Utjecaj globalizacije na strateški menadžment

Galetić, Ariana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:481149

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

ARIANA GALETIĆ

UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA STRATEŠKI MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2021.godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA STRATEŠKI MENADŽMENT

Mentor:

dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Studentica:

Ariana Galetić

JMBAG studenta:
0234044809

Naziv kolegija:
Strategijski menadžment

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON STRATEGIC MANAGEMENT 2
1. UVOD 3
2. OPĆENITO O GLOBALIZACIJI 4
2.1 Utjecaji na globalizaciju 5
2.2 Podjela globalizacije prema njezinim dimenzijama djelovanja 7
2.3 Pozitivne i negativne strane globalizacije 9
2.4 Primjer multinacionalne korporacije koja ima veliki učinak na globalizaciju 13
3. STRATEŠKI MENADŽMENT I GLOBALIZACIJA 15
3.1 Pojam strategije 15
3.2 Vrste strategije 16
3.3 Strateški menadžment 22
3.4 Strateški savezi 25
4. KONKURENTNOST NA GLOBALNOM TRŽIŠTU 29
4.1 Usmjerenost na zadovoljstvo klijenata 31
4.2 Konkurentnost supstitutivnih proizvoda 32
4.3 Inozemna ulaganja u Republiku Hrvatsku na temelju zadovoljstva usluge 34
4.4 Hrvatski inovator na globalnom tržištu 36
4.5 EU fondovi 37
5. ZAKLJUČAK 39
6. LITERATURA 40
7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA 41
8. ŽIVOTOPIS 42

SAŽETAK

Da bi poduzeće danas ostvarilo konkurentnost na tržištu mora se prilagođavati promjenjivim situacijama u okolini. Stalni razvoj tehnoloških značajki, pojava zamjenskih proizvoda, povećane želje potrošača od menadžera zahtjevaju stalno praćenje tržišta i zahtjevaju nova ulaganja.

Jačanjem tehnologije jača se i sama globalizacija odnosno njezino širenje i shvaćanje njezine bitnosti u suvremenom svijetu. Ukoliko se netko ne uključi na vrijeme u njezino istraživanje i razvoj slobodno se može reći da će bitno zaostajati u procesu razmjene. Upravo se iz toga razloga rade određene strategije kako bi se reagiralo na vrijeme i strateški planiralo kako zauzeti prednost nad drugim konkurentima na tržištu.

Specijalističkim radom ću objasniti koje sve organizacije djeluju na područjima kako bi pomogle poduzetnicima u savladavanju prepreka globalizacije, koliko se stranog kapitala ulaže u Hrvatsku, kako su se hrvatski poduzetnici snašli na globalnom tržištu te koje sve metode menadžeri koriste da bi zadržali svoje kupce i privukli one potencijalne.

Ključne riječi: strategija, ponuda, potražnja, cijene, konkurenti, tržište

ABSTRACT

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON STRATEGIC MANAGEMENT

Today for a company to be competitive in the market, is important to adjust changing situations in the environment. Constant development of technological features, the emergence of replacement products, increased consumer desire from managers who require constant monitoring of the market and the requirements of new investments.

With the strengthening of technology, globalization grow up and that is the only way how we can understanding a importance od globalizazation in the modern world. If someone does not engage in time in the research and development freely, we can said that he will lag significantly behind in the exchange process. It is for these reasons that certain strategies are being worked out as planned in time and strategy in order to gain an advantage over other competitors in the market.

In this graduate thesis, I will explain which organizations work in the fields to help entrepreneurs overcome obstacles to globalization, how much foreign capital is invested in Croatia, how Croatian entrepreneurs have managed in the global market and what methods managers use to retain and attract potencial customers.

Keywords: strategy, supply, demand, prices, competitors, market

1. UVOD

Ostati konkurentan u današnjem poslovnome svijetu je vrlo zahtjevan zadatak koji zahtjeva pratiti tržišne trendove, strateški planirati kao i biti dio globalizacije na svjetskim tržištima. Kako bi našim kupcima mogli pružiti ponudu koju oni žele moramo pratiti tehnološke, kulturne i informacijske dimenzije poslovanja. Tehnološkim inovacijama pružamo klijentima nešto novo, u kraćem vremenskom periodu, inovativno i zanimljivo. Kulturnim dimenzijama pratimo njihove želje i potrebe na tržištima i pružamo im zadovoljstvo, povjerenje i tradiciju. Globalizacija je svjetsko tržište pretvorila u jureći vlak koji treba prikupiti što veći broj zadovoljnih klijenata, stvarajući jake globalne tvrtke, jake ekonomije i jedinstveno tržište i jedinstven sustav razmjene dobara i usluga.

Globalizacija ima svoje pozitivne i negativne učinke. Kako je globalizacija jačala tako su velesile jačale gospodarstvo slabije razvijenim zemljama. Da li je to dobro ili ne, pojasniti ću u nastavku rada. I sami znamo da ponekad ovisnost o jačima zna imati suprotan efekt od onoga što smo željeli. Strateškim menadžmentom pokušavaju se regulirati unutarnji i vanjski faktori koji utječu na pooslovanje a sve u cilju jačanja ekonomske snage i konkurentinosti na tržištima unutar granica i izvan njih.

Cilj ovoga rada je objasniti pojam globalizacije te predočiti njegovu bitnost u našem svakodnevnom životu kao i način na koji se globalizacija jača i širi na tržištima. Radom ću također razraditi strategiju i kako ostati konkurentan u poslovnome svijetu pomoću starteškog planiranja.

2. OPĆENITO O GLOBALIZACIJI

Pojam globalizacije izveden je od riječi „global“ što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na određene procese, događaje i cjelokupnu situaciju koja je oko nas u globalu. Kada se priča o globalizaciji tada se tim pojmom obuhvaća veća suma dobara ili radnji oko nas, najčešće se govori o svjetskom pogledu na neka zbivanja. Zahvaljujući globalizaciji može se slobodno reći da se otvorila i ljudska svjesnost o odnosima među ljudima, njihova povezanost bez obzira gdje se nalaze ali i potreba razmjene dobara i usluga u zemljama svijeta čime je pojam globalizacije još više dobio na svojoj „težini“. Na svjetskoj razini intenzivno se ulaže u znanje kao i tehnologiju kojom smo okruženi i sami smo svjesni njezinog utjecaja oko nas i koliko bi bilo nemoguće određene stvari napraviti, međusobno povezati i izvesti bez nje. Jačanjem tehnologije jača se i sama globalizacija odnosno njezino širenje i shvaćanje njezine bitnosti u suvremenom svijetu. Ukoliko se netko ne uključi na vrijeme u njezino istraživanje i razvoj slobodno se može reći da će bitno zaostajati u procesu razmjene na globalnoj razini kao i uključenost u razumjevanje iste. Sam pojam globalizacije se intenzivnije koristi u 20. stoljeću iako je postojao i prije.

Razlog zašto smo ju počeli nekako tek primjećivati kasnije je upravo razvoj tehnologije koja je bitna poveznica sa globalizacijom a koja je danas na samom vrhuncu svoga razvoja. Poslovni procesi, život i sve bitne funcije koje su potrebne za funkcioniranje svakodnevnice vezane su za tehnologiju bez koje bi život danas bio nezamisli. Prvi primjer globalizacije je povezanost informacija u svijetu. Nekako nam je danas svakodnevnica da kada započnemo svoj dan pogledamo vijesti na pametnim uređajima koje se događaju oko nas. U samo nekoliko sekunda imamo sve bitne informacije što se događa u cijelom svijetu takva povezanost i dijeljenje informacija sa jednog kraja svijeta na drugi također čini globalnu povezanost. Ne moramo nužno biti fizički prisutni negdje da bismo bili globalno povezani sa ostatkom svijeta. Takvim radnjama pokreće se naša svijest pa čak bi se usudila i reći suosjećanje u određenim situacijama. Kako globalno možemo ujedno povezati sa različitostima jer kao što sama riječ kaže globalno= raznoliko, puno, široko moramo biti svjesni da naravno onda u svemu tome ima i puno različitosti, od vjerovanja, uvjerenja, nauka, tradicija i slično. Sve to podrazumijeva i populaciju koja se s određenim radnjama i odlukama ne slaže tako imamo antiglobaliste, borce za ljudska prava koja su danas intenzivno izražena, zatim treba spomenuti prava životinja i slično. O tome ću više u nastavku svog rada.

2.1 Utjecaji na globalizaciju

Nastanak globalizacije je ojačao u 20 stoljeću. Točnije nakon Drugog svjetskog rata situacija je potpomognula razvoju globalizacije na način da su Europske zemlje dobile pruženu pomoć od strane Sjedinjenih Američkih država jer su međusobno trebale pomoć radi posljedica razora i nastalih šteta. Takav način razmišljanja i međusobnog pomaganja dovelo je do međunarodne suradnje koje su kasnije potaknule detaljnije stvaranje globalizacije kroz sporazume o carinama i trgovini. Najpoznatiji takav sporazum je takozvani GATT (General Agreement on Tariffs an Trade) u prijevodu opći sporazum o carinama i trgovini. Takav sporazum promiče međunarodne trgovine na način da smanjuje carine i trošarine kod razmjene dobara između članica koje su obuhvaćene takvim sporazumom. GATT ima sjedište u Ženevi a sklopljen je 1947, a stupio je ne snagu 1948. godine kada su ga prihvatile i koristile 23 zemlje članice. Sporazum je bio na snazi sve do 1.siječnja 1995 kada je Svjetska trgovinska organizacija (WTO) sklopila sporazum sa 123 države članice u Marakešu kao dio Urugvajskog sporazuma. Takav sklopljeni ugovor je samo nadopuna već postojućeg GATT sporazuma tako da je zapravo izvorni tekst GATT-a i dalje u sklopu sporazuma WTO-a. WTO je skraćenica od World Trade Organization.

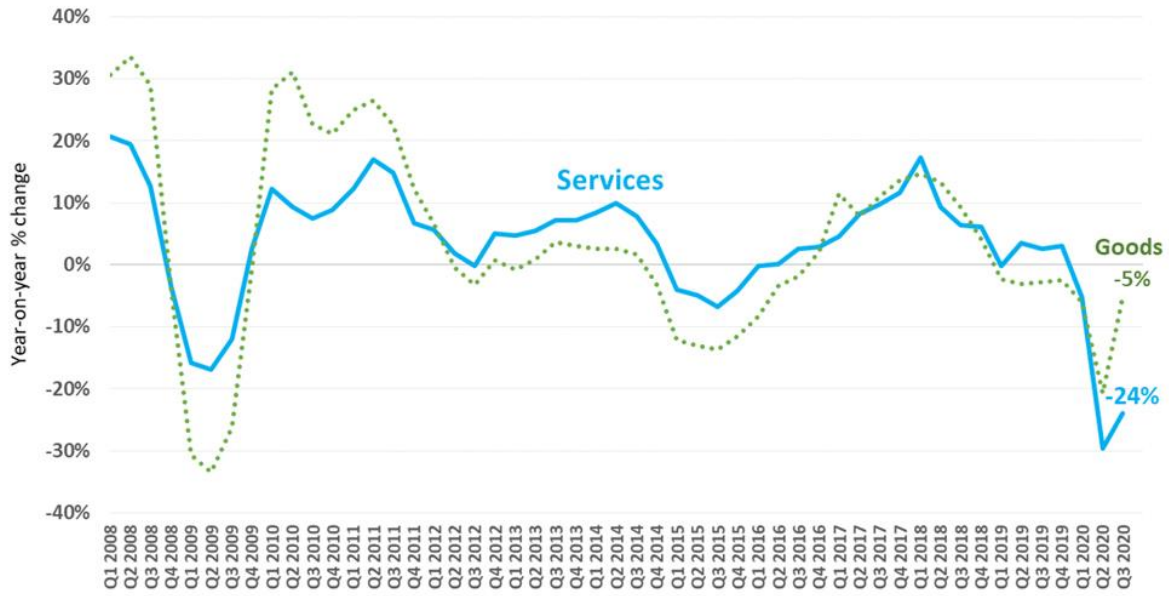
WTO je potpisala većina svjetskih trgovačkih država tako da su doneseni zakoni kao osnovna pravila za međunarodnu trgovinu. Time obvezuju vlade da drže svoje trgovinske politike u dogovorenim granicama. Na ovakav način je olakšana razmjena dobara i usluga sa drugim zemljama u onim granicama u kojima se narušavaju politike i gospodarski razvoj. Organizacija WTO ostvaruje razne prihode koje ostvaruje od naknada za najam i prodaje tiskanih i elektroničkih publikacija te tako održava svoju stabilnost. [1]

Slika 1. Logo WTO

Izvor: Službene stranice WTO

[1] Internetski izvor: Službene stranice World Trade Organization, pristupano 02.01.2021, autor: nepoznato

Svi smo upoznati sa nastalom situacijom pandemije u cjelom svijetu, poznatijom kao COVID 19. Kako je pandemija utjecala na sve tako je i na uvoz i izvoz odnosno međunarodnu suradnju trgovine. Očekivani su gubici i lošiji rezultati nego prethodnih godina no međutim WTO je objavio rezultate za prethodnu godinu i moram priznati da su iznenađujući. Na slici niže možemo vidjeti koliko je ova pandemija utjecala na međusobnu povezanost i bitnost pojma globalizacije u cijelome svijetu.



