Poluglobalizacija i dvojbe koje izaziva

Andrović, Saša

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:329565

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij, Marketing

Saša Andrović

POLUGLOBALIZACIJA I DVOJBE KOJE IZAZIVA

Diplomski rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij, Marketing

Saša Andrović

POLUGLOBALIZACIJA I DVOJBE KOJE IZAZIVA

Diplomski rad

Kolegij: Globalizacija i menadžment

JMBAG: 0010129669
e-mail: sasaandrovic11@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study, Marketing

Saša Andrović

SEMIGLOBALIZATION AND THE DOUBTS IT CAUSES

Graduate paper

Osijek, 2020. year

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je __diplomski__ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Saša Andrović

JMBAG: 0010129669

OIB: 95454775280

e-mail za kontakt: sasaandrovic11@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij, Marketing

Naslov rada: Poluglobalizacija i dvojbe koje izaziva

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Saša Andrović

SAŽETAK

Diplomski rad je usmjeren na istraživanje procesa globalizacije i poluglobalizacije. Globalizacija podrazumijeva intenziviranje svjetskih društvenih procesa, koji povezuju međusobno i najudaljenije krajeve našeg planeta. Globalizacija se može definirati kao prostrana mreža ekonomskih, kulturnih, socijalnih i političkih međusobnih veza i procesa koji nadilaze nacionalne granice. Globalizacija podrazumijeva gospodarstvo koje obilježava brži razvoj međunarodne trgovine, odnosno deregulacija tržišta (proces ukidanja svih zapreka cirkulaciji roba i usluga), ekspanzija inozemnog kapitala, rastući značaj trgovine usluga i izravnih inozemnih ulaganja. Brza globalizacija svjetskih gospodarstava posljednjih godina uglavnom se temelji na brzom razvoju znanosti i tehnologije. Glavni nositelji procesa globalizacije su multinacionalne kompanije koje se pojavljuju kao važan čimbenik svjetskih gospodarskih procesa.

Poluglobalizacija uključuje objedinjena razmatranja lokalnih međusobnih djelovanja i međusobne prekogranične aktivnosti – prepreka i mostova između zemalja – umjesto fokusiranja na samo jedno ili drugo. Da bi se poluglobalizacija shvatila ozbiljno, poslovne se odluke ne bi smjele izvoditi ni na pristupu „zemlja po zemlja", niti na postavki da je jedna te ista strategija dovoljna za sve.

Strategije koje su pogodne za poluglobalizaciju su slijedeće: CAGE obrazac za udaljenosti – razlike među državama mogu se mjeriti kroz kulturne, administrativne, geografske i ekonomske dimenzije, ADDING bodovna lista vrijednosti – pomaže poslovnim subjektima da stvore dodatnu vrijednost, a ne samo povećaju obujam poslovanja, te AAA trokut – adaptacija za prilagođavanje razlikama, agregiranje za prevladavanje razlika te arbitraža za ostvarivanje dobiti iskorištavanjem neizbježnih neravnoteža između tržišta.

Ključne riječi: globalizacija, globalna ekonomija, multinacionalne korporacije, poluglobalizacija, strategije poluglobalizacije

SUMMARY

The thesis is focused on the research of globalization and semi-globalization. Globalization implies the intensification of world social processes, which connect and the most distant parts of our planet. Globalization can be defined as a vast network of economic, cultural, social, and political interrelationships and processes that transcend national boundaries. Globalization implies an economy marked by faster development of international trade, ie market deregulation (the process of removing all obstacles to the circulation of goods and services), expansion of foreign capital, the growing importance of trade in services and foreign direct investment. The rapid globalization of world economies in recent years is largely based on the rapid development of science and technology. The main carriers of the process of globalization are multinational companies that are emerging as an important factor in world economic processes.

Semi-globalization involves unified considerations of local interactions and cross-border activities - obstacles and bridges between countries - rather than focusing on just one or the other. To take semi-globalization seriously, business decisions should not be made either on a country-by-country approach or on the assumption that one and the same strategy is sufficient for all. Strategies that are suitable for semi-globalization are as follows: CAGE Distance Framework - country differences can be measured across cultural, administrative, geographical and economic dimensions, ADDING Value Scorecard - helps businesses create added value, not just increase business volume. and the AAA Triangle - Adaptation to adjust for differences, Aggregation to overcome differences, and Arbitrage to make a profit by exploiting the inevitable imbalances between markets.

Keywords: globalization, global economy, multinational corporations, semi-globalization, strategies of semi-globalization

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. METODOLOGIJA RADA 3
2.1. PREDMET I CILJEVI ISTRAŽIVANJA 3
2.2. METODE ISTRAŽIVANJA 3
3. DEFINIRANJE POJMA GLOBALIZACIJE 5
3.1. UZROCI GLOBALIZACIJE 7
3.2. BARIJERE GLOBALIZACIJE 10
3.3. UTVRĐIVANJE STUPNJA GLOBALIZACIJE 13
4. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNI MENADŽMENT 17
4.1. EKONOMSKI ASPEKTI GLOBALIZACIJE 19
4.2. POLITIČKI ASPEKTI GLOBALIZACIJE 27
5. POLUGLOBALIZACIJA I DVOJBE KOJE IZAZIVA 32
5.1. POJAM POLUGLOBALIZACIJE 32
5.2. STRATEGIJE POLUGLOBALIZACIJE I MEĐUNARODNI MENADŽMENT 34
6. ZAKLJUČAK 50
LITERATURA 53
POPIS TABLICA 56
POPIS GRAFIKONA 57
POPIS SLIKA 57

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je „Poluglobalizacija i dvojbe koje izaziva.“ Iako su se procesi globalizacije intenzivirali 80-ih godina 20. stoljeća, posrijedi je stari proces započet prije nekoliko stoljeća, koji se ogledao u trgovinskoj ekspanziji, istraživanju, osvajanju, migraciji, kolonizaciji, tehnološkom napretku, itd. Globalizacija je višeznačni proces koji obuhvaća ekonomske, političke, kulturne i socijalne dimenzije te se može reći da je globalizacija nastala konvergencijom niza političkih, tehnoloških, društvenih i ekonomskih faktora. Globalizacija predstavlja svako djelovanje koje prelazi nacionalne i teritorijalne granice, te ju možemo definirati kao rast globalne, transkontinentalne međupovezanosti. Globalizacija je jedna od posljedica razvoja znanosti, suvremene tehnologije, tržišne ekonomije i demokracije. Napredak u prijevozu, poput parne lokomotive, parobroda, kontejnerskih brodova, aviona, te razvoj telekomunikacijske infrastrukture, poput telegrafa, interneta i mobilnih telefona, glavni su čimbenici globalizacije i generirali su daljnju međuovisnost gospodarskih i kulturnih aktivnosti svijeta. Globalizacija je prije svega ekonomski proces interakcije i integracije koji je povezan sa socijalnim i kulturnim aspektima. Ekonomski, globalizacija uključuje robu, usluge, tehnologiju i ekonomske resurse kapitala. Deregulacijom tržišta, odnosno uklanjanjem prekograničnih trgovinskih zapreka dolazi do stvaranja i širenja globalnog tržišta, odnosno do povećane ekonomske aktivnosti razmjene robe, usluge i novčanih sredstava. S političkog aspekta, s procesom globalizacije usporedno teku procesi denacionalizacije ili napuštanja koncepta nacionalnih država, stvaranja nacionalnih država i procesi regionalizacije.

Tijekom povijesti ljudska globalna politička moć se mijenjala i prelazila iz jedne u drugu regiju svijeta. Europa je dugo vremena bila središte gospodarske i svekolike moći. Onda je došlo do zamjena uloga te se središte gospodarske i svekolike moći pomaklo iz Europe u Sjedinjene Američke Države, s tendencijama daljnjeg pomicanja prema Japanu i istočnome dijelu Azije te Kini.

Usprkos dojmu kako je svijet postao globalna ekonomija, naše doba nije vrijeme potpune, pa čak ni skoro potpune, globalizacije. Aktualno stanje svijeta mnogo je primjerenije okarakterizirati kao poluglobalizaciju. Većina ekonomskih aktivnosti koje se ostvaruju, bilo unutar, bilo preko granica,

još uvijek ograničena zemljom. Da svijet nije u potpunosti globaliziran pokazuju i trendovi. Prema Ghemawatu (2010.) integracija je već prije nekoliko godina dosegla svoj vrhunac. Grubi izračuni pokazuju da je dio svjetske populacije koji se može smatrati dugoročnim međunarodnim imigrantima bio nešto viši 1900. godine – koja je vrhunac ranije ere migracija – nego 2005. godine. Također razina izravnih stranih investicija kao dio BDP-a dostigla je vrhunac prije Prvog svjetskog rata i nije se vratila na tu razinu do 90-ih godina 20. stoljeća. Na temelju navedenog, svijet će ostati poluglobaliziran u desetljećima koji slijede.

Ključni izazovi s kojima se susreću poslovni subjekti su izbor strategija koje su pogodne za postizanje profitabilnosti u prekograničnom poslovanju. Da bi se poluglobalizacija shvatila ozbiljno, poslovne se odluke ne bi smjele izvoditi ni na pristupu zemlja po zemlja ni na postavki da je jedna te ista strategija dovoljna za sve. Ono što umjesto toga treba prihvatiti jest poslovna stvarnost koja leži između jedne (izolirane) zemlje i jednog (integriranog) svijeta. Poslovni subjekti koji ne uzimaju u obzir specifične političke, kulturne i ekonomske razlike osuđene su na propast.

Diplomski rad je podijeljen u šest poglavlja koji su međusobno sročeni u cjelinu. U prvom, uvodnom poglavlju u središtu razmatranja je definiranje koji je predmet rada, kao i cilj. Također je obrazložena i struktura rada. U drugom poglavlju posebna pažnja je usmjerena na znanstvene metode i tehnike koje su korištene u istraživanju. Također su navedeni predmet i ciljevi istraživanja. U trećem poglavlju biti će objašnjen pojam i definicija globalizacije, odnosno biti će dana slijedeća potpoglavlja: uzroci globalizacije, barijere globalizacije, utvrđivanje stupnja globalizacije. U četvrtom poglavlju biti će riječ o globalizaciji i međunarodnom menadžmentu, te o ekonomskim i političkim aspektima globalizacije.U petom poglavlju biti će objašnjen pojam i definicija poluglobalizacije, te koje su strategije pogodne za poluglobalizaciju i međunarodni menadžment. Na samom kraju rada u šestom poglavlju, nalaze se odlomci koji će pobliže i u kratkim crtama prikazati rezime cijelog rada, odnosno zaključak.

2. METODOLOGIJA RADA

2.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je istražiti proces globalizacije, kao i utjecaj globalizacije na svjetsko gospodarstvo, politiku i svjetsku zajednicu općenito. Također, potrebno je istražiti i objasniti da aktualno stanje svijeta nije vrijeme potpune, pa čak ni skoro potpune globalizacije, unatoč činjenici da je ukidanje carinskih barijera, slobodno kretanje kapitala, dobara, informacija i ljudi nikad veće. Globalno poslovno okruženje definirano je razlikama koje donose granice, pa se naše doba ne može zvati doba potpune globalizacije. Također, predmet istraživanja su i trendovi u svijetu vezani za globalizaciju, te strategije koje su pogodne za postizanje profitabilnosti u prekograničnom poslovanju.

Cilj istraživanja ovog rada je istražiti i definirati pojmove globalizacije i poluglobalizacije i karakteristike istih, te uvažavajući povijesno iskustvo, a analizirajući suvremene trendove pokušati doći do odgovora koliko je svijet globaliziran. Na isti način objasniti dimenzije globalizacije i njihovu uzročno posljedičnu poveznicu sa suvremenim menadžmentom, političke i ekonomske aspekte globalizacije, te u konačnici objasniti koje su strategije pogodne za poluglobalizaciju (za postizanje profitabilnosti u prekograničnom poslovanju).

2.2. Metode istraživanja

Diplomski rad se temelji na znanstvenim metodama i logičkim prosudbama, koje su važne za provođenje istraživanja i razumijevanje činjenica. U sklopu pisanja ovog diplomskog rada korištene su slijedeće znanstvene metode, a shodno preporukama autora Zelenike (2011.):

1. Induktivna i deduktivna metoda
2. Metoda analize i sinteze
3. Metoda deskripcije
4. Statistička metoda
5. Metoda kompilacije

6. Komparativna metoda

Induktivnom metodom, a na temelju analize pojedinačnih činjenica, nastojalo se doći do zaključka o općem sudu o globalizaciji. *Deduktivnom metodom,* a na temelju analize općih sudova o globalizaciji nastojalo se izvoditi pojedinačne zaključke o globalizaciji. *Metoda analize* je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Primjer ove metode je raščlanjivanje globalizacije prema njenim aspektima i prema aktivnostima iz kojih je nastala. *Metoda sinteze* je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Ova metoda je temelj pojedinačnih informacija o elementima globalizacije i elementima poluglobalizacije. *Metoda deskripcije* je postupak jednostavnog opisivanja ili očitovanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Primjer ove metode su karakteristike globalizacije i poluglobalizacije te njihov utjecaj na poduzeća. *Statističkom metodom* se provodila analiza poslovanja multinacionalnih kompanija i trgovinskih odnosa u svijetu. *Metoda kompilacije* je postupak preuzimanja tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Primjer ove metode je opis pojmova globalizacije i poluglobalizacije. *Komparativna metoda* je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa. Primjer ove metode je utvrđivanje razlika i sličnosti utjecaja globalizacije na međunarodno tržište.

3. DEFINIRANJE POJMA GLOBALIZACIJE

Globalizacija je složen i dinamičan proces. Ono što ovaj proces čini složenim su proturječna tumačenja o podrijetlu globalizacije, oprečni načini definiranja globalizacije te različita gledišta o dimenzijama globalizacije. Iako su se procesi globalizacije intenzivirali 80-ih godina 20. stoljeća, posrijedi je stari proces koji je započeo prije par stotina godina, a koji se sastoji od niza socijalnih, političkih, ekonomskih i kulturnih čimbenika. Tijekom povijesti, naravno u skromnijim tehnološkim uvjetima, odvijali su se različiti pokušaji globalizacije i uspostavljanja svjetske moći. Grci, Rimljani, četiri stoljeća europskog kolonijalizma, od 16. do sredine 20. stoljeća, kada su se Europljani proširili na sve dijelove svijeta što je dovelo do uspona zapadne kulture kao prve svjetske kulture – sve su to oblici volje za moći. Korijeni globalizacije vezuju se uz XVIII., XIX., i XX. stoljeće, kada je Europu zahvatio val velikih društvenih, ekonomskih, tehnoloških i političkih promjena. Slično tome, Hebron i Stack (2013.) definiraju globalizaciju kao daljnji razvoj procesa započetog prije nekoliko stoljeća, koji se ogledao u trgovinskoj ekspanziji, istraživanju, osvajanju, migraciji, kolonizaciji, tehnološkom napretku, itd., koji su se odvijali kroz svjetsku povijest. Kontakti među državama, društvima i ljudima od rane povijesti pa do danas pleli su svijet u obliku međusobno ovisnih uzoraka koji su se umanjivali i intenzivirali tijekom vremena. Ishod procesa globalizacije karakteriziraju nepredvidive, dalekosežne i trajne promjene. U tablici 1. su prikazani trendovi koji su pridonijeli širenju procesa globalizacije.

Tablica 1.: Pregled trendova koji su pridonijeli širenju pojma globalizacija

Nova tržišta	Novi akteri	Nova pravila i norme	Novi komunikacijski alati
-Razvoj globalnih tržišta usluga – bankarstvo, osiguranje i transport	-Multinacionalne korporacije integriraju svoje proizvodne i marketinške aktivnosti i time vladaju svjetskom proizvodnjom	-Privatizacijski proces, -Širenje demokracije	-Internet
-Nova financijska tržišta	-WTO, MMF, WB	-Rast broja konvencija o ljudskim pravima	-Pokretne telekomunikacije

-Rast aktivnosti spajanja i preuzimanja	-Razvoj mreže međunarodnih nevladinih organizacija	-Konvencije i sporazumi vezani uz zaštitu okoliša	-Brži i jeftiniji zračni, riječni, pomorski i kopneni transport
Globalno potrošačko tržište s globalnim brandovima	-EU, NAFTA, ASEAN i sl.	-Multilateralni trgovinski sporazumi i sporazumi oko intelektualnog vlasništva	-Kompjutorski potpomognuti dizajn i proizvodnja

Izvor: Rahimić i Podrug, 2013., prema: UNDP, 1999.

