

# Međunarodni menadžment

---

**Vugrinec, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:954276>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-01-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VALENTINA VUGRINEC**

**MEĐUNARODNI MENADŽMENT**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VALENTINA VUGRINEC**  
**MEĐUNARODNI MENADŽMENT**  
Završni rad

**JMBAG: 0303051764, izvanredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, listopad 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Vugrinec, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

-----

U Puli, listopad 2021. godine.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Valentina Vugrinec, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Međunarodni menadžment koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, listopad 2021.

Potpis

-----

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....  | 1  |
| 2. Temeljno određenje međunarodnog menadžmenta.....                 | 3  |
| 2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta .....                           | 3  |
| 2.2. Funkcije međunarodnog menadžmenta .....                        | 5  |
| 2.3. Razine međunarodnog menadžmenta .....                          | 7  |
| 2.3.1. Vrhovni menadžment .....                                     | 7  |
| 2.3.2. Menadžment srednje razine .....                              | 8  |
| 2.3.3. Menadžment prve razine.....                                  | 9  |
| 2.4. Međunarodni menadžeri.....                                     | 9  |
| 2.4.1. Tipovi međunarodnog menadžera.....                           | 10 |
| 2.4.2. Vještine globalnog menadžera .....                           | 11 |
| 2.5. Međunarodni biznis .....                                       | 12 |
| 2.5.1. Osnovni oblici međunarodnog biznisa.....                     | 12 |
| 2.6. Međunarodno poduzeće.....                                      | 12 |
| 2.6.1. Glavni razlozi postojanja međunarodnog poduzeća .....        | 13 |
| 2.6.2. Uključenost međunarodnog poduzeća u međunarodni biznis ..... | 13 |
| 3. Okolina međunarodnog poduzeća .....                              | 14 |
| 3.1. Vrste okoline u međunarodnom biznisu.....                      | 14 |
| 3.2. Ključni segmenti okolina međunarodnog poduzeća.....            | 15 |
| 4. Strateška analiza u međunarodnomu menadžmentu .....              | 16 |
| 4.1. Analiza eksterne okoline.....                                  | 16 |
| 4.2. Analiza interne okoline .....                                  | 17 |
| 4.3. SWOT analiza .....   | 19 |
| 5. Međunarodni menadžment u globalnom okruženju.....                | 21 |
| 6. Održavanje etike u međunarodnom menadžmentu .....                | 22 |

|  |    |
|--|----|
| 7. Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom menadžmentu ..... | 23 |
| 7.1. Rekrutiranje ljudskih resursa .....                           | 23 |
| 7.2. Selekcija i repatrijacija ljudskih resursa .....              | 24 |
| 8. Primjer „Infobip d.o.o.“ .....                                  | 26 |
| 9. Zaključak .....   | 30 |
| Literatura .....   | 32 |
| Popis slika .....  | 33 |
| SAŽETAK .....  | 34 |
| SUMMARY .....  | 35 |

## 1. Uvod

U današnjem svijetu mnoga poduzeća odlučuju se na poslovanje preko granica. Samim tim poduzeća bi trebala biti spremna na razne čimbenike koji utječu na međunarodno poslovanje. Poštivanje temeljnih ljudskih prava, poštivanje lokalnih običaja te kulture vrlo je bitno u međunarodnom poslovanju. Upravo zbog toga vrlo je važno poznavati određena kulturna i etička načela te o tome ovisi da li će međunarodno poduzeće poslovati uspješno ili će propasti. Kako bi strani zaposlenici pokazali svoja znanja i vještine te kako bi oni sami postigli svoje maksimume moraju se osjećati prihvaćeno, a to je ujedno i vrlo važno za poslovanje međunarodnog poduzeća.

Međunarodni menadžment vrlo je specifičan i može se sagledati s različitih aspekata. Stoga je važno dobro analizirati značajke inozemnog okruženja, a ono uz poznavanje lokalnih običaja i kulture podrazumijeva analizu ekonomskog, tehnološkog i institucionalnog sustava druge države.

Kako bi međunarodno poduzeće ostvarilo željene rezultate postoje elementi kojih se poduzeće mora pridržavati, stoga je bitna spremnost poduzeća na poslovanje izvan granica. Međunarodni menadžer je osoba koja u međunarodnom poslovanju planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje iz tog razloga upravo je rad menadžera ključan faktor uspjeha poduzeća na međunarodnom tržištu.

Završni rad sastoji se od devet povezanih cjelina. Prvo poglavlje rada je uvod. U drugom dijelu završnog rada, fokus je na objašnjenju pojmova međunarodni menadžment i međunarodni menadžer, međunarodni biznis i međunarodno poduzeće te svih bitnih elementa i funkcija koji se odnose na njih. U trećem dijelu pobliže je prikazana okolina međunarodnog poduzeća te ključni segmenti okoline međunarodnog poduzeća koji na različite načine utječu na njegovo poslovanje. Četvrti dio završnog rada prikazuje stratešku analizu u međunarodnom menadžmentu odnosno analizu eksterne okoline, analizu interne okoline te SWOT analizu čiji je cilj utvrditi ključne faktore za sadašnji, a i budući razvoj poduzeća te odabir strategije poslovanja. U petom dijelu završnog rada pobliže je objašnjen međunarodni menadžment u globalnom okruženju, ono podrazumijeva da menadžeri kao i njihove organizacije kupuju i prodaju svoje proizvode i usluge u bilo kojoj zemlji svijeta. Šesti dio završnog rada odnosi se na održavanje etike u međunarodnom menadžmentu gdje



je vrlo važno poštivati temeljna ljudska načela i kulturne običaje što će između ostalog u konačnici dovesti do uspješnog poslovanja međunarodnog poduzeća. U sedmom poglavlju govori se o upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom menadžmentu. Osmi dio završnog rada prikazuje međunarodni menadžment na temelju poslovnog primjera. Primjer koji je obrađen odnosi se na globalnu IT i telekomunikacijsku tvrtku „Infobip d.o.o.“. Zadnji dio rada čini zaključak koji se temelji na saznanjima iz ovog rada.

U ovome završnome radu znanstvene metode koje su korištene su metoda analize i deduktivna metoda te je rad pisan na temelju stručne literature.

## 2. Temeljno određenje međunarodnog menadžmenta

### 2.1. Pojam međunarodnog menadžmenta

Pojam međunarodnog menadžmenta je vrlo složen, pa su stoga i njegove definicije. Odnosno za međunarodni menadžment je karakteristično da se može promatrati iz različitih segmenata, stoga su različite i njegove definicije. Kao ilustracija te različitosti daju se tri definicije iz kojih se vidi prilično široki raspon shvaćanja tog kompleksnog pojma.

„Pri poslovanju s inozemnim partnerima potrebno je dobro analizirati značajke inozemnoga okruženja da bi se mogao odabrati najprikladniji pristup. To podrazumijeva poznavanje kulturoloških različitosti, ali i istraživanje značajki čimbenika koji su važni za poslovanje u međunarodnom okruženju. Tako je uz analizu društveno – kulturološkog okruženja potrebno analizirati značajke ekonomskog, tehničko – tehnološkog i institucionalnog sustava druge države ili regije. Osim toga, važno je proučiti postojeće ekonomske, regionalne i međunarodne integracije ili sporazume te njihove značajke. S obzirom na mogućnosti, odnosno rezultate analize moguće je poduzeti određene aktivnosti međunarodnoga poslovanja.“<sup>1</sup>

Prema Bubleu, Hodgetts i Luthans definiraju međunarodni menadžment kao proces primjene koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini usredotočen na poslovanje međunarodnih poduzeća u zemljama domaćina. Beamish, Morrison i Rosenzweig naglašavaju da se međunarodni menadžment bavi time kako poduzeća nastaju i kako se održavaju na međunarodnom polju. Dok 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 uključuju prelaženje nacionalnih granica.<sup>2</sup>

Ove definicije govore o dva različita pogleda na pojam međunarodnog menadžmenta. Prva definicija temelji se na primjeni koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini, stoga prema toj definiciji međunarodni menadžment je definiran

---

<sup>1</sup>N. Rupčić, Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Zagreb, 2018., str. 148

<sup>2</sup> M. Buble, Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, 2009., str. 2

kao proces rada s drugima i pomoću drugih u promjenjivoj međunarodnoj okolini kako bi se težilo ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća.