Slika 2. Prikaz razmjene usluga između država članica WTO

Izvor: World Trade Oganization

Sukladno grafu možemo vidjeti da podaci prikazuju kako je pad usluge međunarodne trgovine između članica WTO-a u odnosu na 2019. godinu manji za čak 16%. Razlog takvog pada su međusobna stroža ograničenja uvoza i izvoza na granicama radi pandemije što je naravno utjecalo na razmjenu i poslovanje. Kako ova organizacija upravo za cilj ima olakšavanje prelaska granica i olakšavanje razmjene ista je imala velike prepreke u utjecaju na iste. Pad se najviše osjetio u 2019. godini kada je pandemija i započela no međutim njezine posljedice se osjećaju i dalje i smatram da će također biti prisutne i u 2021. godini, ponajviše na organičenjima oko putovanja. Upravo takve usluge će pretrpjeti najveće gubitke jer takve branše svoje usluge ne mogu skladištiti nego su na velikom gubitku za razliku od proizvođača roba koje svoje proizvode uz također znatne gubitke ipak mogu skladištiti. Ovakva ograničena

kretanja proizvela su dodatne troškove koje su proizvođači imali oko svojih dobara a koje u konačici nisu mogli plasirati na tržišta za koja su bila namjenjena. Ovo je pravi primjer koliko smo svi povezani a da nismo toga možda ni svjesni. Brojni proizvodi i usluge koje koristimo su dio međunarodne trgovine što znači povezanost s drugim zemljama u svijetu a takva povezanost čini globalizaciju. Tako dolazimo do definicije globalizacije koja podrazumjeva ekonomski, politički i kulturni proces koji dovodi do stvaranja i utvrđivanja određenih pravila koja će stvoriti jedinstveno svjetsko tržište koje uključuje slobodnu konkurenciju i kretanje na drugim vanjskim tržištima. Slobodnu konkurenciju na tržištu možemo tumačiti kao trgovačko nadmetanje između ponude i potražnje na tržištu. Globalizacija uz nesmetan razvoj trgovine uključuje i povećanje inozemnog kapitala, udruživanje u investicije i brojna druga poslovna povezivanja kako bi se konkurentnost povećala.

2.2 Podjela globalizacije prema njezinim dimenzijama djelovanja

Kako kod svih podjela tako i kod podjele globalizacije imamo nekoliko vrsta dimenzija globalizacije po kojima djeluju. Unatoč tome određene vrste ne možemo odvojiti jedne od druge jer su usko vezani na područjima djelovanja. Tako naprimjer imamo gospodarstvo koje je uvijek usko vezano uz okoliš. Prirodno je da su te dvije dimenzije usko povezane. Kako sam prethodno navela globalizacija nije isključivo vezana za ekonomski espekt stoga neke dimenzije uključuju i političke, kulturne i vjerske dimenzije.

Podjela po dimenzijama globalizacije po autoru Galović Tomislav u knjizi Putevima krupnog kapitala i globalizacije je sljedeća:

- gospodarska dimenzija
- tehnološka dimenzija
- informacijska dimenzija
- politička dimenzija
- kulturna dimenzija
- demografska dimenzija

Ukratko ću reći o svakoj dimenziji. Definicija gospodarstva podrazumjeva pribavljanje, raspolaganje i upravljanje raspoloživim resursima kao i sposobnostima pojedinaca ili zajednica u cjelini radi zadovoljavanja njihovih potreba i želja. Njihove potrebe i želje se očituju kroz određenu ponudu i potražnju na tržištima. Sama ova definicija dovodi do gospodarske

dimenzije koja podrazumjeva rast trgovina kako unutar granica tako i izvanje njih, razna ulaganja od stranih investitora kroz određeni kapital kako bi ojačali gospodarstvo, jačanje financijskog sektora, jačanje proizvodnje kao i ekonomski rast cjelog gospodarstva. Kada promatram i analiziram statističke podatke kroz povijest mogu potvrditi da se proizvodnja kroz gospodarski sektor u 20 stoljeću razvijala brže nego ikada.

Što se tiče tehnološke dimenzije smatram da svi znamo kako bi danas bez određenih njezinih značajki život bio gotovo nezamisliv. Možemo slobodno reći da je najveći napredak u tehnološkoj dimenziji kroz industrijsku revoluciju bio upravo izum parnog motora koji je već tada doveo do ogromnog napretka ali i pokrenuo razvoj brojnih drugih tehnoloških promjena. Zatim izum željeznica koje danas idu do nadrealnih brzina koje si nekad davno nismo mogli niti zamisliti. Sve to omogućuje nam život u svijetu u kojem se nalazimo kao i plasiranje naših proizvoda na tržište. Ovakva tehnološka dimenzija iz dana u dan raste, a ključan faktor ove dimenzije je informacija koja je danas ključan resurs za stvaranje novih tehnoloških izuma. Internet nam omogućava pristup u samo nekoliko sekunda do našeg željenog proizvoda u drugoj državi sa samo nekoliko klika. Kako i sve i ova dimenzija ima svoje negativne ali i pozitivne strane. Pozitivna strana je ušteda vremena, dostupnost, pristupačnost i moge druge karakteristike, no također moramo biti svjesni i brojnih negativnih utjecaja. Kao naprimjer da je tehnologija toliko u globalu napredovala da već sada imamo robote koji zamjenjuju radnu snagu te bi se moglo dogoditi da za nekoliko godina fizički rad ljudskog sektora bude nepotreban, također postoje i brojne manipulacije kao naprimjer krađa informacija za koje smo naveli da su veliki faktor u tehnološkom napretku.

Kulturna dimenzija obuhvaća protok robe na određena tržišta, i sami znamo da sva tržišta nemaju iste ponude razlog tome su različiti vjerski i kulturnološki običaji. Tako naprimjer ćemo u Hrvatskoj i u Istanbulu vidjeti sasvim drugačiju ponudu proizvoda. Ovakav proces preraspodjele proizvoda zna dovesti često do izazivanja različiti reakcija. Najbolji primjer je piće Coca-Cola koja je u Europi ista no u Americi pojam pića Coca-Cole je sasvim različiti. Njihove navike su sasvim drugačije od europljana te je samim time i sastav toga pića promjenjen jer takav proizvod na tržištu ne bi pronašao svoga kupca da sastav nije usklađen sa njihovim navikama.

Zatim imamo političku dimenziju koja je i dalje određena prema teritoriju no prilagođava se globalnom širenju zajedničke ekonomije po određenim ciljevima i interesima. Kada bi se

stvorilo jedinstveno tržište tada bi se izgubila vlastita gospodarstva a to je svjetskim velesilama nezamislivo što je i razumno s obzirom da su upravo zbog svojeg gospodarstva vodeće.

Informacijska dimenzija kako i sam naziv govori podrazumjeva slobodan i točan protok informacija, kao i njihovo korištenje i upravljanje njima. U današnje vrijeme predstavlja jedan od bitnih faktora za konkurentnost na tržištu. Naprimjer možemo zamisliti na primjeru da neka trgovina izvozi samo plave majce, no tada kupci izraze želju za promjenom boja. Takva informacija stigne do proizvođača i on počne proizvoditi majce i drugih boja, time ostvaruje konkurentnost na temelju slušanja želja kupaca i ostvaruje veću prodaju. Upravo na ovakvom bizarnom primjeru možemo vidjeti koliko je bitno da na vrijeme dobimo određenu informaciju i da ona bude točna. Da nismo dobili informaciju na vrijeme konkurent nas je mogao preteći i oduzeti kupce.

Demografijska dimenzija obuhvaća migracije. Tako naprimjer Hrvatska ima u zadnje vrijeme veliki problem sa iseljavanjem mladog stanovništva u druge zemlje. Ovdje treba povezati prethodno objašnjenu dimenziju a to je tehnološka kako bi se poboljšala ekonomija područja u kojima živimo.

2.3 Pozitivne i negativne strane globalizacije

Kao i sve tako i globalizacija ima svoje pozitivne ali i negativne utjecaje. Tako naprimjer imamo nejednakosti između zemalja Trećeg svijeta i zemalja bogatog sjevera tu ponajprije mislim na SAD, Kanadu, Japan, Australiju i slično. Zemlje Sjevera su bogatije, naprednije imaju veće resurse i slično za razliku od Trećih zemalja koje su siromašne.

Tablica 1. Negativni utjecaji globalizacije

Godina	Postotak od globalnog dohotka koji odlazi u najbogatijih 20%	Postotak od globalnog dohotka koji odlazi u najsiromašnijih 20%	Odnos između najbogatijih i najsiromašnijih
1960	70.2	2.3	30:1
1970	73.9	2.3	32:1
1980	76.3	1.7	45:1
1990	82.8	1.3	64:1

Izvor: Oxford University Press

Sukladno tablici može se zaključiti da je srazmjer između nerazvijenih i razvijenih država izuzetno veliki. Globalno tržište zahtjeva da se otvara tržište a upravo je to gdje razvijenije države mogu pristupiti lakše nego siromašnije države radi stupnja razvijenosti ali i resursima kojima raspolažu. Rzvijenim zemljama cilj je pristup inozemnim tržištima bez ograničenja na izvoz ili uvoz. Isto tako imamo i primjer gdje su razvijene zemlje napravile lošu barijeru kao naprimjer izvoz Avokada iz Meksika u Sjedinjene Američke države. Tako nije bilo prepreka na tarifnim barijerama koje su ukinute no uvedeni su određeni zdravstveni standardi koje Meksiko nije mogao ispuniti.

Negativan trend je također i nezaposlenost, jeftina radna snaga Trećeg svijeta koju iskorištavaju bogatije zemlje, tako naprimjer imamo negativan trend u Kini gdje je na njihovom tržištu u 2015 godini bilježila velika nesigurnost za radno mjesto kao i brojna otpuštanja radi jeftine rade snage. Također kao primjer imamo i seljenje proizvodnje sa skupljih visokorazvijenih zemalja u one siromašnije. Tako su se naprimjer u aferi izrabljivanja radne snage u Africi na meti našli brojni poznati brendovi. Ovakvi negativni trendovi globalizacije dovode do gubljenja moći sindikata koji se zalažu za jednakost i razvnopravnost, također se pojavljuje monopol, nesolidarnost kao i financijska dominacija razvijenih zemalja.

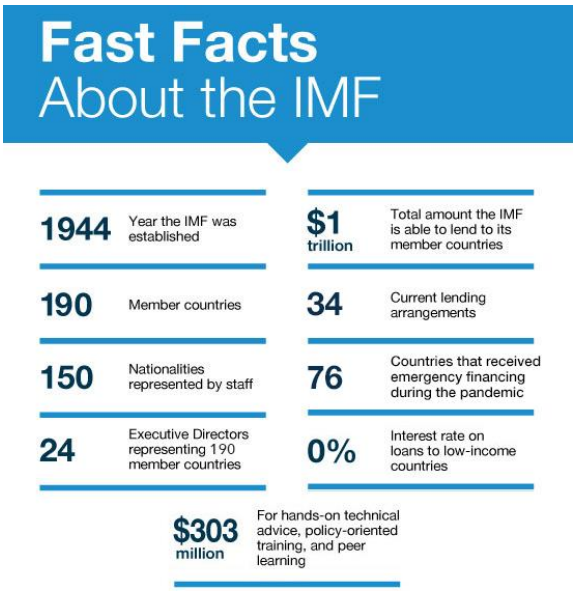
Što se tiče pozitivnih utjecaja globalizacije veliku većinu sam spomenula prethodno u radu. Najviše pozitivnih utjecaja je imala tehnološka komponenta koja nam je život učinila lakšim, omogućila lakšu komunikaciju, uštedu vremena. Tehnologija je pokrenula brojne druge razvoje grane koje funkcioniraju zahvaljujući isključivo tehnologiji, a na kraju krajeva bez tehnologije globalizacija se nebi ovako brzo širila niti bi određene usluge i proizvodi bili dostupni. Svakako treba spomenuti da bi previsoki pozitivni učinci mogli preći u negativne. Kao naprimjer da tehnički izumi u potpunosti zamjene ljudsku snagu ili na primjer da ovisnost siromašnijih zemalja o visokorazvijenim zemaljama stvori jedinstveno tržište.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci globalizacije

Prednosti globalizacije	**Nedostaci globalizacije**
Nova i veća tržišta	Novi konkurenti
Nove mogućnosti ulaganja	Nova tržišta i uvjeti poslovanja
Pristup novim tehnologijama, kapitalu i sl.	Kompleksnost poslovanja i nepredvidive promjene
Veća produktivnost i organizacijska uspješnost	Veliki logistički problemi

Izvor: Bahtijarević- Šiber i Sikavic

Upravo zbog ovakvih različitosti osnovan je Međunarodni monetarni fond i Svjetska banka kako bi uklonili ili barem pokušali ukloniti negativni utjecaji koje donosi globalizacija.



