MENADŽMENT U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Ruščić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:084501

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MENADŽMENT U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Mentor:

Prof. dr. sc. Reić Zlatan

Studentica:

Ruščić Ivana 4160223

Split, Svibanj, 2019.

SADRŽAJ:

1.UVOD 1

1.1 Definiranje problema rada 1

1.2. Cilj rada 1

1.3 Metode istraživanja 1

1.4 Struktura rada 2

2. UVOD U MEĐUNARODNI MENADŽMENT 3

2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta 3

2.2. Okruženje međunarodnog menadžmenta 4

2.3. Funkcije međunarodnog menadžmenta 5

2.4. Međunarodni menadžeri 7

2.4.1. Tipovi međunarodnih menadžera 8

2.5. Ekonomske integracije i globalne institucije 9

2.6. Kategoriziranje organizacija prema međunarodnoj uključenosti 12

2.7. Oblici međunarodnog poslovanja 13

2.8. Globalizacija 14

2.8.1. Prednosti i nedostatci globalizacije 15

2.8.2. Karakteristike globalnih vođe 16

3.MEĐUKULTURALNI MENADŽMENT I RAZNOLIKOST 17

3.1. Određenje kulture 17

3.1.2. Obilježja i funkcije kulture 18

3.1.3.Slojevi kulture 19

3.2. Definiranje raznolikosti i prednosti raznolike radne snage 19

3.3. Izazovi menadžera u radu s raznolikom populacijom 20

3.4.Strategije za promicanje raznolikosti 21

3.4.1. Promicanje raznolikosti pomoću strategija Instituta Hudson 21

4. FUNKCIJE MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA 23

4.1. Planiranje 23

4.1.1. Proces planiranja 24

4.2. Organiziranje 27

4.2.1. Organizacijske strukture 28

4.2.2. Teritorijalna divizijska struktura 29

4.3. Kadroviranje (upravljanje ljudskim resursima) 30

Split, Svibanj, 2019.

4.3.1. Kriteriji selekcije 31
4.4. Vođenje 32
4.4.1. Vodstvo i pristupi vodstvu 32
4.4.2.Pristupi vodstvu 32
4.5. Kontroliranje 35
4.5.1. Proces kontroliranja 35
5. ZAKLJUČAK 38
6. POPIS LITERATURE: 39

Split, Svibanj, 2019.

1.UVOD

1.1 Definiranje problema rada

U današnjem svijetu ubrzane globalizacije ključnu ulogu u razvoju poduzeća ima širenje poslovnih granica izvan domicilne zemlje. Prelazeći međunarodne granice nailazimo na sve turbulentniju okolinu, kompleksnije zadatke i sve veće kulturološke razlike. Upravo poštivanje kulturoloških razlika i same raznolikosti populacije ključ su u međunarodnom uspjehu poduzeća. Strani zaposlenici trebaju se osjećati prihvaćeno, kako bi pokazali i ostvarili svoje maksimume. Glavne menadžere trebamo motivirati na ispravan način, jer upravo oni čine glavnu konkurentsku prednost naspram drugih poduzeća.

1.2. Cilj rada

Cilj samog rada je utvrditi okruženje međunarodnog menadžmenta te ukazati na sve bitne elemente koje poduzeće treba poštivati i usvajati da bi se došlo do željenog rezultata. Ovim radom želi se naglasiti važnost pripreme organizacije prije no što se odluči izaći izvan okvira domicilne zemlje. Od iznimne je važnosti adekvatna priprema menadžera, jer ipak oni su ključni element za uspjeh organizacije na međunarodnom tržištu. Uspješan menadžer je onaj koji prihvaća raznolikost radne snage i iskorištava je na najbolji način. Upravo je to jedna od temeljnih snaga dobrog i konkurentnog međunarodnog poduzeća.

1.3 Metode istraživanja

Metode istraživanja koje su se koristile prilikom izrade rada su metode prikupljanja podataka, metode analize i sinteze te metode deskripcije.

Metodama prikupljanja ujedinili smo sve u jednu složenu cjelinu. Metodama analize i sinteze će se raščlaniti složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Metodama deskripcije, sve smo detaljno opisali i obrazložili.

1.4 Struktura rada

Strukturu rada čini pet cjeline. Na samom uvodu definirat ćemo problem istraživanja rada te cilj koji želimo postići obradom izabrane teme. Nakon toga navest ćemo metode pri oblikovanje rada koje smo koristi, te na koncu strukturu rada.

Drugi dio rada odnosi se na definiranje pojma međunarodnog menadžmenta i turbulentne okoline u kojoj se nalazi. Međunarodni menadžeri kao ključni segment međunarodnog poslovanja zaduženi su za provođenje pet temeljenih funkcija menadžmenta. Nadalje, dotakli smo se teme ekonomskih integracija i globalnih institucija, te podjele organizacije prema međunarodnoj uključenosti. Posljednja obrađena stavka drugog dijela je globalizacije te prednosti i nedostatci iste.

Treći dio govori o međukulturalnom menadžmentu i raznolikosti populacije unutar istog. Prvo smo definirali pojam, te obilježja i funkcija kulture. U nastavku smo objasnili pojam raznolikosti te zatim naveli prednosti rada s raznolikom radnom snagom. U turbulentnoj međunarodnoj okolini menadžeri se susreću s raznim izazovima tijekom rada, te smo naveli strategije za promicanje raznolikosti unutar organizacija.

Posljednji dio rada obrađuje pet temeljenih funkcija međunarodnog menadžmenta. Planiranje i sami proces planiranja; organiziranje i oblikovanje organizacijske strukture; kadroviranje unutar kojeg smo obradili pojam regrutacije i kriterije selekcije; vodstvo i tri temeljna pristupa vodstvu; kontroliranje i proces kontrole kroz četiri etape.

Zaključak, kao element posljednjeg dijela rada, sinteza je svega ranijeg izrečenog u radu.

2. UVOD U MEĐUNARODNI MENADŽMENT

2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta

Pojam međunarodnog menadžmenta je veoma kompleksan, kako bi pobliže dočarali pojam kompleksnosti navest ćemo definicije nekoliko autora iz kojih se vidi poprilično širok raspon shvaćanja pojma međunarodnog menadžmenta.

Hodgetts i Luthans definiraju međunarodni menadžment kao proces primjene koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini usredotočen na poslovanje međunarodnih poduzeća u zemljama domaćina.[1]

Beamish, Morrison i Rosezweig naglašavaju kako se međunarodni menadžment bavi time kako poduzeća nastaju i kako se održavaju na međunarodnom polju. Riječ je o iskustvu poduzeća svih veličina, iz mnogih zemalja, o tome kako da se uhvate u koštac s rastućom konkurentskom globalnom okolinom.[2]

Weihrich i Koontz navode da se studij međunarodnog menadžmenta usredotočuje na biznis multinacionalnih korporacija u zemljama domaćina, a bavi se pitanjima upravljanja tokovima ljudi, dobara i novca. Krajnji mu je cilj bolje upravljanje u situacijama koje uključuje prelaženje nacionalnih granica.[3]

Iz prve definicije možemo izvući opću definiciju menadžmenta - proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva međunarodnog poduzeća u promjenjivoj međunarodnoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.

Druge dvije su u suštini veoma slične, jer u centar stavljaju međunarodni biznis. Kako se poduzeća, neovisno o svojoj veličini nose sa sve turbulentnijom konkurentskom okolinom te uspostavljanje što boljeg sustava kontrole u situacijama prelaska nacionalnih granica. Menadžeri će prelaskom nacionale granice naići na turbulentnije okruženje (zaposlenici drugačijeg obrazovanja, kulture u sustava vrijednosti; drugačiji pravni, politički i ekonomski čimbenici).

[1] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.2.
[2] Ibid, str.2.
[3] Werihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.83.

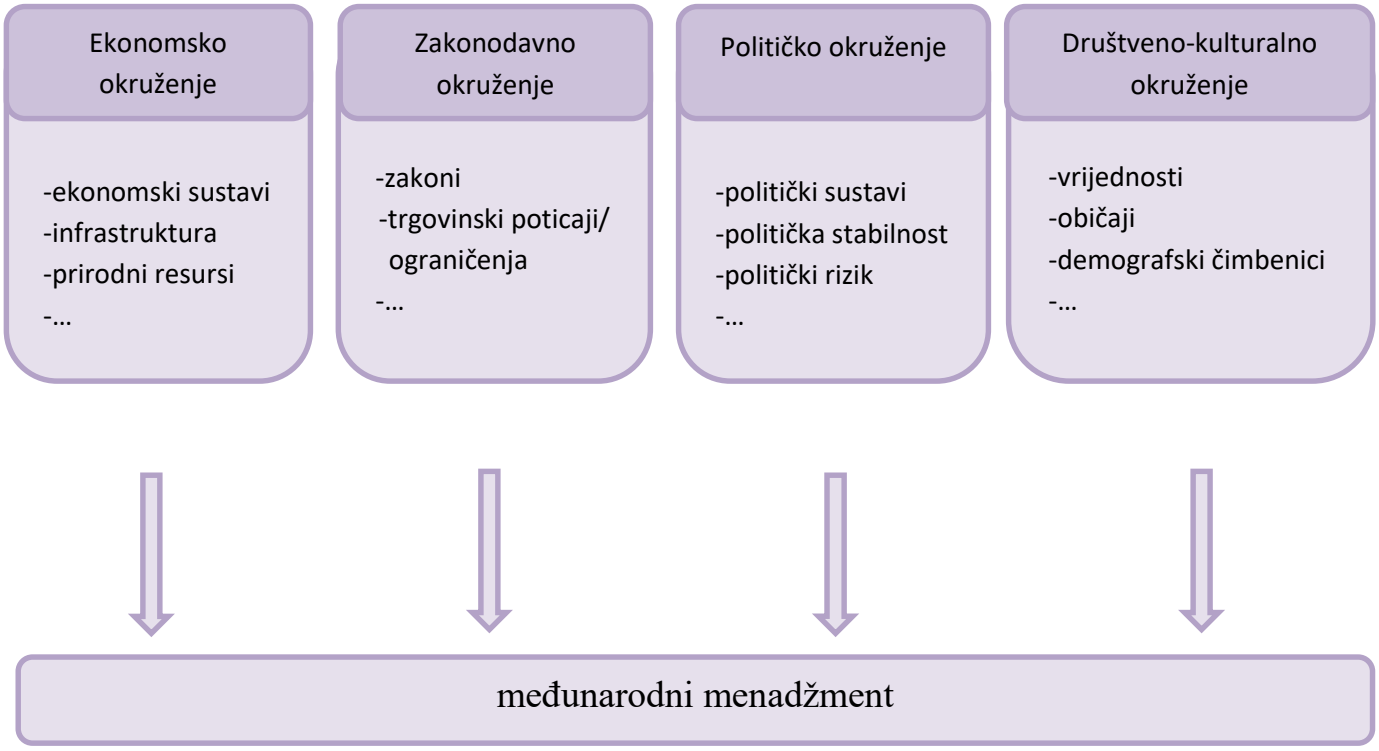
2.2. Okruženje međunarodnog menadžmenta

Prije no što se organizacija odluči za izlaz izvan nacionalnih granica, treba provesti analizu međunarodnog okruženja. Analizom međunarodnog okruženja određuje potencijale i probleme vezane za različita tržišta te najbolje strategije za poslovanje na tim tržištima.