„U tom se kontekstu međunarodni menadžment pokazuje kao znatno kompleksniji od domaćeg menadžmenta, zbog sljedećega:

- djeluje unutar različitih nacionalnih suvereniteta i prilično različitih uvjeta (ekonomskih, političkih, pravnih, kulturnih i drugih)
- bavi se ljudima koji žive u različitim sustavima vrijednosti i institucija
- često djeluje na velikim zemljopisnim udaljenostima
- djeluje na nacionalnim tržištima koja jako variraju glede veličine populacije.“<sup>3</sup>

Fokus međunarodnog menadžmenta u druge dvije definicije temelji se na upravljanjem tokovima ljudi, dobara i novca kao i pitanju kako nastaju poduzeća te kako se održavaju na međunarodnom polju.

Međunarodni biznis također se može definirati kao specifičan koncept koji uključuje trgovinu, financije, prodaju ili kupnju od inozemnih poduzeća te političku ekonomiju međunarodnih poslovnih odnosa.<sup>4</sup>

Različite organizacije se uključuju u međunarodnu trgovinu radi nabave sirovina i dobra koja njima inače nisu dostupna ili su dostupna drugdje, ali po nižim cijenama.

Kako bi organizacije proširile tržišta i svoje poslovanje na najvećim, najperspektivnijim i najprofitabilnijim svjetskim tržištima, njima su potrebne sirovine i dobra.

„Zbog svega toga potreban je kvalitetan međunarodni menadžment, odnosno uspješno upravljanje međunarodnim poslovnim operacijama organizacije. To podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija – planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala, kontroliranja, uz razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja, tj. razumijevanje problema i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava.“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> loc. cit.

<sup>4</sup> ibidem, str. 3

<sup>5</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 455

## 2.2. Funkcije međunarodnog menadžmenta

Financiranje, proizvodnja i distribucija proizvoda i usluga osnovne su zadaće menadžmenta koje se ne mijenjaju ukoliko organizacija posluje izvan nacionalnih granica. Isto tako i temeljne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje, menadžment ljudskih potencijala i kontrola) neovisno o tome posluje li organizacija na nacionalnom ili na međunarodnom tržištu ostaju istovjetne.

„Preciznije, kompleksnost vezana za svaku od tih aktivnosti mnogo je veća za međunarodne organizacije, na primjer zato što sirovine i materijal nabavljaju diljem svijeta, zato što su prisiljene učiti menadžere specifičnostima upravljanja u raznim kulturama te zato što razvijaju različite marketinške kampanje za pojedina tržišta.“<sup>6</sup>

Danas se najčešće govori o pet temeljnih funkcija menadžmenta koje su karakteristične i za međunarodni menadžment gdje se one ostvaruju na specifičan način, a one su:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- menadžment ljudskih potencijala i
- kontrola.

„Pri planiranju je potrebno uskladiti tržišta, proizvode i proizvodne planove, što znači da pri planiranju međunarodnog poslovanja u obzir treba uzeti specifičnosti okruženja/tržišta koje proizlaze iz različitih ekonomskih, zakonodavnih, političkih, kulturnih i društvenih prilika. Naposljetku, organizacije koje posluju na međunarodnim tržištima moraju razmišljati globalno, a djelovati lokalno, što znači da problematiku moraju sagledavati široko, ali svoje strategije prilagođavati lokalnim potrebama i ukusima.“<sup>7</sup> Valja naglasiti da se specifičnost planiranja u međunarodnom menadžmentu posebno manifestira u strateškom planiranju koje mora s jedne strane anticipirati međunarodnu okolinu, a s druge strane usvojiti međunarodne strategije, menadžeri istražuju različite mogućnosti kao što su:

---

<sup>6</sup> ibidem, str. 470

<sup>7</sup> loc. cit.

- osnivanje samo prodajnih jedinica ili izgradnju cijelih proizvodnih postrojenja u stranoj državi
- troškove i načine financiranja međunarodne ekspanzije
- izbor najprikladnijih država za međunarodnu ekspanziju i drugo.<sup>8</sup>

„Organiziranje je produžetak planiranja; kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovna nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije međunarodnog poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u međunarodnom poduzeću.“<sup>9</sup> Za organizacije koje posluju u mnogim zemljama organiziranje je izazovna zadaća te je organiziranje međunarodnog poslovanja zahtjevnije od organiziranja domaćeg poslovanja.

„Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtjeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to pak podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima. Sve to u različitim kulturalnim sredinama čini vođenje veoma kompleksnom funkcijom međunarodnog menadžmenta koja je najčešće kritična za ostvarivanje ciljeva međunarodnog poduzeća.“<sup>10</sup> Menadžeri imaju zadaću prilagoditi stil vođenja kako kulturama tako i ljudima s kojima posluju.

„U međunarodnom je menadžmentu potrebno posebnu pozornost pridati aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala. Za uspjeh u međunarodnom okruženju pogotovo su važne aktivnosti pribavljanja, zadržavanja i razvoja ljudi, upravljanje različitostima. Organizacije trebaju biti svjesne i razlika u radnom zakonodavstvu, u zdravstvenim i mirovinskim sustavima, u metodama obrazovanja i u obrazovnim sustavima. Usto, jedna je od najvažnijih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala u međunarodnom kontekstu obrazovanje zaposlenika vezano za različita znanja i vještine potrebne za rad u međunarodnom okruženju, od poznavanja zakonodavnih i ekonomskih uvjeta u drugim zemljama, preko znanja o drugim kulturama do vještina rada u heterogenim grupama.“<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> M. Buble, op. cit., str. 4

<sup>9</sup> loc. cit.

<sup>10</sup> ibidem, str. 5

<sup>11</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 470. – 471.

Kod međunarodnog poslovanja posebno je zahtjevna kontrola zato što je potrebno kontrolirati geografski raspršene podružnice, koje se koriste različitim valutama i koje su u različitim vremenskim zonama, isto tako i zbog različitosti kultura, filozofija kontrole kao i stupnja razvijenosti infrastrukture.<sup>12</sup>

Zahvaljujući razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija u današnje vrijeme uvelike je olakšana kontrola međunarodnog poslovanja.

### **2.3. Razine međunarodnog menadžmenta**

S jedne strane, veličina, tehnologija, okolina, strategija i starost neki su od faktora kojima su determinirane razine menadžmenta u međunarodnom poduzeću, dok je to s druge strane organizacijska koncepcija. Naime, uobičajeno je da se s aspekta razina menadžmenta poduzeće strukturira na tri razine:

1. razinu vrhovnog menadžmenta (*Top Management*)
2. razinu srednjeg menadžmenta (*Middle Management*)
3. razinu nižeg menadžmenta (*Low Management*).<sup>13</sup>

#### *2.3.1. Vrhovni menadžment*

„Vrhovni menadžment čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini; odgovorni su za poslovanje međunarodnog poduzeća kao cjeline. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni potpredsjednik“. Autor navodi da je temeljna odgovornost tih menadžera sljedeće:

- postavljanje ciljeva,
- definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva,
- monitoring i interpretacija eksterne okoline,
- donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.<sup>14</sup>

Prema temeljnim odgovornostima menadžera, njihov je zadatak brinuti se za budućnost poduzeća. Vrlo je važno da vještine, znanje i sposobnosti svakog zaposlenika budu primijenjene kod ostvarenja postavljenih ciljeva. Oblikovanje

---

<sup>12</sup> loc. cit.

