

Davor Perkov*
Ninoslav Gregurić-Bajza**
Matej Perkov***

STRATEŠKI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

Sažetak

U ovome radu se analiziraju teorijske postavke globalizacije i globalnog strateškog menadžmenta, te načini kako internacionalna ili globalna strategija rasta poslovnih organizacija utječe na tržišnu poziciju, odnosno na neutraliziranje rizika koji proizlaze iz takvih ključnih odluka. Brojne promjene u različitim područjima, a posebice u ekonomiji zadnjih desetljeća, u izravnoj su povezanosti s procesom globalizacije. Uslijed tih promjena, poslovne organizacije su prisiljene internacionalizirati svoje aktivnosti jer oslanjanjem samo na domaće tržište dolazi u pitanje i puki opstanak. Pri pokušaju stvaranja vrijednosti iz međunarodnog poslovanja, valja uvažiti paradigmu da je globalno poslovno okruženje definirano razlikama koje donose granice nacionalnih država. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije što se u ovome radu može uočiti i iz obrađenih primjera japanske Toyote i švedske kompanije IKEA. Globalni strateški menadžment je proces oblikovanja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije kojom poslovna organizacija globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama standardizacijom ponude, konfiguracijom i koordinacijom aktivnosti i integracijom kompetitivnih poslovnih poteza. Cilj ovoga rada je istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje globalnog strateškog menadžmenta na poslovne organizacije i ekonomske zakonitosti koje posljedično ubrzano mijenjaju svoje značenje i sadržaj. Istraživačka hipoteza je da uspjeh globalne razvojne strategije poslovne organizacije zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti, te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja.

Ključne riječi: strategija, globalni strateški menadžment, internacionalna i globalna strategija, Toyota, IKEA

* doc.dr.sc. Davor Perkov, profesor visoke škole u trajnom zvanju, Libertas međunarodno sveučilište, dperkov@libertas.hr

** Ninoslav Gregurić-Bajza, dipl.iur, doktorand, nino.bajza@gmail.com

*** Matej Perkov, mag. int. rel. et dipl.

1. Uvod

U ovome radu sustavno se sistematiziraju teorijske postavke globalizacije i globalnog strateškog menadžmenta te kvalitativno analiziraju načini kako internacionalna ili globalna strategija rasta poslovnih organizacija utječe na iskorištenje njihovih unutarnjih prednosti i na tržišnu poziciju, odnosno na neutraliziranje rizika koji proizlaze iz takvih ključnih odluka.

U globaliziranoj ekonomiji poslovne se organizacije upućuje na to da posluju prekogranično kao da je cijeli svijet ravan (Friedman, 2005) i kao da ne postoje regionalne specifičnosti. Kako navode Levitt (1983), Ghemawat (2010) i drugi autori, svijet nije tako ravan, već prije „poluglobaliziran”. Stoga, poslovne odluke o ekspanziji, koje ne uzimaju u obzir specifične političke, kulturne i ekonomske razlike, mogu lako doživjeti krah. Iz navedenoga proizlazi da ne postoji ni globalni potrošač. Pri pokušaju stvaranja vrijednosti iz međunarodnog poslovanja valja uvažiti paradigmu da je globalno poslovno okruženje definirano razlikama koje donose granice nacionalnih država. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije što se u ovome radu može uočiti i iz obrađenih primjera japanske Toyote i švedske kompanije IKEA.

Cilj je ovoga rada istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje globalnog strateškog menadžmenta na institucije, poslovne organizacije i ekonomske zakonitosti, koje posljedično ubrzano mijenjaju svoje značenje i sadržaj. Istraživačka hipoteza je da uspjeh globalne razvojne strategije poslovne organizacije zavisi o stupnju uvažavanja regionalnih specifičnosti te političkih, kulturnih, društvenih i ekonomskih razlika između pojedinih zemalja. Konkurentnost u uvjetima globalizacije treba osigurati održivi rast produktivnosti, zaposlenosti i kvalitete života u temelje kojih su ugrađeni obrazovanje, poduzetničko okruženje, kvaliteta poslovnoga sektora, te infrastruktura i okoliš. Putem rasta produktivnosti, izvoza, učinkovitosti ulaganja i uz troškovnu efikasnost, ti temelji omogućavaju održivi rast. Mikroekonomska konkurentnost, tj. tržišni uspjeh poduzeća od ključne je važnosti za postizanje nacionalne konkurentnosti. Time se podiže i makroekonomska konkurentnost koja zemlji omogućava ravnopravno uključivanje u međunarodnu podjelu rada i rast njezina udjela u razmjeni roba i usluga u internacionalnim okvirima (Pavlović, 2008).