Slika 3. Činjenice o IMF-u

Izvor: International Monetary Found

„.....Agencija je osnovana s ciljem održavanja stabilnosti monetarnog i financijskog sustava. Hrvatska je postala članica 1992. godine. Monetarni fond danas čini 190 država članica. Fond se zalaže za stabilnost, olakšavanje međunarodne trgovine, promicanje visoke zaposlenosti i održivosti gospodarskog rasta i smanjenja siromaštva širom svijeta.“ (International Monetary Found, autor:nepoznato, pristupano 02.01.2021).

Glavni zadaci IMF-a su:

- promatranje
- financijska pomoć
- tehnička pomoć

Kako IMF stabilizira devizni tečaj upravo je ključno promatranje kako bi si razmjene zemalja članica bile sukladne i dosljedne za rast i razvoj gospodarstva. Financijskom pomoći smatraju se krediti i zajmovi prema zemljama članicama kako bi savladale određene financijske krize i poteškoće u razvoju. Tehnička pomoć obuhvaća osnovanja institucija koje istražuju, prognoziraju i analiziraju praćenja globalnih tržišta kako bi mogli pomoći vlastitima.

„.....Što se tiče financijske aktivnosti MMF-a, posljednji financijski aranžman koji je RH imala s MMF-om završen je 2006. godine. Naime, tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća RH je koristila tri financijska aranžmana MMF-a, i to Stand-by Arrangement (1994.), Systemic Transformation Facility (1994.) i Extended Fund Facility (1997.). Potom je u proteklom desetljeću RH također koristila tri financijska aranžmana MMF-a, ali za razliku od prijašnjih nije bilo povlačenja sredstava, već su se aranžmani koristili isključivo kao mjere opreza. Riječ je bila o stand-by aranžmanima sklopljenima 2001., 2003. odnosno 2004. godine." (Hrvatska Narodna Banka, autor: nepoznato, pristupano 02.11.2020)

Zatim imamo primjer još jedne istitucije na svjetskoj razini a koja se brine o pozitivnim i negativnim utjecajima globalizacije, a to je Svjetska banka. Svjetska banka osnovana je 1944. godine a sjedište joj je u Washingtonu. „.....Grupaciju Svjetske banke čine:

- Međunarodna banka za obnovu i razvoj
- Međunarodno udruženje za razvoj
- Međunarodna financijska korporacija
- Multilateralna agencija za garantiranje investicija
- Međunarodni centar za rješavanje investicijskih sporova" (Internetski izvor: The World Bank, autor nepoznato, pristupano 17.01.2021)

Hrvatska je postala punopravna članica Svjetske banke 1993 godine. Najviša tijela banke su guverneri, odnosno ministri financija iz zemlja članica koji se sastaju jednom godišnje. Što se tiće partnerstva Hrvatske sa Svjetskom bankom ona je usredotočena na pružanje potpore za rast gospodarstva i njezinoj stabilnosti. Tako Hrvatska zasniva strategiju kojom se planira uložiti u Hrvatsku ukupno 60 milijuna USD. Strategija se odnosi na tri stupa potpore a koji se odnose na: javne financije, konkurentnost i članstvo u Europskoj Uniji

Svjetska banka je od 1947 godine financirala i subvencionirala kroz zajmove, beskamatne kredite ili potpore nešto više od 12.000 projekata. Moramo reći da je to ogromna brojka s obzirom da govorimo o pozamašnim iznosima. Svjetska banka surađuje sa 189 zemlja članica i osobljem iz više od 170 zemalja te uredima na preko 130 lokacija. Svjetska banka razvila je novu strategiju kojom se usredotočila na ambiciozne ciljeve a to je zaustavljanje ekstremnog siromaštva i promicanje zajedničkog prosperiteta.

2.4 Primjer multinacionalne korporacije koja ima veliki učinak na globalizaciju

Općenito pojam multinacionalne korporacije je naziv za poslovni tvrtku koja svoje proizvode ili usluge pruža u više od jedne države. Obično takve korporacije imaju veće budžete nego što je visina bruto domaćeg proizvoda pojedinih zemalja. Takve korporacije često radi svoje poslovne uspješnosti znaju biti na meti kritika jer su konkurencija manjim poduzetnicima i imaju važnu ulogu na nekom tržištu. Kao najpoznatiji primjer navesti ću tvrtku McDonald's. Svatko od nas je barem jednom kušao hranu ovog brenda. McDonald's je američka tvrtka za brzu hranu koja je osnovana 1940, godine kao restoran para Richard i Maurice McDonald. Ovaj par započeo je prodaju hamburgera na štandu a na kraju su ovaj posao pretvorili u franšizu u čitavom svijetu. Franšiza je kada davatelj franšize licencira naziv svog brenda i svoj način rada određenoj osobi koji se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora.

Poznati znak sa dva zlatna luka nastao je 1953. godine u Phoenixu. McDonald's je danas najveći svjetski lanac restorana koji po prihodima služi nekoliko milijuna klijenata dnevno u stotine zemalja. McDonald's osim od prodaje proizvoda zarađuje i na autorskim naknadama i naknadama koje prikupljaju od franšize. Prema izvještajima iz prethodnih godina spadali su u top deset privatnih poslodavaca prema broju zaposlenih. McDonald's aktivno koristi tržišta diljem svijeta na kojima plasira svoje proizvode različitim skupinama ljudi. Nizom proizvoda daje raznoliku ponudu i time zadovoljava želje i potrebe potrošaća. Svoje proizvode prilagodili su kulturnim dimenzijma i time dodatno potakli da budu među glavnim pokretačima globalizacije. Naravno da uvijek ima onih kojima se ovakva brza prehrana ne sviđa. Tako da su se našli i na meti kritika antiglobalista no unatoč tome i dalje ostvaruju daleko najveće prihode na tržištu. I sami se susrećemo sa raznim promocijama zdrave prehrane što je suprotno načinu poslovanja ove tvrtke. Svojom tradicijom i zadovoljstvom kupaca u cijelome svijetu McDonald's se ne mora brinuti za svoju budućnost.

Također u svome poslovanju koriste razne tehnološke inovacije, tako naprimjer imamo samoposlužne aparate na kojima korisnici njihovih usluga mogu naručiti određene proizvode. Uz to na izbor daju i klasično naručivanje putem ljudskog sektora odnosno zaposlenika tako da kupcu daju izbor. Takvim načinom daju slobodu kupcu i inovativnost za koju se ne može baš reći da može dobiti svugdje. Isto tako koriste se i raznim drugim tehnološkim produktima kao naprimjer narudžba preko aplikacija iz udobnosti vlastitog doma. S obzirom da pričamo o uslugama dostave hrane koja uvijek treba biti svježa i topla pošto se radi o brzoj prehrani ovakav

korak u poslovanju je dosta rizičan. Za njih se pokazao izuzetno dobar i štedljiv način vremena za klijente. U Hrvatskoj se također vrši takav način dostave pomoću aplikacija Glovo i Wolt.

Također se njihovo poslovanje se temelji na ekološki prihvatljiv način. Sve svoje proizvode pakiraju ekološki brinući se o prirodi što je također bitan element globalnog tržišta.



Slika 4. Logo McDonald's

Izvor: Službene stranice McDonald's-a

3. STRATEŠKI MENADŽMENT I GLOBALIZACIJA

Strateški menadžment je način na koji se vodi poslovanje poduzeća. Vođenje poslovanja strateški je pravi izazov za brojne menadžere i slobodno se može nazvati umijećem. Strateški voditi poduzeće znači donošenje odluka i provođenje aktivnosti kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i samim time ostvariti prednost na tržištu i ostvariti što bolji poslovni rezultat. Prilikom strateškog odlučivanja uzimaju se interni i eksterni utjecaji koji su ključni pri donošenju odluka. Kada se govori o većim tvrtkama pogotovo onima koje svojim poslovanjem djeluju na širenje i jačanje globalizacije tada takva poduzeća sigurno imaju strateški menadžment jer bez toga teško da bi uspjeli uspješno voditi poslovanje i biti konkurentni na tržištu.

3.1 Pojam strategije

Strategija je naziv za način ili proces kako doći do ostvarenja određenog cilja, a da se pritom uzimaju u obzir prilike i prijetnje iz vanjske odnosno eksterne okoline, također se trebaju razmotriti i snage i slabosti unutar poduzeća. Strategija nam daje odgovore na razna pitanja kako se nositi sa konkurencijom na tržištu. Strategija nekog poduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privlačiti i ugađati kupcima, kako će reagirati na tržišne promjene, kako će se uspješno natjecati te kako će povećati poslovanje. Izrada strategije podrazumjeva dobro poduzetništvo. Strategija poduzeća stalan je proces. To znači da obuhvaća namjeravane strategije ali i prilagodljive, odnosno drugim rječima ukoliko smo sada razradili jednu strategiju a s promjenom okolnosti na tržištu kao naprimjer ulazak novih konkurenata, od nas zahtjeva dodatne promjene na strategiji tada ćemo našu strategiju usmjeriti na bolju opciju. Što to strategiju čini dobrom, kako menadžer zna da je upravo ta strategija ispravna za njegovo poslovanje.

Da bi neka strategija bila dobra ona mora biti usklađena sa konkurentskim uvjetima, najboljim tržištem i ostalim faktorima vanjskog okruženja koji djeluju na poslovanje. Ukoliko se strategija ne uklapa najbolje u unutarnje ili vanjske aspekte tada će ista dati slabije rezultate. Drugi način da vidimo da li je strategija dobra je taj da ukoliko smo naspram konkurencije ostavrili određenu prednost tada znaći da je ona trajna odnosno treba ju samo nadograditi a nasšim planiranjem mi ćemo ju osnažiti dodatno i kroz motivaciju razraditi još dodatne mogućnosti. Iz osobnog života

znamo da kad ostvarimo neku prednost nad nekim ta pobjeda nam daje snage za još bolje i motiviraniji cilj. Strategija ukoliko je uspješna dovodi do jačanja profitabilnosti i financijske snage i jačanja konkurentske snage i tržišnog položaja.

3.2 Vrste strategije

Svako poduzeće sukladno svojim mogućnostima bira strategiju kojom će osvajati nova tržišta. Strategija se razvija ovisno o tome da li nam je ciljana skupina široka ili uska, da li je očekivanje konkurentske prednosti vezano uz niske troškove ili uz diferencijaciju proizvoda. Sukladno tome imamo pet različitih pristupa:

1. Strategija low cost dobavljača
2. Strategija široke diferencijacije
3. Strategija best cost dobavljača
4. Strategija fokusiranja temeljena na niskim troškovima
5. Strategija fokusirana na diferencijaciji

Reći ću nekoliko temeljnih fokusa o svakoj strategiji te po čemu je upravo ta strategija potencijalno najbolja za nekog poduzetnika u cilju poboljšanja poslovanja.

1. Strategija low cost dobavljača je kada dobavljač ima znatno niže troškove od konkurenata no ne najnužnije i najmanje. Svakako kod ove strategije treba paziti da u toj borbi za troškovnom prednošću pred konkurentima naše usluge kupci ne bi smatrali presiromašnima. Takva ponuda često zna odbiti kupce iako možda i jesu najjeftinija na tržištu. Razlog je manja ponuda i nekvaliteta. Najčešći motiv odabira ovakve strategije je prodati što više proizvoda ili usluga na tržištu kako bi se ostvario što veći primitak. Jeftiniji proizvod= više kupaca. Dva načina za postizanje troškovne prednosti su: kontroliranje nositelja troškova i revidiranje vrijednosnog lanca. Kontroliranje nositelja troškova može se očitovati kroz ekonomiju ili disekonomiju razmjera. To je kada se aktivnosti mogu izvršavati u većem obujmu uz manje troškove, kao naprimjer da proizvodimo više proizvoda koje koriste slične komponente u različitim modelima, time se štedi vrijeme na preorjentaciju nekog proizvoda. Također u današnje vrijeme treba spomenuti pregovaračku moć. Danas veliko korporacije koriste svoju pregovaračku moć kako bi naspram konkurenata ostvarili prednost na način da veću količinu inputa

koji su im potrebni za njihov proizvod dobiju po nižoj cjeni upravo radi dobrog pregovaranja. Također na troškove utječu i lokacijske varijable. Lokacijske varijable ovise o poreznim stopama, energentskim troškovima, troškovima prijevoza, skladištenja i slično. Svakako treba spomenuti i postotak iskorištenja kapaciteta jer je upravo to veliki nositelj troška za one aktivnosti koje imaju fiksne troškove. Što se tiče revidiranja vrijednosnog lanca očituje se kroz nama poznatu veću uporabu internetskih tehnoloških aplikacija pomoću interneta koji je postao nekoliko posljednjih godina veoma moćan i općeprihvaćen način za revidiranje vrijednosnog lanca. Tako je internet naprimjer napravio veliki korak u menadžmentu dobavljačkog lanca to je samo jedan od primjera. Naprimjer u samo nekoliko klika mišem u sustavu kojeg poduzeće koristi može se isčitati zaliha robe, zatim usporediti cijene dobavljača, provjeriti njihovu dostupnost i slično. Pojednostavio se veliki broj ručnih kalkulacije i time se uštedilo vrijeme za druga strateška planiranja. Spomenuti ću i pojednostavljenje dizajna, zatim korištenje pristupa prodaji i marketingu izravno do krajnjih korisnika. Najbolji je primjer prodaja aviokarata koja je prije većinom išla kroz posrednike no međutim danas su aviokompanije odlučile imati vlastite internetske stranice gdje se vrši prodaja karata, tako nema dodatnih provizija i cijene su pristupačnije što je u interesu potrošača.