<sup>13</sup> M. Buble, op. cit., str. 6

<sup>14</sup> loc. cit.

korporacijske kulture, komuniciranje zajedničke vizije i njegovanje poduzetničkog duha među najvažnijim su aktivnostima koje poduzeću može pomoći da posluje u skladu s promjenama.

„Osim zadaća strateške naravi, vrhovni menadžment međunarodnog poduzeća ima i određene operativne zadaće koje su vezane za kontrolu i koordinaciju poslovnih aktivnosti međunarodnog poduzeća u cjelini.“ Tri su osnovne operativne zadaće vrhovnog menadžmenta u međunarodnim poduzećima:

1. upravljanje odnosima između podružnica i glavne uprave poduzeća aktivnost je vrhovnog menadžmenta koja brine o dobrim odnosima ukoliko se pojave tenzije glavne uprave poduzeća i njegovih podružnica,
2. upravljanje i koordinacija među podružnicama također je operativna zadaća vrhovnog menadžmenta o kojoj ovisi uspjeh međunarodnog poduzeća odnosno brojnih podružnica diljem svijeta,
3. upravljanje globalnim rizicima je strategija koja može biti podložna različitim rizicima, a provodi ju međunarodni menadžment. Ti rizici mogu biti politički (neredi, ratovi, terorizam, itd.) i ekonomski (fluktuacija valutnih tečajeva), te oni koji proizlaze iz problema upravljanja.<sup>15</sup>

### *2.3.2. Menadžment srednje razine*

Ovu razinu menadžmenta čine menadžeri za koje se kaže da su odgovorni za glavne odjele u organizaciji. Funkcijska područja za koja su odgovorni menadžeri srednje razine menadžmenta jesu marketing, financije, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i drugo.

„Orijentirana je na bližu budućnost pa se od nje očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Međutim da bi se osigurala koordinacija između individualnih poslova sve više raste potreba za projektnim menadžerima ili menadžerima timova. Projektni menadžer je odgovoran za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Ta odgovornost prestaje nakon što je projekt završen. On istodobno može

---

<sup>15</sup> loc. cit.

biti uključen u dva ili više projekata pri čemu u jednom može biti, primjerice, projektni menadžer, a u drugom običan izvršitelj.“<sup>16</sup>

### 2.3.3. Menadžment prve razine

„Menadžment niže razine čine menadžeri izravno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihova je prvenstvena zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok – ostvarivanje dnevnih zadaća.“<sup>17</sup>

## 2.4. Međunarodni menadžeri

„Međunarodni menadžer je osoba koja u međunarodnom biznisu ostvaruje funkcije menadžmenta – planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske financijske, fizičke i informacijske resurse.“<sup>18</sup>

Nepripremljenost za djelovanje u nepoznatoj okolini može imati zapanjujuće posljedice za međunarodno poduzeće. Neuspjeh do kojeg može doći ne mora značiti da je nužno posljedica loše postavljenih planova ili lošeg izbora, kao i loše strategije ili izbora nepravilne organizacijske strukture, a to znači da je neuspjeh rezultat realizacije kao posljedice nepoznavanja globalnih kretanja kao i nepoznavanja karakteristika pojedinih zemalja. Međunarodni menadžment je takva aktivnost koju međunarodni menadžer mora poznavati.

„Osim znanja o mogućnostima rješavanja navedenih problema, od međunarodnih se menadžera posebno zahtijevaju znanja i vještine implementacije rješenja. Dok radi s ljudima zemlje domaćina, od menadžera se zahtjeva da se uhvati u koštac sa sasvim novim problemima kao što su:

- integriranje velikih međunarodnih akvizicija
- razumijevanje značenja performansi i odgovornosti u globalnom integriranom sustavu tokova proizvoda
- gradnja i upravljanje logističkih sposobnosti djelovanja diljem svijeta

---

<sup>16</sup> ibidem, str. 8

<sup>17</sup> ibidem, str. 9

<sup>18</sup> loc. cit.



- razvoj specifičnih korporacijskih strategija koje će uzeti u obzir jednako političke kao i ekonomske imperitive različitih zemalja
- stvaranje i dobivanje koristi iz kolaborativnih aranžmana diljem svijeta
- balansiranje pritiska globalne integracije i lokalnih zahtjeva.<sup>19</sup>

Međunarodni menadžeri svakako znaju da se njihove odluke primjenjuju ne samo u mnogim različitim kulturama, već i simultano. Stoga, posebnu ulogu imaju globalni menadžeri koji moraju djelovati u kompleksnoj okolini i koji moraju razmišljati globalno.

#### 2.4.1. Tipovi međunarodnog menadžera

Osim osnovne tipologije menadžmenta, kada je riječ o međunarodnom menadžmentu pojavljuju se tri specifična tipa menadžera:

1. globalni menadžer je osoba koja ima zadatak provoditi međusobno povezivanje pojedinih dijelova međunarodnog tržišta u jednu cjelinu. Surađivati s najvišim predstavnicima vlasti pojedinih zemalja domaćina, procjenjivati tržišne prilike i prijetnje u uvjetima svjetske okoline, stvarati strateška partnerstva, odlučivati o različitim oblicima ulaganja u zemlju domaćina samo su neke od uloga globalnog menadžera,
2. regionalni menadžer provodi međusobno povezivanje pojedinih dijelova regionalnog tržišta u jednu cjelinu. Regionalno tržište može obuhvatiti jednu zemlju, samo jedan njezin dio ili više zemalja,
3. menadžer podružnice osoba je koja vodi inozemnu podružnicu. Unaprjeđenje tržišne pozicije podružnice u konkretnoj lokalnoj okolini odgovornost je menadžera podružnice. Menadžer podružnice zadužen je za održavanje dobrih odnosa s javnošću te s predstavnicima vlade i lokalne zajednice.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> loc. cit.

<sup>20</sup> ibidem, str. 10 – 11 o

#### 2.4.2. Vještine globalnog menadžera

„Međunarodni (globalni) menadžer mora imati više znanja i vještina, a koje rezultiraju iz tendencija u globalnoj ekonomiji.“ Razvoj vještina je doživotan proces, tako profil globalnog izvršnog direktora mora imati:

1. sposobnost razvoja i korištenja globalnih strateških vještina,
2. sposobnost upravljanja promjenama i tranzicijom,
3. sposobnost upravljanja kulturalnom različitosti,
4. sposobnost oblikovanja i funkcioniranja fleksibilne organizacijske strukture,
5. sposobnost rada s drugima i u timu,
6. sposobnost komuniciranja,
7. sposobnost učenja i transfera znanja u organizaciji.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> ibidem, str. 11

## **2.5. Međunarodni biznis**

„Postoje različite definicije međunarodnog biznisa od kojih jedna kaže da je to onaj biznis aktivnosti kojega se izvode preko nacionalnih granica. Ova definicija uključuje ne samo međunarodnu trgovinu i proizvodnju u inozemstvu već također i rastuću uslužnu industriju kao što su prijevozništvo, turizam, reklama, građevinarstvo, maloprodaja, veleprodaja i masovne komunikacije. Riječ je, dakle, o takvim poduzećima koja su osnovni nositelji međunarodne razmjene proizvoda, usluga, ideja, znanja i kapitala, a koja se svrstavaju u kategoriju međunarodnih poduzeća.“<sup>22</sup>

### *2.5.1. Osnovni oblici međunarodnog biznisa*

Poslovnim transakcijama i aktivnostima koje se izvode preko nacionalnih granica bave se međunarodna poduzeća. To su poslovne transakcije koje uključuju transfer kapitala, dobara, usluga, tehnologije i menadžerskih znanja u druge zemlje.

