto s: http://www.bug.hr/mreza/tekst/social-crm/96285.aspx, (pristupljeno: 1.03.2016.)

21. Lipiäinen Maarit, S. H. (2015). *CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms.* Preuzeto s: http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JSIT-06-2014-0044, (pristupljeno: 25.02.2016.)

22. Lončar, J. (2005). *Globalizacija - pojam, nastanak i trendovi razvoja*, Geoadria, 10/1, str. 91-104, Preuzeto s: http://hrčak.srce.hr/file/14812, (pristupljeno: 5.04.2017.)

23. Lynch, R. (2017). Global Strategy. Preuzeto s: http://www.global-strategy.net/what-is-global-strategy/ (pristupljeno: 12.12.2017.)

24. Međunarodni monetarni fond (MMF, 2017). Preuzeto s: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Statisti%C4%8Dki_podaci_o_bilanci_pla%C4%87anja&oldid=338591 pristupljeno: 28.05.2018.)

25. Multinacionalne kompanije. (2015). *e-dokumenti*, Preuzeto s: http://documents.tips/documents/multionacionalne-kompanije.html, (pristupljeno: 28.05.2018.)

26. Pavić, M. (2011). *Upravljanje odnosom s klijentima (CRM): WEB 2.0 + CRM = CRM 2.0* Časopis za IT profesionalce Mreža, br.1, godina XVI. Preuzeto s: http://www.bug.hr/digi/94298.aspx#1, (pristupljeno: 20.03.2016.)

27. Poslovni dnevnik, Zagreb. (2018). Preuzeto s: http://www.poslovni.hr/hrvatska/zapocela-distribucija-novog-ikea-kataloga-stize-na-406-tisuca-adresa-331515, (pristupljeno: 10.02.2018.)

28. Pratap, A. *Five Forces Analys is of IKEA*, Preuzeto s: https://www.cheshnotes.com/2017/10/five-forces-analysis-ikea/, (pristupljeno: 12.02.2018.)

29. Šajatović, M. i Čekada, M. (2007). Cijena hrvatske tranzicije: 254 milijarde dolara. (razgovor sa dr. sc. Tihomirom Domazetom). Preuzeto s: https://lider.media/arhiva/29493/ (pristupljeno: 17.12.2017.)

30. Törnroos, J. A. (2008). *Internationalization of the firm – a theoretical review with implications for business network research*. Lyon: 18th Annual IMP Conference. Preuzeto s: http://impgroup.org/uploads/papers/484.pdf, (pristupljeno: 10.05.2016.)

31. Udovičić, B. (2012). *Edukacija i zaštita okoliša.* Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/file/138958 (pristupljeno: 10.02.2018.)

32. Vrčić, A. (2018). *S dvije stvari promijenili su sve*, Preuzeto s: https://www.express.hr/life/ikea-efekt-s-dvije-stvari-promijenili-su-sve-14147, (pristupljeno: 10.02.2018.)

33. Wheelen Tomas, L. and Hunger David, J. (2006), *Strategic Management and Business Policy, 10th Ed*, Pearson Education. Preuzeto s: https://www.google.hr/search?q=Wheelen,+Hunger,+2006, (pristupljeno: 5.04.2017.)

34. WTO. (2014). Preuzeto s: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its2014_e.pdf, (pristupljeno: 21.03.2017.)

35. https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/sustainability-history/ (pristupljeno: 10.03.2018.)

36. https://www.adidasgroup.com/media/filer_public/2014/04/15/2013_adidas_group_sustainability_progress_report_1.pdf (pristupljeno: 2.03.2018.)

37. https://www.blic.rs/vesti/svet/pravedan-svet-osam-najbogatijih-ljudi-ima-vise-novca-nego-36-milijardi-osoba-na/0ej27fy (pristupljeno: 23.01.2018.)

38. http://bknezevic.awardspace.com/ttp_koprivnica_seminari_2007/ikea.PDF, (pristupljeno: 28.02.2018.)

39. http://borovo1988.radnickaprava.org/kapitalizam-dolazi, (pristupljeno: 28.12.2017.)

40. http://www.bug.hr/vijesti/digitalna-transformacija-sredistu-pozornosti-win/159997.aspx (pristupljeno: 20.01.2019.)