Ključni aspekt poslovanja na međunarodnom tržištu su sami menadžeri. Menadžeri koji dobro poznaju međunarodno okruženje u kojem djeluju, iskoristit će prilike koje im ono nude i lakše će se nositi s prijetnjama koje se nalaze na tim tržištima.

Na uspjeh organizacija i menadžera u međunarodnom okruženje utječu sljedeći čimbenici: ekonomski, zakonodavni, politički i društveno-kulturalni.

Slika 1: Okruženje međunarodnog menadžmenta



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.456.

Razvijen ekonomski sustav, dobra infrastruktura i obilni izvori prirodnih resursa pogoduju različitim oblicima ekonomskih aktivnosti, te vrlo često nerazvijeni ekonomski sustavi i infrastrukture potiču organizacije da ulažu u neku privredu.

Zakonodavni čimbenici otežavaju poslovanje na stranim tržištima ako su zakoni i regulative različite od zakona u matičnoj državi. Potrebno je poštovati lokalne zakone o vlasništvu, trgovačko pravo, zakone vezane uz zaštitu patenta, zaštitnih znakova. U obzir treba uzeti i lokalne trgovinske poticaje (npr. porezne olakšice i oslobođenje od carina), odnosno ograničenja (npr. carine, porezi, kvote, ograničenje izvoza) koja mogu ohrabrivati vanjske, tj. štititi lokalne investitore.

Tri glavna politička čimbenika međunarodnog okruženja su politički sustavi (autokratski ili demokratski), politička stabilnost (postojanost, tj. utjecaj promjena stranke na vlasti na vladinu politiku u pogledu stranih organizacija) i politički rizik (politički rizik je veći u zemljama u kojima postoje velike političke, religijske, etničke i druge razlike te vjerojatnosti izbijanja nemira, revolucija, građanskog rata ..), kako bi smanjile rizik organizacije prate različite pokazatelje globalne konkurentnosti, pokazatelje percepcije korupcije te pokazatelje ekonomske slobode.

Društveno-kulturalni čimbenici odnose se na običaje, norme, stavove, vrijednosti, moralna načela, odnos prema poslu, poklonima i točnosti, ali i demografski čimbenici, razina obrazovanja i religija. Ako želimo biti konkurentni na tržištu, nikako ne smijemo ignorirati kulturalne razlike. Nažalost mnoge organizacije podcjenjuju važnost društvenih i kulturnih razlika, a time ugrožavaju svoj opstanak i smanjuju uspjeh.[4]

2.3. Funkcije međunarodnog menadžmenta

Temeljne funkcije međunarodnog menadžmenta su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadroviranje
- Vođenje
- Kontroliranje

U ovom dijelu ukratko ćemo objasnite temeljne funkcije menadžmenta, koje ćemo u posljednjem dijelu rada detaljno razraditi.

[4] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.456.-457.

Planiranje kao funkcija međunarodnog menadžmenta sadrži položaj poduzeća u međunarodnoj okolini, određivanje smjera djelovanja, ciljeva koje želi ostvariti te odabir strategija kako bismo ostvarili te ciljeve. Planiranje, možemo definirati kao premošćivanje jaza između onoga gdje se poduzeće trenutno nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Bez kvalitetnog plana bi se menadžment međunarodnog poslovanja našao u ulozi kapetana broda bez kormila, što bi onemogućilo da vodi akcije u željenom smjeru.[5] Bitno je pratiti i trendove na stranim tržištima te organizacije trebaju razmišljati globalno a djelovati lokalno.

Organiziranje kao nastavak planiranje obuhvaća odabir povoljne organizacijske strukture, sustav upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Organizacija međunarodnog poslovanja je znatno kompleksnija nego li je organizacija domaćeg poslovanja. Odnosi unutar takvog poduzeća su ustvari međunarodni, što utječe na složenost organiziranja takvog poduzeća.

Kadroviranje za temeljnu ulogu ima određeni zadatak, tj. ulogu dodijeliti osobi koja će to najbolje izvršavati. Kadroviranjem se treba postići maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti s ciljem poslovne uspješnosti poduzeća. Ljudski kapitali najvažniji je segment u poduzeću jer o njemu ovisi realizacija svih poslovnih aktivnosti pa se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio.[6] Također, trebamo posebnu pozornost usmjeriti ka odabiru menadžerskog kadra u poduzeću. Razlikujemo četiri temeljna stava u izboru menadžera:

- etnocentrični (međunarodno poduzeće treba koristiti domaće kadrove)
- policentrično (međunarodno poduzeće bolje mogu voditi međunarodni menadžeri)
- regiocentrični (treba izabrati menadžere iz područja regije u kojoj se nalazi podružnica)
- geocentični (kvaliteta menadžera treba biti prioritet, a ne zemlja iz koje dolazi)

Vođenje kao menadžerska funkcija podrazumijeva korištenje utjecaja za motiviranje zaposlenih u smislu postignuća organizacijskih ciljeva. Iznimno je osjetljivo vođenje u međunarodnom okruženje, takvo okruženje od menadžera traži da stil vođenja prilagode kultura u kojoj se nalaze i ljudima s kojima se susreću. Stoga menadžeri trebaju poznavati jezik kojim se govori u određenoj državi u kojoj obavljaju menadžerske dužnosti te stavove i potrebe ljudi u zemljama u kojima obavljaju menadžerske poslove.

[5] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.4.
[6] https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:160/preview

Kontroliranje je u međunarodnim poduzećima također dosta složenije no što je u domaćim poduzećima. Potrebno je kontrolirati geografski raspršene podružnice, te iste podružnice koriste se različitim valutama i u nalaze se u različitim vremenskim zonama, ali i zbog različitosti kultura, filozofija, kontrole i stupnja razvijenosti infrastrukture.[7]

Kao mali zaključak ne ovu teme možemo izvući da zbog različitih kultura, stavova i uvjerenja ono što je u jednoj zemlji dobro i uspješno to u drugoj može biti problematično i neprihvatljivo. Važno je dobro definirati svih pet temeljnih funkcija kako bi se poduzeće što lakše snašlo u turbulentnoj, promjenjivoj okolini. Također, u samom tom međunarodnom procesu menadžeri igraju ključni zadatak i ulogu. U nastavku ćemo definirati pojam međunarodnih menadžera i navesti tipove istih.

2.4. Međunarodni menadžeri

Međunarodni menadžer je osoba koja u međunarodnom biznisu ostvaruje sve funkcije menadžmenta. Međunarodni menadžer je treba razumjeti koje su globalne potrebe organizacije, kako djelovati na različite kulturne i političke izazove koje nam određena zemlja postavlja, ali i iskoristiti sve mogućnosti koje nam određena zemlja pruža. Zadatak međunarodnog menadžera je da uvijek bude pripremljen i pripravan za nepredviđene situacije u kojima se može vrlo lako naći, treba imati dobro izrađenu strategiju i ciljeve koje želi ostvariti na međunarodnom tržištu. U suprotnom može doći do katastrofalnih posljedica za poduzeće , ne zbog nepoznavanja same strategije i načina rada, već zbog nepoznavanja specifičnosti pojedinih zemalja kao i globalnih kretnja. Od njih se zahtjeva da se uhvate u koštac sa sljedećim problemima:

- integriranje velikih međunarodnih akvizicija
- razumijevanje značenja performansi i odgovornosti u globalno integriranom sustavu
- gradnja i upravljanje logističkih sposobnosti djelovanja diljem svijeta
- razvoj specifičnih korporacijskih strategija
- stvaranje i dobivanje koristi iz kolaborativnih aranžmana diljem svijeta
- balansiranje pritiska globalne interakcije i lokalnih zahtjeva[8]

[7] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.471.
[8] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.9.

2.4.1. Tipovi međunarodnih menadžera

Osim opće podjele menadžera, kod međunarodnog menadžmenta nailazimo na posebnu podjelu:

- globalni menadžeri
- regionalni menadžeri
- menadžeri podružnice

Globalni menadžer u međunarodnom biznisu je ona osoba koja ostvarujući svoje funkcije, provodi povezivanje pojedinih dijelova međunarodnog tržišta u jednu cjelinu. Globalni menadžer da bi ostvario svoju temeljnu ulogu mora:

- surađivati s najvišim predstavnicima vlasti pojedinih zemalja domaćina
- svestrano procjenjivati tržišne prilike i prijetnje u uvjetima svjetske okoline
- donositi odluke o oblicima i uvjetima transfera znanja i tehnologije u međunarodnim razmjerima
- stvarati strateška partnerstva i saveze
- odlučivati o različitim oblicima ulaganja u zemlju domaćina[9]

Regionalni menadžeri u međunarodnom poslovanju ostvaruje svoje funkcije, provodi međusobno povezivanje pojedinih dijelova regionalnog tržišta u jednu cjelinu. Regionalno tržište može obuhvatiti jednu zemlju (npr. Rusiju), ili samo jedan njezin dio (npr. europski dio Rusije), ili više zemalja (npr. Zapadnu Europu).[10]

Menadžer podružnice u međunarodnom poslovanju je osoba koja vodi inozemnu podružnicu. Njegov je zadatak uspostaviti i zadržati tržišnu poziciju u okolini. Treba održavati dobre odnose s javnošću i predstavnicima vlade. Njegova glavna odlika je snalažljivost, te prilagodba turbulentnoj okolini.[11]

[9] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.10.
[10] Ibid, str.10.
[11] Ibid, str.11.

2.5. Ekonomske integracije i globalne institucije

Ekonomske integracije, koje se još nazivaju i međunarodni trgovinski sporazumi, su ništa drugo nego sporazumi između zemalja koji olakšavaju njihovu međusobnu trgovinu. Otvaraju nove mogućnosti zemljama potpisnicama sporazuma, ali dovode i nove konkurente na domaća tržišta.

S obzirom na dio nacionalnog suvereniteta koji ustupa članica, postoji pet stupnjeva ekonomskih integracija.