2. Strategija široke diferencijacije privlačne su onda kada kupčeve potrebe traže nešto mimo standardnog. Kada se odluči za ovakvu strategiju tada se treba dobro razlučiti i potruditi isčitati želje takvih potrošača jer bi troškovi mogli biti veliki. Ovakva strategija ne uspjeva kada kupci ne znaju cjeniti jedinstvenost marke ili kada se pristup diferencijaciji može lako kopirati pa se ne može održati konkurentska prednost. Diferencijske aktivnosti se mogu pronaći u svakom vrijednosnom lancu a mogu se očitovati kroz aktivnosti dobavljačkog lanca tako naprimjer imamo Starbucks koji dobiva veoma visoke ocjene za svoju kavu koja je poznata u svijetu a sve zbog stroge specifikacije zrnca kave koje kupuje od svoga dobavljača. Također treba spomenuti i logistiku izvan poduzeća i distribucijske vrijedosti koje omogućuju preciznije ispunjavanje narudžbi i da proizvodi uvijek budu dostupni. Diferencijatorska osnova za stjecanje konkurentske prednosti je ponuda proizvoda ili usluga koji se razlikuju od ponude konkurenata radi niza sposobnosti koje konkurenti ne posjeduju.

3. Strategija best cost dobavljača je usmjerena k tome da se kupcima pružaju veće protuvrijednosti za novac. Cilj je kupcima pružiti vrijednost ispunjavajući njihova

očekivanja što se tiče kvalitete, usluge, performansi i nadmašujući njihova očekivanja. Slabosti ove strategije mogu se očitovati u tome da best cost dobavljač ne uspije jasno iskazati zašto je njegov proizvod skuplji od low cost lidera ukoliko imaju podjednake performanse.

4. Strategija temeljena na fokusu nižeg troška želi osigurati konkurentsku prednost na način da opslužuje kupce u ciljanoj tržišnoj skupini po nižim troškovima i cijenama od suparničkih konkurenata. Ovakva strategija je privlačna u onome trenutku kada tvrtka može znatno smanjiti troškove ograničavanjem svoje baze kupaca. Primjer ovakvih strategija su klonovi tinte za printere. I sami znamo da orginali tinte znaju koštati nekoliko stotina kuna a klonovi takvih tinti koji i dalje odrađuju ono za što služe no za cca 50% jeftiniju cijenu. Pravljenjem klona ili se možda bolje izraziti kopiju takve tinte nije prekršen patent stoga mene osobno kao kupca će prije privući jeftiniji proizvod jer mi nije toliko važno kako će tekst biti ispisan na papiru.

5. Strategija fokusirana na diferencijaciji temeljena je na osiguravanju konkurentnosti nudeći članovima linije proizvoda koje odgovaraju njihovim potrebama. Takav primjer nam je naprimjer perfumerija Gucci čija je strategija temeljena da zadovolji potrebe imućnijih kupaca svojim proizvodima. Ovakve strategije da bi bile uspješne moramo znati kakvom se točno tržištu okrećemo te moramo znati da su potrebe takvih potrošaća najčešće zahtjevnije i moramo točno i na vrijeme prepoznati njihove želje.

Strateškim planiranjem želimo postići bolje rezultate, biti više konkurentni, ponuditi nešto više od onoga što sada nudimo. Izrada i provedba strategije temeljne su menadžerske funkcije a temeljene su na strateškim odlukama koje moraju menadžeri donjeti. Strateške odluke imaju tri karakteristike a to su: rijetkost, dosljednost i usmjerenost. Dosljednost znači da treba vladati određena harmonizacija pri donošenju odluka. Svaka odluka koja se donese trebala bi se nadovezivati na prijašnje odnosno samo ih nadopunjavati. Ukoliko govorimo o potpuno novim strateškim odlukama tada to znaći da mjenjamo smjer poslovanja čime naši trenutni korisnici i nebi bili oduševljeni. Također sam spomenula rijetkost to znaći da strateških osluka ne bi u praksi trebalo biti puno jer svaka nova odluka nosi nove promjene, nove promjene traže nove prilagodbe, nove prilagodbe iziskuju nova sredstava. Također imamo tri pristupa na koje se mogu donjeti odluke a to su: poduzetnički, prilagodljivi i planirani.

„Poduzetnički pristup najčešće kreće od jedne osobe koja je najčešće i vlasnik, a fokus donošenja odluke je stjecanje prednosti, prilika i proučavanje vanjskog utjecaja. Zatim imamo prilagodljiv pristup to je određena reakcija na već postojuće probleme, a ne na traženju novih mogućnosti kao kod poduzetičkog pristupa. Planirani pristup provodi se kroz strategiju koja je planirana i analizirana na temelju istraživanja.“ (Mencer Ivan: Strateški menadžment; 2012, str 32)

Dobit ili gubitak na tržištu ovisi o kvaliteti strategije poduzeća i vještinom koja se ona provodi. Strateškim planiranjem upravo dolazimo do odgovora kako to postići. Strateško planiranje je izuzetno bitno kada se nalazimo na ovako globalnom tržištu gdje je ponuda raznolika a zahtjevi kupaca sve veći. Isto tako važno je spomenuti da se strateško planiranje odvija po određenim odrednicama pa tako na planiranje utječe klima, gospodarska razvijenost i struktura, akutualna makroekonomska politika, državna politika, kulturološke karakteristije kao i brojni vanjski ujecaji koji se analiziraju pomoću posebnih analiza. Kako sam prethodno spomenula danas sve više poslodavaca za svoju uspješnost koristi SWOT analizu. Kakva je to analiza i čemu služi i koja je njezina povezanost sa strategijom i strateškim planiranjem?

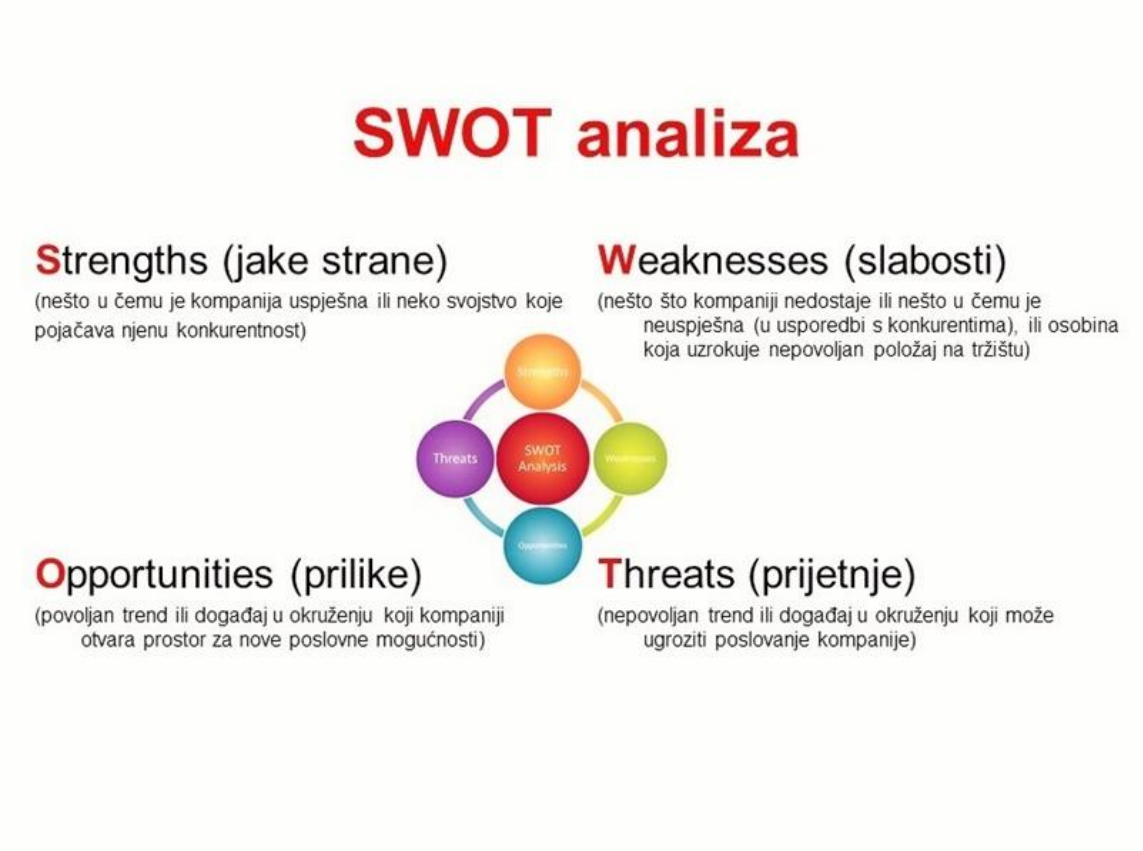
SWOT analiza je jedna od najjednostavnih analiza kojima dobivamo analitičke podatke o okolini u kojoj poslujemo. SWOT je skraćenica od:

- S- Strengths što znači snaga
- W- Weaknesses što znači slabosti
- O- Opportunities što znači prilike
- T- Threats što znači prijetnje

Snage bi obuhvaćale sve ono što poduzeće čini jakim na tržištu. Zašto se upravo naše poduzeće razlikuje od konkurencije, da li možda imamo neke proizvode ili usluge koje konkurencija potrošačima ne može pružiti. Naše slabosti bi označavale suprotno od snage, daje odgovore o tome zašto je konkurencija jača od nas, što to konkurencija nudi a mi ne. Da li je možda konkurencija prilagodila svoje proizvode i usluge po određenim kulturama i tradicijskim navikama.

Kada govorimo o prilikama tada govorimo o tome gdje vidimo svoju tvrtku za neko vrijeme, da li želimo izaći na neka nova tržište, da li se možda očekuju određene zakonske regulative koje bi mogle utjecati na poslovanje. Prijetnje na tržištu dovode nas do pitanja da li se eventualno na tržištu prodaje supstitutivni proizvod i time ugrožava naš proizvod, da li

eventualno postoji ulazak novih konkurenata na tržište te time ugrožavaju naše poslovanje. Svaka strategija bi trebala u sebi imati barem ovu najjednostavniju analizu kako bi mogli biti konkurentni na globalnom tržištu.



Slika 5. Prikaz SWOT analize

Izvor: Plavi Ured

Temeljna strateška pitanja od kojih uvijek polazimo i radimo dodatne analize planiranja su:

- Gdje smo sada?
- Gdje želimo biti?
- Kako ćemo to postići?

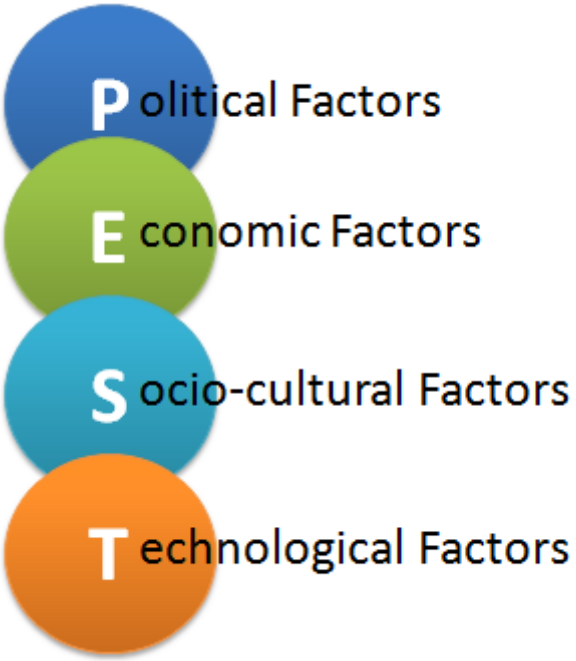
Kako smo prethodno naveli pomoću SWOT analize ćemo napraviti analizu okruženja dok ćemo situacijsku analizu napraviti pomoću PEST analize. Kako bi strategiju razradili do kraja moramo imati i visiju i misiju poduzeća.