Suradnja s vlastitom zemljom može se ostvarivati na četiri osnovna načina, a to su:

1. izvoz dobara i usluga,
2. ugovor o licenci za proizvodnju dobara u drugoj zemlji,
3. zajednički pothvat s poduzećem iz zemlje domaćina,
4. osnivanje vlastitih podružnica ili ogranka s proizvodnim objektima u zemlji domaćina.<sup>23</sup>

## **2.6. Međunarodno poduzeće**

Međunarodnim poduzećem podrazumijeva se ona organizacija koja ima mrežu podružnica razgranatu u više zemalja formulirajući vlastitu poslovnu strategiju koja se temelji na shvaćanju tržišnih razlika. Zadatak međunarodnog poduzeća je omogućiti izvršenje zadataka u funkcijskim područjima poduzeća.

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 14

<sup>23</sup> ibidem, str. 19

### *2.6.1. Glavni razlozi postojanja međunarodnog poduzeća*

Međunarodnim poduzećem kao osnovnom vrstom organizacije podrazumijeva se ono poduzeće kod kojeg se javlja težnja za upravljanjem zaposlenicima koji nisu istog podrijetla u različitim ekonomskim, političkim, nacionalnim i društveno – kulturnim okruženjima.

Kada se govori o minimalizaciji poteškoća u ostvarivanju suradnje s lokalnim poduzećima, ostvarivanju konkurentne prednosti i stvaranju unutrašnjeg tržišta u grupi poduzeća na kojem podružnice međunarodnog poduzeća međusobno razmjenjuju proizvode i usluge, znanje, tehnologiju i kapital, onda je riječ o glavnim razlozima postojanja poduzeća.

### *2.6.2. Uključenost međunarodnog poduzeća u međunarodni biznis*

Međunarodna konkurentnost nekog poduzeća ovisi o razini njegove direktne uključenosti u međunarodni biznis. Obično se razlikuje šest stupnjeva te uključenosti:

1. inicijalni stupanj uključenosti,
2. međunarodni sektor,
3. multinacionalno poduzeće,
4. internacionalno poduzeće,
5. globalno poduzeće,
6. transnacionalno poduzeće.<sup>24</sup>

Šest stupnjeva uključenosti su put koji pokazuje kako se poduzeće s vremenom uključuje u međunarodni biznis.

---

<sup>24</sup> ibidem, str.23

### **3. Okolina međunarodnog poduzeća**

Sveukupnost činitelja koji utječu na poslovanje međunarodnog poduzeća označuje okolina. Okolina konstantno stvara nove prilike i nove prijetnje za poduzeće. Dakle, da bi se uočile potencijalne prilike i prijetnje te samim time na vrijeme pripremili pravilni odgovori, vezana je potreba neprekidnog promatranja okoline.

#### **3.1. Vrste okoline u međunarodnom biznisu**

Kako međunarodno poduzeće posluje preko granica, izloženo je utjecajima faktora tri vrste okoline:

1. domaće okoline,
2. strane okoline,
3. međunarodne okoline.<sup>25</sup>

Domaća okolina sastoji se od svih onih činitelja koji se ne mogu kontrolirati, a koji utječu na život i razvoj poduzeća i nastali su u domaćoj zemlji. Ti činitelji ne omogućuju menadžmentu da na njih djeluje snažnije. Isto tako, domaća okolina može imati snažan utjecaj na podružnice poduzeća u stranim zemljama. Primjerice, štrajkovi u domaćem dijelu međunarodnog poduzeća mogu onemogućiti kontinuitet aktivnosti u njegovim inozemnim podružnicama, tako i na primjer, restrikcija kapitala može otežati ili čak spriječiti ulaganja u modernizaciju inozemnih podružnica.

Strana okolina karakteristična je za stranu zemlju. Činitelji strane okoline jednaki su kao i kod domaće okoline, osim što se manifestiraju u stranoj zemlji i djeluju različito iz različitih razloga. Ponekad su činitelji u potpunoj suprotnosti, njihove su vrijednosti često različite. Vrlo često ih je teško procijeniti, posebno njihove pravne i političke elemente, to je problem koji se javlja sa stranom okolinom i njezinim činiteljima. Važno je napomenuti da su činitelji strane okoline međusobno povezani, ali su često tipovi i stupnjevi tih interakcija različiti. Kao primjer navodi se kombinacija visokih troškova kapitala i obilje nekvalificiranog rada što mnogim zemljama u razvoju može dovesti do upotrebe niže razine tehnologije nego u razvijenim zemljama.

Međunarodna okolina je interakcija činitelja domaće i činitelja strane okoline, situacija kada podružnica u jednoj zemlji posluje s kupcem u drugoj zemlji. Međunarodne

---

<sup>25</sup> ibidem, str. 26

organizacije na čije djelovanje utječe međunarodna okolina također su i njezin dio okoline. Te organizacije uključuju: svjetska tijela, organizacije povezane industrijskim ugovorima i regionalne ekonomske grupacije.

### **3.2. Ključni segmenti okolina međunarodnog poduzeća**

Na međunarodno poduzeće utječu brojni faktori okoline (domaće, strane i međunarodne) te oni utječu na poslovanje međunarodnog poduzeća. To su faktori koji se svrstavaju u dvije skupine: eksterne ili vanjske odnosno faktori izvan poduzeća i interne ili unutarnje odnosno faktori unutar poduzeća.

Kada je riječ o internim faktorima utjecaja, onda u slučaju međunarodnog poduzeća oni imaju specifični karakter u podružnicama različitih zemalja što im može davati različito značenje. U pogledu eksternih faktora u slučaju međunarodnog poduzeća posebno značenje imaju oni opći koji su dalje od poduzeća, pa poduzeće na njih teško može utjecati.

Segmenti opće okoline međunarodnog poduzeća jesu:

- prirodna okolina,
- tehnološka okolina,
- ekonomska okolina,
- politička okolina,
- pravna okolina,
- demografska okolina,
- kulturalna okolina.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> ibidem, str. 28

## 4. Strateška analiza u međunarodnom menadžmentu

Međunarodno poduzeće kao i svako drugo opstaje u zdanim uvjetima okoline te faktori imaju bitan utjecaj na izbor strategije međunarodnog poduzeća. Stoga je važno analizom okoline utvrditi ključne faktore koji utječu na sadašnji, a i budući razvoj poduzeća, samim tim i na izbor njegove strategije.

„Budući da se radi o vanjskim i unutarnjim faktorima, to analiza treba utvrditi:

1. način na koji socioekonomske snage u domaćoj, stranoj i međunarodnoj okolini stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja međunarodnim poduzećima,
2. utjecaj važnih interesnih grupa (posebice kupaca i dobavljača) i konkurenata na strategiju međunarodnog poduzeća,
3. prednosti i slabosti interesnih resursa i sposobnosti međunarodnog poduzeća s obzirom na njegovu konkurentsku okolinu.“<sup>27</sup>

Stoga bi se strateška analiza okoline trebala usmjeriti na dva segmenta okoline:

1. vanjsku okolinu,
2. unutarnju okolinu.<sup>28</sup>

### 4.1. Analiza eksterne okoline

Ključne faktore domaće, strane i međunarodne okoline ispituje analiza vanjske odnosno eksterne okoline bez obzira radi li se o prilikama ili prijetnjama koje utječu na poslovanje međunarodnog poduzeća.