Tablica 1: Pet stupnjeva ekonomskih integracije

Područje slobodne trgovine (free trade area)	Najmanje je restriktivan oblik ekonomske integracije jer su članice suglasne ukloniti sve carinski i druge zaprjeke trgovini između zemalja unutar zone slobodne trgovine, ali nastavljaju provoditi vlastitu neovisnu politiku u pogledu trgovine sa zemljama nečlanicama.
Carinska unija (customs union)	Slobodno je kretanje robe između članica te zajednički sustav ograničenja u trgovini sa zemljama nečlanicama.
Zajedničko tržište (common market)	Kao i kod carinske unije, slobodna je trgovina između zemalja članica i zajednički sustav ograničenja u trgovini sa zemljama nečlanicama, ali i neograničeno kretanje kapitala, rada i poduzetništva između zemalja članica.
Ekonomska i monetarna unija (economics and monetary union)	Daljnja je integracija gospodarstva zemalja članica sa zajedničkom središnjom bankom, s jedinstvenom monetarnim i poreznim sustavom i sa zajedničkom vanjsko-ekonomskom politikom.
Potpuna ekonomska integracija (complete economic integration)	Uklanjanje svih zaprjeka kretanju robe i čimbenika proizvodnje među članicama, jedinstvena ekonomska i socijalna politika, te sve zemlje članici prihvaćaju da im supernacionalna vlast bude prisutna u izvršno pravnom i zakonodavnom sektoru.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 460.

S obzirom na broj zemalja članica, bruto nacionalni proizvod i veličinu tržišta, mjerenu brojem stanovnika, najvažnije su sljedeće ekonomske integracije.

Tablica 2: Ekonomske integracije

Europska unija (European union, EU) 	Međunarodni tržišni sporazum sklopljen zbog olakšavanja trgovine između zemalja članica. Europska unija nastala je kao rezultat procesa suradnje i integracije koji je započeo 1951. godine između šest država (Belgije, Francuske, Njemačke, Italije, Luxemburga, Nizozemske), a formalizirana u veljači potpisivanje sporazuma u Maastrichu. EU je prva monetarna i ekonomska unija na svijetu, a to je postala uvođenjem eura kao zajedničke valute većine zemalja članica. EU danas broji 28 zemalja članica(Austrija, Belgija, Bugarska, Cipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Hrvatska, Irska, Latvija, Luxemburg, Mađarska, Malta, Nizozemska, Njemačka, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, Ujedinjeno Kraljevstvo).[12]
NAFTA (North American Free Trade Agreement) 	Uz Europski uniju najznačajnija kontinentalna integracija, djeluje od 1994., a čine je SAD, Kanada i Meksiko. Sami cilj integracije je uspostava najveće zone slobodne trgovine u svijetu koja bi dugoročno trebala obuhvatiti cijelu zapadnu hemisferu. Članice NAFTA-e zalažu se za postupno ukidanje carina i svih ograničenja za slobodan protok kapitala i usluga, usklađivanje radnog zakonodavstva i ekoloških standarda te za zaštitu intelektualnog vlasništva. Članstvom u integraciji Kanada i Meksiko dobili su pristup američkom tržištu, a kompanije iz SAD-a slobodu djelovanja.[13]
ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) 	Regionalna međunarodna organizacija država u Jugoistočnoj Aziji. Osnovana 1967. godine s ciljem razvoja međusobnih političkih, gospodarskih i kulturnih odnosa te promicanje regionalnog mira i stabilnosti. Države članice (Brunej, Indonezija, Kambodža, Laos, Malezija, Mianmar, Filipini, Singapur, Vijetnam, Tajland)[14]

[12] https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska_unija#Dr%C5%BEave_%C4%8Dlanice
[13] https://hr.wikipedia.org/wiki/Sjevernoameri%C4%8Dki_sporazum_o_slobodnoj_trgovini
[14] https://hr.wikipedia.org/wiki/ASEAN

Globalne institucije

Kako bi se omogućila međunarodna trgovina i globalni rast, potrebni su određeni mehanizmi i sustavi. Tako su u razvoju globalne ekonomije ključnu ulogu imale sljedeće institucije koje nazivamo željeznim trokutom globalizacije.[15]

Tablica 3: Globalne institucije

Međunarodni monetarni fond, MMF (International Monetary Fund, IMF)	Organizacija osnovana 1994. U Bretton Woodsu. Danas broji 188 država članica. Sjedište MMF-a je u Washingtonu. Ciljevi MMF-a su poticanje globalne monetarne suradnje, osiguravanje financijske stabilnosti, olakšavanje međunarodne trgovine, promicanje visoke zaposlenosti te održivog gospodarskog rasta. Iako se financira novcem poreznih obveznika diljem svijeta, izravno nije odgovorna ni njima ni onima na čije živote utječe, već ministrima financija i središnjim bankama u svijetu.
Svjetska banka (The World Bank)	Osnovana 1944. godine sa sjedištem u Washingtonu, Svjetska banka prvotno je imala za cilj financiranje obnove i stabilnosti svjetskog monetarnog sustava, da bi kasnije njezin fokus aktivnosti bio preusmjeren na financiranje razvojnih projekata. Svjetska banka konkretno ona pozajmljuje vlastita sredstva ili sredstva posuđena od zemalja članica za financiranje različitih projekata kao što su izgradnja cesta, tvornica, bolnica i obrazovnih institucija, zatim programa za razvoj poljoprivrede i održavanje okoliša te programa za razvoj državnih institucija.
Svjetska trgovinska organizacija (World Trade Organisation, WTO)	Svjetska trgovinska organizacija (WTO) osnovana je 1. siječnja 1995. godine i danas broji 164 država članica. Glavni ciljevi organizacije su regulacija, nadzor i liberalizacija svjetske trgovine, kao i osiguravanje pravnog okvira za provođenje pregovora o trgovinskim sporazumima te rješavanje sporova među državama članicama.

Izvor: Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/gosp-fin-institucije/

[15] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.461

2.6. Kategoriziranje organizacija prema međunarodnoj uključenosti

S obzirom na stupanj sudjelovanja organizacije u globalnom planu, razlikujemo:

- domaće organizacije
- međunarodne organizacije
- multinacionalne organizacije
- transnacionalne organizacije

Domaće organizacije, su organizacije koje u osnovi posluju samo unutar jedne zemlje. Ponekad resurse i materijale nabavljaju s inozemnih tržišta, no u principu svoju nabavu i prodaju obavljaju unutar zemlje u kojoj im je sjedište. Iako nema pravila, no za domaće organizacije kažemo da su male. Danas i male organizacije slijede trend te sve više sudjeluju u međunarodnom poslovanju.

Međunarodne organizacije, koje su primarno smještene u jednoj zemlji, no imaju stalne međunarodne transakcije. Odnosno, velikim dijelom nabavljaju i prodaju svoje proizvode izvan domicilne zemlje.

Multinacionalne organizacije, koje se općenito nazivaju multinacionalnim kompanijama (multionational corporation, MCN) predstavljaju treću razinu međunarodne uključenosti. One djeluju u mnogim zemljama svijeta, tj. kupuju sirovine, pozajmljuju novaca i prodaju svoje proizvode na svjetskom tržištu, te po pravilu ostvaruju više od trećine prodaje izvan domicilne zemlje.[16]

Šest faza multinacionalizacije:

- izvoz proizvoda u strane zemlje
- osnivanje organizacija za prodaju u inozemstvu
- licencirano korištenje vlastitih obrazaca poslovanja i znanja, te prodaju njihovih proizvoda
- osnivanje stranih proizvodnih pogona
- multinacionalizacija vlasništva dionica uprave od vrha do dna
- multinacionalizacija u tvrtkama koje proizvode korporacije[17]

[16] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.463

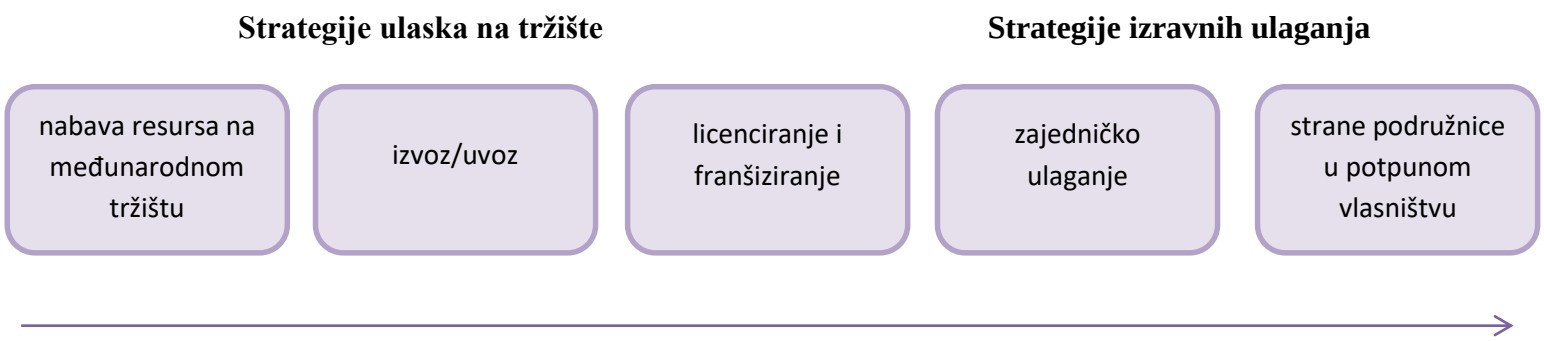
[17] Certo S. C., Trevis Certo S., Moderni menadžment 10. Izdanje, Sveučilište u Splitu, 2009., str.111.

Transnacionalne kompanije, kako međunarodno poslovanje multinacionalnih kompanija postaje sve više globalno one postaju globalne organizacije, odnosno organizacije koje se više ne identificiraju s njihovom domicilnom zemljom. Smatra se da još ne postoji organizacija koja je postigla taj stupanj internacionalizacije, iako se neke organizacije sve više tome približavaju.[18]

2.7. Oblici međunarodnog poslovanja

Međunarodna trgovina predstavlja razmjenu dobara i usluga koji prelaze međunarodne granice prilikom te razmjene. Ona u većini država stvara značajan dio BDP-a. Rast obujma međunarodne trgovine je osnova procesa globalizacije.[19]

Slika 2: Oblici međunarodnog poslovanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 467.