Kako je globalizacija višeznačna pojava, istoznačna i službena definicija globalizacije ne postoji. Riječi globalizam i globalizacija pojavile su se 1940-ih, a 1961. godine riječ globalizacija prvi je put unesena u rječnik američko-engleskog jezika (Scholte, 2002). Znanstvenici definiraju globalizaciju u različitim perspektivama, te u nastavku slijede neke definicije globalizacije:
Prema Guibernau (1996.) globalizacija se odnosi na intenziviranje svjetskih društvenih procesa, koji povezuju međusobno i najudaljenije krajeve našeg planeta. Na taj način događanja na jednom dijelu svijeta u najkraćem mogućem vremenu utječu na događanja na drugom kraju svijeta. Primjer su brojne odluke nadnacionalnih organizacija kao što su EU, NATO, MMF, UN, itd. Martin, Schumann i Camiller (1997.), i Jones (1995.) definirali su globalizaciju kao proces ekonomske i financijske integracije. Prema Martinu, Schumannu i Camilleru (1997.) ekonomska globalizacija odnosi se na progresivno umrežavanje nacionalnih tržišnih gospodarstava u jedinstvenu, usko međusobno povezanu globalnu političku ekonomiju čijom akumulacijom i raspodjelom resursa sve više upravljaju neoliberalni principi - naglašavajući ulogu koju tržište ima, uz minimaliziranje vladinog sudjelovanja u ekonomskim pitanjima. Slično tome, Jones (1995.) definira globalizaciju kao intenziviranje procesa međunarodne međuovisnosti, funkciju rasta konkurencije u međunarodnom sustavu slobodne trgovine pojačane širenjem tehnologije. Thomas i Wilkin (1997.), i McGrew (1998.) usredotočili su se na socijalni aspekt globalizacije. Prema Thomasu i Wilkinu (1997.) globalizacija se u širem smislu odnosi na proces po kojem se moć nalazi u globalnim društvenim formacijama i izražava se kroz globalne mreže, a ne kroz teritorijalno utemeljene države. McGrew (1998.) definira globalizaciju kao povijesni proces koji izaziva značajan pomak u prostornom dosegu mreža i sustava društvenih odnosa prema transkontinentalnim ili međuregionalnim obrascima ljudske organizacije, djelovanja i vršenja

vlasti. Jameson (1998.) je istaknuo kulturološki aspekt. Kao kulturni proces, globalizaciju naziva eksplozijom pluraliteta međusobno presijecanih, pojedinačno sinkretičnih, lokalnih razlika; dolazi do pojave novih, do tada potiskivanih identiteta, te širenja svjetske medijske i tehnološke kulture uz obećanje popularne demokratizacije.

Prethodne definicije otkrivaju da se globalizacija sastoji od više dimenzija. Te dimenzije uključuju ekonomsku, političku, kulturnu i socijalnu. S ekomnomskog aspekta, globalizacija predstavlja nezaustavljivu i neumoljivu gospodarsku silu koja je integrirala nacionalna tržišta, financijske usluge, rad i tvrtke na neviđenom nivou. Ovaj aspekt može se okarakterizirati neograničenim i masovnim protokom financijskih informacija, kapitala, roba i usluga u gotovo svim dijelovima svijeta (Friedman, 1999). Politički aspekt se usredotočuje na kapacitet i suverenitet država u doba globalizacije, dok su kulturni i društveni aspekti globalizacije konceptualizirani kao preplitanje raznolike kulture i društvenih struktura. Dakle, svjetsko tržište, svjetska trgovina, multinacionalne kompanije, globalna politika demokracije i ljudskih prava, migracije, transport, globalna masovna kultura, informatička tehnologija s globalnom virtualnom stvarnošću, ekološki problemi kao planetarni problemi - sve su to sastavnice globalizacije.

3.1. Uzroci globalizacije

Uzroci globalizacije vrlo su kompleksni, međutim na temelju prethodno navedenog može se reći da je globalizacija nastala konvergencijom niza političkih, tehnoloških, društvenih i ekonomskih faktora.

Politički faktori

Prema Lasserru (2003.) glavni politički čimbenik bio je razvoj slobodne trgovine među državama. Dvije se organizacije smatraju glavnim izvorom liberalizacije trgovine: Opći sporazum o carinama i trgovini (GATT), 1995. godine preimenovan u WTO (Svjetsku trgovinsku organizaciju), i Europska ekonomska zajednica (EEZ). Za ove organizacije se može reći da su značajno pridonijele otvaranju zemalja u razvoju za strane investicije. GATT, koji su 1946. godine osnovale 23 države, pokrenuo je niz pregovora, s ciljem smanjenja carinskih ustupaka radi stvaranja liberalizacije

trgovine. Europska zajednica (EZ) osnovana je 1957. Rimskim ugovorom, koji su potpisale Belgija, Francuska, Italija, Njemačka, Luksemburg i Nizozemska, s ciljem stvaranja zajedničkog tržišta i ekonomske i političke integracije između šest država članica. Kao rezultat toga, roba, ljudi i financijski tokovi mogli su se slobodno kretati među državama. Tijekom 1970-ih EZ je proširena ulaskom UK, Irske i Danske, zatim Španjolske, Portugala i Grčke 1980-ih te Švedske, Austrije i Finske 1990-ih.

Vjerojatno najznačajnije područje slobodne trgovine na svijetu danas je Europska unija, političko-ekonomska unija od 27 država članica koje se nalaze u Europi. EU je razvio jedinstveno europsko tržište kroz standardizirani sustav zakona koji se primjenjuje u svim državama članicama. Politike EU imaju za cilj osigurati slobodno kretanje ljudi, robe, usluga i kapitala tržišta država članica. Paralelno s onim što se događalo u industrijaliziranim zemljama, države trećeg svijeta postupno su usvajale pozitivnije stavove prema izravnim stranim ulaganjima (FDI). Isprva su zakoni o ulaganjima osmišljeni kako bi privukli strane ulagače te kako bi ih se potaknulo na lokalnu proizvodnju, no tijekom godina zakon se razvijao prema otvorenijem stavu, favorizirajući prekogranična ulaganja.

Od političkih čimbenika koji su utjecali na širenje globalizacije treba spomenuti i raspad bivših komunističkih zemalja krajem 80-ih i početkom 90-ih godina (zemlje srednje i istočne Europe, Sovjetski Savez), nakon čega je krenio val društvene demokratizacije koji je zahvatio sve kontinente.

Tehnološki faktori

Slijedeći niz „poticajnih čimbenika“ za globalizaciju povezan je s tehnološkim napretkom koji je smanjio troškove prijevoza i komunikacije, kao i jedinične troškove proizvodnje kroz ekonomiju obujma ili lokalizaciju proizvodnih kapaciteta u ekonomijama s niskim troškovima. Zračni, željeznički i cestovni prijevoz te upotreba kontejnera u pomorskom prometu smanjili su troškove prijevoza robe među zemljama, a u slučaju zračnog prijevoza, otvorila se mogućnost da menadžeri i potrošači putuju svijetom. Razvoj telekomunikacija smanjio je troškove razmjene informacija između poslovnih jedinica raštrkanih širom svijeta. Između 1950. i 1990. godine troškovi zračnog prijevoza smanjili su se za 56%, pomorskog prijevoza za 14%, te prekooceanskih telefonskih poziva za 29%. Napredak u proizvodnoj tehnologiji dao je ogroman poticaj potrebi koncentracije

proizvodnje u tvornicama koje imaju koristi od ekonomije obujma, potičući tako racionalizaciju i integraciju proizvodnih sustava. Osim koncentracije u proizvodnji, tvrtke su mogle nabavljati dijelove ili usluge iz zemalja s niskim troškovima, bilo uspostavljanjem vlastitog poslovanja ili lokalnom kupnjom. Drugi izvor ekonomije obujma dolazi iz potrebe za brzom amortizacijom troškova za istraživanje i razvoj. Tvrtke se suočavaju s dvostrukim pritiskom: Proračuni za istraživanje i razvoj se povećavaju, a životni ciklusi proizvoda se smanjuju. Tvrtke trebaju istovremeno lansirati proizvode i usluge na sva glavna tržišta kako bi mogle nadoknaditi svoja ulaganja (Lasserre, 2003:15). Prema Shangquanu (2000.) ovakav učinak "kompresije vremena i prostora" tehnološkog napretka uvelike je smanjio troškove međunarodne trgovine i ulaganja, što je omogućilo organizaciju i koordinaciju globalne proizvodnje. Primjerice, Fordov automobil Lyman dizajniran je u Njemačkoj, njegov sustav zupčanika proizveden je u Koreji, pumpa u SAD-u, a motor u Australiji. Upravo je tehnološki napredak omogućio ovu vrstu globalne proizvodnje. Osim koncentracije u proizvodnji, tvrtke su mogle nabavljati dijelove ili usluge iz zemalja s niskim troškovima, bilo uspostavljanjem vlastitog poslovanja ili lokalnom kupnjom.

Društveni faktori

Međunarodni zračni prijevoz i širenje načina života filmovima i TV serijama povećali su svijest o robnoj marki potrošača širom svijeta. Marke poput Sony-a, Nike-a, Coca-cole poznate su gotovo svugdje. Konvergencija ponašanja i potreba kupaca također je olakšana urbanizacijom i industrijalizacijom društva. Što je proizvod manje kulturan i što je tehničkiji, to je vjerojatnije da se može standardizirati i privući masu potrošača u svim zemljama: Računala i mobiteli su proizvodi za koje nacionalne razlike nisu previše važne (Lasserre, 2003:15-16).

Ekonomski faktori

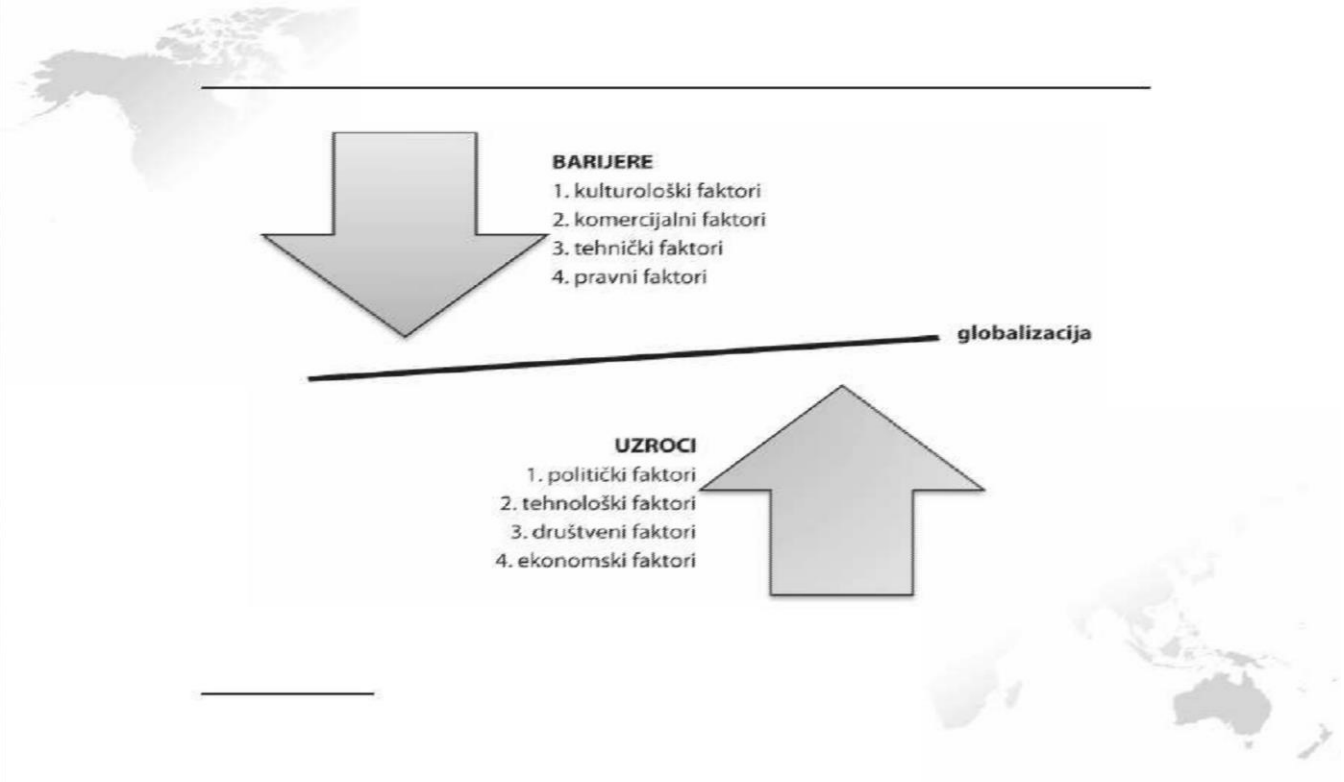
Prema Rahimić, Podrug (2013.) šezdesetih godina prošlog stoljeća pojavili su se japanski konkurenti na tržištima kojima su tradicionalno dominirali Američki ili Europski konkurenti. Japanske tvrtke, a kasnije i Korejske, usvojile su globalni pristup na samom početku svoje međunarodne ekspanzije. Jedan od razloga je taj što nisu imali puno nacionalnih podružnica, a do njihove međunarodne ekspanzije dolazilo je u vrijeme otvaranja trgovinskih barijera. Odmah na početku dizajnirali su proizvode za svjetsko tržište, stvarajući globalne marke kao što su Sony ili Panasonic, a njihov učinkovit proizvodni sustav donio im je troškovnu prednost u elektronici i

automobilskim dijelovima. Konkurenti su morali zauzeti sličan strateški stav ako su željeli preživjeti. Druga konkurentska snaga koja je gurnula tvrtke na globalizaciju je globalizacija kupaca. Tijekom 1970-ih Citibank je stvorila Globalnu jedinicu za upravljanje računima kako bi servisirala one korporativne kupce koji su imali međunarodne podružnice.

3.2. Barijere globalizacije

Kao što je ranije spomenuto, globalizacija je povezana s određenim stupnjem standardizacije proizvoda i praksi, te visokom razinom koordinacije i integracije aktivnosti u lancu vrijednosti tvrtki. Ograničavajući faktori otežavaju standardizaciju, koordinaciju i integraciju, te djeluju protiv globalizacije. Te faktore možemo grupirati u četiri kategorije: kulturološki, komercijalni, tehnički i pravni (Lasserre, 2003:19-21).

Slika 1.: Uzroci i barijere globalizacije



Izvor: Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 36.

Kulturološki faktori

Kada su proizvodi ili usluge povezani s tradicijom, nacionalnim i vjerskim vrijednostima, globalna standardizacija nije učinkovita. Neki proizvodi ili usluge jedinstveni su za određeno društvo i kulturu, te je njihova globalizacija gotovo nemoguća. Izbor hrane i pića, socijalne interakcije u procesu pregovaranja o prodaji, stavovi o higijeni, kozmetici ili darovima razlikuju se od kulture do kulture. Primjerice, u Azijsko-Pacifičkoj regiji izgradnja osobnih odnosa važnija je od pravnih ugovora. Potrebno je potrošiti vrijeme i trud na izgradnju tih osobnih veza, što bi se u Američkom kontekstu smatralo gubljenjem vremena (Lasserre, 2003:19). Prema Ghemawatu (2010.) ostali aspekti kulturnih barijera koji mogu utjecati na smanjenu ekonomsku razmjenu obuhvaćaju razlike u enticitetu i religiji, tradiciji, nedostatak povjerenja te varijacije u širim pitanjima ravnopravnosti. Prehrambeni proizvodi spadaju u grupu najosjetljivijih na kulturalne razlike, upravo zbog etničkih i religioznih razloga (npr. Amerikanci rižu smatraju običnom robom dok riža Japancima znači puno više). Također zemlje s tradicionalnom kulturom imati će sklonost k relativnoj zatvorenosti za međunarodnu trgovinu i investicije, odnosno biti će više izolirane nego druge zemlje.

Komercijalni faktori

U nekim se industrijama distribucijske mreže razlikuju među zemljama, i kao posljedica toga načini upravljanja distribucijskom mrežom, motiviranje trgovaca i distributera, cijene i pregovoranje, teško se mogu prilagoditi globalnoj koordinaciji. Primjerice, marketing i distribucija farmaceutskih proizvoda razlikuju se prema zdravstvenom sustavu zemlje. U nekim zemljama, poput Japana, liječnici prodaju lijekove, dok se u nekim zemljama lijekovi preuzimaju u ljekarnama uz naknadu od strane osiguravajućeg društva. Odgovaranje na zahtjeve kupaca, kao i prilagodba, drugi su čimbenici koji gotovo po definiciji pobijaju standardizaciju. Privatna štednja ili tekući računi pojedinaca, zajmovi malim i srednjim poduzećima, hipoteke, konzultantske aktivnosti, individualni arhitektonski projekti, aktivnosti su u kojima je za konkurentni uspjeh potrebna lokalna prisutnost i brza reakcija na zahtjeve kupaca. Iako se neke prakse, procesi ili metodologije mogu standardizirati na svjetskoj osnovi (na primjer konzultanti, inženjeri, arhitekti ili revizori), moraju se uzeti u obzir specifični zahtjevi kupaca, čime se ograničava globalizacija (Lasserre, 2003:19-20).

Tehnički faktori

Prema Rahimić, Podrug, (2013.) tehnički standardi mogu biti teret za globalne kompanije. Ekonomije obujma i troškovne koristi od globalne integracije i standardizacije ne mogu se u potpunosti iskoristiti kada se tehnički standardi razlikuju. Primjer je proizvodnja piva gdje su standardi proizvodnje različiti među zemljama. Drugi tehnički ograničavajući faktor globalizacije je prostor. Prostorna prisutnost potrebna je u onim industrijama koje trebaju fizički prostor kako bi stvorile i distribuirale svoje proizvode i usluge: bankovni sektor, hoteli, lokalne telefonske usluge, bolnice, maloprodaja, trgovci automobilima itd. U budućnosti će e-trgovina vjerojatno znatno smanjiti prostorna ograničenja, posebno kada je riječ o uslugama poput bankarstva. Treći tehnički ograničavajući faktor globalizacije je transport. Primjerice, roba poput cementa ekonomičnije se proizvodi u lokalnim tvornicama, nego u globalnim centraliziranim sektorima, jer su unatoč ekonomiji obujma koja bi se mogla postići, troškovi i rizici prijevoza znatno veći. U konačnici, jezik također može biti ograničavajući faktor globalnim pristupima. Ta ograničenja mogu biti značajna kada su u pitanju usluge pojedinačnim kupcima: usluge obuke, osobno bankarstvo i maloprodaja su mogući primjeri.