Ovoj se analizi podvrgavaju dva faktora:

1. faktori opće ili socijalne domaće i međunarodne okoline,
2. faktori poslovne domaće, strane i međunarodne okoline.

„U vanjsku okolinu ubrajaju se svi čimbenici koji imaju potencijal utjecaja na kvalitetu i opseg poslovanja. U segmentu eksterne okoline poduzeće nalazi svoje prilike koje nastoji iskoristiti te prijetnje koje nastoji prevladati.“<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> ibidem, str. 70

<sup>28</sup> loc. cit.

<sup>29</sup> N. Rupčić, op. cit., str. 87

Najvažnija među tehnikama u analizi eksterne odnosno vanjske okoline je skeniranje. To je analitički proces u kojem se svaka vrsta okoline (domaće, strane i međunarodne) raščlani na komponente kako bi se promatrao mogući utjecaj na poduzeće. Za cilj ima uočiti komponente te procjenu utjecaja prilika ili prijetnja na poduzeće.

Skeniranje se treba orijentirati na daljnji interes međunarodnog poduzeća te glavne varijable koje ono obuhvaća jesu: politička nestabilnost, nestabilnost valute, nacionalizam te međunarodna konkurentnost.

Postoje različite razine skeniranja. Kako bi smanjila rizik i ulaganje, organizacije preuzimaju ulogu „sljedbenika“, a to bi značilo da ograničavaju vlastita ulaganja. Dakle, ona prate korake djelovanja konkurenata zatim ih slijede i čekaju da oni izvrše njihove zadatke. Drugi način skeniranja koje provode međunarodna poduzeća temelji se na prikupljanju podataka putem kojih se provodi skeniranje te ispitivanje mogućnosti na globalnom tržištu.

Analiza globalne okoline provodi se na tri različite razine, stoga su međunarodna poduzeća dužna provoditi:

- na multinacionalnoj,
- na regionalnoj,
- na nacionalnoj razini.<sup>30</sup>

Razlikuju se dva tipa skeniranja okoline: skeniranje zemlje (country screening) i skeniranje segmenata (segment screening). Skeniranje zemlje uzima za relevantnu jedinicu analize neku zemlju, dok skeniranje segmenata uzima za jedinicu analize grupe kupaca te zemlje.<sup>31</sup>

#### **4.2. Analiza interne okoline**

„Interna okolina obuhvaća čimbenike koji se nalaze unutar organizacijskih granica. Radi se o čimbenicima koji kroz svakodnevne operacije izravno i u potpunosti utječu na poslovanje poduzeća.“<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> M. Buble, op. cit., str. 72

<sup>31</sup> ibidem, str.75

<sup>32</sup> N. Rupčić, op. cit., str. 98



Nakon provođenja eksterne okoline tj. njezine analize i procjene kojom su utvrđene prilike i prijetnje za međunarodno poduzeće, slijedi analiza interne odnosno unutarnje okoline. Njezina je zadaća utvrđivanje onih područja u međunarodnom poduzeću koja označavaju snage i slabosti paralelno s konkurentima, kako bi međunarodno poduzeće dobivene informacije iskoristilo u svoju korist.

„Analiza interne okoline pomaže međunarodnom poduzeću da evaluiira svoje tekuće menadžerske, tehničke, materijalne i financijske snage i slabosti. Primarna joj je zadaća povezati eksterne prilike (dobivene skeniranjem okoline) s internim sposobnostima (dobivenim analizom internih resursa) u okviru SWOT analize. Interna analiza treba ustanoviti ključne faktore uspjeha koji će diktirati efikasnost i efektivnost njezina djelovanja.“<sup>33</sup>

Analizom unutarnje okoline ocjenjuju se snage i slabosti financija poduzeća te je usmjerena na resurse međunarodnog poduzeća. Analiza unutarnje okoline također je usmjerena i na operacije međunarodnog tržišta kao i globalne strategije. Kako se ocjenjuju snage i slabosti financija poduzeća, tako se ocjenjuju i funkcijske sposobnosti kako bi se utvrdili ključni faktori uspjeha poduzeća te utjecaj faktora da poduzeće ima mogućnost iskoristiti inozemne mogućnosti. To su faktori koji povećano uključuju odlične kako strateške prednosti tako i tehnološke sposobnosti, primjerice odlična sposobnost promocije, niski troškovi proizvodnje, efektivni distribucijski kanali, nove proizvodne linije i drugo.

Ljudski i materijalni resursi vrlo su bitni za menadžment međunarodnog poduzeća, bitni su u razvoju i zadržavanju uspjeha, stoga je razvijeno pet važnih pristupa u analizi okoline te se svaki od njih može primijeniti pojedinačno, iako se zajedničkim djelovanjem postižu najbolji rezultati.

Pet je posebno važnih pristupa, a to su:

1. funkcijski pristup,
2. analiza kompetencija,
3. analiza lanca vrijednosti,
4. resursni pristup i

---

<sup>33</sup> M. Buble, op. cit., str. 75

## 5. analiza performansi.<sup>34</sup>

### 4.3. SWOT analiza

Nakon obavljene analize eksternih i internih faktora, putem komparacije njegovih ključnih faktora uspjeha s istim pokazateljima konkurencije, vrlo je bitno procijeniti sposobnost međunarodnog poduzeća. Procjena se odnosi na njegov potencijalni položaj na tržištu (regionalnom, globalnom ili neke specifične zemlje) i na njegov tekući položaj. Procjenom je nužno utvrditi strateške pomake koje međunarodno poduzeće planira napraviti u budućnosti.

„SWOT analiza započinje prepoznavanjem glavnih snaga i slabosti međunarodnog poduzeća navedenih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova nastupanja sljedećim postupkom:

- prepoznavanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
- analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima
- prepoznavanje strateških alternativa.“<sup>35</sup>

„Snage je uobičajeno identificirati u obliku onoga što međunarodno poduzeće posjeduje, a vodi povećanju njegove konkurentnosti. One proizlaze iz opipljivih resursa kao što su oprema, poslovne zgrade itd. i neopipljivih resursa i organizacijske sposobnosti međunarodnog poduzeća. Sve ono što međunarodnom poduzeću nedostaje i zbog čega je njegova konkurentnost slabija, a realizacija ciljeva manja od očekivanja predstavlja slabosti.“<sup>36</sup>

„Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih čimbenika. Pritom su prilike sve situacije u okolini međunarodnog poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje ono nudi, odnosno koje djeluje stimulatивно na ostvarenje njegovih ciljeva. Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini

---

<sup>34</sup> loc. cit.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 81 – 82

<sup>36</sup> loc. cit.

međunarodnog poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje njegovih ciljeva te ugroziti njegovu vitalnost.“<sup>37</sup>

„Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika.“<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> loc. cit.

<sup>38</sup> M. Gonan Božac, SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21 No. 1, 2008., Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (pristupljeno, 22. rujan 2021.)

## 5. Međunarodni menadžment u globalnom okruženju

„Međunarodni biznis (biznis izvan nacionalnih granica) postaje okosnica rasta i razvoja svakog poduzeća. Nacionalno poslovno okruženje se zamjenjuje međunarodnim (globalnim) okruženjem.“<sup>39</sup>

Globalizacija je pojava koja je dovela do globalne konkurencije i globalnih tržišta te se smatra pokretačkom snagom koja je dovela do nove ekonomske razine. Ona utječe na organizacije, zajednice, nacije, radna mjesta te živote ljudi općenito. Može se reći da je globalizacija novi koncept prema kojem ekonomijom upravljaju kupci tražeći proizvode niže cijene, više kvalitete i to uz veću uslugu.