Nabava resursa na međunarodnom tržištu, prvi je korak svake organizacije koja želi svoje poslovanje proširiti izvan nacionalnih granica. Tu spada nabava sirovina, materijala, poluproizvoda i proizvoda koji su potrebni za proizvodnju odnosno za sklapanje proizvoda na onim stranim tržištima na kojima su jeftinija. [20]

Uvoz/izvoz-drugi je korak svake organizacije, izvoz (export) prodaja domaćih proizvoda na stranim tržištima, odnosno uvoz (import) kupnja proizvoda proizvedenih u inozemstvu za prodaju na domaćem tržištu. U današnje vrijeme stopa izvoza/uvoza je vrlo visoka.

[18]Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine,sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str 466.
[19] https://sh.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_trgovina
[20]Ibid, str.467

Licenciranje je poseban način za dobivanje ulaska na tržište putem implementacije strategije je pribavljanje prava zna pojedinačni proizvod pomoću davanja ekskluzivne licence za proizvodnju i/ili prodaju dobara na pojedinim geografskim područjima. **Franšizing** označuje ugovorni odnos kojim postojeće poduzeće (franšizor) ustupa uz naknadu pravo prodaje franšizantu i obvezuje se da neće nikome drugome na ugovorenom geografskom području dati ista prava. [21]

Zajedničko ulaganje (joint venture) – ugovoreni odnos u kojem dva ili više partnera posjeduju i kontroliraju inozemni biznis obično lociran u domaćoj zemlji jednog od partnera.

Strane podružnice u potpunom vlasništvu- oblik inozemnog operiranja koji je u potpunom vlasništvu i kontroli međunarodnog poduzeća. Može se ostvariti na tri načina : akvizicija, marger i izgradnja potpuno novog poduzeća.[22]

2.8. Globalizacija

Globalizacija je proces kojim se u današnjem svijetu postupno ukidaju ograničenja protoka roba, usluga, ljudi i ideja među različitim državama i dijelovima svijeta, odnosno ideologija koja za cilj ima njegovo opravdanje.[23] – opća definicija.

S ekonomskog aspekta, podrazumijeva se međunarodna integracija dobara, tehnologije, rada i kapitala, tj. poduzeća primjenjuju globalnu strategiju koja povezuje i koordinira njihove međunarodne aktivnosti na svjetskoj osnovi.[24]

Pet je glavnih razloga koji utječu na međunarodna poduzeća da globaliziraju svoje operacije:

- politički – trendovi k unifikaciji i socijalizaciji globalnog društva.
- tehnološke promjene koje su postale sve krupnije i skuplje tako da se s njima samo pojedinačno poduzeće ne može ili se može teško nositi.
- tržišni – globalna poduzeća postaju i globalni kupci
- troškovni, koji se manifestiraju u ekonomiji obujma koja reducira troškove i povećava konkurentnost
- konkurencija koja je sve oštrija i sve više međunarodnog karaktera, dolazeći čak iz zemalja Trećeg svijeta[25]

[21] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 102.
[22] Ibid, str. 95.
[23] https://hr.wikipedia.org/wiki/Globalizacija
[24] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.17

Globalno društvo je ono u kojem se trgovina odvija nesmetano, tj. granice se brišu te kapital, rad, znanje, tehnologije, proizvodi cirkuliraju širom svijeta bez ikakvih ograničenja.

Globalu ekonomiju karakterizira to što u njoj ni jedna država, ne može održati zatvoren gospodarski sustav. Odnosno, zbog izražene uzajamne ovisnosti izvora resursa, tržišta proizvoda i konkurencije ni jedna organizacija u svijetu nije izolirana od utjecaja stranih tržišta, proizvoda, usluga i konkurenata. Pojedini elementi globalne ekonomije postaju globalnima: globalno okruženje, globalna organizacija, globalna strategija, globalna struktura, globalni menadžment i globalni zaposlenici.[26]

2.8.1. Prednosti i nedostatci globalizacije

Globalizacija je proces koji je s jedne strane ujedinio svijet, dok je s druge produbio razlike među ljudima, državama, kontinentima. U sljedećoj tablici prikazat ćemo same prednosti i nedostatke procesa globalizacije.

Tablica 4: Prednosti i nedostatci globalizacije

Prednosti globalizacije	Nedostatci globalizacije
• nova i veća tržišta • nove mogućnosti ulaganja • pristup novim tehnologijama, tržištima rada, kapitala, sirovina i sl. • veća produktivnost i organizacijska uspješnost, što dovodi do ekonomskog rasta i razvoja • iskorištavanje ekonomije obujma	• novi konkurenti • nova tržišta, odnosno uvjeti poslovanja (zakonodavni, ekonomski, politički) • kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene • veliki logistički problemi • nema univerzalnih menadžerskih praksi i pristupa

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 475.

Globalno tržište i globalna konkurencija utječe na makrookruženje i na mikrookruženje. Odnosno, donosi prilike i prijetnje kako za globalne organizacije, tako i za nacionalne organizacije i ekonomije, njihov menadžment i zaposlene. Neko tržište može biti isključivo lokalno, no konkurencija je već postala globalno. Organizacije koje žele rasti i razvijati se prisutnost globalnog više nije izbor, već strateški imperativ.[27]

[25] Ibid, str.17
[26] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.473.
[27] Ibid, 475.

2.8.2. Karakteristike globalnih vođe

Kako je cijeli svijet postao jedno veliko globalno tržište, tako su i menadžeri s globalnim sposobnostima ključni za uspjeh svake multinacionalne organizacije. Ukratko ćemo u sljedećoj tablici navesti sve karakteristike koje treba posjedovati uspješni globalni vođa.

Tablica 5: Karakteristike globalnih vođa

Globalna karakteristika	**Kratki opis**
Globalno razmišljanje	iskorištavanje poslovnih prilika u globalnom okruženju te širenje globalnog razmišljanja
Uvažavanje različitosti	uvažavanje kulturnih, političkih, zemljopisnih i vjerskih razlika te širenje znanja o drugim kulturama
Shvaćanje važnosti tehnologije	poznavanje i primjena suvremenih tehnologija
Izgradnja partnerskih odnosa	izgradnja vrhunskih timova, upravljanje međukontinentalnim timovima te izgradnja partnerstva
Dijeljenje vodstva	uključivanje svih zaposlenika u postavljanje i ostvarivanje organizacijskih ciljeva
Kreiranje zajedničke vizije	razvijanje strategije za ostvarenje vizije organizacije, u što su uključeni svi zaposlenici
Razvijanje zaposlenika	ulaganje u obrazovanje zaposlenika, priznavanje njihovih uspjeha te samo poštovanje
Ovlašćivanje zaposlenika	poticanje sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju
Poticanje konstruktivnog dijaloga	razumijevanje okvira razmišljanja i ponašanja drugih ljudi
Poštenje	visoki etički standardi
Upravljanje promjenama	prihvaćanje promjena, stalno unošenje promjena te poticanje kreativnosti i inovativnosti
Zadovoljstvo potrošača	stavljanje potrošača na prvo mjesto
Osiguranje konkurentske prednosti	dugoročna perspektiva i diferencijacija od konkurenata
Anticipacija mogućnosti	promišljanje i pronalaženje načina iskorištavanja budućih mogućnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 477.

3.MEĐUKULTURALNI MENADŽMENT I RAZNOLIKOST

3.1. Određenje kulture

Kako bismo uopće govorili o kulturi, bitno je na samom početku naglasiti da se istraživanje i razumijevanje različitih kultura smatra temeljenim uvjetom uspješne međunarodne suradnje.

Kulture možemo promatrati u užem i širem smislu, odnosno ima svoje uže i šire značenje. Pod kulturom u užem smislu podrazumijeva se njeno izjednačavanje sa civilizacijom i uključivanje u sve aspekte i proizvode društvenog života, smatrajući kulturu ukupnošću načina života nekog društva koji uključuje „meke“ i „tvrde“ elemente, odnosno artefakte i proizvode društvenog života mnogih naraštaja.

Pod kulturom u širem smislu podrazumijevaju se stečeni oblici mišljenja, osjećaja i ponašanja. Zbog činjenica da se kultura u širem smislu razmatra isključivo u kontekstu različitosti, a ne vrijednosnih sudova bolja ili lošija, razvijenija ili manje razvijena. Tvore je zajednički motivi, vrijednosti, uvjerenja, identiteti, interpretacija značenja važnih događaja koji rezultiraju iz zajedničkog iskustva članova kolektiva i koji se prenose s generacije na generaciju.[28]

Na temelju navedenog može se zaključiti da kultura omogućava ljudima svijet tome tko su, kamo pripadaju i kako se trebaju ponašati, stoga iz svega možemo izvući sljedeću definiciju kulture.

Kultura je niz zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja i načina mišljena pripadnika neke grupe, odnosno opći obrazac mišljenja i ponašanja koje se temelji na vrijednostima i uvjerenjima koja razlikuju pojedince i grupe od drugih pojedinaca i grupa.[29]

[28] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine,sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.400.
[29] Bedaković V., Interkulturalni aspektni menadžment, 1. izdanje, Virovitica, 2010., str. 105.

3.1.2. Obilježja i funkcije kulture

U sljedećem paragrafu navest ćemo obilježja i funkcije kulture, koje možemo izdojiti iz prethodnog razmatranja i navedenih definicija.

Tablica 6: Obilježja kulture

Naučena	kultura se stječe učenjem i iskustvom
Zajednička	ljudi kao članovi grupe, organizacije ili društva imaju zajedničku kulturu
kolektivni fenomen	kultura govori o zajedničkim vrijednostima i značenjima svojstvenim članovima grupe
transgeneracijska	kultura je kumulativna i prenosi se s naraštaja na naraštaj
Simbolična	temelji se na ljudskoj sposobnosti
Struktuirana	kultura ima strukturu i integrirana je, pa promjene u jednom dijelu izazivaju promjene u drugom dijelu
Adaptivna	kultura s temelji na sposobnosti ljudi da se mijenjaju i prilagođuju
Relativna	ne postoje apsolutni kulturni standardi, kulture su međusobno različite, a ne bolje ili lošije.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 402.