Pravni faktori

Vlade zemalja mogu nametnuti regulatorna ograničenja koja često djeluju protiv globalizacije, bilo zato što ograničavaju slobodan protok ljudi (propisi o radnim dozvolama), kapitala (kontrola razmjene, porez), robe (carine, kvote), podataka (cenzura, internet) ili zato što nameću ograničenja lokalizacije (politike lokalnog sadržaja, lokalno vlasništvo i politike zajedničkog ulaganja). Tijekom godina, zahvaljujući GATT-u, a sada i WTO-u, kao i multilateralnim sporazumima (EU, ASEAN, NAFTA, itd.) ili zahtjevima MMF-a, nacionalne legislative postaju otvorenije prema globalizaciji. Međutim, neka ograničenja još uvijek postoje. Primjerice, u nekim zemljama poput Kine i Indije, neki su sektori poput telekomunikacija, medija, bankarstva i osiguranja još uvijek pod strogim nadzorom. Vlade zemalja nastoje zaštititi strateški važne sektore i ulažu velike napore kako bi putem raznih ograničenja otežale ulazak stranoga kapitala u te sektore. Primjerice, vojnoj industriji, gdje su troškovi istraživanja i razvoja ogromni, a mogućnosti ostvarivanja ekonomije obujma značajne, globalizacija bi bila u potpunosti opravdana, ali nije zaživila zbog državnih ograničenja (Lasserre, 2003:21).

Prema Ghemawatu (2010.) ove se vrste barijera podižu kada domaća industrija zadovoljava jedan ili više od slijedećih kriterija:

- *Proizvodi neophodne robe.* Visoka je vjerojatnost da će vlade utjecati na lokalna tržišta ako se robe smatraju neophodnima za svakodnevni život građana. Nužni prehrambeni proizvodi, gorivo i električna energija, primjerice, pripadaju u ovu kategoriju.
- *Proizvodi robe i usluge koje građani smatraju zagarantiranima.* Neke industrije, kao što je sektor zdravstva, proizvode robe ili usluge za koje ljudi vjeruju da predstavljaju osnovno ljudsko pravo. Vlade često interveniraju postavljajući standarde kvalitete te, također, kontroliranjem cijena u takvim industrijama.
- *Velik je generator zaposlenosti.* Industrije koje predstavljaju velike glasačke blokove često dobivaju državnu potporu u obliku subvencija i zaštite od uvoza. Primjeri su poljoprivrednici i zaposleni u tekstilnoj i industriji konfekcije.
- *Veliki dobavljači za vladu.* Ako su vlade glavni kupci (na primjer, sredstva za javni/masovni prijevoz), time se očigledno proširuje i djelokrug vladine intervencije.
- *Nacionalni prvaci.* Neke industrije ili kompanije služe kao simbol konkurentnosti i suvremenosti pojedine zemlje.
- *Jest ili se shvaća kao vitalna za nacionalnu sigurnost.* Vlade će intervenirati da zaštite one industrije za koje smatraju da su usko vezane na nacionalnu sigurnost.
- *Kontroliraju nacionalne resurse.* Industrija nafte i plina.
- *Uključuje velike nataložene troškove.* Industrije koje zahtijevaju velike, nepovratne geografski specifične investicije – vrlo su ranjive na zastoje od strane vlade nakon što su investicije izvršene.

3.3. Utvrđivanje stupnja globalizacije

Unatoč dojmu kako je svijet postao globalna ekonomija i kako su sve industrije i tržišta potpuno globalizirana, to je daleko od istine. Različite zemlje su pod utjecajem različitih globalnih trendova. Najveći dio svjetske trgovine odnosi se na zemlje tzv. trijade (Europska unija, SAD, Japan), u novije vrijeme pridružujući im Kinu i Indiju. Veliki udjeli Europe, Azije i Sjeverne Amerike u svjetskom izvozu i uvozu robe daje tim regijama ogroman utjecaj na globalni rast

trgovine. S izvozom u vrijednosti od 7,11 bilijuna dolara i uvozom od 7,15 bilijuna dolara u 2018. godini, Europa je činila 38 % svjetske trgovine robom i na izvoznoj i na uvoznoj strani. Azijski izvoz od 6,91 bilijuna dolara činio je 34 % u ukupnom svjetskom izvozu, dok je njen uvoz od 6,76 bilijuna dolara činio 33 % u svjetskom uvozu. Izvoz i uvoz Sjeverne Amerike od 2,56 bilijuna dolara i 3,56 bilijuna dolara činili su udjeli od 14 % i 18 % u svjetskom izvozu, odnosno uvozu (WTO, 2019., online). Također, nominalni BDP u 2019. godini od prvih 10 ekonomija svijeta čini oko 66% svjetske ekonomije, dok 20 najvećih ekonomija svijeta doprinose gotovo 79% svjetske ekonomije. Preostalih 173 država zajedno čine manje od jedne četvrtine svjetskog gospodarstva, odnosno 21% (World Bank, 2020., online). Iz navedenog se može vidjeti kako su drugi dijelovi svijeta poput Afrike, Južne i Srednje Amerike, Istočne Europe, ekonomski i tehnološki inferiorni, stoga se ne može reći kako je postignuto potpuno globalno poslovanje.

Yip je razvio alat za utvrđivanje stupnja globalizacije, odnosno za utvrđivanje potencijala za globalizaciju industrije i tržišta. Kako bi se utvrdio stupanj ili potencijal globalizacije, potrebno je analizirati četiri kategorije pokretačkih sila, a pokretačke sile jesu: tržište, troškovi, država i konkurencija. Djelovanje navedenih pokretačkih sila razlikuje se među industrijama i tržištima. (Yip, 1992.,u: Rahimić,Podrug, 2013:43).

Tržišne pokretačke sile

Trišne pokretačke sile ovise o ponašanju kupaca, strukturi distribucijskih kanala i prirodi marketinga u industriji. Jedan od aspekata globalizacije je stalna konvergencija potreba kupaca. Prema Levittu (1983.) potrošači imaju slične ili različite potrebe za proizvodima i uslugama zbog sličnosti odnosno zbog različitosti u njihovim kulturama, gospodarskom razvoju i brojnim drugim razlozima. Kulturološka i ekonomska konvergencija među zemljama uzrokuje konvergenciju mnogih potreba potrošača diljem svijeta.

Budući da kupci u različitim dijelovima svijeta sve više traže slične proizvode i usluge, mogućnost ekonomije obujma pojavljuje se putem marketinga manje ili više standardizirane ponude. Ključ iskorištavanja takvih mogućnosti leži u razumijevanju koji se elementi proizvoda ili usluge mogu standardizirati i koje treba prilagoditi bez žrtvovanja reakcije na lokalne preferencije i uvjete. Coca-Cola primjerice nudi slične, ali ne identične proizvode širom svijeta. McDonald’s je prilagođavajući se lokalnim ukusima i preferencijama, standardizirao mnoge elemente svog

poslovanja. Softver, naftni proizvodi i računovodstvene usluge slični su bez obzira na mjesto gdje ih kupili. Također, odluka o kupnji može biti takva da marketinški elementi, kao što su nazivi robnih marki i oglašavanje, zahtijevaju malo lokalne prilagodbe. Multinacionalne kompanije mogu prilagoditi svoje robne marke i reklamne kampanje kako bi ih učinili prihvatljivijim drugim tržištima (Ford je isti model auta za europsko tržište nazvao Ford Mondeo, a za američko Ford Contour i Mercury Mystique). Rizici kompenzacije uključuju blagodati podjednako prihvatljivih imena robnih marki ili oglašavanja te ranjivost oslanjanja na jednu franšiznu marku (Yip, 1992).

Neki potrošači, poput globalnih korporacija, kupuju proizvode i usluge tako da odabiru dobavljače koji u svjetskim razmjerima mogu pružiti najbolje proizvode, usluge i cijenu. Navedene korporacije zapravo potražuju inpute koji su standardizirani. Primjerice, u automobilskoj industriji korporacije, poput General Motorsa, imaju globalne dobavljače dijelova automobila, a riječ je o dobavljačima koji mogu osigurati i nisku cijenu i zadovoljavajuću razinu kvalitete proizvoda (Rahimić, Podrug, 2013:45).

Troškovne potrošačke sile

Troškovne potrošačke sile ovise o ekonomičnosti poslovanja. Prema Yipu (1992.) tržište jedne zemlje možda nije dovoljno veliko da bi lokalna poduzeća postigla ekonomiju obujma. Ekonomija obujma može se povećati sudjelovanjem na više tržišta u kombinaciji sa standardizacijom proizvoda ili koncentracijom odabranih vrijednosti. U posljednjih nekoliko godina ekonomija elektroničke industrije se pomaknula. Kako se trošak sklopova smanjivao, ekonomska prednost otišla je tvrtkama koje mogu proizvesti komponente sa najnižim troškovima. Veličina je postala glavno bogatstvo.

Centralizirana nabava novih materijala može značajno smanjiti troškove. Himont je započeo kao zajedničko ulaganje između kompanije Hercules Inc. Iz SAD-a i Montedison Petrolchimica SpA iz Italije, te je lider na globalnom tržištu polipropilena. U središtu Himontove strategije je globalna koordinacija proizvodnih pogona u nabavi sirovina, posebno monomera, ključnog sastojka u proizvodnji polipropilena. Racionalizacija narudžbi sirovina značajno ojačava pothvat niske cijene proizvodnje (MIT Sloan Management Review, 2020. online).

Logistika također čini važnu pokretačku silu globalizacije. Pritisci prema globalizaciji biti će veći ako su troškovi transporta niski, a nije urgentna potreba za proizvodom i/ili uslugom (Rahimić, Podrug, 2013:47).

Pokretačka sila globalizacije su i razlike među zemljama s aspekta troškova proizvodnje, stupnja produktivnosti, infrastrukture i raspoloživosti obrazovne radne snage. Proizvodni troškovi uglavnom se razlikuju od zemlje do zemlje; to se posebno odnosi na određene industrije. Dostupnost određenih vještina također varira. Koncentracija aktivnosti u malim zemljama s niskim troškovima ili s visokom razinom znanja može povećati produktivnost i smanjiti troškove. Pod napadom automobila s nižim cijenama, Volkswagen je trebao smanjiti troškove. To čini koncentrirajući svoju proizvodnju kako bi iskoristio razlike u različitim troškovima zemlje. Kako bi iskoristila razliku u troškovima, tvrtka je preselila proizvodnju VW Pola iz Wolfsburga u Španjolsku gdje je manja cijena rada, oslobađajući njemačku radnu snagu s visokom plaćom za proizvodnju Golf-ovih automobila s višim cijenama (MIT Sloan Management Review, 2020. online).

Državna regulativa kao pokretačka sila

Državne regulative ovise o pravilima koje postavljaju nacionalne vlade i utječu na korištenje svih poluga globalne strategije. Nacionalne vlade utječu na potencijal globalizacije kroz carine, uvozne tarife i kvote, netarifne barijere, izvozne subvencije, ograničenja protoka valute i kapitala. Vladine politike mogu otežati korištenje globalnih poluga za značajno participaranje na tržištu, standardizaciju proizvoda, koncentraciju aktivnosti i ujednačenog marketinga.

Prema Yipu (1992.) razlike u tehničkim standardima, posebno standardima nametnutim od države, ograničavaju u kojoj mjeri se proizvodi mogu standardizirati. Često se pojavljuju standardi s protekcionizmom na umu. Motorola je otkrila da su mnogi njihovi proizvodi elektronike isključeni s japanskog tržišta jer su ti proizvodi radili s većom frekvencijom nego što je to dopušteno u Japanu.

Regulacija marketinških aktivnosti ubraja se u ona obilježja koja se znatno razlikuju među zemljama, i to otežava primjenu globalnog pristupa. No, ipak, i u ovim uvjetima moguće je ostvariti neke globalne standarde. Primjerice, korporacije poput Nikea i Coca-Cole primjenjuju marketinške aktivnosti tako da istovremeno udovoljavaju svjetskim standardima i kulturološkim razlikama (Rahimić, Podrug, 2013:48).

Konkurentske pokretačke sile

Indikatori globalne konkurencije jesu: globalni konkurenti iz nekoliko zemalja, veliki udio izvoza i uvoza te međuovisnost zemlje. Udio izvoza i uvoza upućuje na stupanj globalizacije industrije, pa veći udio znači i veći potencijal za globalizaciju industrije i tržišta. Veći broj konkurenata iz različitih zemalja upućuje na veću globalnu konkurenciju. Stoga će poduzeća kokja se suočavaju s globalnom konkurencijom također biti prisiljena na globalnost u poslovanju (Rahimić, Podrug, 2013:48-49). Konkretnije, možda će biti potrebno podudaranje ili prevladavanje pojedinačnih poteza konkurencije. Ti potezi uključuju širenje unutar glavnih tržišta, odnosno biti prvi koji je uveo standardizirani proizvod ili biti prvi koji je koristio jedinstveni marketinški program.

4. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNI MENADŽMENT

U procesima globalizacije sve više do izražaja dolazi snaga i moć multinacionalnih kompanija, koje igraju značajnu ulogu u oblikovanju globalne ekonomije, te se smatraju glavnim nositeljima procesa globalizacije. Imaju raspršene poslovne aktivnosti svuda po svijetu, te ih se može smatrati kao ključne nositelje izravnih inozemnih ulaganja koji potiču zaposlenost te utječu na razvijenost gospodarstva neke zemlje. Moć multinacionalnih kompanija dokazano je veća od gospodarske snage velikog broja zemalja, odnosno njihovi prihodi premašuju vrijednost BDP-a tih zemalja, te se te zemlje nerijetko u financijskom smislu vode kao njihove podružnice. Stoga je razvijena disciplina međunarodnog menadžmenta, kao i niz drugih poput međukulturološkog menadžmenta,

interkulturološkog i komparativnog menadžmenta koji se, iz različitih perspektiva, bave multinacionalnim korporacijama, globalizacijom i internacionalizacijom. Kako disciplina međunarodnog menadžmenta nije identična disciplini međukulturološkog, interkulturološkog i komparativnog menadžmenta, slijede definicije spomenutih znanstvenih disciplina.

Međunarodni menadžment podrazumijeva upravljanje poslovnim operacijama za organizaciju koja posluje u više od jedne zemlje. Međunarodni menadžment zahtijeva znanje i vještine izvan uobičajene poslovne stručnosti, poput upoznavanja s poslovnim propisima zemalja u kojima organizacija djeluje, razumijevanja lokalnih običaja i zakona, te sposobnosti provođenja transakcija koje mogu uključivati i više valuta (BusinessDictionary, 2020., online). To znači da gospodarstvenici s međunarodnim poslovanjem moraju biti upoznati s kulturnim, pravnim, političkim i socijalnim razlikama među zemljama. Temeljne odgovornosti menadžera koje obuhvaćaju planiranje, vođenje i kontrolu ostaju netaknute, ali ove aktivnosti postaju složenije i izazovnije kako organizacije ulaze u multikulturalno okruženje.

Menadžeri trebaju poznavati principe poslovanja u pojedinim zemljama odnosno kulturama i znati da stil menadžmenta koji savršeno funkcionira u jednoj zemlji, ne mora nužno funkcionirati u drugoj. Strategije, strukture i tehnologije koje su adekvatne za određeni kulturološki okvir, u nekom drugomu mogu potpuno podbaciti (Tayeb, 1995:75, u Rahimić, Podrug, 2013:58-59). Stoga je razvijena disciplina međukulturološkog menadžmenta koja se fokusira na opisivanje organizacijskog ponašanja unutar država i kultura, na usporedbu organizacijskog ponašanja među državama i kulturama te, što je najvažnije, na interakciju ljudi iz različitih država koji rade unutar iste organizacije ili u istom radnom okruženju (Adler, 1991:10-11).

Komparativni menadžment se bavi identificiranjem, klasificiranjem i mjerenjem sličnosti i razlika između upravljačkih struktura i politika različitih tvrtki iz različitih država. Fokusira se na razlike međukulturalnih elemenata. To je potrebno za razumijevanje strategija i politika tvrtki uključenih u prekogranične aktivnosti (International Journal of Foreign Trade and International Business, 2019. online). Ciljevi komparativnog menadžmenta su slijedeći: Pomaže saznati o različitim tehnikama upravljanja koje se koriste u različitim zemljama; određuje dužnosti i odgovornosti međunarodnih menadžera; pomaže u usporedbi različitih stilova upravljanja koji se koriste u različitim zemljama svijeta; pomaže međunarodnim menadžerima da se nose sa promjenama stila

upravljanja u zemljama u razvoju; pomaže u proučavanju međukulturnih razlika među zemljama (academia.edu, 2020. online).

Interkulturološki menadžment se bavi učinkovitim funkcioniranjem različitih skupina ljudi. Različitost može nastati zbog razlika u etničkoj i nacionalnoj pripadnosti. Većina postojeće literature bavi se navođenjem menadžera iz različitih zemalja da rade zajedno u kohezivnim timovima. Etničnost nije jedini izvor različitosti koji zahtijeva vještine interkulturološkog menadžmenta. Različitost može nastati i zbog varijacija u korporacijskoj kulturi. Tvrtka bi mogla imati različite podružnice smještene u istoj regiji zemlje, zapošljavajući osoblje sa usporedivim kompetencijama, a opet se razvijajući s različitim kulturama (Jacob, N., 2003).