Rad bi trebao dati određeni doprinos iznimno skromnom hrvatskom fondu literature iz područja globalnog strateškog menadžmenta, spoznajama o globalizaciji i globalnom strateškom menadžmentu te rječniku i stručnoj terminologiji u tome području.

2. Pregled literature

Kanadski komunikolog Marshall McLuhan 1960-ih godina prošlog stoljeća anticipirao je život novoga doba kao „život u globalnom selu” (prema Horvat et al., 2017). Korjenite strukturne promjene koje su svijet učinile „globalnim selom” zahtijevaju od svih sudionika nove strateške odluke jer tradicionalan način vođenja poslovanja više nije dovoljan. Na zahtjevnom globalnom i internacionaliziranom tržištu moći će opstati samo one organizacije koje će znati strateški upravljati svim poslovnim procesima, stalno se prilagođavati brzim promjenama i razvijati diferencirane konkurentne prednosti. Kao protuargument zanimljivo je spomenuti da vrijednost izvoza dobara i usluga SAD-a čini samo 11 % bruto domaćeg proizvoda (BDP). To znači da je naj-snažnija svjetska ekonomija dominantno domaća. S druge strane, izvoz čini 35,3 % BDP-a Njemačke, 24,5 % Kine ili 156 % singapurske ekonomije. Taj potonji postotak tako je visok jer uvoze naftu i slične proizvode, a potom ih globalno reeksportiraju (David i David, 2015).

2.1. Ekonomska internacionalizacija i globalizacija

Brojne promjene u različitim područjima, a posebice u ekonomiji zadnjih desetljeća, u izravnoj su povezanosti s procesom globalizacije. Zbog tih promjena, poslovne su organizacije prisiljene internacionalizirati svoje aktivnosti jer oslanjanjem samo na domaće tržište dolazi u pitanje i puki opstanak. Pod ekonomskom internacionalizacijom podrazumijevamo širenje poslovanja izvan domaćeg tržišta putem prodaje ili kupnje dobara (uvoz i izvoz), proizvodnje u inozemstvu, angažiranja stranih menadžera, strateških partnerstva (licence, franšize, joint venture i sl.) te otvaranja predstavništva ili poduzeća-kćeri. Rast je i dalje glavni razlog internacionalizacije poslovnih aktivnosti (Törnroos, 2008).

Internationalizacija je postala glavni pokretač kompetitivnog okružja u 21. stoljeću dok globalizacija nezaustavljivo raste. Globalizacija zahtijeva od menadžera da razviju globalni način razmišljanja kako bi mogli upravljati složenim interakcijama i transakcijama na svjetskim tržištima (Hitt i Ireland, 1985). Stvoreno je jedinstveno svjetsko tržište s velikim i snažnim multinacionalnim kompanijama i svjetsko društvo, ali bez svjetske države (Horvat et al., 2017). Multinacionalne kompanije neprijeporno ograničavaju državne monopole te stvaraju pretpostavke za nova ulaganja, pristup novim tehnologijama i novim tržištima rada, kapitala i sirovina. Harvardski profesor Levitt (1983) globalizaciju je najavio kao novi svjetski poredak s izrazitom tendencijom jačanja onih kompanija koje svoje proizvode i marke mogu konkurentno standardizirati za cijeli svijet. Potrošači će se, isticao je Levitt, okrenuti globalnim vrijednostima nauštrb lokalnih i nacionalnih.

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

Odgovor poslovne organizacije na globalne tržišne mogućnosti u velikoj mjeri ovisi o stavovima i pretpostavkama menadžmenta. Naime, globalno poslovanje i globalni marketing podrazumijevaju uvažavanje načela održivog razvoja koji dugoročno doista može ispuniti glavni cilj globalizacije, a to je – svjetsko blagostanje. Kompanije koje danas pokreću globalizaciju oblikuju svojim strateškim odlukama budućnost svjetskog gospodarstva i kvalitetu života svih ljudi na planeti. U tom kontekstu, liberalizacija trgovine prema Stiglitzu (2009) jedan je od najprjepornijih aspekata globalizacije. Slobodna trgovina prema mišljenju toga Nobelovca ne funkcionira zato što je nismo ni isprobali s obzirom na to da trgovinski sporazumi iz prošlosti nisu bili ni slobodni, ni pravedni. Glasovi i pokret protiv globalizacije i internacionalizacije inače su sve brojniji, čak i u službenim političkim krugovima Europske unije (Martin i Schumann, 1997). Ekolog Rifkin (1996), francuska književnica Forrester (1996) i američki novinar Greider (1998) u svojim su knjigama pozvali svjetske državnike na kontrolu industrijskih transfera stvorenih globalizacijom, jer okolišu i osiromašenoj radnoj snazi prijete katastrofa.