41. https://www.census.gov/prod/2013pubs/p20-569.pdf (pristupljeno: 28.12.2017.)

42. http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/ (pristupljeno: 2.03.2018.)

43. http://www.croenergo.eu/danska-50-elektricne-energije-iz-vjetra-do-2020-8106.aspx (pristupljeno: 23.01.2018.)

44. http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/ikea-inteligentna-rjesenja-za-izbjegavanje-poreza-iz-svicarske-126210/, (pristupljeno: 28.02.2018.)

45. https://ecocltr.wordpress.com/2012/08/07/adidas-introduces-t-shirts-made-without-water/ (pristupljeno: 10.03.2018.)

46. http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/EPO/finanaliza/ukrmaterijali/4.%20Proces%20integriranog%20upravljanja%20rizicima%20%20analiza%20poslovanja%20poduzea.pdf, (pristupljeno: 17.12.2017.)

47. http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44778 (pristupljeno: 17.12.2017.)

48. https://en.wikipedia.org/wiki/Think_globally,_act_locally, (pristupljeno: 6.06.2017.)

49. https://www.express.hr/tehno/digitalna-transformacija-je-ono-sto-dijeli-pobjednike-od-gubitnika-13946 (pristupljeno: 20.01.2019.)

50. http://fortune.com/global500/ (pristupljeno: 20.3.2018.)

51. https://franchising.rs/clanak/507/dobra-godina-za-ikeu/ (pristupljeno: 17.06.2019.)

52. http://glossary.periodni.com/glosar.php?hr=ekološki+otisak (pristupljeno: 23.01.2018.)

53. https://gmne.net/2018/10/interbrand-objavio-popis-najmocnijih-svjetskih-brendova-za-2018-godinu/ (pristupljeno: 17.06.2019.)

54. http://hrcak.srce.hr/19694 (pristupljeno: 02.03.2017.)

55. https://www.huffingtonpost.com/natalia-lopatniuk-brzezinski/valuesbased-leadership-em_b_4479389.html (pristupljeno: 28.02.2018.)

56. https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html, (pristupljeno: 28.02.2018.)

57. https://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/ikea-highlights/2017/ikea-place-app/index.html (pristupljeno: 19.06.2019.)

58. https://ikea.jobs.cz/en/development-in-ikea/ (pristupljeno: 28.02.2018.)

59. http://www.inma.org/blogs/marketing/post.cfm/what-can-media-companies-learn-from-amazon-top-social-media-sites-about-social-transactions (pristupljeno: 21.03.2017.)

60. http://www.jatrgovac.com/2017/08/zapocela-distribucija-novog-ikea-kataloga, (pristupljeno: 28.02.2018.)

61. https://www.jutarnji.hr/biznis/karijere/intervju-s-menadzericom-ikea-grupe-do-2020-ikea-planira-postici-punu-jednakost-placa-zena-i-muskaraca/7119126/ (pristupljeno: 17.06.2019.)

62. https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama; https://www.idea.rs/; (pristupljeno: 22.01.2018.)

63. https://lider.media/preporuceno/nezaustavljivi-adidas-cijena-dionice-u-godinu-dana-porasla-107-posto/ (pristupljeno: 2.03.2018.)

64. https://www.lvmh.com (pristupljeno: 28.12.2017.)

65. http://www.maz.hr/2016/10/11/kombinat-borovo-iza-pitanja-zarada-krije-se-razoran-eksploziv, (pristupljeno: 28.12.2017.)

66. http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj (pristupljeno: 23.01.2018.)

67. http://www.netokracija.com/broj-korisnika-instagrama-u-hrvatskoj-108541 (pristupljeno: 21.03.2017.)

68. http://hr.n1info.com/a150614/Sci-Tech/Internet-ne-koristi-3-9-milijarde-ljudi.html (pristupljeno: 10.03.2018.)

69. http://www.obnovljivi.com/nove-tehnologije/3341-projekt-carnegie-wave-energy-iz-pertha-australije-proizvodi-elektricnu-energiju-i-pitku-vodu-iz-energije-oceana (pristupljeno: 23.01.2018.)

70. http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupljeno: 2.03.2018.)

71. http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/kvaliteta-vise-nije-dovoljna-vazna-je-i-drustvena-svijest-210588 (pristupljeno: 2.03.2018.)