„Globalizacija najviše utječe na menadžment. Ovaj trend ima različite ekonomske, socijalne i političke posljedice na organizaciju. Ona prouzrokuje potrebu stalnih inovacija i zadovoljenje potrošačkih potreba na višem nivou.“<sup>40</sup>

„Globalno okruženje svojim standardima i principima poslovanja zahtjeva od menadžmenta dodatna znanja i vještine. Globalno okruženje podrazumijeva da menadžeri i njihove organizacije kupuju i prodaju svoje proizvode i usluge u bilo kojoj zemlji svijeta u kojoj žele. Globalna organizacija je organizacija koja se prema svjetskom tržištu odnosi kao prema jedinstvenoj cjelini, organizacija koja djeluje i natječe se ne samo kod kuće već i globalno, u zemljama diljem svijeta te na koju utječe univerzalna potražnja potrošača, a ne potražnja na lokalnom tržištu.“<sup>41</sup>

Multinacionalne korporacije, odnosno njihova moć i snaga dolaze sve više do izražaja u procesima globalizacije. Samim time male države u kojima posluju takve kompanije vrlo često se vode kao podružnice i to s financijskog aspekta. Kompanija donosi odluke ulaganja na globalnoj razini koje utječu na nezaposlenost ili zaposlenost kao i stupanj ekonomske aktivnosti u pojedinim zemljama.

---

<sup>39</sup> R. Đogić, S. Čengić, Nužnost orijentacije domaćih poduzeća na međunarodni biznis, *Tranzicija*, Vol. 10 No. 21-22, 2008. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (pristupljeno 9. rujan 2021.)

<sup>40</sup> R. Đogić, S. Čengić, Nužnost orijentacije domaćih poduzeća na međunarodni biznis, *Tranzicija*, Vol. 10 No. 21-22, 2008. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (pristupljeno 9. rujan 2021.)

<sup>41</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 473

## 6. Održavanje etike u međunarodnom menadžmentu

„Etika je briga za „dobro“ ponašanje i odražava obvezu koja prisiljava menadžere da, rukovodeći organizacijom, u obzir uzmu i dobrobit drugih ljudi, a ne samo svoju vlastitu. Definiranje etičnog ponašanja uistinu postaje izazovom kad menadžeri uzmu u obzir međunarodne implikacije menadžerskih pothvata. Ono što se čini etičnim u menadžerovoj domovini, može biti neetično u drugoj zemlji.“<sup>42</sup>

Smjernice koje odražavaju etiku u međunarodnom menadžmentu jesu:

- poštivanje temeljnih ljudskih prava – ova smjernica naglašava misao da svi ljudi zaslužuju priliku za ekonomski napredak i bolji životni standard te da svi ljudi imaju pravo da se prema njima odnosi s poštovanjem
- poštivanje lokalnih običaja – ova smjernica sugerira da bi menadžeri trebali poštivati običaje stranih zemalja u kojima posluju
- kako razlučiti dobro i zlo kontekstualnim proučavanjem – ova smjernica sugerira da bi menadžeri trebali procijeniti specifičnosti međunarodnih situacija s kojima se suočavaju tijekom određivanja etičnosti određenog menadžerskog postupka. Iako su neki pothvati pogrešni neovisno o tome gdje ih se poduzima, neki koji su neetični na jednom mjestu možda su prihvatljivi na drugom.<sup>43</sup>

Mnogi se menadžeri i oni koji se obrazuju za menadžerske pozicije slažu da provođenje etične menadžerske prakse preko državnih granica povećava organizacijski uspjeh. Iako poštivanje navedenih smjernica ne jamči da će menadžerski pothvati preko državnih granica biti etični, trebali bi povećati vjerojatnost etičnog poslovanja.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> S. C. Certo, S. Trevis Certo, *Moderni menadžment* 10. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2009., str. 125

<sup>43</sup> loc. cit.

<sup>44</sup> loc. cit.

## **7. Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom menadžmentu**

Ljudski potencijali važan su faktor u realiziranju ciljeva međunarodnog poduzeća pod vodstvom menadžmenta. Stoga je važno da poduzeće raspolaže adekvatnim ljudskim potencijalima u svrhu uspješnosti poslovanja. Radna atmosfera, znanje, vještine i motivacija zaposlenika te međuljudski odnosi pridonose ostvarivanju ciljeva i uspješnosti poslovanja.

Upravljanje ljudskim resursima može se definirati kao aktivnost koja je fokusirana na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću. Aktivnosti kojima se to ostvaruje odnose se na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Stoga se smatra da je za uspjeh i ostvarivanje ciljeva u međunarodnom biznisu vrlo važan menadžment ljudskih resursa.<sup>45</sup>

### **7.1. Regrutiranje ljudskih resursa**

Potreba za ljudskim potencijalima i pronalazak potencijalnih kandidata za slobodna radna mjesta utvrđuje se procesom regrutiranja ljudskih resursa. Provođenje se može iz internih i eksternih izvora. S aspekta međunarodnog poduzeća govori se o četiri temeljna izvora regrutiranja ljudskih resursa, oni su:

1. Građani domaće zemlje jesu oni građani koji žive u zemlji u kojoj je sjedište međunarodnog poduzeća, odnosno gdje poduzeće ima glavnu upravu. Različiti su razlozi za korištenje građana domaće zemlje, a najčešće se navode dva razloga: osnivačke operacije u kojima međunarodna poduzeća preferiraju imati svoje ljude pri osnivanju novog posla. Kao drugi razlog navodi se potrebna tehnička ekspertnost.
2. Građani zemlje domaćina je izvor kojim se često smanjuju troškovi osoblja te time poduzeće uklapa u sredinu i kulturu zemlje. Ova se praksa sve više razvija, pa tako građani zemlje domaćina postaju sve važniji izvor za regrutiranje djelatnika međunarodnih poduzeća. Ovim se izvorom ispunjavaju očekivanja mnogih zemalja da međunarodna poduzeća zaposle ljude tih zemalja.

---

<sup>45</sup> M. Buble, op. cit., str. 175 – 176

3. Građani treće zemlje jesu oni građani koji dolaze iz zemlje u kojoj nije smješteno sjedište kao niti podružnica međunarodnog poduzeća. Može se reći da ima smisla regrutirati građane trećih zemalja samo onda kada su oni uspješni u svom poslu te se time ostvaruje jamstvo visokih rezultata.
4. Useljenici se navode kao četvrti izvor regrutiranja ljudskih resursa te ovaj izvor u novije vrijeme prakticiraju mnoga međunarodna poduzeća. Primjenjuje se za regrutiranje menadžera i eksperata iz inozemstva za rad u domaćoj zemlji. Useljenik je osoba iz zemlje domaćina ili građanin treće zemlje koji je određen za posao u domaćoj zemlji. Ovim izvorom međunarodna poduzeća dolaze u poziciju da mogu bolje razviti svoje globalne temeljne kompetencije.<sup>46</sup>

## 7.2. Selekcija i repatrijacija ljudskih resursa

Selekcija ljudskih resursa može se definirati kao postupak odabira između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Izbor se obavlja na način da se definira opis posla te se traži adekvatan kandidat koji će zadovoljiti tražene uvijete, a odnose se na kandidatove tehničke i humane karakteristike. Najvažniji kriteriji selekcije kandidata jesu:

- profesionalna kompetentnost,
- kulturna adaptiranost,
- neovisnost i samopouzdanje,
- fizičko i emocionalno zdravlje,
- lingvistička sposobnost,
- motivacija za rad u inozemstvu,
- obiteljski status,
- sposobnost vodstva,
- ostala obilježja.<sup>47</sup>

*Repatrijacija* je proces povratka građana domaće zemlje – ekspatrijata u svoju zemlju nakon završetka posla u inozemstvu.<sup>48</sup> Ona se za većinu inozemnih menadžera

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 176 – 180

<sup>47</sup> loc. cit.