4.1. Ekonomski aspekt globalizacije

Ekonomska globalizacija je sve veća ekonomska međuovisnost nacionalnih gospodarstava širom svijeta kroz brzi porast prekograničnog kretanja robe, usluga, tehnologije i kapitala. Drugim riječima, brza globalizacija svjetskih gospodarstava posljednjih godina uglavnom se temelji na brzom razvoju znanosti i tehnologije, tržišno orijentiranim ekonomskim reformama, a rezultat je okruženja u kojem se tržišni ekonomski sustav brzo širi po cijelom svijetu, a razvio se na temelju sve veće prekogranične podjele rada koja je prodirala do razine proizvodnih lanaca unutar poduzeća različitih zemalja (Shangquan, 2000., online). Na temelju navedenog, može se reći da je ekonomska globalizacija proces sve veće ekonomske integracije među zemljama, što dovodi do pojave globalnog tržišta ili jedinstvenog svjetskog tržišta. Prema Hill, Charles, (2014.) ekonomska globalizacija obuhvaća slijedeće: globalizaciju proizvodnje; koja se odnosi na nabavu robe i usluga iz određenog dijela svijeta kako bi se iskoristile razlike u troškovima i kvaliteti. Isto tako, obuhvaća i globalizaciju tržišta; što se definira kao udruživanje različitih i odvojenih tržišta u masovno globalno tržište. Ekonomska globalizacija također uključuje konkurenciju, tehnologiju te korporacije i industrije. Trenutni globalizacijski trendovi su takvi da se razvijena gospodarstva integriraju s manje razvijenim gospodarstvima putem izravnih stranih ulaganja, smanjenjem trgovinskih barijera, smanjenjem troškova poslovanja, te u mnogim slučajevima prekograničnim migracijama.

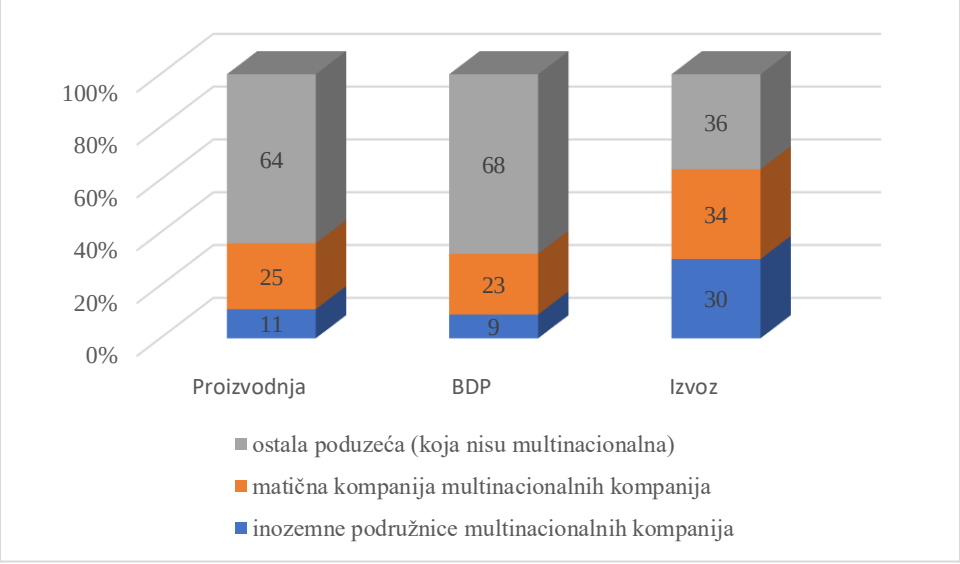
Proces ekonomske globalizacije ujedno je i proces globalnog industrijskog restrukturiranja i prilagodbe. Razvojem znanosti i tehnologije i povećanjem razine dohotka, industrijske strukture

svih zemalja također su podvrgnute prilagodbi i nadogradnji. Posljednjih godina razvijene zapadne zemlje postupno ulaze u eru ekonomije znanja i počinju preusmjeravati na zemlje u razvoju mnoge radno intenzivne industrije slabe međunarodne konkurentnosti. Također, kako bi podigli svoje pozicije i poboljšali svoju konkurentnost na međunarodnom tržištu, poduzeća iz različitih dijelova svijeta pribjegavaju spajanju ili preuzimanju jedno drugoga. Primjeri su: preuzimanje tvrtke Mannesmann od strane Vodaphone-a, kupnja MCI-a od strane British Telecoma, te spajanje Citibanke i Travelersa (Shangquan, 2000., online). Ovi procesi promjena u različitim zemljama guraju naprijed razvoj ekonomske globalizacije.

Proces globalizacije je izbacio nove sudionike kao glavne nosioce tih procesa. Ti sudionici su ***multinacionalne kompanije*** kao privatne oligopolne strukture, koje dominiraju na svjetskoj sceni u procesima globalizacije i nove ekonomije (Veselica, 2007). Multinacionalna kompanija je kompanija koja se bavi izravnim stranim ulaganjima (FDI) i posjeduje, ili na neki način kontrolira aktivnosti s dodanom vrijednošću u više država (Dunning, 2008:3), odnosno posjeduje ili kontrolira proizvodnju robe ili usluga u jednoj ili više zemalja koje nisu njena matična država. Multinacionalne kompanije globalno organiziraju proizvodnju i raspodjeljuju resurse prema principu maksimiziranja dobiti, a njihova globalna širenja preoblikuju makroekonomske mehanizme rada svjetskih ekonomija. Transnacionalne aktivnosti multinacionalnih kompanija transformirale su prirodu međunarodne trgovine, ulaganja i transfera tehnologije. Globalni lanci vrijednosti (GVC) koji prevladavaju u današnjem svjetskom gospodarstvu vođeni su načinom na koji multinacionalne kompanije strukturiraju svoje globalne operacije kroz aktivnosti outsourcinga i offshoringa. Kod poslovanja multinacionalnih kompanija matična tvrtka predstavlja glavni entitet koji kontrolira svoje podružnice i njihove svjetske aktivnosti. Multinacionalne kompanije posluju u više zemalja iz različitih razloga: dobivaju pristup velikim i rastućim tržištima potrošača, pristup resursima specifičnih tehnologija /znanja, ili iz razloga što određena zemlja ima prednosti poput prirodnih resursa, niskih plaća, niskih poreza, stručnog i visokoobrazovnog radnog kadra. Gotovo sve vlade žele privući ulaganja multinacionalnih kompanija iz razloga što poslovanje multinacionalnih kompanija donosi razne beneficije. Osim što osiguravaju prihod, multinacionalne kompanije stvaraju radna mjesta, potiču lokalna gospodarstva, stvaraju i dijele kulturu. Također uvode ranije nedostupnu robu i usluge, napredne tehnologije i tehnike upravljanja. Lokalne multinacionalne kompanije mogu iskoristiti te prednosti, postajući konkurentnije i stvarajući vlastite mogućnosti za poslovanje preko nacionalnih granica. Postoje i

kritičari multinacionalnih kompanija koji vjeruju da ove kompanije imaju neprimjeren politički utjecaj na vlade, da krše etičke standarde i izbjegavaju etičke zakone, krše ljudska prava, iskorištavaju zemlje u razvoju i stvaraju gubitke poslova u vlastitim zemljama, stvaraju socijalnu strukturnu nejednakost uzrokovanu tim procesima i kolonijalni, imperijalistički etnocentrizam, kulturnu asimilaciju i kulturno prisvajanje. Ulazak multinacionalnih kompanija u gospodarstvo zemlje domaćina može dovesti do pada manjih lokalnih poduzeća, odnosno do razvijanja monopola za određene proizvode. Također mogu imati štetan učinak na okoliš jer svojim radom mogu potaknuti iscrpljivanje lokalnih (prirodnih) resursa. Na temelju prethodno navedenog, možemo reći da multinacionalne kompanije igraju značajnu ulogu u oblikovanju globalne ekonomije. Multinacionalne kompanije i njihove inozemne podružnice činile su trećinu svjetske proizvodnje u 2016. godini. Također, doprinos multinacionalnih kompanija u svjetskom BDP-u procijenjen je na 32% u 2016. godini, od čega otprilike trećinu čine podružnice u inozemstvu, a dvije trećine čine sjedišta multinacionalnih kompanija u matičnoj zemlji. Smatra se da su multinacionalne kompanije relativno važnije u pogledu izvoza, što pokazuju velike trgovačke aktivnosti ove skupine kompanija. U 2016. godini multinacionalne kompanije su činile udio od 64 % svjetskog izvoza (OECD, 2019., online).

Grafikon 1. Udio multinacionalnih kompanija u svjetskom gospodarstvu u 2016. godini



Izvor: autor prema: OECD, 2019, dostupno na: https://www.oecd.org/sti/ind/analytical-amne-database.htm

U 2016. godini 100 najvećih multinacionalnih kompanija ostvarilo je prihode u iznosu od gotovo 10 bilijuna dolara, što je u razini od gotovo 20% svjetskog BDP-a (OECD, 2019., online), dok je u 2019. godini 500 najvećih svjetskih kompanija ostvarilo 33,3 bilijuna dolara prihoda i 2,1 bilijuna dobiti. Zajedno zapošljavaju 69,9 milijuna ljudi u 32 zemlje svijeta (Fortune, 2020., online). Također, 1,54 bilijuna dolara je vrijednost izravnih stranih ulaganja multinacionalnih kompanija u 2019. godini (UNCTAD, 2020., online). U tablici 2. prikazani su ostvareni prihodi deset najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu u 2019. godini.

Tablica 2.: Ostvareni prihodi deset najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu u 2019. godini

Rbr.	Kompanija	Prihodi (milijarde USD)	Država	Industrija
1.	WAL-MART	514,405	SAD	Maloprodaja
2.	SINOPEC GROUP	414,649	Kina	Naftni derivati
3.	ROYAL DUTCH SHELL	396,556	Nizozemska/UK	Naftni derivati
4.	CHINA NATIONAL PETROLEUM	392,976	Kina	Naftni derivati
5.	STATE GRID	387,056	Kina	Električna energija
6.	SAUDI ARAMCO	355,905	Saudijska Arabija	Naftni derivati
7.	BP	303,738	UK	Naftni derivati
8.	EXXON MOBIL	290,212	SAD	Naftni derivati
9.	VOLKSWAGEN	278,341	Njemačka	Automobilska
10.	Toyota Motor	272,612	Japan	Automobilska

Izvor: autor prema: Fortune, 2019., dostupno na: https://fortune.com/global500/

Na vrhu ljestvice pozicionirane su multinacionalne komapanije SAD-a, Kine, zapadnoeuropskih zemalja i Japana. Detaljnija analiza tablice pokazuje kako su vodeće multinacionalne kompanije svojstvene sektorima poput nafte i plina, električne energije i automobilske industrije. SAD, Japan i glavne gospodarske sile zapadne Europe razvijene su zemlje čija infrastruktura i dobro uspostavljena financijska tržišta pogoduju radu i potencijalnom uspjehu multinacionalnih kompanija. Multinacionalne kompanije u SAD-u, zemlji sa najvećim brojem multinacionalnih

kompanija u svijetu, predstavljaju vrlo mali broj ukupnih tvrtki (manje od 1%), ali daju velik udio BDP-a, izvoza, uvoza, istraživanja i razvoja i naknade zaposlenicima u privatnom sektoru. Točnije, Američke multinacionalne kompanije 2016. godine predstavljale su više od 24% BDP-a privatnog sektora i 26% naknada za zaposlenike u privatnom sektoru. Također, Američke multinacionalne kompanije sudjeluju u više od polovice cjelokupnog Američkog izvoza i više od 40% Američkog uvoza (Bureau of Economic Analysis, 2018., online). Osim zemalja tzv. trijade tu je i Kina, koja ima jedno od najbrže rastućih gospodarstava na svijetu, zemlja u kojoj su mnoge multinacionalne kompanije osnovale svoje poslovanje. Primjeri velikih kineskih multinacionalnih kompanija uključuju Huawei Technologies, Lenovo i Haier.

Na temelju navedenih činjenica, možemo reći da se današnje gospodarstvo razvija u tri pola – Zapadnoj Europi, SAD-u i Istočnoj Aziji. Takav razvoj gospodarstva se naziva ***trijadizacijom.*** Pojam Trijade vezuje se uz zemlje koje pripadaju Europskoj uniji, SAD-u i Japanu. Proces globalizacije zahvatio je najviše ekonomije industrijaliziranih zemalja, što se prije svega odnosi na zemlje Trijade, u novije vrijeme pridružujući im Kinu i Indiju. Članice Trijade spadaju u najrazvijenije ekonomije svijeta koje svojim potencijalima bitno utječu na svjetske tokove kapitala, uvoza i izvoza roba, direktnih stranih ulaganja, kao i na sve mehanizme i institucije koje utječu na svjetska gospodarska kretanja (Veselica, 2007).

Tablica 3.: Najveća ekonomije svijeta prema BDP-u 1980. – 2019. (milijarde i bilijuni USD)

	1980.		1990.		2000.		2019.	
1.	SAD	2.76 bilijuna	SAD	5.75 bilijuna	SAD	9.76 bilijuna	SAD	21.37 bilijuna
2.	Japan	1.05 bilijuna	Japan	3.02 bilijuna	Japan	4.66 bilijuna	Kina	14.34 bilijuna
3.	Njemačka	920 milijardi	Njemačka	1.71 bilijuna	Njemačka	1.90 bilijuna	Japan	5.08 bilijuna
4.	Francuska	691 milijardi	Francuska	1.24 bilijuna	UK	1.44 bilijuna	Njemačka	3.85 bilijuna
5.	UK	536 milijardi	Italija	1.13 bilijuna	Francuska	1.32 bilijuna	Indija	2.87 bilijuna

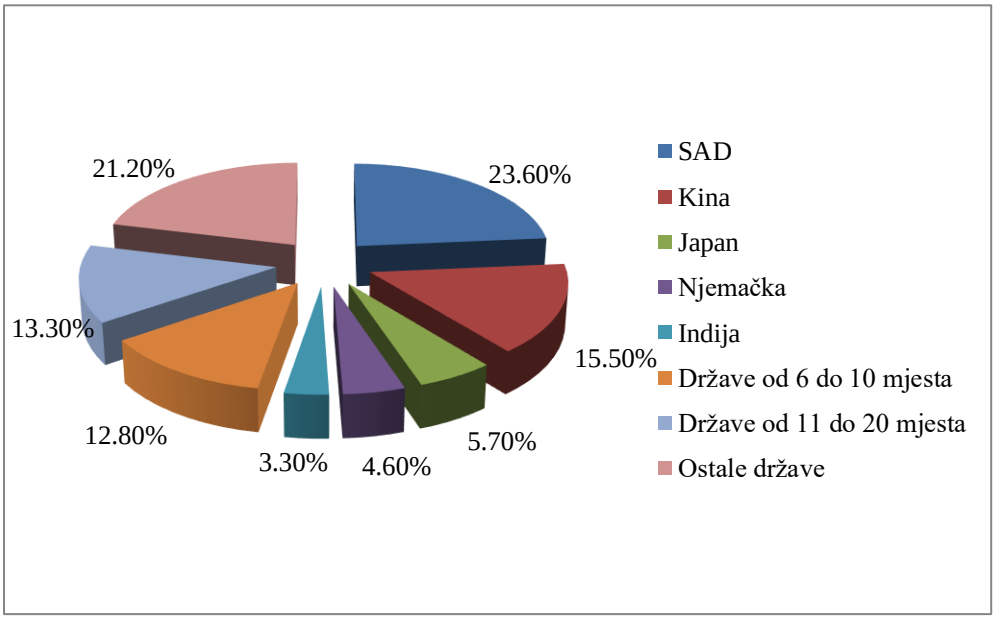
Izvori: Veselica, V., (2007.), Globalizacija i nova ekonomija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb; za razdoblje od 1980. do 2000. godine, i World Bank, 2020., dostupno na: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD , za 2019. godinu.

U tablici 3. se može vidjeti kako su u posljednjih četrdeset godina SAD-e uvijek držale vodeću poziciju prema veličini svoje ekonomije. U prvih pet najvećih ekonomija u cijelom promatranom razdoblju uz SAD nalaze se još Japan i Njemačka. U 2019. godini na drugom mjestu je Kina čija je ekonomija jedna od najbrže rastućih danas. Prema World Bank (2020.), davne 1980. godine Kina je bila sedma po veličini ekonomija, s BDP-om od 191,149 milijardi dolara, dok je veličina ekonomije SAD-a iznosila 2.857 bilijuna dolara. Otkad je pokrenula tržišne reforme 1978. godine, Kina bilježi gospodarski rast u prosjeku 10% godišnje. U posljednjih nekoliko godina, tempo usporava, iako je i dalje visok u usporedbi s drugim državama. Također na petom mjestu se nalazi Indija koja je trenutno najbrže rastuća ekonomija na svijetu. Indija je postala peto najveće gospodarstvo u 2019. godini pretekavši UK i Francusku. Put Indije nakon nezavisnosti počeo je kao agrarna nacija; međutim, tijekom godina, sektor proizvodnje i usluga snažno je rastao. BDP je u Indiji 1980. godine iznosio 186,325 milijardi dolara, dok je u 2019. godini iznosio 2,875 bilijuna dolara. Danas je njihov uslužni sektor najbrže rastući na svijetu, koji doprinosi više od 60% svom gospodarstvu i čini 28% zaposlenosti. Mnoga poduzeća smještena u SAD-u

preusmjerila su svoje pozivne centre ili usluge informacijske tehnologije na tvrtke u Indiji. Kina i Indija su najbolji primjer zemalja koje su imala ogromne koristi od globalizacije, te se na njihovom primjeru može vidjeti da sudjelovanje u procesu globalizacije zemaljama u razvoju može omogućiti bolje iskorištavanje svoje komparativne prednosti, uvođenje napredne tehnologije, stranog kapitala i iskustva upravljanja.