72. http://www.poslovni.hr/poslovni-partneri/u-tijeku-je-upis-nove-generacije-community-manager-akademije-292089 (pristupljeno: 28.10.2018.)

73. www.poslovni.hr/svijet-i-regija-umro-tomas-bata-covjek-koji-je-obuo-svijet 91152, (pristupljeno: 28.12.2017.)

74. http://www.poslovni.hr/tehnologija/digitalna-transformacija-ce-mozda-izazvati-potrese-za-igrace-na-trzistu-ali-obicnim-graanima-donijet-ce-samo-dobro-338791 (pristupljeno: 20.01.2019.)

75. https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/525318.pdf (pristupljeno: 17.06.2019.)

76. https://profitiraj.hr/prva-godina-rada-robne-kuce-ikea-zagreb-u-brojkama/ (pristupljeno: 23.01.2018.)

77. http://searchcrm.techtarget.com/tip/Why-Alibabas-social-media-engagement-strategy-paid-off (pristupljeno: 17.01.2018.)

78. https://senzacija.ba/2018/01/30/u-bati-je-u-toku-veliko-sniženje-kvalitetni-i-udobni-modeli-za-sve-generacije, (pristupljeno: 28.12.2017.)

79. https://sites.google.com/site/tribhuvansite/sm/impact-of-globalization (pristupljeno: 02.02.2019.)

80. http://slobodnifilozofski.com/2014/08/john-bellamy-foster-kapitalizam-i.html (pristupljeno: 23.01.2018.)

81. https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-pametne-specijalizacije-RH-2016.-2020..pdf (pristupljeno: 29.12.2017.)

82. https://tockanai.hr/transformeri/7-kljucnih-odluka-za-uspjesnu-digitalnu-transformaciju/ (pristupljeno: 20.01.2019.)

83. https://www.tportal.hr/tehno/clanak/ikea-ce-konacno-ponuditi-online-kupovinu-putem-mobilne-aplikacije-foto-20190528 (pristupljeno: 19.06.2019.)

84. https://www.tportal.hr/tehno/clanak/ikea-iznenaduje-evo-kako-funkcioniraju-pametni-zastori-poznatog-proizvodaca-namjestaja-foto-20190110 (pristupljeno: 20.06.2019.)

85. https://www.tportal.hr/tehno/clanak/hrvati-i-internet-donosimo-osam-zanimljivih-zakljucaka-googleovog-istrazivanja-foto-20171031 (pristupljeno: 2.03.2018.)

86. http://www.un.org/en/ga/president/67/statements/September13/hlap_sus_dev09092013.shtml (pristupljeno: 2.03.2018.)

87. https://zir.nsk.hr/islandora/object/infri:358/preview (pristupljeno: 02.02.2019.)

88. https://zutestrane.net/blog/top-100-najvrednijih-brendova-kompanija-2018/ (pristupljeno: 19.06.2019.)

89. https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/11/the-worlds-biggest-shopping-day-youve-probably-never-heard-about/ (pristupljeno: 21.03.2017.)

90. https://www.weforum.org/agenda/2017/01/worlds-biggest-corporate-giants/ (pristupljeno: 2.03.2018.)

- **Ostali izvori**

1. Bajrektarević, E. (2016). Utjecaj međunarodnih odnosa i gospodarske diplomacije na procese promjena u odabranom poduzeću (diplomski rad). Zagreb: Sveučilište Libertas.

2. Borovo novine (1990 – 1998). Vukovar i Zagreb: Borovo d.d.

3. Fahey, J. (2002). Would you buy a ChevySaab, Forbes 170(12):82.

4. Košić, K. (2017). Franšizno poslovanje u Hrvatskoj (diplomski rad). Varaždin: Sveučilište Sjever.

5. Luketić, D. (2016). Društvene mreže u funkciji upravljanja odnosima s klijentima hrvatskih poduzeća (struč.dipl.rad). Zagreb: Veleučilište VERN.

6. Marsh, P. (1997). Intervju with Antony Lo, CEO of Giant, Financial Times (1 Oct.):16.

7. Merkaš, Z. (2018). Globalno poslovno okruženje (materijal za interno izučavanje). Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište.

8. Perkov, D. (2017). *Globalizacija* (interni materijal za izučavanje). Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište i Sveučilište u Zadru.