Funkcije kulture:

- izvor je socijalnog identiteta
- članovima pruža norme i standarde ponašanja
- određuje kriterije ispravnoga i neispravnoga, dobra i zla
- ljudima osigurava osjećaj pripadnosti
- svojim članovima pruža sigurnost i štiti ih
- pruža osnovu za zajedničku interpretaciju i značenje događaja
- grupi daje jedinstvenost i razlikovnost u odnosu prema drugima
- akcije čini jednostavnijima i učinkovitijima
- osigurava bolje međusobno razumijevanje i komuniciranje
- omogućuje predviđanje ponašanja i reagiranje drugih[30]

Sukladno navedenom, može zaključiti da dobro poznavanje kulture čini pojedinca i organizaciju bogatijom i konkurentnijom u međunarodnom okruženje. Kultura nas definira kao pojedince, tj. naš identitet, a pojedinac koji ne poznaje samoga sebe ne može ni od drugih očekivati da ga prihvate i prema njemu budi tolerantni. Kultura nas uz etiku učiti razlikovati

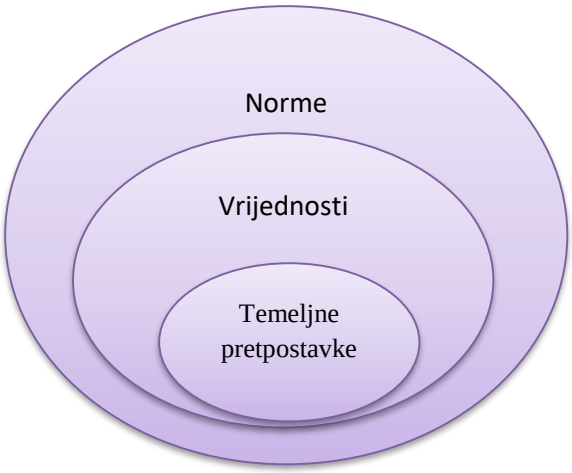
[30] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine,sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str.403.

ispravno od neispravnoga, dobro od zla. Pruža nam sigurnost i osjećaj pripadnost, jednostavno rečeno kultura nam sve čini jednostavnijim i lakšim.

3.1.3.Slojevi kulture

Znamo da je kultura veoma kompleksna pojava, te da se sastoji od različitih elemenata, tj. slojeva. Kultura je rezultat uspješne interakcije vrijednosti, stavova i ponašanja članova grupe. Smatra se da 10% čini vidljivi dio, a ostalih 90% je ispod površine, tj. nevidljivo.

Slika 3: Slojevi kulture



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008., str. 404.

3.2. Definiranje raznolikosti i prednosti raznolike radne snage

Raznolikost možemo definirati kao obilježja pojedinca koja oblikuju njegov identitet i iskustvo u društvu. Za suvremene menadžere bitno je da razumiju raznolikost, tj. da imaju dobru prilagodbu na različitosti kojima su okruženi u međunarodnom poslovanju.

U poduzeću moguće je identificirati većinske i manjinske grupe ljudi. Većinska grupa odnosi se na grupu ljudi koja u organizaciji ima moć, donosi važne odluke, ima kontrolu nad resursima i informacijama te pristup sustavu plaćanja. Nije nužno da većinska grupa bude i mnogobrojnija no manjinska. Manjinska grupa odnosi se na ljude u organizaciji koji nemaju utjecaj na odlučivanje, resurse, nisu prihvaćeni ili nemaju društvenog statusa. Zajedno članovi većinske i manjinske zajednice čine društveni sustav organizacije.

Naravno, kao što smo već rekli da većinska grupa nije nužno veća od manjinske. Na primjer, žene su u većini organizacija smatraju manjinskom grupom jer u većini slučajeva nemaju utjecaja na kontroliranje resursa i donošenje odluka. No, u zdravstvu žene brojčano nadmašuju muškarce. Iako su muškarci mnogobrojniji rijetko im se uskraćuju odgovarajući društveni položaj, te vodeće pozicije u zdravstvu ipak drže muškarci.[31]

Neke od prednosti raznolike radne snage u poduzeću su:

- dokazana mogućnost postizanja i zadržavanja tržišnog udjela
- rezanje troškova
- povećana proizvodnost
- inovativnija radna snaga
- zaposlenici pripadnici manjina i zaposlenici su motiviraniji
- viša kvaliteta upravljanja
- zaposlenici koji prihvaćaju i usvajaju da „različito“ ne znači „manje“
- zaposlenici navikli iskoristiti različite poglede na svijet, načine učenja te pristupe u procesu donošenja odluka i obrade novih ideja
- zaposlenici koji su razvili multikulturalne sposobnosti, poput povezivanja i priznavanja, otkrivanja, raspravljanja, i rješavanja pitanja povezanih s globalnim i kulturološkim razlikama te ostalim razlikama među grupama
- radna snaga otpornija pri suočavanju s promjenama[32]

3.3. Izazovi menadžera u radu s raznolikom populacijom

U prethodnom dijelu, suočili smo se činjenicama koje dokazuju prednosti rada s raznolikom populacijom. No, svaki međunarodni menadžer treba se nositi s izazovima koje mu donosi rad s raznolikom populacijom i turbulentnom okolinom.

- Promjena demografske slike-demografija je od velike pomoći menadžerima za proučavanje raznolikosti radne snage. Tu spadaju promjene u broju ljudi i distribuciji

[31] Certo S. C., Trevis Certo S., Moderni menadžment 10. Izdanje, Sveučilište u Splitu, 2009., str.80
[32] Ibid, str.82

prihoda među različitim populacijama. Promjena demografske slike kroz duže vrijeme može menadžerima dati uvid u buduće izazove povezane s raznolikošću.

- Etnocentrizam i stereotipi- uređeno je u čovjeku da smatra da je neke druga grupa lošija od naše. Odnosno da je druga kultura, običaji ili zemlja superiorniji u odnosu na druge, tu je izvor etnocentrizma. Stereotip je pozitivna ili negativna procjena članova grupe ili njihovih obilježja. Važno je da menadžeri uvide određene stereotipe i predrasude te da mogu kontrolirati vlastitu percepciju te pomoći drugima da donose ispravnije odluke i zaključke.[33]
- Diskriminacija- znači praviti razliku među ljudima, bilo to na rasnim, religijskim, socijalnim, spolnim, jezičnim ili nekim drugim osobinama. Diskriminacija rezultira otežanim ili onemogućenim ostvarenjem određenih ljudskih prava.[34] Čisti primjer diskriminacije je uskraćivanje napretka osobi s invaliditetom, samo iz razloga jer smatramo da njezin invaliditet ne može podnijeti nove izazove koje donosi samo promaknuće. U prilog ovoj temi, jedan poznati citat Martina Luthera Kinga iz 1963. "Sanjam da će moje četvoro djece jednog dana živjeti u zemlji u kojoj neće biti suđeni po boji kože, nego po vrijednosti njihove osobnosti..."[35]

Slika 4: Svijet u kojem nema diskriminacije



Izvod: http://diskriminacija.ba/kada-dr%C5%BEava-kr%C5%A1i-sopstvene-zakone-0

3.4.Strategije za promicanje raznolikosti

3.4.1. Promicanje raznolikosti pomoću strategija Instituta Hudson

Raznolikosti na tržištu preferiraju nove forme i tehnike rada. Organizacije se, zahvaljujući mnogim faktorima, suočavaju s rapidnim razvojem okruženja. Stoga, je potrebno sagledati

[33] Certo S. C., Trevis Certo S., Moderni menadžment 10. Izdanje, Sveučilište u Splitu, 2009., str.80
[34] https://hr.wikipedia.org/wiki/Diskriminacija
[35] https://hr.wikipedia.org/wiki/I_Have_a_Dream

osnovne trendove, koji utječu na organizacije, analizirati njihov utjecaj na strukturu, istražiti nove poslovne modele i izvore prihoda, te dijagnosticirati ključne probleme mladih menadžera vezano za raznolikosti.[36]

Mladi menadžeri trebaju punu pozornost obratiti na šest važnih pitanja, te povući sljedeće poteze:

- poticati uravnoteženi svjetski rast
- ubrzati povećanja proizvodnosti u uslužnoj industriji
- održavati dinamičnost radne snage koja stari
- uskladiti konfliktne potrebe žena, posla i obitelji
- poboljšati obrazovanje i vještine svih radnika[37]

Promicanje raznolikosti kroz pluralizam

Pluralizam se odnosi na okolinu u kojoj se razlike priznaju, prihvaćaju i vide kao značajan doprinos cjelovitosti. Raznolika radna snaga je najefikasnija kada su menadžeri sposobni voditi organizaciju prema postizanju pluralizma. Jean Kim sa Sveučilišta Stanford podijelila je pristupe za postizanje efikasne raznolikosti u pet kategorija:[38]

- pristup „zlatnog pravila“ – temelji se na biblijskoj zapovijedi „ Ne čini drugima ono što ne želiš da tebi čine“. Najveća prednost ovog pristupa je što naglašava moral pojedinca.
- asimilacijski pristup – zagovara oblikovanje članova organizacije tako da se uklope u postojeću organizacijsku kulturu.
- pristup „ispravljanja nepravdi“ – pristup koji se bavi nepravdama nanesenim određenoj skupini u prošlosti.
- kulturološki pristup – uči zaposlenike normama i praksi drugih kultura, da bi ih pripremio na komunikaciju i rad s pripadnicima te kulture.
- multikulturalni pristup – najučinkovitiji pristup pluralizma jer zagovara promjene i uprave, i zaposlenika i organizacijskog sustava i strukture.

[36] file:///C:/Users/12009262/Downloads/11_Jarasevic_Kuka.pdf
[37] Certo S. C., Trevis Certo S., Moderni menadžment 10. Izdanje, Sveučilište u Splitu, 2009., str.88
[38] Ibid, str. 93. – 94.

4. FUNKCIJE MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA

Temeljne menadžerske funkcije, koje ćemo u nastavku detaljnije objasnit su:

- **planiranje**
- **organiziranje**
- **kadroviranje**
- **vođenje**
- **kontroliranje**

4.1. Planiranje

Planiranje kao funkcija kojom započinje sami proces menadžmenta ima za cilj prevladati jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Bez kvalitetnog plana, teško da ćemo uspjeti, a pogotovo na međunarodnoj razini.

3 temeljna pitanja na koja planiranje treba dati odgovor su :

- **Gdje se poduzeće sada nalazi?**
- **Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?**
- **Kako tamo stići?**

Cjelokupna funkcija planiranja proizlazi iz detaljne analize 3 temeljna pitanja, tj. Kako bi poduzeće bilo što uspješnije potrebno je kvalitetno odgovoriti na postavljena pitanja.