Različite faze ekonomskih ciklusa bacaju ekonomije širom svijeta. Međutim, zanimljivo je vidjeti da se najbolja gospodarstva ne miču lako s pozicije koje zauzimaju. U usporedbi s 20 najboljih gospodarstava iz 1980. godine, 17 je još uvijek na listi, što znači samo tri nova sudionika u promatranom razdoblju. Osim što su ključni igrači ostali gotovo isti, ova analiza otkriva da su ove ekonomije pokretač rasta, te upravljaju većinom globalnog bogatstva. Nominalni BDP u 2019. godini od prvih 10 ekonomija svijeta čini oko 66% svjetske ekonomije, dok 20 najvećih ekonomija svijeta doprinose gotovo 79% svjetske ekonomije. Preostalih 173 države zajedno čine manje od jedne četvrtine svjetskog gospodarstva, odnosno 21% (World Bank, 2020., online). U grafikonu 2. je prikazan udio država u svjetskoj ekonomiji u 2019. godini.

Grafikon 2: Udio država u svjetskoj ekonomiji u 2019. godini



Izvor: autor izradio prema: World Bank, 2020., dostupno na: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD

Navedene države dominiraju i u svjetskom izvozu robe. Svjetski izvoz robe u 2018. godini iznosio je 19,48 bilijuna dolara što je porast od 10 % u odnosu na prethodnu godinu. Deset najvećih izvoznika činilo je 53%, odnosno malo više od polovice svjetske ukupne trgovine u 2018. godini. Pet vodećih ekonomija svijeta činilo je 38,1 % ukupne trgovine, a ekonomije od petog do desetog mjesta činile su 15 % ukupne trgovine. Drugu godinu zaredom Kina je vodeći svjetski trgovac robom s udjelom od 13 % ukupnog izvoza i 11 % ukupnog uvoza. Kineski je izvoz u 2018. godini iznosio 2,49 bilijuna dolara a njezin uvoz u 2018. godini iznosio je 2,14 bilijuna dolara (WTO, 2019., online). U tablici 4. su prikazane države s najvećim izvozom robe u svijetu u 2019. godini.

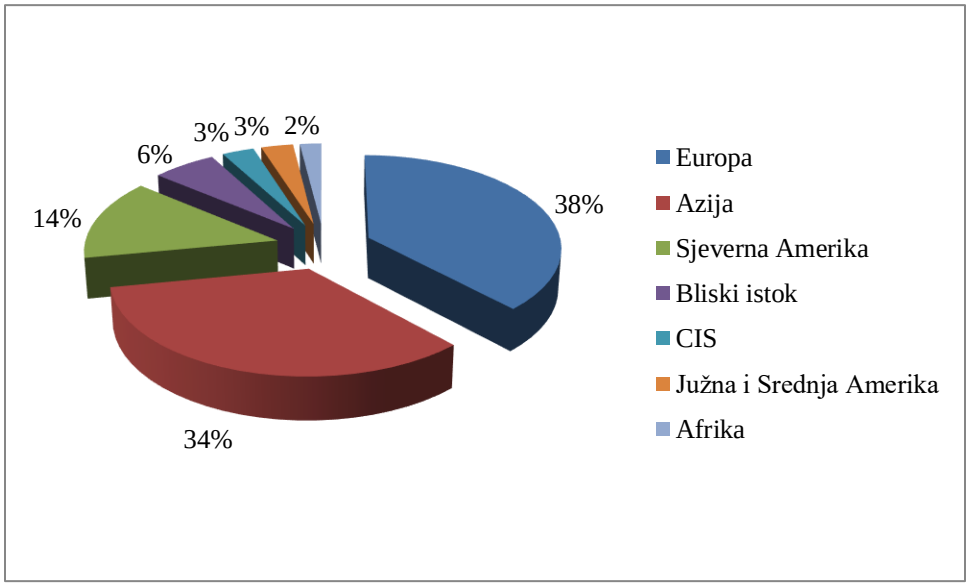
Tablica 4. Države s najvećim izvozom robe u 2019. godini

Rbr.	Država	Izvoz prihodi (milijarde i bilijuni USD)
1.	Kina	2,49 bilijuna
2.	SAD	1,66 bilijuna
3.	Njemačka	1,56 bilijuna
4.	Japan	738,143 milijardi
5.	Nizozemska	726,697 milijardi
6.	Južna Koreja	604,859 milijardi
7.	Francuska	581,773 milijardi
8.	Hong Kong (Kina)	568,455 milijardi
9.	Italija	549,526 milijardi
10.	UK	486,439 milijardi

Izvor: autor prema: WTO, 2020., dostupno na: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22en%22}}

Veliki udjeli Europe i Azije u svjetskom izvozu i uvozu robe daje tim regijama prevelik utjecaj na globalni rast trgovine. S izvozom u vrijednosti od 7,11 bilijuna dolara i uvozom od 7,15 bilijuna dolara u 2018. godini, Europa je činila 38 % svjetske trgovine robom i na izvoznoj i na uvoznoj strani. Azijski izvoz od 6,91 bilijuna dolara činio je 34 % u ukupnom svjetskom izvozu, dok je njen uvoz od 6,76 bilijuna dolara činio 33 % u svjetskom uvozu. Izvoz i uvoz Sjeverne Amerike od 2,56 bilijuna dolara i 3,56 bilijuna dolara činili su udjeli od 14 % i 18 % u svjetskom izvozu, odnosno uvozu (WTO, 2019., online). U grafikonu 3. je prikazan izvoz ukupne robne trgovine po regijama u 2018. godini.

Grafikon 3: Izvoz ukupne robne trgovine po regijama u 2018. godini



Izvor: autor prema: WTO, 2019., dostupno na:
https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf

4.2. Politički aspekti globalizacije

Politička globalizacija se odnosi na intenziviranje i širenje političkih međusobnih odnosa širom svijeta (Steger, 2003). Također se odnosi na rast svjetskog političkog sustava, kako u veličini tako i u složenosti. Taj sustav uključuje nacionalne vlade, vladine i nevladine organizacije, kao i vladine

neovisne elemente globalnog civilnog društva, poput međunarodnih nevladinih organizacija i organizacija društvenog pokreta. Jedan od ključnih aspekata političke globalizacije je opadajuća važnost nacionalne države i uspon ostalih aktera na političkoj sceni. Stvaranje i postojanje Ujedinjenih Naroda naziva se jednim od klasičnih primjera političke globalizacije. Moghadam (2007.) definira političku globalizaciju kao sve veći trend prema multilateralizmu, prema nastajućem transnacionalnom državnom aparatu i prema pojavi nacionalnih i međunarodnih nevladinih organizacija. Na istome tragu je i Crouch (2012.), koji tvrdi da se politička globalizacija odnosi na rastuću moć institucija globalnog upravljanja poput Svjetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Svjetske trgovinske organizacije (WTO). Također se odnosi na širenje i utjecaj međunarodnih nevladinih organizacija, organizacija društvenog pokreta i transnacionalnih mreža koje djeluju preko granica i čine neku vrstu globalnog civilnog društva. Poput same globalizacije, i politička globalizacija ima nekoliko dimenzija i podložna je brojnim interpretacijama. O njoj se najčešće raspravlja u kontekstu gubitka autonomije i fragmentacije društvenog svijeta. Politička globalizacija može se vidjeti u promjenama kao što su demokratizacija svijeta, stvaranje globalnog civilnog društva i pomicanje nacionalne države izvan središta, naročito kao jedinog aktera na polju politike. Neka od važnih pitanja za raspravu o političkoj globalizaciji vezana su za budućnost nacionalne države, smanjuje li se njezin značaj i koji su uzroci tih promjena; te razumijevanje pojave koncepta globalnog upravljanja.

Demokracija i globalizacija

Može se reći da je demokracija svoj procvat doživjela početkom 90-ih raspadom bivših komunističkih zemalja (zemlje srednje i istočne Europe, Sovjetski Savez) te uvođenjem međunarodnih odnosa koji su uređeni multipolarnošću. Demokratizacija društva dovela je do ubrzanog razvoja globalizacije. Prema Rizmanu (2014.) demokratizacija globalizacije započinje u okviru nacionalne države, pri čemu je prvi korak na mnogim mjestima već učinjen: države članice Europske unije nesumnjivo su učinile – neke više a neke manje – korake u smjeru „denacionalizacije“ (nacionalne) države. Pri tome se prije svega misli na činjenicu da države članice pojedine segmente svoje nekada dobro (za)štićene i gotovo apsolutne suverenosti dijele s EU, odnosno s Bruxellesom. Istovremeno s procesima „denacionalizacije“ odvijaju se i procesi „razdržavljenja“ što posredno jednako tako doprinose demokratizaciji globalizacije, pri čemu

analitičari tih procesa konstatiraju kako se u modernim političkim sistemima države odnosno vlade sve manje pojavljuju u ulozi ključnih nositelja i upravljača u ekonomskim i drugim društvenim projektima, nego su se pomirile s ulogom „kooperanta“ s paravladinim i nevladinim organizacijama.

Guibernau (1999.) konstatira da demokratizacija nacionalne države donosi zadovoljavajuće odgovore na slijedeća pitanja, s kojima se povijest nije uzorno predstavljala, i to:

1. Kako rješavati probleme povezane s etničkim pluralizmom u nacionalnoj državi
2. Strateško izbjegavanje primjene nasilja i umjesto toga daljnje širenje autonomije i dostojanstva, povezanih s različitošću
3. Kako zaustaviti bujanje glomaznog i skupog birokratskog aparata i time povezano povećanje već ionako hipertrofirane političke strukture.

Demokratski izazov globalizacije u suštini je povezan s pitanjem supostojanja nacionalne i transnacionalne (globalne) demokracije. Ali dok prva iza sebe ima već duže povijesno iskustvo, globalna demokracija je tek u nastajanu. Unatoč tome deficitu, postoji nekoliko teoretskih pristupa na području „transnacionalne demokracije“. U grubo ih je moguće predstaviti ovako (Rizman, 2014: 59-62).:

1. liberalno-internacionalističko – takvo shvaćanje demokracije znači alternativu realpotičkom pogledu na međunarodne odnose. Liberalni internacionalizam se zalaže za reprezentativne i odgovorne međunarodne institucije. Rekonstrukcijom liberalno-pluralističke demokracije i njenom aplikacijom na međunarodnoj razini bilo bi moguće zadovoljiti najniža mjerila za prevladavanje demokratskog deficita na transnacionalnoj razini.
2. Radikalni demokratski pluralizam – naklonjen je neposrednim oblicima demokracije odnosno samoupravi, i to sve od globalne do lokalne razine. Radikalni demokratski pluralizam u suštini brani demokratizaciju svjetskog poretka, što bi se odvijala od dolje prema vrhu.
3. Kozmopolitska demokracija – se oslanja na važeća načela liberalnog međunarodnog poretka (imajući na umu pravnu državu i ljudska prava) i pomoću njih izgrađuje novo

globalno uređenje na demokratskim temeljima. Tu se teritorijalna i transnacionalna demokracija ne isključuju, nego se – nadopunjavaju.

4. Deliberativna demokracija – javlja se kao kritika kozmopolitskih shvaćanja demokracije. Za taj je pristup karakteristično da se ne bavi traženjem alternativnih konstitucionalnih rješenja za globalno društvo, nego objašnjava mogućnosti za demokratizaciju postojećih formi i sadržaja vladavine.

Held (2000.) smatra da kontinuirana politička globalizacija može dovesti do stvaranja kozmopolitske demokracije nalik svjetskoj vladi, iako je ova vizija kritizirana kao previše idealistična.

Globalizacija i nacionalne države

U svijetu se vodi žestoka rasprava oko političke globalizacije i nacionalne države. Postavlja se pitanje znači li politička globalizacija pad nacionalne države. Hiperglobalisti tvrde da je globalizacija zahvatila današnji svijet na takav način da državne granice počinju gubiti značaj. Međutim, skeptici to zanemaruju, vjerujući da je nacionalna država i dalje vrhovni akter međunarodnih odnosa (International Affairs, 2017., online). Prema Clarku (1999.), suverenitet je taj koji je najviše pod rizikom od globalizacije. Weiss (2003.) ističe sličnu prijetnju kako su promjene u međunarodnoj političkoj ekonomiji radikalno ograničile izbor politike i prisilile na promjenu politike koja se preferira prema globalnim investitorima i mobilnim korporacijama, a ne prema potrebama domaće političke ekonomije i njezinih građana.

Prema Rizmanu (2014.) stari tip nacionalne države odnosno nacije, nije se mogao očuvati u odnosima globalizacije kada su produktivne snage rada zahtijevale dosta šire (globalne) okvire za svoj gospodarski i općenito društveni život. Iako u vezi s time ne treba potpuno dati za pravo zagovornicima „kraja nacije“ ili kraja države“, nije teško utvrditi kako su obje spomenute povijesne pojave pod snažnim pritiscima deteritorizacije. Na taj se način više ne može shvatiti logiku ekonomskog života na temelju pukog konteksta okvira, što ga je do sada predstavljao okvir “nacionalne države“ odnosno nacije, nego dosta šire – kroz prizmu globalne paradigme. Sassen (1996.) navodi da su globalizacija i nacionalna država sudbinski povezane u splet međusobnih relacija jer redefiniraju tradicionalne kategorije suverenosti, teritorijalnosti i političke moći.

Prema Heldu (2000.) za razliku od tradicionalnih načina ostvarivanja suverenosti i autonomije prije nastupanja globalizacije, čije parametre je odredio „vestfalski sistem“ (teritorijalnost, suverenitet, autonomija i legalitet), danas nacionalne države unutar svog teritorija još uvijek provode suverenost i autonomiju, no ipak se pritom ne ograničavaju samo na „unutrašnji“ politički prostor, nego – značajan dio svojih „nacionalnih“ interesa pokušavaju ostvariti i u kompleksnim sistemima regionalnog i globalnog odlučivanja. Na tragu istoga je i Guibernau (1996.) koji ukazuje na novu i izmijenjenu ulogu nacionalnih država koje su daleko od toga da bi mogle odumrijeti, a njihova se moć i utjecaj iz prijašnjih znatno suženih unutarnjih okvira sada proširila i na nadnacionalnu razinu. Ni prema Rizmanu (2014.) procesi globalizacije ne govore u prilog slabljenja suverenosti i autonomije nacionalnih država. Kao primjer navodi njemački Ustavni sud, koji je presudio da sve institucionalne promjene na razinini EU-a koje bi išle mimo ugovora u Maastrichtu, s dvotrećinskom većinom moraju ratificirati Bundesrat i Bundestag. Podaci također govore o broju rasta nacionalnih država u svijetu i o tome da se njihov broj u doba globalizacije povećao, a ne smanjio. Rizman također tvrdi da je svijet još uvijek organiziran državnocentrički. Nacionalne države ostaju u aktualnim odnosima globalizacije najprivlačniji oblik za artikuliranje suverene političke volje odgovornih kolektivnih čimbenika. U unutarnjem i u međunarodnom pogledu nacionalne se države s većim ili manjim odstupanjima prilagođavaju „svjetski korektnim“ modelima državne organiziranosti (strukture) i pri njihovom oblikovanju nacionalnog indetiteta. Lokus njihove političke moći danas nije više ograničen na nacionalne vlade nego ga moraju dijeliti ili postići u pregovorima s različitim transnacionalnim javnim i privatnim organizacijama na različitim razinama: na subnacionalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i internacionalnoj.

Prema Scholteu (2004.) nacionalne države se u postvestfalskom razdoblju moraju suočiti sa sljedećim zadacima: 1. države moraju pored svojih dosadašnjih unutarnjopolitičkih funkcija ojačati i globalne funkcije; 2. osuvremeniti socijalnu državu u odnosu na izmijenjeni – globalni – ekonomski kontekst; 3. bitno izmijenjena priroda očuvanja sigurnosti i samog rata kao takvog; 4. veliko povećanje broja međunarodnih sporazuma, što su ih države dužne poštovati, i također mijenjanje međunarodne regulative na brojnim područjima od vitalnog značaja za njihovo stanovništvo.

Nesumnjivo za nacionalne države mnogo veća pluralnost i kompleksnost igrača u međunarodnom prostoru znači i ograničavanje, ali i veće mogućnosti za ostvarivanje vlastitih interesa i inicijativa. Nastup „globalne politike“ znači priliku za rješavanje svih onih problema što su s nastupom globalizacije prešli državne granice. Riječ je o ekonomskim, ekološkim i socijalnim problemima, te problemima koji se odnose na mir i sigurnost (Rizman, 2014:48).

5. POLUGLOBALIZACIJA I DVOJBE KOJE IZAZIVA

5.1. Pojam poluglobalizacije

Prema Ghemawatu (2010.) naše doba nije vrijeme potpune, pa čak ni skoro potpune, globalizacije. Aktualno stanje svijeta mnogo je primjerenije okarakterizirati kao poluglobalizacijiu. Većina je ekonomskih aktivnosti koje se ostvaruju, bilo unutar, bilo preko granica, još uvijek ograničena zemljom. Razine prekogranične integracije općenito su u porastu i, u mnogim situacijama, dostižu najviše vrijednosti u povijesti, ali je ipak značajno ispod onoga što bi se moglo nazivati potpunom integracijom, a takvo će stanje potrajati još desetljećima.