SAŽETAK

Brojne promjene u različitim područjima, a posebice u ekonomiji zadnjih desetljeća, u izravnoj su povezanosti s procesom globalizacije. Uslijed tih promjena, poduzeća su prisiljena internacionalizirati svoje aktivnosti jer oslanjanjem samo na domaće tržište dolazi u pitanje i puki opstanak. U uvjetima globalizacije poslovanja, kada je poslovno okruženje definirano razlikama koje donose granice nacionalnih država, uloga je strateškog menadžmenta oblikovati koherentnu, koordiniranu, integriranu i unificiranu strategiju kojom poduzeće globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama. U ovome radu autor istražuje i analizira teorijske postavke globalizacije i globalnog strateškog menadžmenta te načine kako internacionalna ili globalna strategija rasta poduzeća utječe na njihovu tržišnu poziciju, odnosno na neutraliziranje rizika koji proizlaze iz takvih ključnih odluka. Provedeno istraživanje i analiza, rezultirali su spoznajama autora da je uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezan sa stupnjem uvažavanja različitih regionalnih specifičnosti pojedinih zemalja te da hrvatska poduzeća, posebice proizvodna, nisu sposobna formulirati niti ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske.

Ključne riječi: globalizacija; internacionalna i globalna strategija; globalni strateški menadžment, regionalna specifičnost; međunarodna konkurentnost.

SUMMARY:

Numerous changes in various fields, especially in the economy of last decades, are directly linked to the process of globalization. Due to these changes, companies have been forced to internationalize their activities because reliance on the domestic market brings mere survival into question. In business globalization, where the business environment is defined by differences brought by the boundaries of national states, the role of strategic management is to formulate a coherent, coordinated, integrated and unified strategy for the company to globalize its strategic behavior in different countries. In this paper, the author explores and analyzes the theoretical assumptions of globalization and global strategic management, and how the international or global strategy of enterprise growth affects its market position and neutralization of the risks arising from such key decisions. The conducted research and

analysis of authors` findings show that the success of a global development strategy of a company is linked to the degree of appreciation of the various regional uniquenesses of individual countries and that Croatian companies, especially those in manufacturing, are not able to formulate or realize their global strategies without the prior improvement of the international competitiveness of the Republic of Croatia.

Key words: globalization; international and global strategy; global strategic management; regional specificity; international competitiveness.

POPIS PRIKAZA

1. ***Prikaz 2.1.*** Usporedba strukture svjetske trgovine (2003.-2013.)
2. ***Prikaz 2.2.*** Četiri faze razvoja globalizacije
3. ***Prikaz 2.3.*** Prednosti i nedostaci globalizacije
4. ***Prikaz 2.4***. Potisni *(push)* čimbenici internacionalizacije poslovanja
5. ***Prikaz 2.5.*** Privlačni *(pool)* čimbenici internacionalizacije poslovanja
6. ***Prikaz 2.6.*** Razina internacionalizacije po regijama/državama
7. ***Prikaz 2.7.*** Deset najvećih multinacionalnih kompanija prema ukupnim prihodima 2017.
8. ***Prikaz 2.8.*** Devet planetarnih granica
9. ***Prikaz 2.9.*** Strateški prioriteti Adidasa
10. ***Prikaz 3.1.*** Matična organizacijska struktura
11. ***Prikaz 3.2.*** Funkcijska organizacijska struktura
12. ***Prikaz 3.3.*** Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura
13. ***Prikaz 3.4.*** Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura
14. ***Prikaz 3.5.*** Matrična organizacijska struktura
15. ***Prikaz 3.6.*** Organizacijska struktura izvoznog poduzeća
16. ***Prikaz 3.7.*** „Mrežna struktura“ koja podržava transnacionalnu strategiju
17. ***Prikaz 3.8.*** Organizacijska shema poduzeća *Borovo* 1991. godine
18. ***Prikaz 3.9.*** Organizacijska shema poduzeća *Borovo* na dan 1.1.1997. godine
19. ***Prikaz 3.10.*** Transformacija CRM-a u SCRM sustav
20. ***Prikaz 4.1.*** Ključni pokretači globallnih strategija
21. ***Prikaz 5.1.*** Evolucija logo *IKEA*
22. ***Prikaz 5.2.*** Organizacijska struktura *IKEA-e*
23. ***Prikaz 5.3.*** Bowmanov strategijski sat na primjeru poduzeća *IKEA*
24. ***Prikaz 5.4.*** Porterov model pet tržišnih sila