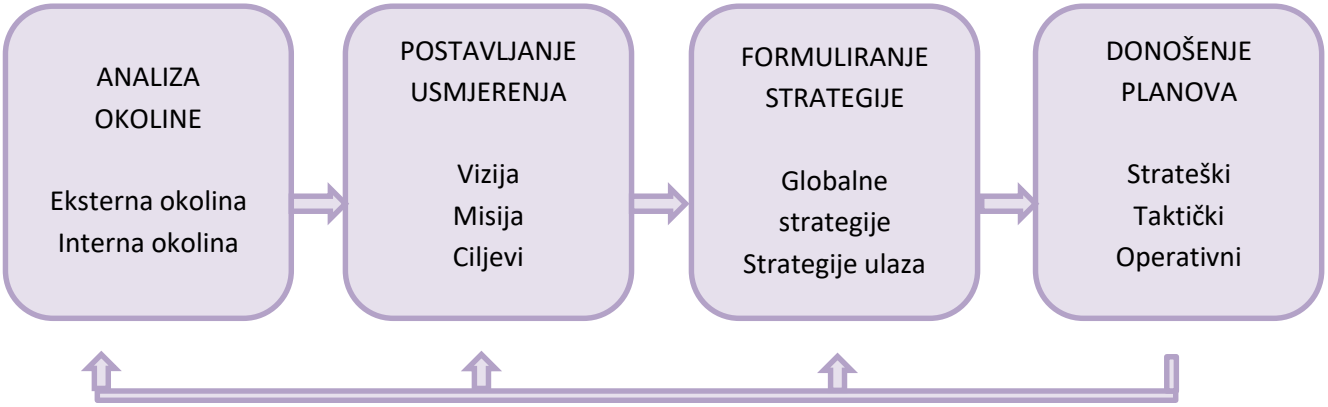
Nadalje, postavlja se pitanje: Zašto je planiranje nužno? Iako već možemo zaključiti iz prije navedenog, no dva temeljna razloga neophodnosti su : ograničenost resursa i neizvjesnost okoline.

Ograničenost resursa uvjetuje plansku upotrebu resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja i svih posljedica koje iz toga slijede. Neizvjesnost okoline također zahtjeva planiranje, a jedan od glavnih razloga je održati korak s rastućom diverzifikacijom operacija u međunarodnoj okolini. Upravo planiranje pomaže poduzećima da se nose s problemima političkog rizika, konkurencijom i ostalo.[39]

[39] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.65.

4.1.1. Proces planiranja

Slika 5: Proces planiranja



Izvod: Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str. 69.

Analiza okoline

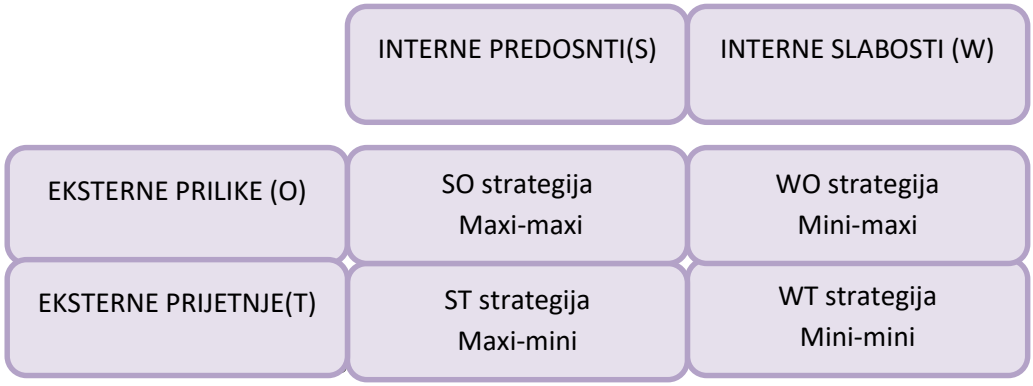
Proces planiranja započinje analizom okoline, kako bi se želje poduzeća uklopile u stvarno stanje na tržištu. Razlikujemo analizu eksterne i interne okoline. **Analiza eksterne okoline** ispituje ključne faktore domaće, međunarodne i strane okoline koji djeluju na poslovanje međunarodnog poduzeća bilo da mu stvaraju prilike ili prijetnje. Najvažnija tehnika u analizi eksterne okoline je skeniranje – provodi se na način da se analiziraju ključne dimenzije domaće, međunarodne i strane okoline. Zatim se svaki tip dimenzije raščlani na svoje komponente, te se promatra moguć utjecaj na konkretno poduzeće. **Analiza interne okoline** ima za zadatak utvrditi koja područja operacija međunarodnog poduzeća označuju snage i slabosti u usporedbi s konkurencijom, te na taj način iskoristiti te informacije za svoju stratešku prednost. Analiza interne okoline usmjerene je na resurse međunarodnog poduzeća, njegove operacije i globalne strategije. [40]

SWOT ANALIZA (povezivanje analize eksternih i internih faktora)

SWOT analiza je sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (S-Strenghts) i slabosti (W-Weaknesses) te eksternih prilika (O-Opportunities) i prijetnji (T-Threats). Na temelju toga formira se SWOT matrica s četiri strateške alternative.

[40] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.71 –76.

Slika 6: SWOT analiza



Izvod: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 120.

Iz slike mogu se analizirati četiri alternative strategije:[41]

- WT strategija usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji.
- WO strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike.
- ST strategija ima za cilj maksimizirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji.
- SO strategija ujedno i najpoželjnija strategija (maksimalne interne prednosti i eksterne prilike).

Prednosti SWOT analize:

- Daje opći okvir za upravljanje okolinom u kojoj se nalazi
- Prisiljava menadžere da bolje razumiju i odgovore na važno utjecajne faktore
- SWOT analiza ima široku primjenu
- Ne zahtijeva velike financijske resurse, može se obaviti relativno brzo i učinkovito
- Može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili neuspješnosti u provođenju strategije

Nedostatci SWOT analize:

- Stvara dugačke liste faktora
- Ne zahtijeva utvrđenje prioriteta ili pondera identificiranih faktora
- Sadrži nejasne i dvosmislene fraze
- Zahtjeva samo jednu razinu analize
- Ne predviđa razrješavanje konflikta[42]

[41] Werihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.17

Postavljanje usmjerenja (vizija, misija i ciljevi)

Postaviti usmjerenja znači odrediti smjer kojim će se poduzeće u budućnosti kretati. Tri glavne odrednice tog kretanja su vizija, misija i ciljevi.

Vizija

Vizija se najjednostavnije može definirati kao jasna predodžba budućih događaja odnosno dugoročno željeni rezultat, unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.[43] Danas se teži stvaranja zajedničke vizije, tj. Vizije koja je nastala na temelju spoznaja svih zaposlenih, ne sama od strane vrha poduzeća.

Misija

Misija je svrha ili razlog zbog kojeg neko poduzeće postoji. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova. Misija treba sadržavati razloge zbog kojeg poduzeće postoji, a dva temeljna pitanja su: [44]

- Što je naša svrha?
- Koja vrsta poduzeća želimo biti?

Da bi izbjegli određene rizike u poslovanju, najbolje je razvijati bezvremenske vrijednosti koje su otporne na vanjske promjene ili pak izbjegavati kreiranje jasnih vrijednosti i obeshrabrivati emocionalnu vezanost zaposlenih za tu misiju.

Ciljevi

Ciljevi su konačni rezultati planskih aktivnosti – iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kojem roku. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Neki od ciljeva koje si poduzeća postavljaju su sljedeći:

- Profitabilnost – razina profita, stopa povrata
- Marketing – obujam prodaje, udio na tržištu, rast obujma prodaje, rast udjela na tržištu

[42] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str.230.-231.
[43] Buble, M., Menadžment, Drugo izdanje, Split, 2009., str. 123.
[44] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.85-86.

- Proizvodnja – odnos domaćeg i vanjskog obujma proizvodnje, ekonomija obujma prema međunarodnoj proizvodnoj integraciji, kvaliteta i trošak kontrole, uvođenje metoda troškovno efikasne proizvodnje
- Financije – financiranje vanjskih afilijacija – zadržavanje zarade, porezi – minimiziranje poreznih tereta globalno, optimiranje strukture kapitala
- Ljudski resursi – razvoj menadžera globalne orijentacije, razvoj menadžera zemlje domaćina.[45]

4.2. Organiziranje

Organiziranje kao funkcija koja se nastavlja na planiranje, kao temeljni zadatak ima rasporediti i odrediti uloge ljudima koji rade unutar jedne organizacije. Poduzeće koje posluje u više zemljama, ima kompleksniju i složeniju zadaću organiziranja. Da bi razumjeli važnost organiziranja, zamislimo svijet koji unaprijed određen vozni red autobusa, zrakoplova, brodova, svijet u kojem nema zaduženja po pojedinom zaposleniku unutar poduzeća, poanta svega je da je organizacija svuda oko nas, bez pravile organizacije današnji svijet bi bio sasvim nešto drugo.

Oblikovanje organizacijske strukture možemo definirati kao složen proces kroz tri etape:[46]

- **Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke** – preduvjet za oblikovanje organizacijske strukture. Bez raščlanjivanja, ne možemo kvalitetno oblikovati organizacijsku strukturu
- **Oblikovanje organizacijskih jedinica –** temeljni akt kojem se pridaje velika pažnja. Provodi se na način da se pojedinačni zadatci, na temelju usklađenja činitelja proizvodnje, povezuju u šire zadatke te na taj način formiraju uže i šire organizacijske jedinice
- **Uspostavljanje mehanizama koordinacije –** kako organizacijske jedinici ne bi ostale međusobne izolirane, tj. ne povezane putem različitih mehanizama korelacije povezuju se u jedinstvenu cjelinu. Nastale elemente možemo definirati kao vezani elmenti organizacijske strukture.

[45] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.86
[46] Ibid, str. 124.

4.2.1. Organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu možemo definirati kao sveukupnost odnosa i veza između svih čimbenika proizvodnje, kao i sveukupnost odnosa i veza unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.[47] Razlikujemo više tipova organizacijskih struktura, koji nastaju različitim kombinacijama.

Svi oblici obično se klasificiraju u sljedeće dvije skupine: [48]

- mehanicističke organizacijske strukture
- organske organizacijske strukture

U mehanicističke spadaju **funkcijske, divizijske i matrične** organizacijske strukture, a u organske **procesne i mrežne** strukture.