Da svijet nije u potpunosti globaliziran pokazuju i trendovi. Udio izravnih stranih ulaganja u ukupnom formiranom fiksnom kapitalu manji je od 10 u svakoj od tri godine (2003.-2005.), što znači da one predstavljaju manje od desetine vrijednosti jednog dolara od svakog dolara koji je investiran, ili još i manje ako se uzme u obzir da izravna strana ulaganja uključuju i spajanja i preuzimanja, dakle investicije koje ne generiraju povećanje kapitalne potrošnje. Iako val spajanja može gurnuti stopu izravnih stranih investicija prema ukupnom fiksnom kapitalu na više od 10 posto, ta stopa nikada nije dostigla 20 posto (Ghemawat, 2010:11).

Osim toga, vlade su postale mnogo umješnije u stvaranju zatvorenih nacionalnih mreža i primjene lokalnih zakona (čemu je djelomično pomogao razvoj tehnologije internetske geografske identifikacije koja se nastavlja unapređivati). Uspjeh francuske vlade 2000. godine u ograničavanju prodaje nacističkih simbola putem Yahooa brojni eksperti smatraju ključnim pravnim presedanom u tom pogledom. Intervencija vlade SAD-a da primjeni zabranu na online

kockanje imala je vjerovatno najveći gospodarski učinak. Ono što smo nekada nazivali globalnom mrežom, postao je skup mreža nacionalnih država (Ghemawat, 2010:15-16).

Primjeri fokusirani na poslovanje omogućavaju znatno kategoričnija stajališta temeljena na boljim podacima. Ukupno 2 posto ili 11 posto usluga informacijskih tehnologija (IT) koje se često navode kao ilustracija tehnološki uvjetovane globalizacije – zavisno o tome promatra li se ukupno potencijalno tržište ili samo njegov neposredno dostupan dio – u ovom je trenutku preseljeno izvan granica (offshored). Kao primjer vezan za „internet" koji će pomoći da se objasne prepreke na granicama je Google.

Kompanija se hvalila time da podržava više od stotinu jezika i, dijelom kao i rezultat toga, donedavno je bila vrednovana kao najveći globalni web site. Ali Googleovo dostignuće u Rusiji, zemlji porijekla jednog od njegovih suosnivača Sergeya Brina, iznosilo je svega 28% u 2006. godini, u odnosu na 64% tržišnog lidera u uslugama pretraživanja Yandexa, i 53% Ramblera, dvaju lokalnih konkurenata koji drže 91% ruskog tržišta oglašavanja vezanog za pretraživanja weba. Googleov problem djelomično odražava problem jezika: Ruske imenice imaju tri roda i do šest padeža, glagoli su vrlo nepravilni, dok značenje riječi može ovisiti o njihovom završetku ili kontekstu. Osim toga, lokalni su konkurenti bolje prilagođeni lokalnom kontekstu, na primjer, kroz razvijanje mehanizma plaćanja putem tradicionalnih banaka, čime se nadoknađuje nedovoljno korištenje kreditnih kartica i infrastruktura za plaćanje online. Google je uspio udvostručiti svoj rezultat iz 2003. godine, što je bio rezultat uspostavljanja fizičkog prisustva u Rusiji i angažiranja tamošnjih inženjera, što sve zajedno ističe trajno značenje fizičke lokacije (Ghemawat, 2010:15).

Poluglobalizacija uključuje objedinjena razmatranja lokalnih međusobnih djelovanja i međusobne prekogranične aktivnosti – prepreka i mostova između zemalja – umjesto fokusiranja na samo jedno ili drugo. Drugim riječima, da bi se poluglobalizacija shvatila ozbiljno, poslovne se odluke ne bi smjele izvoditi ni na pristupu „zemlja po zemlja", niti na postavki da je jedna te ista strategija dovoljna za sve. Ono što umjesto toga treba prihvatiti jest poslovna stvarnost koja leži između jedne (izolirane) zemlje i jednog (integriranog) svijeta (Ghemawat, 2010:32).

Stoga, globalni obrasci su sljedeći (Ghemawat, 2010:31):

- Stvarno stanje svijeta je poluglobalizacija

- Svijet će ostati poluglobaliziran u desetljećima koje slijede
- Perspektiva poluglobalizacije pomaže kompanijama da ne podlegnu raznim oblicima zavaravanja proizašlim iz vizija o apokaliptičnoj globalizaciji: groznici za rastom, normi veličine, postavki o svijetu bez granica, što široj rasprostranjenosti i mišljenju da je jedna strategija dovoljna za sve situacije („one-size-fits-all“)
- Poluglobalizacija je ono što prekograničnoj strategiji daje mogućnost da ima sadržaj različit od strategije „jedna zemlja“

5.2. Strategije poluglobalizacije i međunarodni menadžment

Za analizu zemlje menadžment se većinom koristi različitim indeksima konkurentnosti i iako je riječ o korisnom izvoru podataka o zemljama, ipak većina obuhvaćenih kategorija (primjerice, financije, tehnologija, rad, upravljanje i institucije) usredotočena je na unilateralne, pojedinačne karakteristike zemalja. Znači da indeksi imaju tendenciju prosuđivanja zemalja „jedna po jedna“ u odnosu na zajedničko mjerilo (Rahimić, Podrug, 2013:180).

CAGE obrazac za analizu udaljenosti zemlje

CAGE predstavlja akronim za četiri šire komponente udaljenosti: kulturološku, administrativnu, geografsku i ekonomsku (eng. ***c**ultural, **a**dministrative, **g**eographic, **e**conomic).* CAGE obrazac pomaže prepoznati ključne razlike u konkretnom okruženju, dajući temelj za razlikovanje zemalja koje su po ključnim dimenzijama relativno bliske od onih koje su relativno udaljene (Ghemawat, 2010:33). U CAGE obrascu se pojam kulture odnosi na karakteristike društva koje se izražavaju uglavnom kroz interakcije između ljudi (Ghemawat, 2010:40). Administrativne razlike obuhvaćaju zakone, politike i institucije koje uobičajeno proizlaze iz političkih procesa, a koje uvode i primjenjuju vlade (Ghemawat, 2010:42). Geografske karakteristike zemalja koje mogu utjecati na prekogranične ekonomske aktivnosti uglavnom izrastaju iz prirodnih fenomena, iako mogu biti uključene i neke ljudske intervencije (Ghemawat, 2010:44). Ekonomska se udaljenost odnosi na razlike koje utječu na prekograničnu gospodarsku aktivnost putem ekonomskog mehanizma različitog od već razmatranih kulturoloških, administrativnih ili geografskih utjecaja (Ghemawat, 2010:45).

Tablica 5.: CAGE obrazac na razini zemlje

CAGE komponente/zemlje	Kulturološke udaljenosti	Administrativne udaljenosti	Geografske udaljenosti	Ekonomske udaljenosti
Parovi zemalja (bilateralno)	- Različiti jezici -etničke razlike: nepostojanje društvenih i etničkih povezanosti - različite religije - nedostatak povjerenja -različite vrijednosti, norme i stavovi	-nepostojanje kolonijalnih veza -nepostojanje zajedničkih regionalnih trgovinskih blokova -nepostojanje zajedničke valute -politička neprijateljstva	-fizička udaljenost -nepostojanje kopnene granice -razlike u vremenskim zonama -klimatske razlike	-razlike bogati-siromašni -ostale razlike u troškovima i kvaliteti prirodnih resursa, financijskih resursa, ljudskih resursa, infrastrukture, informacija ili znanja
Zemlje (unilateralno ili multilateralno)	- izoliranost -tradicionalizam	- netržišne ili zatvorene ekonomije -razine domaće pristranosti -zemlja nije član međunarodnih organizacija -slabe institucije, korupcija	- bez izlaza na more -nepostojanje unutarnje prohodnosti (plovnosti) -geografska veličina -geografska udaljenost -nerazvijene prometne ili komunikacijske veze	- ekonomska veličina -nizak dohodak po stanovništvu

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str.41

Očito da CAGE obrazac ima mnogo širi pogled na udaljenosti što potvrđuje i primjer usporedbe Indije i Kine iz perspektive američkih korporacija. Na temelju tablice 6. Kina se čini atraktivnijom od Indije za investitore iz SAD-a koji nisu specijalizirani u mnogim geografskim i ekonomskim aspektima, ali je manje atraktivna u određenom broju kulturoloških i administrativnih aspekata (Rahimić, Podrug, 2013:181).

Tablica 6.: Indija naspram Kine iz perspektive američkih korporacija

CAGE komponente/zemlje	Kulturološke privlačnosti	Administrativne privlačnosti	Geografske privlačnosti	Ekonomske privlačnosti
Indija	- engleski jezik - zapadnjački orijentirana etika	- zajednički kolonizator - običajno pravo - političko prijateljstvo - niži dugoročni rizik	- ne postoji	- specijalizirana radna snaga - profitabilnost - stabilna strategija i napredak -nerazvijena infrastruktura
Kina	- jezična i etnička homogenost - dijaspora	- lakoća u obavljanju poslovanja - enklave	- bliža zapadnoj obali SAD-a - bolje luke i ostala infrastruktura - proizvodna mreža jugoistočne Azije	- veće tržište - veći prihodi -radni inputi i produktivnost - dostupnost kapitala - kanali nabave - inozemne korporacije kao izvozni mostovi

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str.46.

Potrebno je upozoriti na posebnu vrijednost promatranog obrasca, koja se ogleda u njegovoj primjeni na razini industrije. Za menadžere zadatak nije samo uočiti razlike između zemalja nego razumjeti koje su razlike najvažnije za industriju koja ih zanima. Tablica 7. rezimira vrste industrija koje su posebno osjetljive na svaku komponentu udaljenosti.

Tablica 7: CAGE obrazac na razini industrije: korelacije osjetljivosti

Kulturalne razlike	Administrativne razlike	Geografske razlike	Ekonomske razlike
Kulturalne razlike su najvažnije kada:	Uključenost vlade veća je u industrijama koje su:	Geografija igra veću ulogu kada:	Ekonomske razlike imaju najveći efekt kada:
Proizvodi imaju veći jezični sadržaj (TV programi)	Proizvođači neophodne robe (el.energija, nužni prehrambeni proizvodi)	Proizvodi imaju nisku vrijednost s obzirom na težinu ili obujam (cement)	Priroda potražnje varira s razinom dohotka (automobili)
Proizvodi dotiču kulturni ili nacionalni identitet (hrana)	Proizvođači proizvoda na koje stanovnici imaju „pravo“ (lijekovi)	Roba je lomljiva ili pokvarljiva (staklo, voće)	Ograničene ekonomije razmjera i standardizacije (cement)
Karakteristike proizvoda variraju u pogledu veličine (automobili) ili npr. standarda (el. uređaji)	Veliki poslodavci (poljoprivreda, industrija)	-	Najznačajniji su rad i ostali čimbenici diferencijacije troškova (odjeća)
Proizvodi koji kvalitetom asociraju na samu zemlju (vina)	Veliki dobavljači za vladu (masovni prijevoz) Nacionalni prvaci (svemirska industrija) Vitalne za nacionalnu sigurnost (telekomunikacije) Kontroliraju prirodne resurse (nafta, rudarstvo)	Visoki lokalni nadzori i poslovni zahtjevi	Distribucija ili poslovni sustavi su različiti (osiguranje) Kompanije trebaju biti responsivne i agilne (kućanski aparati)

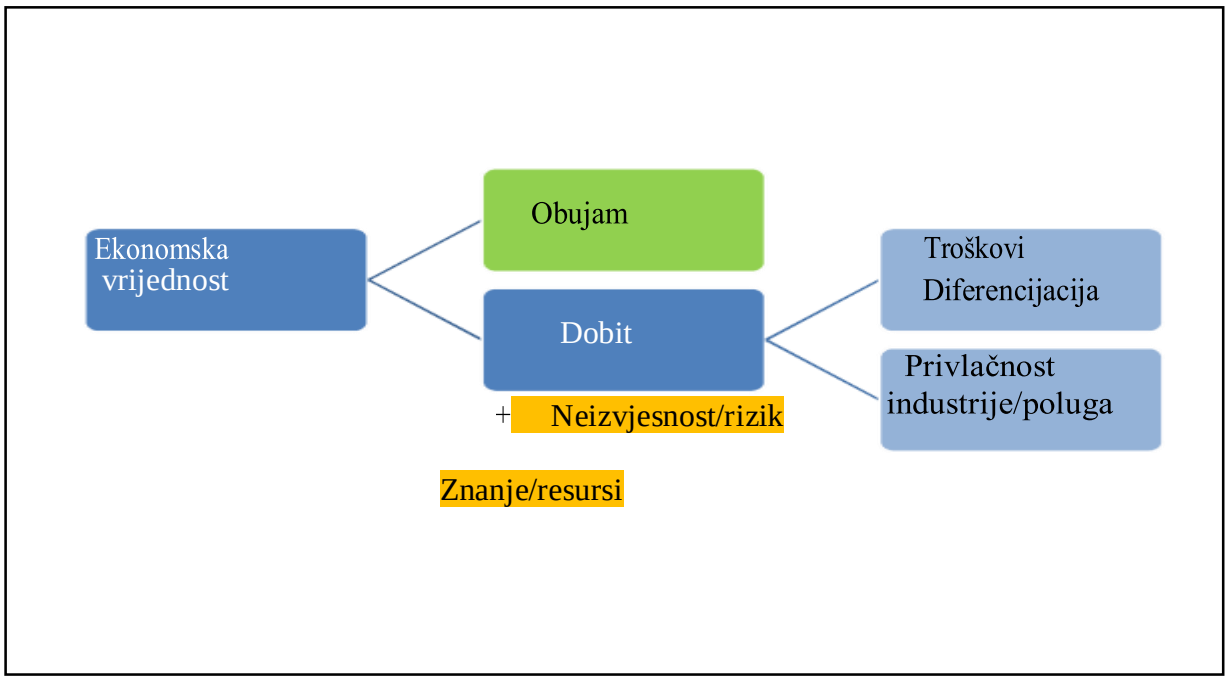
Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str.50.

ADDING bodovna lista vrijednosti

Prema Ghemawatu (2010.) zavedene veličinom i pretpostavkom o ekonomijama razmjera, kompanije se upuštaju u prekogranično poslovanje bez stvarnog analiziranja kako na njihove ekonomije utječu razlike koje postoje među tržištima. **ADDING bodovna lista vrijednosti** pomaže poslovnim subjektima da stvore dodatnu vrijednost, a ne samo povećaju obujam poslovanja. Također prilagođava i proširuje rigorozan fokus na stvaranje vrijednosti koji je već provjeren na modelu „jedna zemlja". Dvije komponente u kojima je dobit i sama prikazana odvojeno u strategiji „jedna zemlja" prosječna su atraktivnost okruženja u kojima se poslovanje odvija i konkurentne prednosti ili nedostatka u poslovanju u odnosu na prosječnog konkurenta u okviru istog okruženja. Te su kvantifikacije povezane nečim što možemo nazvati osnovnom jednakošću poslovne strategije:

Vaša dobit=dobit u industriji + vaša konkurentna prednost (Ghemawat, 2010:79).

Slika 2: Komponente ADDING vrijednosti



Izvor: prema: Ghemawat, P. (2010). Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str. 80

ADDING bodovna lista vrijednosti se sastoji od 6 komponenti: povećanje obujma (**a**dding), padajući (**d**ecreasing) troškovi, diferencijacija (**d**ifferentiating), poboljšanje (**i**mproving)

atraktivnosti industrije, normalizacija (**n**ormalizing) rizika te stvaranje (**g**enerating) i primjena znanja. Komponente u kojima se vrijednost analizira dane su s namjerom da budu mjerljive i da vode k određivanju ukupne dodane vrijednosti – ili njenog umanjenja. ADDING lista vrijednosti slijedi strategiju „jedne zemlje“ u četiri od svojih 6 komponenti vrijednosti: povećanje obujma, padajući troškovi, diferencijacija te poboljšanje atraktivnosti industrije. U ostale dvije komponente – normalizaciji rizika i generiranju znanja i ostalih resursa – odražava velike razlike između zemalja (Ghemawat, 2010:78-79).

Tablica 8: Primjena ADDING liste vrijednosti

Komponente vrijednost	**Smjernice**
Dodavanje obujma ili rast	- Sagledati istinsku ekonomsku profitabilnost povećanog obujma - Istražiti koja razina dodatnom obujmu daje ekonomiju razmjera: globalno, nacionalno ili na razini postrojenja, odnosno kupca - Izmjeriti jačinu učinka obujma (položaj krivulje, postotak troškova ili učinci na prihodi) - Procijeniti ostale učinke obujma
Padajući troškovi	- Raščlaniti troškovne i cjenovne učinke - Raščlaniti troškove po kategorijama - Razmotriti rast troškova (zbog složenosti, prilagođavanja), kao i njihovo smanjenje, i izraziti ih u neto obliku - Sagledati pokretače troškova, osim razmjera ili djelokruga - Pogledati stope troškova rada prema prodaji za svoju industriju
Diferencijacija ili porast	- Pogledati odnose istraživanja i razvoja prema prodaji i oglašavanja prema spremnosti na plaćanje prodaji za svoju industriju - Fokusirati se više na spremnost na plaćanje nego na plaćene cijene - Razmišljati kako globalnost utječe na spremnost na plaćanje - Analizirati posebno kako pregogranična (CAGE) heterogenost u preferencijama utječe na spremnost na plaćanje za proizvode koji se nude - Segmentirati tržište na odgovarajući način

Unapređenje privlačnosti	- Računati na međunarodne razlike u profitabilnosti industrije ili pregovaračke snage - Razumjeti dinamiku koncentracije u vašoj industriji - Šire sagledati utjecaj promjena u industrijskoj strukturi - Posebno razmisliti o tome kako smanjiti ili povećati konkurenciju - Prepoznati implikacije onoga što radite vezano za troškove konkurencije ili spremnost za plaćanje njihovih proizvoda (pogoršanje njihovog položaja može učiniti jednako puno za rast vrijednosti kao i unapređenje vlastite) - Posvetiti pozornost regulatornim i ostalim netržišnim ograničenjima – i etici
Normalizacija (ili optimalizacija) rizika	- Dati osnovne karakteristike razmjera i ključnih izvora rizika za svoje poslovanje (na primjer, kapitalna intezivnost, ostalo što je povezano s nepromjenjivošću, nestabilnost potražnje) - Procijeniti koliko prekogranične aktivnosti povećavaju ili smanjuju rizik - Prepoznati bilo koje koristi koje mogu nastati iz povećanog rizika - Razmotriti višestruke oblike upravljanja izloženosti riziku ili iskoristiti mogućnost izbora
Stvaranje znanja (i ostalih resursa i sposobnosti)	- Procijeniti posebnosti lokacije u odnosu na mobilnost znanja - Razmotriti višestruke oblike stvaranja (i širenja) znanja - Razmisliti o ostalim resursima ili sposobnostima u sličnim terminima - Izbjeći dvostruka knjiženja

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str.84.