PEST analiza metoda pomoću koje se analizira poslovno okruženje i na čemu se temlji strateško planiranje. Ovakva analiza je bitna za globalizaciju jer je usmjerena na budućnost i analizira tržište u globalu. PEST dolazi od skraćenica prema područjima istraživanja:

- P- političkih i pravnih
- E- ekonomskih
- S- sociokulturnih
- T- tehnološko-znanstvenih

Politički i pravni čimbenici vezani su uz trenutačnu pravnu regulativu a koja je povezana sa tržištima na kojima već plasiramo svoje proizvode. Također je ovaj čimbenik ukoliko želimo plasirati neki novi proizvod na novo tržište. Moramo analizirati kakve su njihove regulative, da li je takav proizvod zabranjen. Danas postoje države u kojima se i dalje vode ratovi tako da je i to jedan od bitnih političkih čimbenika da li ćemo zaista ući na takvo tržište ili ne. Kod ovakvih čimbenika potrebno je usmjeriti pažnju na Poreznu politiku, Zakon o zapošljavanju vezano uz neku određenu zemlju, zakonski propisi općenito, politike vlade itd. Vezano na ekonomske čimbenike dotičemo se ekonomske snage određene zemlje i njihovih gospodarstva. Svima je cilj plasirati proizvode i usluge na tržišta na kojima je kupovna moć veća jer za nas to znači veća očekivanja što se tiče prodaje ali i dobivanje prihoda koji će nam omogućiti daljnji razvoj što i je cilj svakog poslodavca.

Sociološko- demografska okruženja obuhvaćaju kakvi stavovi stanovništa prevladavaju u određenoj zemlji. U nekim zemljama imamo visokoobrazovno stanovništvo u nekima malo manje obrazovano. Ovo može biti naša i prilika i prijetnja ovisno o tome što nudimo. Ponekad to znači dodatne troškove radi obrazovanja a ponekad ili jeftina radna snaga ili potencijala skupina korisnika ukoliko govorimo o nekom proizvodu ili usluzi koja može biti dostupna i prihvatljiva svima. Dosta ljudi na ovaj čimbenik gleda sa etičko-moralne strane jer daje cjelokupnu sliku o našem poslovanju tako da slobodno mogu reći da je ovo jedan od najosjetljivijih čimenika PEST analize. Tehnološko okruženje nas opet vraća na rast globalizacije. Kako bi bili konkrentni moramo pratiti trendove, a ponekad upravo to praćenje trendova iziskuje dosta investiranja jer ulaganje u tehnologiju i praćenje trendova je svakim danom sve naprednije. Danas je moderno među mlađom populacijom e-poslovanje tako da sigurno ukoliko želimo biti što konkurentniji moramo razmišljati i razvijati strategiju u tome smjeru.



Slika 6. Prikaz PEST analize

Izvor: Marketing Edukacije

3.3 Strateški menadžment

Prethodno sam objasnila da je planiranje dio strategije a da bi isto bilo iskordinirano, postiglo što veću efikasnost i da bi se inputi koji ulaze u proces izašli kao outputi potreban je manadžment. Menadžment obuhvaća pet glavnih funkcija a to su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Vođenje
- Kontroliranje

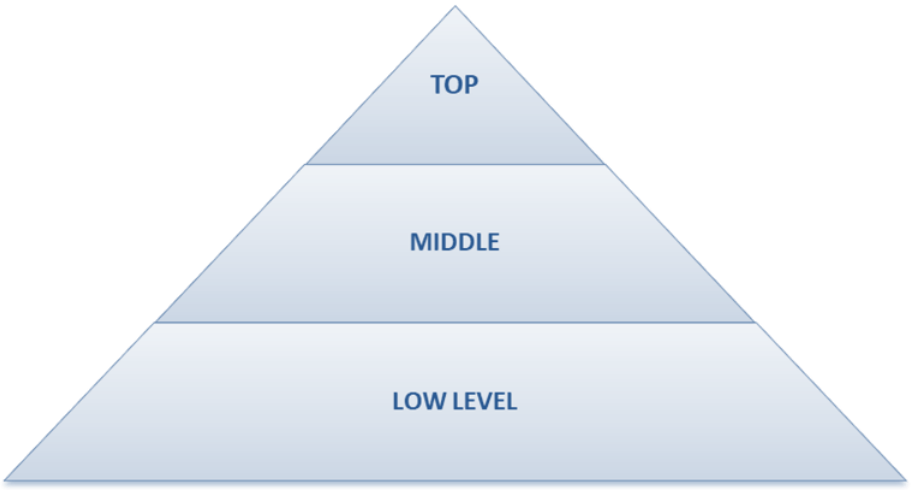
Za razvijanje strategije i procesa cjelokupnog strateškog menadžmenta potreban je menadžer koji će sve to provesti u djelo. Strateški menadžment prikazuje se najčešće u ova četiri oblika a koje menadžer treba pratiti svojim vješinama. Ti koraci su:

- Spoznati okolinu

- Odrediti strategiju
- Implementirati, sprovesti strategiju
- Evaluirati strategiju

Implementacija određuje program, budžet i proceduru dok evaluacija podrazumjeva mjerenje i prosudbu o tome kako je istra provedena. Menadžeri koji razmišljaju strategijski su uspješniji jer razmišljaju dugoročno i samim time gledaju u budućnost i imaju razrađenu kompletnu misiju i viziju poslovanja. Menadžeri su osobe koji svoje ciljeve ostvaruju na način da njihovi zaposlenici najčešće ideje i zadatke koje su zamislili sprovode u djela. Menadžeri ne izvršavaju ili vrlo rijetko izvršavaju operativne zadatke nego se u tome oslanjaju na druge zaposlenike kojima su najčešće oni nadređeni. Zaposlenici su upravo ti koji su nositelji zadataka koje im je dodjelio menadžer a sam menadžer im pruža podršku u logistici i donošenju važnih odluka. Menadžeri općenito imaju jako dosta zajedničkih funkcija bez obzira u kojoj tvrtki se nalazi.

Razlike između uspješnijeg i manje uspješnijeg menadžera očituje se u stilu vođenja, načinu rješavanje problema, strukturi klijenata kojima se pružaju usluge, složenosti organizacijske strukture o tome koliko je poslovanje kompleksno. Naravno da je neumjesno uspoređivanje manjih poslovnih jedinica koje imaju manji broj zaposlenih od onih koji djeluju i na globalnom tržištu. Također uspješnost menadžera ovisi i o znanju i kvaliteti rada nosioca određenog zadatka koje je menadžer dodjelio određenoj osobi. I sami znamo da imamo radnike koji se ističu, motiviraniji su od drugih kreativniji su i slično, samim time takvom menadžeru će se olakšati donošenje odluke. Glavni faktor samog menadžera je također njegovo znanje i njegove vještine, jer upravo te vještine menadžera čine boljim i drugačijim. Menadžer pomoću svojih vještina prenosi motiviranost na djelatnike a tu možemo opet spomenuti pojam liderstva. Lider je osoba koja za razliku od „šefa“ ne stvara strah nego motivaciju i atmosferu koja je poželjna za rad, također ne traži greške nego ukazuje na njih i nudi rješenje za njihov ispravak, samim time i radnik se osjeća ugodnije. Uspješni menadžer će uvijek biti i dobar lider jer samo tako će poslovanja proširiti na nov tržišta i biti dio rasta unutar globalizacije. Prema autoru knjige Strateški menadžment ljudskih potencijala, autora: Bahtijarević- Šiber F. (2014) imamo tri razine menadžera prema pozicijama na kojima se nalaze a isti se prikazuju na principu piramide gdje je top menadžer na vrhu.



Slika 7. Razine menadžmenta

Izvor: Bahtijarević – Šiber:2014.

Kako u svemu tako i u poslovnome svijetu u okruženju menadžera dolazi do konflikta. Kako za razliku od privatnog konflikta poslovni ima utjecaj i posljedice na cijelo okruženje i poslovanje treba biti oprezan i ne izlagati se nepotrebno. Naime konflikti se ipak događaju i toga moramo biti svjesni posljedica su raznih autoriteta i osobina koje menadžeri imaju. Odluke koje se donose na razini korporativne strategije dakle na razini cjele grupe radi različitih interesa izazivaju ne slaganja oko određenih koraka te dolazi do konflikta. Konflikt može nastati u različitim situacijama kao naprimjer kada se jedna strana ne pridržava dogovorenih pravila, zatim ako jedna strana pruža otpor drugoj strani ili ako suprostavljanje jedne strane izaziva reakciju druge strane. Najčešći razlog navedenog su različite ideje, različiti ciljevi, poslovne filozofije. Isto tako ukoliko imamo više grupa unutar jedne grupacije razlog može biti i nedostatak utjecaja jedne od njih ili promjena sustava vrijednosti.

Poslovni konflikti se dijele na tri skupine u poslovnome svijetu:

- Tradicionalni
- Međuljudski
- Međuzavisni

Tradicionalni je onaj način kako ga većina od nas objašnjava, nešto loše i samim time i negativno, te je potrebno isto izbjegavati. Ovakav konflikt proizlazi iz nedostatka druželjubivosti, slabe komunikacije te neuspjeh određenih voditelja koji se ne mogu nositi sa

svojim odgovornostimai i ono najvažnije za poslovanje a to je povjerenje. Međuljudski konflikt se prihvaća kao neizbježan dio poslovnog procesa te se traži racionalno pronalaženje rješenja. Zadnji pristup je međuzavisni koji nastaje kao posljedica harmonizacije niza događaja i promjena s kojima se grupa odnosno poslovanje ne može nositi.

Poslovni konflikt najčešće ne nastaje preko noći neko kao posljedica nekontinuiranog neslaganja sa određenim strateškim odlukama i koracima. Stoga je bitno da se zaposlenike i djelatnike zajednice suočava sa odgovornošću i povjerenjem kako do ovakvih konflikata ne bi dolazilo. Često razlog konfikata može biti samo dio nesporazuma koji se lako i brzo može riješiti.

3.4 Strateški savezi

Pojam strateški savezi definirani su kroz nekoliko značenja, onaj najpoznatiji je partnerstvo. Jedan od najpoznatijih strateških saveza je NATO što dolazi od engleske skraćenice North Atlantic Treaty Organization. Strateški savezi obuhvaćaju razna područja djelovanja pa se tako kreće od manjih lokalnih poduzeća pa sve do velikih multinacionalnih kompanija. Strateško savezništvo čini ujedinjenje barem dvije ili više tvrtka kako bi ostarile veći zajednički uspjeh a sve sa istim ciljem osvajanje novih tržišta i profita. Ponekad manja lokalna poduzeća da bi ostavrila određene ciljeve ne mogu jednostavno sami ponuditi svoje proizvode ili usluge bilo iz financijskih razloga koji je najčešći razlog udruživanja stoga za partnera uzimaju tvrtku koja će imati slične ili iste ciljeve te će međusobno djeliti svoja znanja i vještine kroz partnertvo. Strateški savez najčešće ostvaruju oni poduzetnici koji gledaju na dugoročne ciljeve i planove. Prvobitni cilj im je ostvarenje konkurentnosti na tržištu kako lokalnom tako i međunarodnom. Najčešće strateški saveznici djeluju i osvajaju tržišta van svojih zemalja. Razlog zašto se odlučuju na partnerstvo je mogućnost reduciranja troškova, veća mogućnost pristupa novoj tehnologiji koja je danas na vrhuncu a i sami znamo da ulaganje u tehnologiju iziskuje velika financijska davanja. Svako poduzeće danas koristi određene programe za poslovanje kako bi mogao poslovati, te programe prilogođavaju svome poslovanju a sve te prilagodbe danas koštaju jako puno. Tehnologija u poslovanju je danas neizbježna stavka svakog poduzetnika. Partnerstvom se lakše može suzbiti konkrencija a svima nama je cilj da konkurencije imamo što manje kako bi krajnji potrošač upravo koristio i kupio naš proizvod. Zatim kada smo jači i imamo više financijskih resursa lakše nam se omogućava ulazak na nova tržišta a samim time

možemo i poraditi na kvaliteti naših proizvoda i usluga. Partnerstvo i nije toliko nova pojava iako je u zadnje vrijeme sve više tema svakodnevnih razgovora i diskusija.

Jedan od možda svima najpoznatijih primjera osim NATO saveza o kojem ću u nastavku rada je međusobna suradnja General Motorsa i Toyote kao dva najveća konkurenta u svijetu automobilske industrije. Na prvu to je bilo jako iznenađujuće jer je General Motors jedan od najvećih proizvođača automobila ne samo u SAD-u nego i u svijetu, dok je Toyota najveći proizvođač automobila u Japanu ali i drugi na ljestvici proizvođača u svijetu automobilske industrije u svijetu. Partnerstvo je podijeljeno u omjeru 50:50 što je logično i tako upravu čini jednaki broj menadžera te imaju iste ovlasti za donošenje odluka. Suradnja je zasnovana na dobrim temeljima te su u nekoliko godina proizveli veliki broj novih automobila sa drugačijim dizajnom ali i performansama time su dodatno ostvarili konkurentnost na tržštu što i je cilj partnerstva.