- Funkcijske organizacijske strukture – svi se istovrsni ili slični poslovni grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, kao što su marketing, inžinjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i drugo
- Divizijske organizacijske strukture – svi se međusobno povezani poslovi vezani za jedan proizvod, grupu ili liniju proizvoda grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna
- Matrične organizacijske strukture – grupiraju se na način da se istovremeno provode i funkcijske i divizijski pristup koji se međusobno povezuju stvarajući potpuno novi oblik organizacijske strukture.
- Procesne organizacijske strukture – grupiranje poslova oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinirani timova
- Mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita

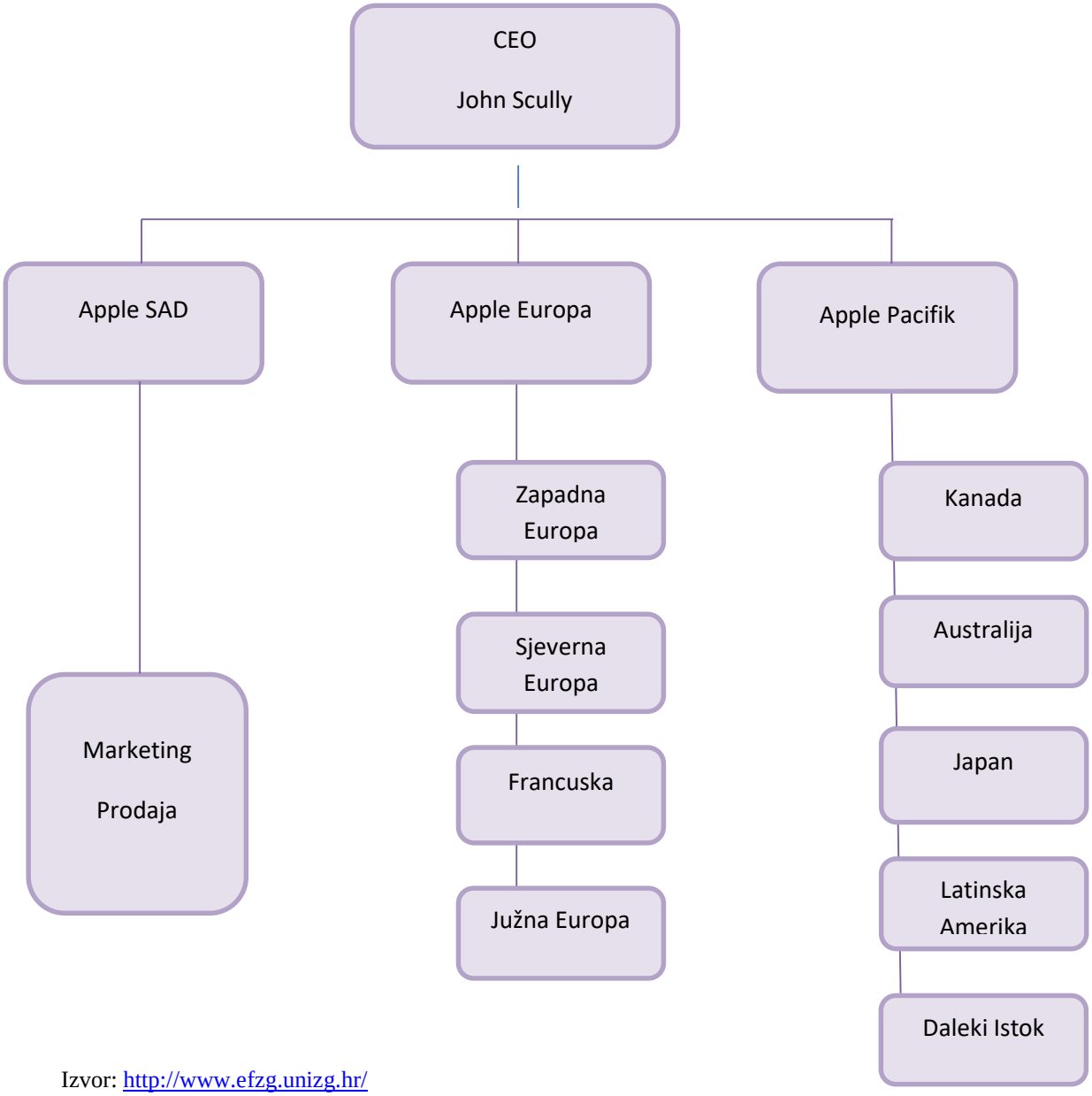
Funkcijske, divizijske i matrične strukture smatraju se tradicionalnim, dok se procesne i mrežne smatraju suvremenim organizacijskim strukturama. Temeljna razlika između njih je u načinu grupiranja zadataka i stupnju decentralizacije u odlučivanju.[49]

[47] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 296.
[48] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 208
[49] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009., str.129.

4.2.2. Teritorijalna divizijska struktura

Teritorijalnom divizijskom strukturom organizira se i provodi poslovanje velikog broja multinacionalnih kompanija. Teritorijalna divizijska struktura primjenjuje se kada poduzeće posluje na širem geografskom području, posebno ako se radi o internacionalnoj aktivnosti poduzeća. Javlja se kod poduzeća, koja su nastala integracijom više samostalnih poduzeća, a razmještena su na različitim lokacijama. Kao internacionalna poduzeća sa sjedištem na jednoj lokaciji i podružnicama na različitim lokacijama.[50]

Slika 10: Teritorijalna divizijska struktura Apple-a



Izvor: http://www.efzg.unizg.hr/

[50] https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A30/datastream/PDF/view

4.3. Kadroviranje (upravljanje ljudskim resursima)

Ljudski faktor kao temeljeni faktor svakog poduzeća koji svojim znanjima, sposobnostima i vještinama u današnje doba najviše doprinosi uspjehu poduzeća i ostvarenju željenih ciljeva. S aspekta međunarodnog menadžmenta to je veoma kompleksna problematika s obzirom da se sve dešava u turbulentnoj globalnoj okolini. Za poduzeće koje posluje u globalnom okruženje vitalna komponenta njegove strategije je međunarodni menadžment ljudskih resursa (IHRM). [51]

Regrutiranje ljudskih resursa

Regrutiranje ljudskih resursa je proces pomoću kojeg se utvrđuju potrebe i pronalaze adekvatni kandidati za slobodna i tražena radna mjesta. Provodi se iz internih (unutar poduzeća) i eksternih (TV, radio, Internet…) izvora.

S aspekta međunarodnog poduzeća, razlikujemo četiri temeljna izvora regrutiranja:[52]

- Građani domaće zemlje (ekspatrijati) su oni koji žive u zemlji u kojoj međunarodno poduzeće ima glavnu upravu, tj. sjedište. Prije, su se na glavna mjesta u stranim podružnicama zapošljavali građani domaće zemlje, no danas ti više nije praksa. Većinom se postavljaju građani zemlje domaćina na visoke pozicije u stranim podružnicama.
- Građani zemlje domaćina (patrijati) – ovom regrutacijom smanjuju se troškovi osoblja uz istodobno uklapanje poduzeća u sredinu i kulturu dotične zemlje. Mnoga međunarodna poduzeća rabe menadžere zemlje domaćina na srednjim i nižim razinama menadžmenta, dok na operativnoj razini građani zemlje domaćina počinju prevladavati.
- Građani treće zemlje (transpatrijati) – su oni koji dolaze iz zemlje u kojoj nije smješteno središte poduzeća, niti njezina podružnica. Za ovaj način regrutacije poduzeća se odlučuju kada stvarno žele kvalitetne i sposobne pojedince u svom poduzeću., tj. kada su te osobe najbolje u svom poslu.
- Useljenici (inpatrijati) – to je osoba iz zemlje domaćina ili građanin treće zemlje koji je određen na posao u domaćoj zemlji. Ovakvom regrutacijom došlo je do sve veće potražnje za transnacionalnim menadžerima.

[51] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 175.
[52] Ibid, str.176.

4.3.1. Kriteriji selekcije

Pod selekcijom podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za posao. Polazi se od zahtjeva posla te se odabire kandidat koji najviše odgovara uvjetima poduzeća. Najvažniji kriteriji selekcije u međunarodnom poslovanju su:[53]

- **Profesionalna kompetentnost** – sposobnost pojedinca da uspješno obavlja posao. Smatra se da je akademski stupanj obrazovanja od iznimne važnosti, te dob i radno iskustvo kandidata.
- **Kulturalna adaptabilnost** – od iznimne je važnost jer se posluje u međunarodnom poduzeću (različite kulture, stavovi, uvjerenje). Provode se ispitivanja vezana za: prethodna inozemna putovanja, rad s drugačijim kulturama od vlastite, znanje stranih jezika i drugo
- **Neovisnost i samopouzdanje** – dobar kandidat treba preuzeti odgovornost za svoje postupke, treba imati visok stupanj samopouzdanja i neovisnost u donošenju odluka
- **Fizičko i emocionalno zdravlje** – većina poduzeća gleda na fizičko i emocionalno stanje menadžera. Npr. menadžer s srčanim problemima nije dobar odabir za rad u turbulentnoj međunarodnoj okolini
- **Lingvistička sposobnost** – engleski jezik kao primarni sporazumijeva se da se zna, stoga se ovom ne pridaje previše pažnje
- **Motivacija za rad u inozemstvu** – motivacija za rad u inozemstvu treba biti prava i iskrena. Ako se menadžeri odluče na traženje posla u inozemstvu, samo iz postojećeg nezadovoljstva trenutnom situacijom u domicilnoj zemlji, takav menadžer najčešće ne postaje uspješan
- **Obiteljski status** – kao važan čimbenik, uzima u obzir radi li se o pojedincu koji ima brojnu obitelj i puno obaveza, te iz toga razloga nema njihovu podršku. Takav kandidat ne može biti adekvatan, jer obiteljska podrška predstavlja bitan faktor.
- **Sposobnost vodstva** – ako je menadžer bio dobar u domaćim uvjetima, ne znači da će biti dobar i u inozemnim uvjetima. Stoga se sposobnosti vodstva testiraju kroz tri aktivnosti: postavljanje usmjerenja, uključivanje ljudi i motiviranje i inspiriranje.

[53] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 180.-186.

4.4. Vođenje

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, no može se reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta. Vođenje možemo definirati kao skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenika da rade zajedno na ostvarenju ciljeva poduzeća. Vođenje se sastoji od četiri grupe aktivnosti:[54]

- Vodstvo
- Motiviranje
- Interpersonalni procesi
- Komuniciranje

4.4.1. Vodstvo i pristupi vodstvu

Ključne sastavnice koje se mogu izdvojiti kod definiranja pojma vodstva su :[55]

- **Vodstvo je proces** – vodstvo nije osobina unutar samog vođe, nego transakcijski događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika
- **Vodstvo uključuje utjecaj** – povezano s tim kako vođe utječe na sljedbenike, bez utjecaja nema vodstva
- **Vodstvo se odvija u skupinama** – vodstvo se odvija u različitim skupinama, nevezano o njihovoj veličini
- **Vodstvo uključuje usmjerenost na ciljeve** – vodstvo usmjerava skupine pojedinaca ka ostvarenju željenog zadatka

4.4.2.Pristupi vodstvu

S obzirom na kompleksnost pojma vodstva, mnoštvo modela svrstava se u tri osnovne skupine:[56]

- Pristup osobinama
- Bihevioralni pristup
- Kontigencijski pristup

[54] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 242.
[55] Northouse, P. G., Vodstvo – teorija i praksa, četvrto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2010., str.3.
[56] Ibid, str. 244.