AAA trokut

Prema Ghemawatu (2010.) postoje tri općenite strategije za suočavanje s prekograničnim razlikama: **adaptacija** za prilagođavanje razlikama, **agregiranje** za prevladavanje razlika te **arbitraža** za ostarivanje dobiti iskorištavanjem neizbježnih neravnoteža između tržišta. Ove strategije značajno proširuju prostor globalne strategije u odnosu na pristup da je ista strategija pogodna za sve situacije.

Tablica 9: Instrumenti globalne strategije

Adaptacija: prilagođavanje razlikama	**Agregacija: prevladavanje razlika**	**Arbitraža: iskorištavanje razlika**
- varijacije - fokus -izmještanje -dizajn -inovacija	-regije -ostala grupiranja zemalja -grupiranje koje nije po zemljama: poslovanje ili proizvod globalni klijenti industrije klijenata kanali	-kulturne -administrativne -geografske - ekonomske

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb: Mate, str. 201.

Adaptacija

Adaptacija ili prilagođavanje razlikama - stvaranje globalne vrijednosti promjenom jednog ili više elemenata ponude tvrtke u skladu s lokalnim zahtjevima ili preferencijama - vjerojatno je najčešće korištena globalna strategija. Stanovit stupanj prilagođavanja nužan je u praktično svim prekograničnim poduzećima.Wal-Mart je poslovao sve slabije što se više udaljavao od svog sjedišta u Arkansasu. Nefleksibilnost i nedovoljna prilagodljivost izgleda da su bili najočigledniji razlozi. Manifestacija takvih pogrešaka u prodaji uključuje primjer čarape napravljene u stilu američkog nogometa, koja se prodavala u Brazilu, ludim za sasvim drugom vrstom nogometa Čak ni roba poput cementa nije imuna: cement je blizu najjednostavnije robe koju proizvodi zrela tehnologija, no ipak se morao prilagođavati međunarodnim razlikama u cijenama energije, kombinaciji potražnje između cementa u vrećama ili onoga koji se prodaje kao rasuti teret, itd. (Ghemawat, 2010:107-108).

Tablica 10: Poluge i podpoluge za prilagođavanje

Varijacija	***Fokus*: smanjiti potrebu za varijacijom**	***Izmještanje*: smanjiti teret varijacije**	***Dizajn*: smanjiti troškove varijacije**	***Inovacija*: unaprijediti efektivnost varijacije**
- proizvodi - politike - repozicioniranje - metrika	-proizvodi - geografije - okomice - segmenti	- strateški savezi - franšiziranje -prilagodba korisnika - umrežavanje	- fleksibilnost - podjela na dijelove - platforme - modularnost	- prijenos - lokalizacija - rekombinacija - transformacija

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb:Mate, str.116.

Varijacije obuhvaćaju promjene u proizvodima, ali i politikama, poslovnom repozicioniranju, čak i u metrici (npr. ciljanim stopama dobiti). Potrebe variranja *proizvoda* su značajne: tvrtka Uniliver širom svijeta nudi više od 100 varijacija svoje globalne marke sapuna Lux, dok Coke Classic varira u količini šećera i ostalim dimenzijama okusa širom svijeta (Ghemawat, 2010:117). Potreba variranja *politika* u različitim zemljama je manje očigledna. Primjer je Google-ova dilema u Kini da se prilagodi lokalnim cenzorskim pravilima. Promjena ukupne *pozicije* poslovanja nešto je drugačija i šira od promjene proizvoda ili čak politika. Nakon što se Coca-Cola uozbiljila i počela raditi više nego da jednostavno pokupi vrhnje s velikih novih tržišta kakva su Indija ili Kina, repozicionirala se prema strategiji mnogo manjih razlika u cijeni, odnosno dobiti i većeg obujma, strategije koja je uključivala snižavanje cjenovnih razina, smanjenje troškova i ekspanziju dostupnosti (Ghemawat, 2010:118). Konačni podinstrument odnosi se na prilagođavanje *metrike* i ciljeva po zemljama. Unutar iste industrije prosječna profitabilnost značajno varira u različitim zemljama, sugerirajući da ciljevi profitabilnosti moraju biti postavljeni na različitim razinama za različite zemlje (Ghemawat, 2010:119).

Druga razina poluga za bavljenje izazovima prilagođavanja (adaptacije) uključuje ***fokus*** na proizvode, geografska područja, okomite faze te tržišne segmente kao načine smanjenja heterogenosti (Ghemawat, 2010:114). *Proizvodni fokus* potencijalno je snažna mogućnost za bavljenje izazovima prilagođavanja jer često postoje ogromne razlike unutar šire kategorije proizvoda u stupnju varijacije koja se zahtijeva kako bi se efektivno konkuriralo na lokalnim tržištima (Ghemawat, 2010:120). Ghemawat (2010) navodi primjer televizijskih programa: akcijski filmovi trebaju daleko manje prilagodbe od lokalnih informativnih emisija. Svjesno ograničenje *geografskog* razmjera može omogućiti fokus na zemlje u kojima se zahtijeva relativno malena prilagodba domaće koncepcije vrijednosti (Ghemawat, 2010:121). Osim usvajanja proizvodnje ili geografskog fokusa, kompanije se mogu fokusirati na posebne *okomite „niti vrijednosti"* – jedan aspekt u lancu proizvodnje i prema tome u velikoj mjeri pojednostaviti svoje prekogranične aktivnosti (Ghemawat, 2010:122). Konačno, *segmentno fokusiranje* uključuje ciljanje ograničene baze kupaca. Umjesto prilagođavanja proizvoda ili usluge, tvrtka koja se koristi ovom strategijom odlučuje prihvatiti stvarnost da će se bez modifikacija njihovi proizvodi svidjeti manjem tržišnom segmentu ili drugačijoj distribucijskoj mreži od onih na domaćem tržištu.

Treća poluga za adaptaciju uključuje ***izmještanje.*** Umjesto da se jednostavno smanjuje razmjer, izmještanje namjerno odvaja aktivnosti duž organizacijskih granica kako bi se unaprijedila organizacijska efektivnost, smanjujući unutarnji teret prilagođavanja. Izmještanje obuhvaća četiri podpoluge: strateški savezi, franšize, prilagodba od strane korisnika i umrežavanje (Ghemawat, 2010:122). Na primjer, farmaceutska tvrtka Eli Lilly uvelike koristi strateške saveze u inozemstvu za razvoj i testiranje lijekova. McDonald-ova strategija rasta u inozemstvu koristi franšizno poslovanje, dok softverske tvrtke u velikoj mjeri ovise o prilagođavanju korisnika i umrežavanju za razvoj aplikacija za njihove osnovne softverske platforme (Ghemawat, 2010).

Četvrta poluga adaptacije jest ***dizajn*** kojim bi se trebali smanjiti troškovi varijacija, a ne sama potreba za varijacijama. Uobičajeni međusobno povezani načini za smanjenje troškova varijacija uključuju fleksibilnost, podjelu na dijelove, platforme i modularizaciju (Ghemawat, 2010:125). Najjasniji je primjer ove poluge u industriji osnovnih kućanskih uređaja Indest koji je bio sasvim uspješan sa strategijom u kojoj je svako postrojenje proizvodilo jednu kategoriju kućanskih uređaja koristeći samo jednu osnovnu proizvodnu platformu (Ghemawat, 2010:115).

Konačna poluga za prilagođavanje jesu ***inovacije*** koje bi se, imajući u vidu njihove sveukupne učinke, mogle karakterizirati kao poboljšanje efektivnosti svih napora prilagođavanja (Ghemawat, 2010:115). Inovacija ponekad može imati i globalni karakter. Na primjer, IKEA-in dizajn ravnog pakiranja koji olakšava prepreke geografskih udaljenosti i s tim povezane transportne troškove pomogao je u ovoj maloprodajnoj mreži proširenje u 36 zemalja (Ghemawat, 2010:128).

Agregacija

Agregacija je u cjelini vezana za korištenje različitih grupa sredstava kako bi se stvarale veće ekonomije razmjera nego što to može donijeti prilagođavanje po pojedinačnim zemljama. Agregacija znači izmišljanje i primjenu prekograničnih mehanizama koji funkcioniraju na razinama između pojedinačne zemlje i cijelog svijeta. Razmišljanje o agregaciji najviše se odnosi na više srednju razinu organizacije. Cilj je iskoristiti sličnosti između zemalja agresivnije nego što to omogućavaju tradicionalne strategije adaptacije, ali i manje agresivno nego što bi bilo u slučaju potpune standardizacije (Ghemawat, 2010:139).

Regionalizacija

Najuobičajeniji je poticaj za regionalizaciju taj što, s obzirom na to da globalizacija gubi na brzini, strategije na regionalnoj razini postaju važnije nego ikad prije. Geografske regije nisu preplavljene rastućom plimom globalizacije: one su, što je okrepljeno nizom dokaza, od rastućeg značaja. Podaci Ujedinjenih naroda o unutarregionalnoj trgovini (1958.-2003.) ukazuju na to da je u poslijeratnom razdoblju, koje se općenito smatra razdobljem galopirajuće globalizacije, unutarregionalna trgovina imala više utjecaja na veliki porast međunarodne trgovine nego međuregionalna trgovina. 2003. godine udio prosječne unutarregionalne trgovine u svim regijama je bio 54 posto. Regionalizacija je vidljiva ne samo u trgovini, već i u drugim pokazateljima prekogranične ekonomske aktivnosti. Tako izravne strane investicije pokazuju značajnu regionalizaciju. Podaci na razini zemalja iz UNCTAD-a pokazuju da je za dva tuceta zemalja iz kojih stiže 90 posto svjetskih izravnih stranih investicija medijan udjela unutarregionalnih izravnih stranih investicija u ukupnim svjetskim izravnim stranim investicijama iznosio 52 posto 2002. godine. Podaci na razini kompanija ukazuju na isti smjer. Analiza koju su napravili Alan Rugman

i Alain Verbeke pokazuju da od 366 kompanija za koje su dostupni podaci od njih 500 s Fortuneove liste Global 500, 88 posto ostvaruje barem 50 posto prodaje tijekom 2001. godine iz svojih domaćih regija – s udjelom prodaje u domaćoj regiji od prosječno 80 posto za svoju podgrupu. Najbolji primjer prihvaćanja regionalizacije kao jedan od temelja svoje strategije prekograničnog natjecanja je Toyota. Toyota je 2007. godine nadmašila General Motors kao najveći proizvođač automobila u svijetu i ima distribuciju prihoda koja je visoko globalizirana. Kompanija je, bez obzira na to, na regionalnoj razini poduzimala vrlo razrađene oblike strateških inicijativa (Ghemawat, 2010:141-143).

Agregacija duž ostalih CAGE dimenzija

Osim preslagivanja geografskih udaljenosti, može se fokusirati na udaljenosti – i regije – duž negeografskih dimenzija: kulturnih, administrativnih ili političkih te ekonomskih (Ghemawat, 2010:158).

Primjer *kulturalne* agregacije daje Tata Concultancy Services (TCS), najveća indijska tvrtka za softverske usluge koja posluje u više od 35 zemalja širom svijeta. Godine 2002. TCS je uspostavio regionalni centar za isporuku u Montevideu u Urugvaju i kasnije jedan u Brazilu kako bi servisirali ne samo Latinsku Ameriku već i Španjolsku i Portugal. TCS je nastavio proces s regionalnim centrom za isporuku u Mađarskoj – gdje puno ljudi govori njemački kao drugi jezik – koji je fokusiran na tržišta središnje Europe. Agregacija na bazi jezika posebno je atraktivna za TCS jer jezične udaljenosti imaju veliko značenje u poslovanju ove kompanije (Ghemawat, 2010:158).

U *administrativnom* području, primjer je „marketinška grupa za Commonwealt“ tvrtka Raytheon. Prije nekoliko godina, ovaj dobavljač oružja iz Massachussettsa u SAD-u odlučio je da je britanski Commonwealth logična organizacijska osnova na kojoj treba postaviti marketing prema klijentima iz tih zemalja. Dio razloga ležao je u činjenici da te zemlje dijele slične procedure i prakse nabave (Ghemawat, 2010:158).

Za *ekonomsko* agregiranje najočigledniji su primjeri kompanije koje prave razliku između razvijenih i tržišta u razvoju i, u ekstremnim situacijama, fokusiraju se na jedno ili drugo (Ghemawat, 2010:158).

Agregacija koja se ne bazira na granicama zemlje

Kompanije primjenjuju i brojne druge osnove nevezane za granicu zemlje, koje služe za prekogranično agregiranje: kanali (na primjer, Cisco, koji također agregira po tipu partnera), industrije klijenata (na primjer, Accenture i većina drugih kompanija za IT usluge), globalni klijenti (na primjer, Citicorp u svom korporativnom bankarskom poslovanju) i poslovanja (na primjer, globalne poslovne jedinice u Procter&Gambleu, kao i mnogim drugim kompanijama).

Arbitraža

Arbitraža predstavlja način za iskorištavanje razlika. Podrazumijeva traganje za apsolutnim ekonomijama, radije nego ekonomijama razmjera do kojih dolazi standardizacijom. Arbitraža smatra prekogranične razlike prilikama, a ne preprekama (Ghemawat, 2010:169). Arbitraža je originalna prekogranična strategija: kupiti jeftinije na jednom tržištu, a prodati skuplje na drugom. Wal-Mart štedi milijarde dolara godišnje kupovinom robe iz Kine. U 2004. godini kompanija je prijavila kupnju oko 18 milijardi dolara vrijednosti roba izravno iz Kine, a ostvarene uštede nabave robe iz Kine iznose 3 milijarde dolara.Wal-Martova ukupna, izravna i neizravna nabava robe koja je proizvedena u Kini dva je ili tri puta veća od službenog podatka, što znači da su uštede nabave iz Kine znatno veće nego što su operativne dobiti iz prodavaonica širom svijeta koje iznose 3,3 milijarde dolara. U tom pogledu, kupnja jeftinijih kineskih roba i njihova prodaja uz dobit u SAD-u daleko je važniji dio prekogranične strategije Wal-Marta nego što je to njegova međunarodne mreža prodavaonica (Ghemawat, 2010:170).

CAGE i arbitraža

Povoljni učinci koji se odnose na zemlju ili mjesto podrijetla već su dugo osnova za *kulturnu arbitražu.* Francuska kultura ili, preciznije, njen imidž u inozemstvu, dugo je podupirala međunarodne uspjehe francuske visoke mode za žene, parfeme, vina i hrane. Slično tome, lanci brze hrane sa sjedištem u SAD-u u svojim međunarodnim aktivnostima su iskorištavali globalnu raširenost američke popularne kulture servirajući dijelić Amerikane zajedno s njihovom hranom (Ghemawat, 2010:174).

Pravne, institucionalne i političke razlike od zemlje do zemlje otvaraju prilike za *administrativnu arbitražu*. Porezne su razlike vjerovatno najočigledniji primjer. Ghemawat (2010) navodi radnje

koje je poduzimala News Corporation Ruperta Murdocha tijekom 1990-ih. Pozicioniranjem svojih akvizicija u SAD-u u holding kompanije na Kajmanskom otočju, News Corporation je mogla umanjiti plaćanja kamate na dugove korištene za financiranje preuzimanja dobiti generiranom svojim aktivnostima u novinarstvu u Britaniji. News Corporation je platila porez na prihod po po prosječnoj stopi manjoj od 10 posto, a ne po stopama kako to predviđaju propisi, od 30 do 36 posto u tri najvažnije zemlje u kojima posluje: Britaniji, SAD-u i Australiji. Radi usporedbe, glavni konkurenti, kao što je Disney, plaćali su blizu službenih stopa.

S naglim padom troškova transporta i komunikacije u posljednjih nekoliko desetljeća, opseg *geografske arbitraže* - iskorištavanje geografskih razlika - je smanjen, ali nije u potpunosti uklonjen. U stvari, smanjeni troškovi prijevoza stvaraju nove mogućnosti za geografsku arbitražu. Na primjer, na međunarodnom tržištu cvijeća u Aalsmeeru u Nizozemskoj na aukciji se svakog dana proda više od 20 milijuna cvjetova i 2 milijuna biljaka kupcima iz SAD-a ili Europe (Ghemawat, 2010:177).