Mnogi se i danas pitaju kako i zašto jer su bili među vodećima, zašto onda ideja za partnerstvom. Upravo to i je bit cijelog ovog plana. Kada je General Motors išao gledati svoja financijska izvješča koliko bi zapravo po planovima koje su napravili morali financijski izvojiti za plasiranje novoga proizvoda na tržište brojke su bile vrtoglave. Njihovo udruživanje s Toyotom dovelo ih je smanjena financijskog troška kao i velika ušteda vremena za realizaciju zamišljenog proizvoda. Da su sami išli plasirati isti proizvod proces bi potrajao minimalno 3 godine prema njjihovom poslovnom planu a ovako su plasirali novi proizvod unutar godine dana. Također kako je Toyota glasila već otprije kao poznanik kvalitete a realne cijene to je privuklo i dodatne kupce kojima do sada nisu bili interesantni kao proizvođač automobilske industrije. Sa suprotne strane odnosno Toyotine oni su dobili priliku plasirati se na američko tržište koje je inače dosta nepristupačno za strane investitore s obzirom na nama poznatu amerikanizaciju i njihove stavove o stranim proizvodima na njihovom američkom tržištu. Kako su ovo sasvim dvije različite kulture bilo je realno za očekivati da se se pored svih beneficija koje su ostvarili naći i problemi.

Kada sagledamo cjelokupnu sliku oni jesi nastali no isto tako nisu ugrozili poslovanje i daljnju suradnju. Glavni problem je bio radi kulturnih razlika. Tako naprimjer japanska poslovna kultura se zalaže da svu ostvarenu dobit reinvestira kako bi dodatno financijski ojačali snagu svog poduzeća, dok je amarički stav isplaćivanje dividendi. Kako je njihova suradnja donjela više pozitivnih nego negativnih utjecaja obje strane su odlučile svoju suradnju nastaviti i dalje.

Nedugo nakon osmislili su proces poboljašanja sigurnosnih automobilskih sustava te ih to i dalje drži konkurentnima na tržištu kao i daljnje širenje njihovog poslovanja i poslovnih ideja.

Ovakav pozitivan primjer sklapanja strateškog partnerstva dovelo je do toga da su istraživanja potvrdila da se unutar godine dana u razdoblju od 1997. do 1998. godine sklopilo oko 20.000 različitih oblika strateških saveza. Razlog tome je spoznaja koliko efikasnosti, konkurentnosti i pozitivnih faktora donosi zajedništvo.



Grafički prikaz 1 Prikaz omjera rasta strateških saveza

Izvor: autor rada prema podacima Booz Allen Hamiltona

Drugi nama najpoznatiji savez je NATO. To je političko- vojni savez koji nudi sigurnost i slobodu u svakodnevnom životu. NATO promiče demokratske vrijednosti i svim svojim članicama daje savjete vezano za sigurnost i sve upite oko izbjegavanja sukoba. NATO je prije svega orijentiran i posvećen mirnom rješavanju sporova. Demokratske vrijednosti obuhvaćaju prije svega:

- Ravnopravnost
- Slobodu
- Slobodu izražavanja
- Slobodu informacija

- Biračko pravo
- Alternativa

Svaka odluka koju donose dio je kolektivne volje od ukupno 30 zemalja članica koje čine ovaj savez a sve odluke donose se konsezusom. Države su iz Sjeverne Amerike i Europe a iste su se obvezale ispunjavati odrednice sporazuma kojeg su potpisale u Washingtonu 4. travnja. 1949. godine. Jedan dio toga sporazuma točnije članak 5. kaže da ukoliko se oružani napad predviđa ili ostvaruje nad jednom zemljom članicom tada to znači da se oružani napad odnosi na sve zemlje članice. Ovaj članak govori o tome koliko je ovaj savez zapravo jak. Najvažnije tijelo za donošenje odluka u ovome savezu je Sjevernoatlansko vijeće u kojem su zastupljeni predstavnici svih članica Saveza na razini veleposlanika i ministra. NATO savez nema svoju oružanu snagu osim one koje mu pružaju zemlje članice. To znači da savez pod zapovjedništvom NATO-a zajednički organizira planiranje, organiziranje, zapovjedanje i upravljanje vojnim snagama članica koje su mu dodjeljenje. Punopravno članstvo Hrvatska je u NATO savez ostvarila 2009 godine. Ono što je također važno naglasiti je da NATO ima politiku otvorenih vrata to znači da mu može pristupiti bilo koja zemlja ukoliko to želi a da može doprinjeti sigurnosti i načelima Saveza. Zadnja je to učinila Makedonija, a i neke druge zemlje poput Gruzije čekaju na članstvo.[2]

[2] Internetski izvor: North Atlantic Treaty Organization, autor: nepoznato, pristupano 15.01.2021

4. KONKURENTNOST NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Prva pomisao na kada netko spomene konkurentnost na tržištu je izbacivanje inovativnog proizvoda koji će privući što više kupaca. Naravno da je svakome proizvođaču ili pružatelju usluga to cilj no međutim svatko od njih ima i dugoročan cilj kako zadržati te iste kupce tako da stalno budu zadovoljni našim novim proizvodima koje „izbacujemo“ na tržište i time osiguravamo vjernost naših kupaca. Danas je na tržištu konkurencija toliko velika da menadžeri imaju veliku ulogu zadržavanja kupaca i pružanje zadovoljstva ponudom na tržištu kako ne bi kupili zamjenski proizvod ili otišli našoj konkurenciji.

Kako konkurencija na globalnom tržištu izuzetno brzo raste tako raste i značaj klijenta u suvremenom poslovanju. Svaka tvrtka koja se vodi kao dobra i poželjnom duguje svoj dugoročni uspjeh nadmoćnom zadovoljenju potreba svojih kupaca. U trenutku kada vostvo tvrtke, točnije menadžment počinje gubiti ovu poantu iz vida njegovo poslovanje naći se se kad tad u poteškoćama sa poslovanjem. Mnogi će sada tu u mojem objašnjenju pronaći onu poznatu rečenicu: Kupac je uvijek u pravu. Može to doista i je tako koliko god to nerealno zvučalo radi različitih osobnosti kupaca. No isto tako moramo znati da su kupci naš prvi izvor informacija o tome što žele i koju ponudu im moramo pružiti kako i isto kupili. Upravo u tome se očituje značaj klijenta u suvremenom poslovanju.

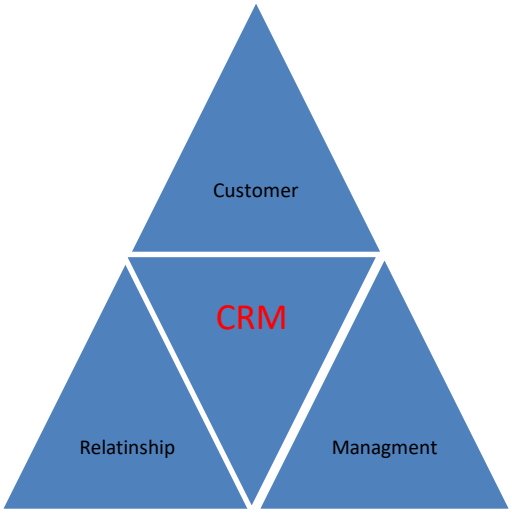
Multinacionalne korporacije susreću se svakodnevno sa rastućim problemom konkurencije i sami su priznali za brojna istraživanja da je postići konkurentsku prednost danas na tržištu svaki dan sve teže i teže. Najveći razlog tome je tehnologija. Jedim klikom miša klijent više ne mora nužno biti vezan uz jednog ponuđača nego u svega par klika vidi ponudu konkurenta. Vrijeme je važan čimbenik kod ovakvih situacija. Stoga nije ni čudo da u nekoliko sekunda dobimo sve informacije o traženom proizvodu samo kako ne bismo „pogledali“ konkurentski proizvod. Sve je to dio strategije a da nismo ni svjesni, kao i reklame koje nam se prikazuju a dio su marketinga.

Uspješnost kompanije očituje se kroz nekoliko koraka koje svaka kompanija mora pružiti kupcu ukoliko želi biti konkurentna na tržištu:

- Integritet- tvrtka treba ispunjavati očekivanja klijenta na temelju toga gradi vjerodostonost kupca
- Vrijednost- svatko od nas kada plati neki proizvod očekuje da će za plaćeno dobiti kvalitetu

- Ispunjenje narudžbe- za svaki naručeni proizvod obično stoji napomena za koliko vremenski dana će taj isti proizvod biti isporučen. Ukoliko proizvođač ne ispuni narudžbu na vrijeme a za to nema opravdan razlog tada postoji potencijalna mogućnost da takav kupac idući put neće naručiti naš proizvod
- Interakcija- olakšana komunikacija prilikom kupnje proizvoda je također jedan od bitnih faktora jer svakom kupcu njegovo nepotrebno gubljenje vremena na otežanu komunikaciju oko narudžbe je temelj za donošenje loše odluke pri donošenju odluke o kupnji proizvoda

Kako bi kompanije zadržale konkurentnost na tržištu trebaju za početak ispuniti osnovne potrebe klijenta koje smo prethodno spomenuli. Zatim se treba okrenuti na potrebe privlačenja i oduševljenja kupca, jer upravo to ima veliki učinak na rast i razvoj na tržištu. Uočavanjem potreba kupca uvelike utječu na odluku klijenta o kupnji i time na rezultat samog proizvođača koji na temelju toga ostvaruje prihod ali i povećava udjele na nekome tržištu jer je prepoznao želje potrošača. Mišljenje samog klijenta koji tek kupuje ili će kupiti neki proizvod temelj je njihovog budućeg odnosa. Klijent koji je zadovoljan nastaviti će pratiti određenog proizvođača pa u konačnici i pohvaliti na društvenim mrežama za koje znamo da danas imaju veliki utjecaj to je svakome poslodavcu „besplatna promocija“ no isto tako moramo biti svjesni da može biti i negativno.



Slika 8. Komponente upravljanja odnosom s klijentom

Izvor: Muller, Srića:2005.

4.1 Usmjerenost na zadovoljstvo klijenata

Velika većina kompanija je danas najviše usredotočena na zadovoljstvo klijenata da li je to zbog svima poznate izreke: Dobar glas se daleko čuje, loš još dalje, ili je razlog tomu ipak stvar zadovoljstva teško da ćemo znati ovako globalno. Svaki pružatelj usluge ima jedinstven i individualan pristup klijentu. Prethodno sam spomenula da društvene mreže koje su danas sastavni dio velikog postotka ljudi glavni izvor zadovoljstva kupaca kroz razne recenzije, ocjenjivanja i slično. Pružatelje određenih usluga i proizvoda može dovesti u pozitivan ali i vrlo nepovoljan položaj.

„.....Indeks zadovoljstva klijeta postiže se kada im se isporuči adekvatna vrijednost. Tu vrijednost možeo definirati kroz:

1. Dimenzije vezane uz proizvod:
    - Odnos cijene i kvalitete
    - Kvaliteta proizvoda
    - Koristi proizvoda
    - Značajke proizvoda
    - Dizajn proizvoda
    - Postojanost i pouzdanost proizvoda
    - Asortiman proizvada i usluga
2. Dimenzije vezane uz usluge:
    - Jamstva ili osiguranja
    - Isporuka
    - Upravljanje pritužbama
    - Rješavanje problema
3. Dimenzije vezane uz kupnju:
    - Ljubaznost
    - Komunikativnost
    - Jednostavnost i dostupnost
    - Reputacija tvrtke
    - Kompetentnost tvrtke“ (Muller J., Srića. V: Upravljanje odnosom s klijentima (2005), 23 str.

Kontinuirani praćenjem zadovoljstva klijenta možemo steći cjelokupnu sliku o tome što klijenti žele a što ne žele. Ukoliko znamo takvu informaciju tada možemo krenuti u realizaciju kako odgovoriti na potrebe klijenata. Upravo zbog toga brojne kompanije su osim standardnih praćenja financijskih pokazatelja za koje svi znamo a to su: ROA, ROE, ROI, P/E sve je učestalije praćenje parametra povezanih direktno sa klijentima. Upravo takvi rezultati utječu na financijske podatke prethodno spomenute.