<sup>48</sup> ibidem, str. 191

obično događa unutar pet godina od vremena odlaska u inozemstvo, tako manjina ostaje u inozemstvu za vrijeme cijelog svog radnog vijeka. Pri povratku u zemlju napredovanje u karijeri očekuje one koji su postigli uspjeh u radu u inozemstvu. Može se javiti problem ponovne prilagodbe nakon povratka, pa se stoga može govoriti o uspješnoj i neuspješnoj repatrijaciji. Kada je riječ o uspješnosti, ona se može promatrati s aspekta poduzeća i s aspekta povratnika.



## 8. Primjer „Infobip d.o.o.“

Infobip d.o.o. je globalna IT i telekomunikacijska tvrtka, točnije pružatelj usluga mobilnih komunikacija u oblaku za poslovne korisnike. Društvene mreže, banke, mobilne messaging aplikacije, internetske kompanije, marketinške agencije i korporacije su na popisu klijenata kao i javne ustanove i neprofitne organizacije. Komunikacijski kanali su SMS, e-mail, poslovni WhatsApp, poslovni Viber, live chat, video, MMS i druge.

Infobip omogućava poduzećima da isporuče poruke kroz bilo koji kanal ili uređaj u bilo koje vrijeme i bilo gdje diljem svijeta. Njihova tehnologija stvara mobilnu interakciju između biznisa i ljudi i pojednostavljuje integraciju skoro svake komunikacijske mogućnosti. Sa više od desetljeća industrijskog iskustva Infobip se proširio tako da nudi rastuću „messaging“ platformu sa kapacitetom da dohvati više od šest milijardi mobilnih uređaja u više od sto devedeset zemalja koje su povezane sa više od osamsto telefonskih mreža. Kompanija nudi i u partnerstvu je sa vodećim mobilnim operaterima, bankama, društvenim mrežama, messaging aplikacijama te tehnološkim tvrtkama.

Infobip d.o.o. je globalni lider u omnichannel komunikacijama. Oni stvaraju svoj posao da pojednostave kako da se brendovi povežu, prisvoje i oduševе njihove klijente na globalnoj razini. Njihova programska komunikacijska platforma isporučuje kompatibilne alate za napredno zblizavanje klijenata i podršku, plus sigurnost i autentičnost.

Infobip stvara beskrajnu interakciju između posla i ljudi. Još od njihovih početaka u 2006. godini njihova misija je bila da osiguraju pristupačnu inovacijsku globalnu komunikacijsku tehnologiju koja stvara beskrajnu interakciju između posla i ljudi diljem cijelog svijeta.

Infobip kao prednosti svog poslovanja navodi sljedeće:

- globalni doseg, ali i lokalnu prisutnost,
- brze i fleksibilne solucije,
- svoju personaliziranu infrastrukturu te
- izvrsna iskustva svojih klijenata.

Globalni doseg i lokalna prisutnost povezuje ogromnu bazu klijenata na globalnoj razini te više od šezdeset podružnica na šest kontinenata.

Brze i fleksibilne solucije su velika brzina i pouzdanost, najbolje ocjene isporuke.

Personalizirana infrastruktura nudi lokalno dostupne usluge kompatibilne sa lokalnim regulacijama te sadrži lokalnu pohranu podataka.

Izvrсна iskustva klijenata su tehnička izvrsnost, solucijske konzultacije, uspješan klijentski menadžment, cjelodnevna podrška i mrežno nadgledavanje i podrška klijentima na lokalnom jeziku.

Komunikacijska platforma Infobipa se koristi u više od 60% svjetske populacije, čineći time najveću mrežu svoje vrste. Sa više od šezdeset ureda na šest kontinenata i sa više od tisuću petsto eksperata raspoređenih na području analitike, financija, marketinga, tehnologije, inženjeringa, tehničke podrške, profitabilnog menadžmenta, dizajna proizvoda, kompatibilnosti regulacija i drugo.

Kvalitetno inženjerstvo je srž svega što Infobip radi. Kreiraju savršene korisničke solucije na rubu inovacije, oni konstantno zapošljavaju, rastu i zadržavaju najbolje inženjerske talente diljem svijeta. Ciljaju na to da promijene način svjetske komunikacije. Oni sebe vide kao ponizne inženjere koji su vođeni svojom filozofijom i strašću za tehnologijom. Upravo zbog toga su sve njihove solucije u potpunosti kućne izrade i iznimno se ponose svim talentima koje imaju u tvrtki.

Infobip znatno unaprjeđuje svoje poslovanje, pogotovo iskustvo i ono najbitnije zadovoljstvo svojih korisnika. Svaki veliki uspjeh kompanije počinje odličnim proizvodom. Kako bi se nastavio uspjeh poduzeća važno je nastaviti sa inovacijama i razvojem proizvoda. Proizvodni menadžer ima direktan utjecaj na tvrtkin portfolio vodeći otkrivanja, definiranja, izgradnju i lansiranja proizvoda.

Infobip d.o.o. je tvrtka sa više od tisuću petsto eksperata raspoređenih na području analitike, financija, marketinga, tehnologije, dizajna proizvoda i drugih područja, te svaki od eksperata ima različite zadatke koji vode uspješnom poslovanju tvrtke. Kada je riječ o poslovnim zadacima proizvodnog menadžera u tvrtki Infobip govori se o otkrivanju potreba klijenata i problema tržišta imajući u vidu sveukupne ciljeve tvrtke; definirati jasnu viziju i strategiju o proizvodu; dijeliti viziju o proizvodu sa svim sudionicima kao što su klijenti, uprava, marketing, inženjering te prodajni i drugi timovi; proizvesti proizvod zajedno sa inženjeringom i dizajnerskim timom; ostvariti spremnost

kompanije da lansira nove proizvode i dodatke usprkos preprekama te sortiranje proizvoda za klijente koristeći unutarnje IT infrastrukture.

Dugogodišnji uspjeh poslovanja tvrtke Infobip na šest kontinenata, sa više od šezdeset ureda i sa više od tisuću petsto eksperata dokaz je poštivanja temeljnih ljudskih prava, poštivanja lokalnih običaja, kao i različitih kultura te pravilnog ophođenja prema, kako domaćim tako i stranim zaposlenicima u tvrtki kao i zadovoljstvo zaposlenika što i jest cilj međunarodnog poslovanja.

Regionalni tim Infobipa je stvoren od lokalnih ljudi, pomaže oblikovati multikulturalno okruženje koje odgovara potrebama i zahtjevima regije. Sjedišta tvrtke Infobipa su u Puli (Vodnjan), Zagrebu i Londonu, dok su podružnice raspoređene diljem svijeta. Podružnice Infobipa se nalaze diljem Europe, Euroazije, Azije i Pacifika, Afrike, Australije te Sjeverne, Južne i Latinske Amerike. U Hrvatskoj podružnice su raspoređene u četiri grada, a to su Vodnjan, Zagreb, Split i Rijeka.

Tvrtka Infobip broji oko tri tisuće zaposlenika, od kojih je ukupno osamsto inženjera te samo u Hrvatskoj ima oko dvjesto pedeset programera. Kako tvrtka ubrzano raste i razvija sve segmente poslovanja to zahtjeva i zapošljavanje. Stoga je plan tvrtke u iduće tri godine zapošljivati po pet stotina zaposlenika različitih profila godišnje, a to se odnosi na Hrvatsku i cijelu našu regiju. Razvoj zaposlenika kroz edukacije, profesionalni rast i razvoj naprednih znanja i vještina na projektima, jedan je od glavnih ciljeva tvrtke. Jedan od načina na koji Infobip privlači ljude u nova i zanimljiva područja rada je stalno otvaranje novih linija usluga. Ukoliko se Hrvatska kao mala država želi bolje pozicionirati, morat će postati konkurentnija u usluzi koju pruža građanima.