Prema Ghemawatu (2010), u određenom smislu, sve su strategije arbitraže koje doprinose vrijednosti „ekonomske“. On koristi *ekonomske arbitraže* kako bi označio iskorištavanje ekonomskih razlika koje ne proizlaze izravno iz kulturalnih, administrativnih ili geografskih udaljenosti. Ovi čimbenici uključuju razlike u troškovima rada i kapitala, kao i varijacije u mnogo specifičnijim inputima za industriju (kakvo je znanje) ili dostupnosti komplementarnih proizvoda. Najpoznatiji je tip ekonomske arbitraže iskorištavanje jeftinog rada, što je uobičajeno u radno intenzivnoj, malokapitalnoj industriji (na primjer, proizvodnja odjeće). Ono što vrijedi istaknuti jest da i kompanije u najvišim tehnologijama (high-tech companies) mogu isto tako učinkovito koristiti tu strategiju. Ekonomska arbitraža nije ograničena na povećavanje razlika u troškovima rada. Razlike u kapitalnom trošku mogu biti jednako bogat izvor mogućnosti.

Tablica 11: Razlike između AAA strategija

Karakteristike	Adaptacija	Agregacija	Arbitraža
***Konkurentne prednosti*: zašto uopće globalizirati?**	Dostizanje lokalne relevantnosti kroz nacionalni fokus (iskorištavajući neki razmjer)	Dostizanje ekonomije obujma ili razmjera kroz međunarodnu standardizaciju	Dostizanja apsolutnih ekonomija kroz međunarodnu specijalizaciju
***Koordinacija*: kako se organizirati izvan granica?**	Po zemljama; naglasak na dostizanje lokalnog izgleda unutar granica	Po poslovanjima, regijama ili kupcima; naglasak na vodoravne odnose za prekogranične ekonomije obujma	Po funkcijama, naglasak na okomitim odnosima, uključujući one duž organizacijskih granica
***Konfiguracija*: gdje se locirati izvan granica?**	Ograničiti efekte kulturnih, administrativnih, geografskih i ekonomskih udaljenosti koncentrirajući se na strane zemlje koje su slične domaćoj bazi		Iskorištavati neke elemente udaljenosti djelujući u različitijem setu zemalja
***Kontrole*: na što paziti?**	Pretjerana raznolikost ili kompleksnost	Pretjerana standardizacija ili naglasak na obujam	Sužavanje širenja
***Promjena onih koji blokiraju*: na koga paziti interno?**	Ukopani šefovi po zemljama	Svemoćne uprave, šefovi poslovnih područja, regija ili računovodstva	Ključne funkcije ili okomiti kontakti
***Korporacijska diplomacija*: koja vanjska pitanja mogu iskrsnuti?**	Relativno diskretna i snažna, naglasak na razvoju lokalnog izgleda	Izgled i brza reakcija protiv homogenizacije ili hegemonije (posebno za američke kompanije)	Eksploatacija ili razmještanje dobavljača, kanala ili posrednika; potencijalno velika

			sklonost k političkim poremećajima

Izvor: Ghemawat, P. (2010.) Redefiniranje globalne strategije, Zagreb:Mate, str.199.

6. ZAKLJUČAK

Zadatak ovog diplomskog rada bio je istažiti proces globalizacije, odnosno definirati pojam i karakteristike globalizacije, istražiti utjecaj globalizacije na svjetsko gospodarstvo, politiku i svjetsku zajednicu općenito. Također bilo je potrebno utvrditi stupanj globaliziranosti svijeta, odnosno znanstvenim istraživanjem dokazati da usprkos dojmu kako je svijet postao globalna ekonomija, naše doba nije vrijeme potpune, pa čak ni skoro potpune, globalizacije, te da je aktualno stanje svijeta mnogo primjerenije okarakterizirati kao poluglobalizaciju. Kroz analizu baziranu na činjenicama pokušalo se objasniti da je većina ekonomskih aktivnosti koje se ostvaruju, bilo unutar, bilo preko granica, još uvijek ograničena zemljom. Također je bilo potrebno objasniti da su ključni izazovi poslovnih subjekata u poluglobaliziranom svijetu izbor strategija koje su pogodne za postizanje profitabilnosti u prekograničnom poslovanju.

Možemo reći da suvremeni svijet oblikuju globalizacija, demokratizacija društva, liberalizacija tržišta i tehnološki razvoj. Za globalizaciju možemo reći da je posrijedi stari proces koji je započeo prije par stotina godina, a koji se sastoji od niza socijalnih, političkih, ekonomskih i kulturnih čimbenika koji su se odvijali kroz svjetsku povijest. Globalizacija je dakle nastala konvergencijom niza političkih, tehnoloških, društvenih i ekonomskih faktora. Industrijska revolucija, razvoj znanosti i tehnologije, demokratizacija društva (slom komunizma), liberalizacija tržišta, stvaranje novih međunarodnih institucija (EU, WTO, MMF), uvelike su doprinijeli širenju globalizacije. Globalizacija bi tako podrazumijevala intenziviranje svjetskih društvenih procesa, koji povezuju međusobno i najudaljenije krajeve našeg planeta. Na taj način događanja na jednom dijelu svijeta u najkraćem mogućem vremenu utječu na događanja na drugom kraju svijeta. Svjetsko tržište, svjetska trgovina, multinacionalne kompanije, globalna politika demokracije i ljudskih prava, migracije, transport, globalna masovna kultura, informatička tehnologija s globalnom virtualnom stvarnošću, ekološki problemi kao planetarni problemi - sve su to sastavnice globalizacije.

Utjecajem globalizacije dolazi do sve veće ekonomske međuovisnosti nacionalnih gospodarstava širom svijeta kroz brzi porast prekograničnog kretanja robe, usluga, tehnologije i kapitala. Tri su čimbenika ubrzala ekonomsku globalizaciju: napredak znanosti i tehnologije, tržišno orijentirane ekonomske reforme i doprinosi multinacionalnih korporacija. Dolazi do promjena statusa stranih firmi i one postaju globalne, odnosno organizacijski aspekt je multinacionalan.

Proces globalizacije je izbacio nove sudionike kao glavne nosioce tih procesa. Ti sudionici su multinacionalne kompanije koje igraju značajnu ulogu u oblikovanju globalne ekonomije, te se smatraju glavnim nositeljima procesa globalizacije. Multinacionalna kompanija je kompanija koje se bavi izravnim stranim ulaganjima i posjeduje, ili na neki način kontrolira aktivnosti s dodanom vrijednošću u više država. Poslovanje multinacionalnih kompanija donosi razne beneficije. Osim što osiguravaju prihod, multinacionalne kompanije stvaraju radna mjesta, potiču lokalna gospodarstva, uvode ranije nedostupnu robu i usluge, napredne tehnologije i tehnike upravljanja.

Proces globalizacije zahvatio je najviše ekonomije industrijaliziranih zemalja, što se prije svega odnosi na članice tzv. trijade (EU, SAD, Japan), te u novije vrijeme Kinu i Indiju kao najbrže rastuća gospodarstva svijeta. Članice trijade te Kina i Indija spadaju u najbogatije zemlje svijeta, te upravljaju većinom globalnog bogatstva.

S političkog aspekta globalizacija se odnosi na intenziviranje i širenje političkih međusobnih odnosa širom svijeta. Dolazi do rastuće moći institucija globalnog upravljanja poput Svjetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda, Svjetske trgovinske organizacije. Također dolazi do širenja i utjecaja međunarodnih nevladinih organizacija, organizacija društvenog pokreta i transnacionalnih mreža koje djeluju preko granica i čine neku vrstu globalnog civilnog društva. Vidljiva posljedica tih procesa je djelomična „erozija“ nacionalne države. Za razliku od tradicionalnih načina ostvarivanja suverenosti i autonomije prije nastupanja globalizacije, čije parametre je odredio „vestfalski sistem“ (teritorijalnost, suverenitet, autonomija i legalitet), danas nacionalne države unutar svog teritorija još uvijek provode suverenost i autonomiju, no ipak se pritom ne ograničavaju samo na „unutrašnji“ politički prostor, nego – značajan dio svojih „nacionalnih“ interesa pokušavaju ostvariti i u kompleksnim sistemima regionalnog i globalnog odlučivanja.

Dojam kako je svijet postao globalna ekonomija i kako su sve industrije i tržišta potpuno globalizirana je daleko od istine. Različite zemlje su pod različitim utjecajem globalnih trendova. Veliki udjeli Europe, Azije i Sjeverne Amerike u svjetskom izvozu i uvozu robe daje tim regijama ogroman utjecaj na globalni rast trgovine. S izvozom u vrijednosti od 7,11 bilijuna dolara i uvozom od 7,15 bilijuna dolara u 2018. godini, Europa je činila 38 % svjetske trgovine robom i na izvoznoj i na uvoznoj strani. Azijski izvoz od 6,91 bilijuna dolara činio je 34 % u ukupnom svjetskom

izvozu, dok je njen uvoz od 6,76 bilijuna dolara činio 33 % u svjetskom uvozu. Izvoz i uvoz Sjeverne Amerike od 2,56 dolara bilijuna i 3,56 bilijuna dolara činili su udjeli od 14 % i 18 % u svjetskom izvozu, odnosno uvozu. Također, nominalni BDP u 2019. godini od prvih 10 ekonomija svijeta čini oko 66% svjetske ekonomije, dok 20 najvećih ekonomija svijeta doprinose gotovo 79% svjetske ekonomije. Preostalih 173 države zajedno čine manje od jedne četvrtine svjetskog gospodarstva, odnosno 21%, stoga se ne može reći kako je postignuto potpuno globalno poslovanje.

Aktualno stanje svijeta mnogo je primjerenije okarakterizirati kao poluglobalizaciju. Većina je ekonomskih aktivnosti koje se ostvaruju, bilo unutar, bilo preko granica, još uvijek ograničena zemljom. Razine prekogranične integracije općenito su u porastu i, u mnogim situacijama, dostižu najviše vrijednosti u povijesti, ali je ipak značajno ispod onoga što bi se moglo nazivati potpunom integracijom. Da svijet nije u potpunosti globaliziran pokazuju i trendovi. Udio izravnih stranih ulaganja u ukupnom formiranom fiksnom kapitalu manji je od 10 u svakoj od tri godine (2003.-2005.), što znači da one predstavljaju manje od desetine vrijednosti jednog dolara od svakog dolara koji je investiran, ili još i manje ako se uzme u obzir da izravna strana ulaganja uključuju i spajanja i preuzimanja, dakle investicije koje ne generiraju povećanje kapitalne potrošnje. Na temelju navedenog svijet će ostati poluglobaliziran u desetljećima koji slijede.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Second edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company
2. Clark, I. (1999). *Globalization and international relations theory*. Oxford: Oxford University Press.
3. Crouch, C. (2012). „Democracy and Capitalism in the Wake of the Financial Crisis". U Amenta, E.; Nash, K.; Scott, A. *The Wiley-Blackwell Companion to Political Sociology*. John Wiley & Sons.
4. Dunning, J. H. (1993). *Governments and Multinational Enterprises: From Confrontation to Cooperation?*, 2. Izdanje, London
5. Friedman, T. L. (1999). *The Lexus and the Olive Tree*. Thomas, Farrar, Straus and Giroux.
6. Ghemawat, P. (2010). *Redefiniranje globalne strategije*. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Guibernau, M. (1996). *Nationalism- The Nation-State and Nationalism in the Twentieth Century, Cambridge:* Polity Press
8. Guibernau, M. (1999). *National Without States – Political Communities in a Global Age*. Cambridge: Polity Press
9. Hebron, L., & Stack Jr, J. F. (2013). *Globalization: Debunking the myths*. Dorling Kindersley India Pvt. Ltd
10. Held, D. (2000). *A Globalizing World? Culture, Economics, Politics*. The open University
11. Hill, Charles W.L. (2014). *International business: competing in the global marketplace* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
12. Jacob, N. (2003). *Intercultural Managemen.* Kogan Page Publishers
13. Jamieson, F. (1998). *Notes from Globalization as a Philosophical Issue*. The Culture of Globalization,
14. Jones, R. B. (1995). *Globalisation and interdependence in the international political economy: rhetoric and reality*. London: Pinter.
15. Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan

16. Martin, H. P., Schumann, H., & Camiller, P. (1997). *The global trap: Globalization and the assault on prosperity and democracy.* London: Zed Books.

17. McGrew, A. G. (1998). *Global legal interaction and present-day patterns of globalization. Emerging Legal Certainty: Empirical Studies on the Globalization of Law, Aldershot and Brookfield*. Ashgate and Dartmouth

18. Moghadam, M. (2005). *Globalizing Women: Transnational Feminist Networks*. JHU Press

19. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu

20. Rizman, R. (2014). *Globalizacija i autonomija*. Zagreb: Politička kultura

21. Sassen, S. (1996) *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. New York: Columbia University Press

22. Steger, M. B. (2003). *Globalization: Avery short introduction.* Oxford University Press.

23. Thomas, C., & Wilkin, P. (1997). *Globalization and the South*. Palgrave Macmillan.

24. Veselica, V. (2007). *Globalizacija i nova ekonomija*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagrebu

25. Weiss, L. (2003). *States in the global economy: Bringing domestic institutions back in*. Cambridge University Press.

26. Yip, G. S. (1992). *Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competetive Advantage.* Englewood Cliffs: Prentice Hall

27. Zelenika, R. (2011.). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, IQ Plus d.o.o., Rijeka

IZVORI S INTERNETA:

28. academia.edu, dostupno na: https://www.academia.edu/6009600/Comparative_Management [pristupljeno: 09. rujna 2020].

29. BusinessDictionary, dostupno na: http://www.businessdictionary.com/definition/international-management.html, [pristupljeno: 07. kolovoza 2020].

30. Bureau of Economic Analysis. *„Activities of U.S. Multinational Enterprises:* dostupno na: https://www.bea.gov/news/2018/activities-us-multinational-enterprises-2016 , [pristupljeno: 02. rujna 2020].
31. Bureau of Economic Analysis. *„Activities of U.S. Multinational Enterprises:* dostupno na: https://www.bea.gov/international/usdia2016p [pristupljeno: 02. rujna 2020].
32. Fortune, dostupno na: https://fortune.com/global500/), [pristupljeno: 12. kolovoza 2020].
33. International Affairs, dostupno na: *Contemporary Debate on Political Globalization and Nation StateYeg=PA68*. [pristupljeno: 08. rujna 2020].
34. International Journal of Foreign Trade and International Business, dostupno na: http://www.foreigntradejournal.com/article/view/1/1-1-1 [pristupljeno: 08. rujna 2020].
35. MIT Sloan Management Review, dostupno na: https://sloanreview.mit.edu/article/global-strategy-in-a-world-of-nations/) [pristupljeno:05. kolovoza 2020].
36. OECD, dostupno na: https://oecdecoscope.blog/2019/08/27/statistical-insights-the-adima-database-on-multinational-enterprises/), [pristupljeno: 11. kolovoza 2020]
37. OECD, dostupno na: https://www.oecd.org/sti/ind/analytical-amne-database.htm, [pristupljeno: 04. rujna 2020]
38. Shangquan, G. (2000). *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention* [Online], dostupno na: https://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_background_papers/bp2000_1.pdf , [pristupljeno:01. rujna 2020].
39. UNCTAD, dostupno na: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf , [pristupljeno: 03. rujna 2020]
40. World Bank, dostupno na: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD , [pristupljeno: 03. rujna 2020]
41. World Bank, dostupno na: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2019&locations=CN-US-IN&start=1980 , [pristupljeno: 03. rujna 2020]
42. World Bank, dostupno na: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD , [pristupljeno: 03. rujna 2020]
43. WTO,dostupno:https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019chapter02_e.pdf), [pristupljeno: 14. kolovoza 2020].

44. WTO, dostupno na: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf , [pristupljeno: 04. rujna 2020]
45. WTO, dostupno na: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7b%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7b%22langParam%22:%22en%22%7d%7d , [pristupljeno: 04. rujna 2020]

ZNANSTVENI ČLANCI:

46. Scholte, J.A. (2004). „Globalization and Governance: From Statism to Polycentrism“. CSGR Working paper 130/04.

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Pregled trendova koji su pridonijeli širenju pojma globalizacije ……5

Tablica 2.: Ostvareni prihodi najvećih multinacionalnih poduzeća na svijetu …….22

Tablica 3.: Najveće ekonomije svijeta prema BDP-u 1980. - 2012…..……24

Tablica 4.: Države s najvećim izvozom robe u svijetu u 2019. godini…….....26

Tablica 5.: CAGE obrazac na razini zemlje ……..……...……35

Tablica 6.: Indija naspram Kine iz perspektive američkih korporacija ……..…..36

Tablica 7.: CAGE obrazac na razini industrije: korelacije osjetljivosti ……...37

Tablica 8.: Primjena ADDING liste vrijednosti……...…….……39

Tablica 9.: Instrumenti globalne strategije ……...……41

Tablica 10.: Poluge i podpoluge za prilagođavanje ……...……...42

Tablica 11.: Razlike između AAA strategija ……..……...……...48

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Udio multinacionalnih kompanija u svjetskom gospodarstvu u 2016. godini…..21

Grafikon 2: Udio država u svjetskoj ekonomiji u 2019. godini……25

Grafikon 3.: Izvoz ukupne robne trgovine po regijama u 2018. godini……...…….27

POPIS SLIKA

Slika 1.: Uzroci i barijere globalizacije…..……10

Slika 2.: Komponente ADDING vrijednosti ……..……...…….…...……...38