Pristupi osobinama

Pristup osobinama je najstariji model koji datira još iz davnina, a njegov je razvoj prošao kroz tri faze:[57]

- **Teorija velikih ljudi** prema kojoj se vođe rađaju. Prema tome, potrebno je samo pronaći način na koji se mogu otkriti i potaknuti te osobine vođenja.
- **Rani profil osobina** karakterizira mišljenje da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Razlikuje se pet grupa tih osobina: fizičke osobine, socijalna pozadina, osobne karakteristike, socijalne karakteristike, karakteristike u odnosu prema zadatku
- **Suvremeni profil osobina** kojem je najviše pridonio Warrner Bennis, koji je intervjuirao 90 veoma uspješnih menadžera te identificirao četiri zajedničke grupe osobina, i to: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom.

Bihevioralni pristup

Bihevioralni modeli utemeljeni su na istraživanju pristupa vodstava, a koji rezultiraju u sljedećim stilovima:[58]

- **Vođa s autoritativnom stilom vodstva** preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka. Od zaposlenika se očekuje da potpuno budu podređeni vođi i ispunjavaju sve njegove naredbe. Prednost ovog stila vodstava je u tome što uvijek rezultira zadovoljstvom vođe te omogućuje brze odluke, a nedostatak je što ga većina zaposlenika ne voli.
- **Vođa s demokratskim stilom vodstva** dobrovoljno se odriče autoriteta, odluke donosi u dogovoru s podređenima, no ipak je njegova konačna odlika i odgovornost. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadatcima te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.
- **Laissez – faire stil vodstva** primjenjuje se kad vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Kod ovog stila vođa ima sporednu ulogu, dok zaposlenici međusobno surađuju i motiviraju jedni druge.

[57] Buble, M.:Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 310
[58] Ibid, str. 316.

Kontigencijski pristup

Kontigencijski model temelji se na pretpostavci da se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. U prijevodu, ne možemo unaprijed znati koji će stil vodstva biti najuspješniji, već to sve ovisi o situaciji u kojoj se primjenjuje. Najpoznatiji modeli koji su se razvili kako bi se riješio ovaj problem su: [59]

- **Fiedlerov model** – najvažniji je pothvat u razrješavanju utjecaja situacijskih faktora na uspješnost vodstva. Fiedler razlikuje tri glavna faktora koja utječu na efikasnost vodstva: odnos vođe i članova grupe, struktura zadatka i pozicija moći.
- **House - Mitchelov model put – cilj** – pokazuje da uspješni vođa razrješava putove kojima podređeni mogu postići visoke rezultate i performanse. Ovaj model uzima u razmatranje četiri stila vodstva: vodstvo orijentirano na ostvarenje, direktivno vodstvo, participativno vodstvo te suportivno vodstvo.
- **Vroom – Yettonov model odluka –** temelji se na pretpostavci da situacijske varijable u interakciji s osobnim atributima ili karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koje može utjecati na efikasnost. Vroomov – Yettonov model odluka razlikuje pet stilova vođenja, prema stupnju participacije podređenih u donošenju odluka: AI (vođa sam rješava probleme), AII (vođa dobiva potrebne informacije od podređenih, ali sam odlučuje o rješenju problema), CI (vođe predočuje problem podređenima pojedinačno, te traži njihovo mišljenje i prijedloge no ipak nakraju sam donosi odluku), CII (vođe predočuje probleme članovima kao grupi, te traži njihovo mišljenje i prijedloge kolektivno te nakon toga donosi odluku), GI (vođa predočuju problem članovima kao grupi, te zajedno s njima generira i evaluira alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi dogovoreno.

[59] Buble, M.:Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 324. – 329.

4.5. Kontroliranje

Kontroliranje možemo definirati kao proces mjerenja i korekcije performansi, a radi ostvarenja ciljeva poduzeća. Bez kontrole menadžeri, tj. uspoređivanja ostvarenog sa zacrtanim, menadžeri ne mogu znati koliko su njihovi podređeni, radne grupe, pojedine organizacijske jedinice ili cjelokupna organizacija uspješne. [60]

Da bi bili što uspješniji, svako pojedino poduzeće treba formirati svoj sustav kontrole, koji se očituje kroz sljedeće karakteristike: **točnost, pravodobnost, objektivnost, prihvatljivost, razumljivost, ekonomičnost, organizacijska specifičnost.** Sve navedene karakteristike trebaju biti ispunjene na pravi način, te se postiže željena efektivnost sustava kontrole. **Efektivni sustav kontrole:**[61]

- treba biti objektivan – objektivnost se manifestira u stupnju nepristranosti s obzirom na objekt kontrole
- treba raspolagati isključivo s točnim informacijama o performansama
- treba producirati pravodobne informacijske s obzirom na to da je menadžmentu korisna samo ona informacija koja je pravodobno raspoložena za poduzimanje akcije,
- funkcionira samo ako ga ljudi prihvaćaju. U slučaju da ga zaposlenici ignoriraju, ne prihvaćaju takav sustav ne može funkcionirati
- treba biti razumljiv svim zaposlenicima u smislu da ga znaju provoditi
- treba biti ekonomičan, tj. koristi od tog sustava moraju biti veće od troškova njegove implementacije i održavanja
- oblikuje se da bi odgovarao specifičnostima nekog poduzeća

4.5.1. Proces kontroliranja

Proces kontroliranja odvija se kroz četiri etape:[62]

- postavljanje standarda
- mjerenje performansi
- kompariranje performansi sa standardima
- evaluacija performansi i poduzimanje akcija

[60] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 755.
[61] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 322. – 326.
[62] Ibid, str. 332.

Postavljanje standarda

Standardi predstavljaju ciljne veličine s kojima se uspoređuju planirani i ostvareni učinci. Pomoću standarda menadžeri ocjenjuju uspješnost obavljanja zadataka u poduzeću i ostvarenje ciljeva. Mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi; dok su prvi mjerljivi, drugi su procjenidbeni. **Kvantitativni** se obično pojavljuju kao : fizički (naturalni) standardi te vrijednosni standardi, dok se **kvalitativni** standardi pojavljuju se kao: deskriptivni standardi, programski standardi i ciljni standardi.[63]

Mjerenje performansi

Mjerenje performansi je proces kojim se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja. S aspekta poduzeća kao cjeline te se informacije odnose uglavnom na tržište i prodaju, proizvodnju, opskrbu i zalihe materijala, kapacitete, kvarove i održavanja, radnu snagu, angažirani kapital te uspješnost poslovanja. Prikupljanje podataka treba provoditi ovisno o važnosti podataka, no treba imati određenu dinamiku prikupljanja. [64]

Komparacija standarda i performansi

Svrha ove usporedbe je utvrditi:[65]

- odstupanje ostvarenja od standarda
- veličina odstupanja od standarda
- razloge odstupanja od standarda

Odstupanja od standarda mogu biti pozitivna i negativna, njihova se veličina može kretati u tolerantnim granicama i izvan njih.

Evaluacija performansi i akcije

Posljednja etapa procesa kontroliranja su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju organizacijsko djelovanje.

Moguće je razlikovati tri pravca akcije:

[63] Buble, M.:Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 384.
[64] Ibid, str.385.
[65] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 335.

- održavanje statusa quo
- korekcija devijacija
- promjena standarda

Koje će se korekcije poduzeti ovisi o razlozima koji su utjecali na odstupanja od postavljenih standarda. Dobra evaluacija performansi je pretpostavka izbora adekvatnog pravca akcija.[66]

Razine kontrole

S aspekta međunarodnog menadžmenta možemo razlikovati dvije osnovne razine kontrole: **kontrola na korporacijskoj razini i kontrola na razini podružnice**.[67]

Kontrola na korporacijskoj razini – međunarodno poduzeće oblikuje organizacijsku strukturu koja će mu biti najpovoljnija za poslovanje. Bitno je kakve su u osnovi formirane podružnice, a tri temeljne osnove su :

- **nepovezana diversifikacija** – unutar ovakvog poduzeća egzistiraju autonomni dijelovi koji su dominantno orijentirani prema eksternom tržištu
- **povezana diversifikacija** – karakterizira ih povezanost djelatnosti koje se razvijaju s osnovnom djelatnošću u tehnološkom i tržišnom smislu
- **vertikalna integracija** – karakterizira ih visok stupanja tehnološke povezanosti podružnica i njihova međuovisnost

Kontrola na razini podružnice –podružnica je obično dio međunarodnog poduzeća zadužen za ostvarenje divizijskih i korporacijskih ciljeva. Pri tom se kontrolni sustav podružnica dijeli na:

- **kontrola na individualnoj razini** – s obzirom da je podružnica temeljna jedinica poduzeća, u se ostvaruju svi ciljevi i zadatci koji čine bit poslovanja poduzeća
- **kontrola na funkcijskoj razini** – definiranje poslova, koji se nazivaju poslovnim funkcijama (RQD, prodaja, poslovanje s materijalima, operatika, ljudski resursi i financije i računovodstvo.
- **kontrola na razini podružnice kao cjeline** – podružnica ima formalno – pravnu autonomiju, što znači da je kontrola na njezinoj razini izvanorganizacijska.

[66] Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, str. 336.
[67] Ibid, 345. – 348.

5. ZAKLJUČAK

Promjenjiva i dinamična okolina te raznolika radna populacija međunarodnih organizacija temeljni su izazovi suvremenog globalnog menadžmenta. Provedba analize međunarodnog okruženja ključni je korak prije izlaska organizacije izvan nacionalnih granica. Od iznimne je važnosti adekvatna priprema menadžera, jer ipak su oni temeljni element za uspjeh organizacije na međunarodnom tržištu. Poticanje konstruktivnog dijaloga, upravljanje promjenama, uvažavanje različitosti te razvijanje zaposlenika unutar poslovne organizacije osobine su koje čine uspješnog međunarodnog menadžera. Prilikom rada s raznolikom populacijom menadžeri nailaze na razne probleme, koje je potrebno što kvalitetnije i brže otkloniti. Poznavanje kulture te njenih karakteristika neizostavni su za uspješnu međukulturalnu suradnju jer kultura svakoj organizaciji daje njezinu jedinstvenost i razlikuje je od drugih organizacija.

6. POPIS LITERATURE:

1.Buble M., Međunarodni menadžment, Sveučilište u Splitu, 2009.

2.Werihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994.

3.Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2008.

4.Certo S. C., Trevis Certo S., Moderni menadžment 10. Izdanje, Sveučilište u Splitu, 2009.

5.Bedaković V., Interkulturalni aspektni menadžment, 1. izdanje, Virovitica, 2010.

6.Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki-Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

7.Buble, M., Menadžment, Drugo izdanje, Split, 2009.

8.Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.