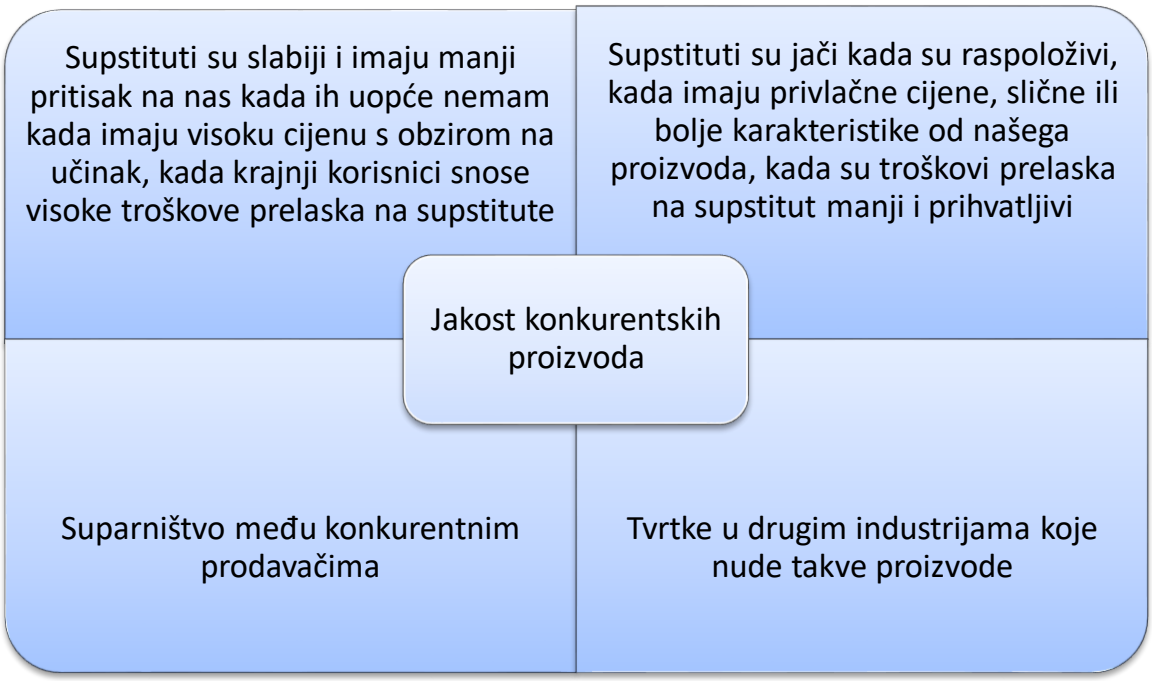
Neka od pravila za uspješno upravljanje odnosima s klijentima je da svaki biznis treba promatrati iz perspektive klijenta, zatim svaki biznis treba promatrati kao dio vrijednosnog lanca sve dok ne dođe do krajnjeg kupca, svaki proizvođač treba biti spreman na promjene i snažno menadžerstvo sponzorstvo za upravljenje odnosima s klijentima kako bi im bolje predočili određeni proizvod, zatim moraju znati da je tehnologija samo način kako lakše doći do kupaca te da se tehnologija mjenja i da treba pratiti njezin trend rasta.

4.2 Konkurentnost supstitutivnih proizvoda

Neke industrije u svome poslovanju intenzivno se suočavaju sa konkurentnošću supstitutivnih proizvoda. Za primjer se može navesti proizvodnja šećera. Proizvodnji šećera izravni konkurent supstitutivnih proizvoda su umjetna sladila. Također proizvođači naočala se suočavaju sa kontaktnim lećama i mnogi drugi brojni primjeri iz prakse. Jačina takvih proizvoda ovisi o:

- Jesu li ti proizvodi već prisutni na tržištu na kojemu se nalazimo i mi, te imaju li primamljive cijene
- Smatraju li kupci te proizvode zaista zamjenskima s obzirom na njihovu kvalitetu
- Koliko će naše kupce stajati prelazak na zamjenski supstitut

Ukoliko se ustanovi da se radi o proizvodu koji je zaista konkurentan i cjenovno niži od našeg proizvoda tada se osjeća taj konkurentski pritisak koji nam uvjetuje da spustimo cjene svoga proizvoda kako naši kupci nebi zamjenili naš proizvod i time ne samo učinili pad našoj prodaji nego nam cjelokupno gledano prouzročili rizik na poslovanje. Svakako treba paziti da se ograniči ta granica cjene do koje se ide da ne bi dobili kontra efekt i time si prouzročili veće troškove nego prihode od prodanih proizvoda.



Grafički prikaz 2. Prikaz jakosti substituta

Izvor: autor rada

Pojava konkurenata na tržištu je normalna pojava, štoviše možda je čak dobro i da postoji koliko se god to menadžerima ne sviđa. Pojava konkurenata ide na ruku kupcima jer će tada tada međusobni konkurenti prilagođavati maksimalno svoju strategiju svojim kupcima kako bi zadovoljili njihove potrebe na tržištu. Stoga je za menadžere predviđanje sljedećih poteza konkurenata najteži ali i najkorisniji dio analize međusobnog natjecanja. Kako to utječe na strategiju koju su već razvili za poslovanje svoga poduzeća. Slobodno se može reći da će ta strategija i dalje biti vodilja kojom će se osvajati tržišta samo uz eventualne male dorade, jer kako sam prethodno objasnila strategija da bi bila dobra uvijek mora uključivati spoznaju da e može pojaviti neki konkurent ili situacija koja ne ide na ruku našem poslovanju. To se zove rizik. I sami znate kako se kaže tko ne riskira taj i ne profitira. To doista jest tako zato menadžeri pomoću svojih znanja i vještina pokušavaju biti drugačiji, bolji, napraviti nešto što će zaintegrirati naše kupce, nešto što će ih dugoročno vezati za nas, pa čak i svojim svojim prenošenjem zadovoljstva našom uslugom ili proizvodom „stvoriti besplatan marketing“ preko usmene predaje ili djeljenjem iskustva na društvenim mrežama. U ovome cjelome procesu bitno je da menadžer prouči konkurentsku situaciju, kako zaista stoje na tržištu, pokušati otkriti njegovu strategiju, da li se zaista tržištu sviđa njjihova ponuda jer i sami znamo da danas svi žele biti poduzetnici. U stvarnosti je to doista teško i ako smo „izbacili“ neki proizvod na tržište to ne mora značiti da će isti biti prihvaćen na tržištu.

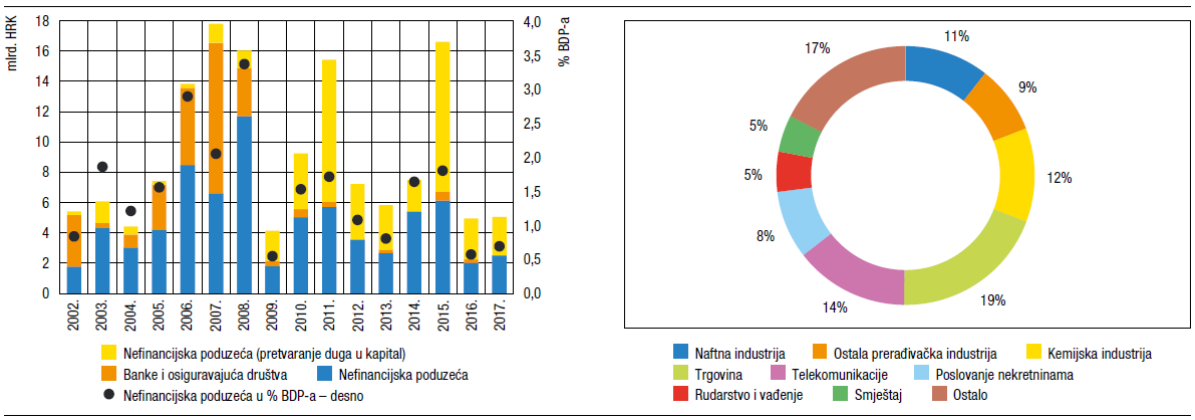
4.3 Inozemna ulaganja u Republiku Hrvatsku na temelju zadovoljstva usluge

Prvo ću reći nešto o nekoliko razloga zašto se uopće poduzeća šire na inozemna tržišta a zatim primjer ulaganja i u Hrvatsku. Jedan od prvih razloga je pristupanje novim kupcima što je i logično. Širenja na inozemna tržišta nudi potencijal za povećane prihode, dobiti i dugoročan rast. Sve veće firme kako bi ostale konkurentne šire svoje tržišne okvire na strana tržišta. Drugi razlog širenja na inozemna tržišta je smanjenje troškova i jačanje tvrtkine konkurentnosti. Domaća tržišta su najčešće manja i nemaju toliko slobodnog prostora za učenje i prostora da se dosegne proizvodna ekonomija ramjera stoga im inozemna tržišta daju potpunu slobodu za razvijanje u smjeru u kojemu se strategijom to želi postići.

Zatim imamo kapitale u obliku stručnosti. Sami znamo da se znanje danas u obliku kapitala najviše cijeni. Možemo imati najbolje resurse, financijske mogućnosti ali ako nemamo dovoljno stučan kadar tada naša želja za konkurentnošću pada u vodu. Na inozemnom tržištu stručnost, učenje i zalaganje se daleko više cjeni i širi naše mogućnosti a u tome smjeru želi svako poduzeće ići. Prepoznati nečiju stručnost je najveća motiviranost u poslovnome svijetu. Također jedan od bitnih razloga je osvajanje različitih inozemih tržišta. Znamo da je rizik dio poslovanja no uvijek barem malo bilo pomoću strategija ili nekih drugih stručnih načina možemo djelovati na isto. Tako naprimjer ukoliko ulažemo i razvijamo svoje poslovanje na nekoliko inozemnih tržišta postoji manja mogućnost od većeg rizika za poslovanje. Naprimjer ukoliko nešto pođe po zlu na europskom tržištu uvijek kao osiguranje imamo azijsko tržište ukoliko smo povezani sa više njih. Svoje resurse polažemo na nekoliko različitih kultura i demografski ih raspoređujemo i time si garantiramo određenu sigurnost.

Prema podacima Hrvatske Narodne banke u posljednja tri desetljeća mnogo slabije razvijene europske zemlje pokušavaju privući što više inozemnih ulaganja ističajući vrijednost mogućih potencijalnih ulagatelja. Naime inozemna ulaganja donose niz korisnih faktora za domaća gospodarstva kako na makroekonomskoj tako i na mikroekonomskoj razini. Dodatna ulaganja znaći i otvaranje novih radnih mjesta koja su poželjna neovisno u kakvo se gospodarskoj situaciji nalazi neka zemlja. Dodatna ulaganja povećavaju porezne prihode, jačanje izvoza i općenito jačanje gospodarstva. Inozemna ulaganja potiču pridruživanju lancima vrijednosti na tržištu a to često omogućuje i manja izvora financiranja koja manjim nestabilnim zemljama daje veće poglede na otvaranje na tržištu i dodatne mogućnosti.

Ovim istraživanjem nastoje se pobliže ispitati prednosti stranog vlasništva na primjeru hrvatskih poduzeća. Da li se strani kapital unosi samo kako bi se ojačala i materijalizirala njihova poduzeća još više a da nisu dostupne lokalnim poduzetnicima. Istraživanje će se provesti na temelju različitih organizacijskih, tehnoloških i financijskih pokazatelja. Izvori podataka koji su se koristili za ovo istraživanje uzeti su djelomično iz baze HNB-a jer njihova baza mora sadržavati informacije o inozemnim ulaganjima koje su poduzeća dužna dostaviti. Prednost njihovih podataka je u tome da uključuju podatke o vrsti i iznosu svakoga pojedinačnoga vlasničkog ulaganja. HNB-ova baza je povezana sa podacima Financijske Agencije kojoj se dostavljaju godišnji financijski izvještaji. Sva poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske dužni su dostaviti FINI financijska izvješća. Spajanjem ovih dviju baza FINA i HNB-a dobivamo skup podataka iz kojih možemo isčitati sve podatke koji su potrebni za ovo istraživanje. Ova analiza rađena je na 35.324 poduzeća, od kojih je 2185 u stranom vlasništvu, a 33.139 u vlasništvu rezidenta. Neočekivano je da je Hrvatska svrstana u pogodniju zemlju za ulaganje kao jedna od članica EU s obzirom da nam drugi gospodarski pokazatelji uspješnosti i nisu toliko dobri. Većina izravnih stranih ulaganja u Hrvatskoj se odnosi na financijski sektor što tolko i ne čudi s obzirom na visoku zastupljenost stranog vlasničkog kapitala u bankarskom sektoru.



Slika 9. Inozemna vlasnička ulaganja u Hrvatsku

Izvor: Hrvatska Narodna Banka, autor: Jankov Ljubinko

Isčitavanjem iz grafa možemo vidjeti kako je prije krize zabilježeno veliko ulaganje u vlasničku strukturu banaka kao i osiguravajuće kuće, a nakon krize zabilježen je drastični pad. Što se tiče sektora u koje se najviše ulagalo možemo vidjeti da su to sektori ramjene usluga i dobara, trgovina. Nakon što je Hrvatska primjena u punopravno članstvo Europske Unije monogi su mislila da će se inozemna ulaganja povećati no međutim dogodio se lagani pad. Djelomični

razlog tome je nepredvidiva porezna politika, pravna nesigurnost kao i druga strukturalna ograničenja.