„Zaposlenici Infobipa su potpuno i konstantno informirani o trenutačnim i budućim trendovima relevantnim za mobilnu industriju. Infobipovi timovi disperzirani su diljem svijeta, a čine ih lokalni stanovnici kao i državljani RH, koji otvaraju urede, prenose znanje, ciljeve i iskustva, odnosno stvaraju i unapređuju multikulturalno poslovno okruženje.“<sup>49</sup>

U današnje vrijeme sastanci su uobičajeni, a održavaju se preko videa no postoji mogućnost da će se poslovna putovanja vratiti iako manjeg opsega nego prije. Ponekad nije nužna komunikacija uživo i ponekad je brže odraditi preko videa, ali uživo

---

<sup>49</sup> M. Gonan Božac, D. Tipurić, Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2014., str. 414

je bitno za rad s ljudima. Tako za rješenja, koja razvijaju za velike kompanije, moraju biti blizu poslovnih korisnika da bi bolje razumjeli njihove potrebe, ali i da bi oni bolje razumjeli način na koji najbolje mogu iskoristiti tehnologije koje se nude.



Slika 1., Rasprostranjenost tvrtke Infobip d.o.o. diljem svijeta,

<https://www.infobip.com/company>

Slika 1. predstavlja poslovanje tvrtke Infobip d.o.o. diljem svijeta sa više od šest stotina i pedeset direktnih poveznica, sa četrdeset i jedan podatkovni centar te više od šezdeset podružnica diljem svijeta. Uspjeh tvrtke postignut je sa više od dvanaest milijardi mjesečnih transakcija te više od petnaest godina iskustva u međunarodnom poslovanju.

## 9. Zaključak

Brojna poduzeća odlučuju se na poslovanje preko granica te stoga moraju biti spremna na razne čimbenike koji utječu na međunarodno poslovanje. Specifičnost međunarodnog menadžmenta dovodi do bitnog dijela analize inozemnog okruženja, lokalnih običaja i kulture koja su važna za poslovanje poduzeća preko granice. Isto tako mora se naglasiti važnost planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole kao pet temeljnih funkcija koje su karakteristične i za međunarodni menadžment.

Menadžer vodi zaposlenike prema ciljevima organizacije na način da potiče razvoj zaposlenika i same organizacije. Međunarodni menadžer svojim znanjem i vještinama planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, ali je isto tako važno mišljenje, stavovi i ponašanje prema stranim zaposlenicima. Stoga se uspjeh međunarodnog menadžera između ostalog temelji i na prilagodljivosti kao i ponašanju prema poslovnim partnerima. Ostvarivanje suradnje s lokalnim poduzećima, ostvarivanje konkurentске prednosti i stvaranje unutrašnjeg tržišta na kojem podružnice međusobno razmjenjuju znanje, usluge, tehnologiju i kapital jesu glavni razlozi postojanja poduzeća. Na poslovanje međunarodnog poduzeća okolina i segmenti okoline poduzeća utječu na različite načine na njegovo poslovanje. Ističe se važnost borbe organizacije sa prilikama, prijetnjama, snagama i slabostima te eksterne okoline kao i interne okoline za sadašnji i budući razvoj poduzeća. Može se reći da je globalizacija dovela do globalne konkurencije i globalnih tržišta. Isto tako ona utječe na zajednice, nacije, organizacije, radna mjesta kao i živote ljudi općenito.

Za uspješno vođenje organizacije na međunarodnom tržištu vrlo je važno poznavati određena kulturna i etička načela kao i poštivanje temeljnih ljudskih prava te poštivanje lokalnih običaja. Može se reći da prilikom rada na međunarodnom tržištu sa raznolikim kulturama zaposlenika i različitim stavovima može naići na razne probleme koje je za uspješno vođenje i uspješno ostvarivanje zacrtanih ciljeva međunarodnog poduzeća potrebno što brže i kvalitetnije otkloniti. Pod vodstvom menadžmenta, ljudski potencijali realiziraju ciljeve. Vrlo je važno da poduzeće raspolaže primjerenim ljudskim potencijalima u suprotnom ni najbolji planovi neće rezultirati uspjehom. Samim time poslovni primjer „Infobip d.o.o.“, je globalna IT i telekomunikacijska tvrtka, točnije pružatelj usluga mobilnih komunikacija za poslovne korisnike čiji je uspjeh postignut sa više od dvanaest milijardi mjesečnih transakcija te više od petnaest godina iskustva

u međunarodnom poslovanju. Infobip d.o.o. je tvrtka koja stvara beskrajnu interakciju između posla i ljudi te uspješno posluje na međunarodnom tržištu.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F., P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Buble M., *Međunarodni menadžment*, Zagreb, Lares plus d.o.o., 2009.
3. Certo C. S., S. Trevis Certo, *Moderni menadžment 10. izdanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2009.
4. Gonan Božac M., D. Tipurić, *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014.
5. Rupčić N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018.

### Članci:

1. Đogić R., S. Čengić, *Nužnost orijentacije domaćih poduzeća na međunarodni biznis*, Tranzicija, Vol. 10 No. 21-22, 2008. Dostupno na hrčak.srce.hr (pristupljeno 9. rujan 2021.)
2. Gonan Božac M., *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21 No. 1, 2008., Dostupno na hrčak.srce.hr (pristupljeno, 22. rujan 2021.)

### Internet izvori:

1. Infobip, dostupno na <https://www.infobip.com/company> (pristupljeno 28. kolovoz 2021.)

## **Popis slika**

Slika 1. Rasprostranjenost tvrtke Infobip d.o.o. diljem svijeta,

<https://www.infobip.com/company>



## **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je utvrditi poslovanje poduzeća preko granica kao i okruženje međunarodnog menadžmenta, promjene s kojima se susreće te sve bitne elemente koje organizacija mora usvojiti kao i poštivati kako bi uspješnošću svojeg poslovanja postigla zacrtane ciljeve. Promjene na međunarodnom tržištu i okolini su stalne i potrebno ih je predvidjeti i prepoznati u poslovanju. Isto tako različiti čimbenici utječu na međunarodno poslovanje, a poduzeća, ukoliko žele uspješne rezultate, moraju biti spremna odgovoriti na njih. Poznavanjem raznih kultura i etičkih načela međunarodni menadžer vodi zaposlenike u dobrom smjeru da ostvare svoj maksimum te dovodi do uspješnog vođenja organizacije kao i dobrih međuljudskih odnosa. U ovom radu razrađeno je poglavlje međunarodni menadžment na temelju poslovnog primjera odnosno poslovni slučaj globalne IT i telekomunikacijske tvrtke „Infobip“ i na taj način može se vidjeti na stvarnom primjeru kako međunarodno poduzeće posluje te koja je svrha takvog poslovanja.

**Ključne riječi:** međunarodni menadžment, međunarodni menadžer, međunarodno poslovanje, međunarodno poduzeće

## **SUMMARY**

The primary objective of this thesis is to determine company's business across the borders as well as international management environment, changes and all major elements which organization needs to accept and respect so they could successfully reach their business goals. Changes in the international market are constant and they need to be recognized in business. Also, different factors affect international business, and if companies want successful results they need to be ready to manage all variety of factors. Knowing different cultures and ethical principles international manager leads his employees in the right direction, so they can reach their maximum potential. His leadership is reflected in leading successful organization and in great interpersonal relationships. In this thesis international management is elaborated based on a business example global IT and telecommunication company Infobip, to identify how an international company manages their business, and what is the purpose of that kind of business.

**Key words:** international management, international manager, international business, international company