25. ***Prikaz 5.5.*** SWOT analiza poduzeća IKEA

26. ***Prikaz 5.6.*** Infografika prve godine poslovanja *IKEA-e* u Hrvatskoj

27. ***Prikaz 6.1.*** Spolna struktura ispitanika (u %)

28. ***Prikaz 6.2.*** Dobna struktura ispitanika (u %)

29. ***Prikaz 6.3.*** Struktura ispitanika prema djelatnosti poduzeća (u %)

30. ***Prikaz 6.4.*** Struktura ispitanika prema vlasničkoj strukturi poduzeća (u %)

31. ***Prikaz 6.5.*** Struktura ispitanika prema veličini poduzeća (u %)

32. ***Prikaz 6.6.*** Struktura svih ispitanika koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja (u %)

33. ***Prikaz 6.7.*** Struktura ispitanika, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja, prema djelatnostima poduzeća (u %)

34. ***Prikaz 6.8.*** Struktura ispitanika iz proizvodnih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja (u %)

35. ***Prikaz 6.9.*** Struktura ispitanika iz uslužih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja (u %)

36. ***Prikaz 6.10.*** Struktura ispitanika iz ostalih poduzeća, koji uspjeh globalne razvojne strategije poduzeća povezuju ili ne povezuju s regionalnim specifičnostima pojedinih zemalja (u %)

37. ***Prikaz 6.11.*** Struktura svih ispitanika, koji se slažu ili se ne slažu da domaća poduzeća nisu sposobna ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske (u %)

38. ***Prikaz 6.12.*** Struktura ispitanika, koji se slažu da domaća poduzeća nisu sposobna ostvariti svoje globalne strategije bez prethodnog poboljšanja međunarodne konkurentnosti Republike Hrvatske, po djelatnosti poduzeća (u %)

39. ***Prikaz 6.13.*** Struktura svih ispitanika koji su ili pristalice kombinacije globalne i internacionalne stragije ili su pristalice samo internacionalne ili samo globalne sttrategije (u %)

40. ***Prikaz 6.14.*** Struktura ispitanika, pristalica kombinacije globalne i internacionalne strategije, po djelatnostima poduzeća (u %)

PRILOZI

1. Dopis s anketnim upitnikom – empirijsko istraživanje (intervju)

KRATKI ŽIVOTOPIS AUTORA

Ninoslav Gregurić-Bajza rođen je u Vukovaru. Nakon završene opće gimnazije upisuje i završava diplomski studij prava na Pravnom fakultetu Sveučilišta Josip Juraj Strossmayer u Osijeku.

Po završetku studija zapošljava se u poduzeću Borovo, gdje kroz 23 godine kontinuiranog rada sustavno napreduje počevši od radnog mjesta pravnika, preko voditelja stručne službe, rukovoditelja kadrovskog sektora, rukovoditelja ureda Uprave, direktora kadrovskih poslova i odnosa s javnošću do glavnog direktora i predsjednika Uprave Borovo d.d.. Po isteku mandata na poslovima predsjednika Uprave Borovo d.d., svoju profesionalnu karijeru nastavlja radeći u Školskoj knjizi d.d. Zagreb na poslovima direktora komercijalnog sektora. Za svoj rad u dva je navrata primio priznanje Zavoda za poslovna istraživanja Zagreb, kao jedan od najuspješnijih poduzetnika u Republici Hrvatskoj.

Posljednjih jedanaest godina zaposlen je u Veleučilištu Baltazar Zaprešić kao glavni tajnik, a po izboru u nastavno zvanje predavača u području društvenih znanosti, znanstvenom polju pravo, radi kao veleučilišni nastavnik. Na preddiplomskom stručnom studiju Poslovanja i upravljanja i na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment javnog sektora, predaje pravne predmete.

Sudjelovao je na više međunarodnih znanstveno-stručnih skupova, savjetovanja i konferencija. Do sada je objavio više stručnih članaka u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju pravo i znanstvenom polju ekonomija.