Također Hrvatska se našla na slaboj poziciji konkurentnosti koje prikazuje Svjetska banka. Zaključak ovog istraživanja je da su ulaganja u razdoblju od 2002. do 2017. godine većina vlasničkih ulaganja bila motivirana osvajanjem novih tržišta, dok su ulaganja s ciljem povećanja efikasnosti grupacije bile manje zastupljene. To sve dovodi do manjka konkurentnosti domaćeg gospodarstva u privlačenju investicija, što u mogućnostima malog tržišta niske kupovne moći objašnjava zašto su inozemna ulaganja skromna. Rezultati analize su potvrdili da nefinancijska poduzeća u stranom vlasništvu ostvaruju prednosti i određene performanse u odnosu na poduzeća u vlasništvu rezidenta.[3]

4.4 Hrvatski inovator na globalnom tržištu

Vjerujem da je svatko od nas čuo za mladog inovatora Matu Rimca. On je još kao srednjoškolac napravio svoj prvi patent. Kao maturalni zadatak Mate je napravio rukavicu koja je objedinila zadatke miša i tipovnice i osigurala mu prvo mjesto na županijskom, kasnije i državnom prvenstvu. Njegova rukavica je obišla svijet i danas ga dovela do onoga što je danas, jedan od najboljih mladih inovatora. Nakon toga Mate je kako je on to nazvao svoj „stari BMW“ ugradio jači motor kojim je obilazio automobilske utrke kojima se također bavi. Njegova strast prema utrkama i ljubav prema motorima dovela ga je do ideje kako napraviti automobil jer nema smisla ugrađivati i dorađivati motore. Kako nije imao početnog kapitala kojim bi isto pokrenuo jer i sami znamo koliko je financijskih sredstava potrebno za jednu autoindustriju, Mate je sklopio suradnju sa dizajnerom Andrianom Mudrim, austrijancom hrvatskog podrijetla. On je sukladno Matinim uputama dizajnirao sadašnju poznatu crvenu jurilicu. Concept one, 3D modela je zainteresirao princa iz Abu Dhabija koji je pokazao veliki interes za automobilima i investiranjima u tvrtku, no jedan od uvjeta je bio Matino preseljenje u Abu Dhabi na što on nije pristao tako da je suradnja otkazana.

Concept One je prvi put predstavljen javnosti 2011. godine na sajmu u Frankfurtu u kojemu se održavaju jedni od najvećih sajmova automobila. Nakon uspješnog predstavljanja električnog automobila na sajmu nizale su se same prilike. Rimac je napravio bateriju koja je trenutno najbolja na tržištu, iako je dosta skuplja od prosječne no njezina kvaliteta je nezamjenjiva.

[3] Hrvatska Narodna Banka: Istraživanje I-55, autor Jankov Ljubinko (2020), pristupano 05.01.2021

Jedina konkurencija je trenutno Rimac firmi Buggati. Proizvodnja većih serija za sada nije moguća s obzirom na velika ulaganja koja su trenutno nedostižna radi financijskih ulaganja. Nakon najbržeg električnog automobila Rimac nije stao proizveo je Greyp Bike, električni bicikl koji se pali na otisak prsta, a postiže brzinu od 60km/h. Ljubav prema automobila danas ga je dovela do tvrtke koja zapošljava 850 ljudi. Sjedište se nalazi u Svetoj Nedjelji. Uz glavno sjedište otvoreni su inženjerski uredi u Splitu i Osijeku te Joint Venture u Kini. Najnovije proširenje pogona je u Velikom Trgovišću, gdje je 2020 uspostavljena nova era za proizvodnju električnih automobila i tehnoloških napretka.

U planovima za budućnost Rimac je najavio izgradnju pogona koji će biti vrh tehnologije u automobilskoj industriji a to će biti njegova oaza mira iz kojega će voditi poslovanje. Ovo je jedna od ljepših hrvatskih priča. Novi izumi doveli su Hrvatsku na visoko mjesto u svijetu po pitanju inovacija, nešto što je krenulo kao dječački san postalo je stvarnost. Ne da govorimo samo o inovacijama u smislu automobilske industrije, nego govorimo i o novom pogledu na budućnost što se tiće ekologije. Ovakav način očuvanja okoliša pomoću električnih motora nova je era pogleda na budućnost koja je smjer kakvog globalni svijet želi. Rimac je također takozvani poslovni anđeo to znači da pomaže mladim poduzetnicima sa idejama, savjetima i organizacijom oko njihovih prvih koraka.

4.5 EU fondovi

Svi znamo da je Hrvatska postala punopravna članica Europske Unije 1. srpnja 2013 godine. Kada se Hrvatska borila za ulazak u članstvo neki građani su bili za ulazak neki protiv, većina ih je sada nekoliko godina nakon promjenila mišljenje. Da li je Europska Unija toliko loša za Hrvatsku, po meni osobno nije s obzirom da nam je gospodarstvo bilo jako izloženu riziku i bilo u relativno nepovoljnom položaju za naša domaća gospodarstva ja sam EU vidjela kao moguću priliku. Malo ljudi je zapravo znalo da EU ima svoje fondove bilo strukturne ili investicijske u koje mi ulažemo sredstva ali pomoću projekata možemo izvući više novaca negoli smo uložili. Za Hrvatsku kao relativno mali zemlju meni se to čini kao dobra prika koju ili ćemo znati iskoristiti ili ne. Europska unija se zalaže za promicanje mira, vrijednosti, dobrobiti građana, zajedničku slobodu, sigurnost i pravdu, između ostalog i za konkurentno globalno tržište kao i napredak vezan za zaštitu okoliša. Cilj ove zajednice je također pojačati ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju te solidarnost među državama članicama.

Europska unija ima nekoliko fondova a to su: Kohezijski fond, Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo.

„.....*Ulaskom u punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz europskih fondova. U financijskom razdoblju 2014.-2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura. Od tog iznosa 8,397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 2,026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. Republika Hrvatska koristila je i još uvijek koristi i sredstva strukturnih instrumenata iz financijske perspektive 2007.-2013., Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) i programa Unije.“* (internetski izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi, autor: nepoznato, pristupano 01.02.2021)

Uz sve ove fondove 2007 godine osnovan je i Europski fond za prilagodbu globalizaciji kako bi se pružila potpora radnicima koji izgube svoja radna mjesta zbog globalizacije i promjena u trgovini koja su svakim danom promjenjiva. Glavni i prvi zadatak je bio pružanje potpore nakon svjetske financijske i gospodarske krize. Jakost i povjerenje koje ovaj fond uljevaju svojim članicama govori u tome kako je u 2017 i 2018 godini po zadnjim podacima čak 10 država zatražilo pomoć te im je isplaćeno 41 milijuna eura. Najviše sredstva za pomoć je otišlo u sektore proizvodnje i trgovine na malo. Europski fond za prilagodbu globalizaciji za razdoblje od 2014 do 2021 ima naviši godišnji proračun od ukupno 150 milijuna eura. Ovaj fond nudi pomoć u obliku mjera i to:

- Pomoći u potrazi za zaposlenjem
- Usluga profesionalne orjentacije
- Obrazovanja, osposobljavanja i prekvalifikacija
- Mentorstva i savjetovanja
- Poduzetništva i osnivanja poduzeća[4]

[4] Internetski izvor: Službene stranice Europske Unije; autor: nepoznato, pristupano 14.01.2021

5. ZAKLJUČAK

Danas je izrazito bitno pored vlastitih potencijala pratiti i okruženje u svijetu. Danas je globalizacija nezaustavljivi dio sadašnjosti ali i budućnosti. Da bi poduzeće bilo uspješno mora pratiti tržište na kojemu se nalazi tako da sluša želje i potrebe potrošača kako bi ostvario njihove želje i potrebe. Jedino na taj način može poduzeće opstati. Ukoliko se poduzeće ne prilagodi situaciji u kojoj se nalazi tada dolazimo do njezine nekonkurentnosti na tržištu i mogućem zatvaranju poslovanja. Da bi poduzeće bilo konkurentno u poslovnome svijetu mora svoje proizvode plasirati i na strana tržišta. Ukoliko to ne može ostvariti sama radi nedostatka resursa tada može sklopiti savez sa drugim društvom s kojim će ostvariti zajednički cilj.

Strateškim planiranjem i strategijom društva svaki menadžer ima zadatak da iskaže svoje vještine i sposobnosti upravljanja. Postoji nekoliko načina na koji isto može ostvariti. U svijetu imamo nekoliko institucija koje su ostvarene s ciljem održavanja jedinstva, suradnje i pomoći onima koji ne mogu pratiti sve nastale tehnološke napretke. Neke od institucija su NATO, Svjetska banka, Svjetska Trgovinska organizacija, Fondovi Europske unije i slično. Takve institucije svojim znanjem, stručnim savjetovanjem i financijskim potporama suzbijaju monopole i velki jaz između siromaštva i bogatstva. Kako i uvijek u privatnom životu tako i u poslovnome uvijek može doći do konflikta koji nastaju kao posljedica krivih informacija, nerazumjevanja i različitih interesa oko strategije poslovanja kao i odluka koje su donešene.

Hrvatski primjer dobrog praćenja trendova i velikog osvajanja inozemnih tržišta je poznata hrvatska firma mladog poduzetnika i inovatora Mate Rimca. Ovaj mladi inovator svojom kreativnošću, strateškim planiranjem i praćenjem tržišta je automobilsku industriju pomoću električnih izuma doveo do tehnološkog napretka koji je zaintegrirao svijetsku javnost.

Sva istraživanja i analize nas dovode do toga da ukoliko želimo biti uspješni u onome što radimo moramo pratiti tržište i prilagođavati se situacijama koje nas okružuju.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević- Šiber F (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb:"Školska knjiga"
2. Buble M, Cingula M, Dujanić M, Dulčić Ž, Božac M, Galetić L, Ljubić F, Tipurić D, (2005) Strateški menadžment, Zagreb: „Sinergija"
3. Galović T. (2017) Putevima krupnog kapitala i globalizacije, Zagreb: „Tiskara"
4. Gutić D, (2019) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Osijek:"Studio HS internet d.o.o"
5. Mencer I, (2012) Strateški menadžment, Zagreb: „TEB Poslovno savjetovanje d.o.o."
6. Sikavica P, (2011) Organizacija, Zagreb: „Školska knjiga"
7. Sikavica P, (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb: „Školska knjiga"
8. Srića V, Muller J: Upravljanje odnosom s klijentima (2005), Zagreb: „Delfin-razvoj managementa d.o.o"
9. Thompson A, Strickland A.J, Gamble J.E, (2008) Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb: „Mate"
10. Van Horne J.C (2003) Financijsko upravljanje i politika, Zagreb: „Mate"

Internetski izvori:

1. Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica The World Bank, datum pristupa: 17.01.2021; https://www.worldbank.org/en/home
2. Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica McDonald's, datum pristupa: 02.01.2020; https://mcdonalds.hr/
3. Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica World Trade Organization, datum pristupa: 02.01.2021, https://www.wto.org/
4. Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica International Monetary Fund, datum pristupa: 02.01.2021; https://www.imf.org/en/Home
5. Internetski izvor: autor: Jankov Ljubinko, službena stranica Hrvatske Narodne banke, datum pristupa: 05.01.2021; https://www.hnb.hr/
6. Internetski izvor, autor: nepoznato, službene stranice Europske Unije, datum pristupa: 14.01.2021; https://europa.eu/european-union/index_hr

7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Slika 1. Logo WTO 5
Slika 2. Prikaz razmjene usluga između država članica WTO 6
Slika 3. Činjenice o IMF-u 11
Slika 4. Logo McDonald's 14
Slika 5. Prikaz SWOT analize 20
Slika 6. Prikaz PEST analize 22
Slika 7. Razine menadžmenta 24
Slika 8. Komponente upravljanja odnosom s klijentom 30
Slika 9. Inozemna vlasnička ulaganja u Hrvatsku 35

Tablica 1. Negativni utjecaji globalizacije 9
Tablica 2. Prednosti i nedostaci globalizacije 10

Grafički prikaz 1 Prikaz omjera rasta strateških saveza 27
Grafički prikaz 2. Prikaz jakosti substituta 33

7. ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE Ariana Galetić

Antuna Kuzmanića 25, 100040, Zagreb

+385917975540

ariana_galetic@hotmail.com

Datum rođenja 12/09/1994

RADNO ISKUSTVO

01.11.2017.-31.12.2019. **RAČUNOVOĐA**

B2 Kapital d.o.o.

- Knjiženje ulaznih I izlaznih računa
- Plaćanje računa
- Arhiviranje dokumenata

01.12.2016.-01.05.2017.

TIM DOBIT d.o.o.

- Knjiženje ulaznih I izlaznih računa
- Arhiviranje dokumenata

OBRAZOVANJE

01.10.2013.-01.10.2017. **Stručna prvostupnica ekonomije, bacc.oec.**

Veleučilište Baltazar Zaprešić

01.11.2017. - danas Stručna specijalistica financijskog menadžmenta, struč. bacc.oec.

Drugi jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C2	C2	C2	C2	C2
Španjolski	B1	B1	B1	B1	B1

Komunikacijske vještine	- Izvrsne komunikacijske vještine - Sklonost timskom radu - Otpornost na rad pod pritskom
Druge vještine	- Vještina rada u Office alatima - Baratanje Office alatima
Vozačka dozvola	- B kategorija