Kako bi strategija bila globalna nije potrebna cjelokupna i apsolutna standardizacija diljem svih tržišta, koordinacija preko tržišta ili integrirani kompetitivni potezi. Dovoljno je da glavne sastavnice srži strategije budu standardizirane, koordinirane i integrirane. U tom smislu, postoje diferencirane varijable između internacionalne strategije i globalne strategije koje su mnogo kompleksnije od domaćih (primjer IKEA).

Globalitet je kontinuirana varijabla uzduž spektruma, gdje su neke kompanije više, a neke manje globalne (Govindarajan i Gupta, 2000). Kako multinacionalne kompanije rastu i prolaze stupnjeve strateškog odlučivanja, tako postaju svjesne prilika od integriranja i postavljanja jedne strategije na globalnoj razini. U tom je kontekstu strategija sažeto napisani dokument kojim vrhovni menadžment postavlja du-

goročne i ključne smjerove razvoja za poslovnu organizaciju. Selidba s domaće na internacionalnu strategiju, pa sve do globalne razine kompleksan je i izazovan proces. Glavni izazov jest kako razviti jednu strategiju koja se može primjenjivati diljem svijeta, a u isto vrijeme biti fleksibilna i adaptabilna na lokalno okruženje. Yip (2002) smatra da internacionalne strategije tretiraju konkurenciju u svakoj zemlji na bazi potpune financijske samostalnosti (*stand-alone*), dok globalna strategija zahvaća „integrirani pristup” diljem različitih zemalja. Tako je, primjerice, Coca-Cola postigla uspjeh u Japanu na način da je uložila mnogo sredstava kako bi postala *insider* izgrađivši kompletnu lokalnu infrastrukturu uključujući prodajnu silu i operativni sustav. Uspjeh Coca-Cole u Japanu posljedica je sposobnosti menadžera da razviju strategiju kojom su postigli „globalnu lokalizaciju”, a koja je kompaniji omogućila da u japanskoj javnosti bude više percipirana kao lokalna, zadržavajući pritom svoj globalni karakter (Keegan i Green, 2008).

Levitt (1983) definira globalni strateški menadžment kao proces ponude proizvoda diljem svijeta. Prema tom pogledu, multinacionalne kompanije koje se fokusiraju na strategiju standardizacije imaju globalnu strategiju, dok multinacionalne kompanije s fokusom na strategiju prilagodbe imaju internacionalnu strategiju. Bitno je da strategija bude globalna, a ne apsolutna standardizirana za sve zemlje.

Postsocijalističko društvo kao što je hrvatsko, teško se uspijeva prilagoditi standardima kapitalizma kakve nameće globalizacija. Uz to, naša zemlja nije napravila kvalitetan prijelaz iz socijalizma u kapitalizam. Kao mala tranzicijska zemlja i Hrvatska je morala provesti brojne strukturne reforme i ubrzano restrukturirati tržišni sektor kako bi povećala svoju konkurentnost na međunarodnom tržištu. U usporedbi s drugim zemljama, naša je neprijeporno imala priliku za ubrzaniju tranziciju koju na žalost nije iskoristila. Iako je tome više razloga, dva najvažnija razloga neuspjeha Hrvatske političke su i gospodarske prirode.

2.2. Ključne razlike između internacionalne i globalne strategije

Kompanija najčešće započinje međunarodno nadmetanje ulaskom na jedno ili nekoliko odabranih inozemnih tržišta. Nadmetanje na pravoj svjetskoj razini dolazi poslije, nakon što poduzeće utvrdi operacije na nekoliko kontinenata i započne borbu s konkurentima za globalno tržišno vodstvo. Kompanije koje posluju u manjem broju zemalja međunarodni su ili višedržavni konkurenti, a one koja su prisutne na više od pedeset zemalja svijeta smatraju se globalnim konkurentima (Thompson et al., 2008). Internacionalna strategija je strategija kojom poslovna organizacija prodaje svoje proizvode i usluge izvan matične zemlje, ponajviše zato da iskoristi nove tržišne prilike i potencijale (Perkov, 2016).

Internationalne ili globalne strategije puno su kompleksnije od domaćih. IKEA-ina početna strategija uspijevala je u Švedskoj, skandinavskim zemljama i ostatku

Europe, ali nije u SAD-u i Japanu. Kompanija je trebala redefinirati svoj odnos prema proizvodima i kupcima kako bi standardizirala prodaju i dio svog poslovanja na spomenutim tržištima. Općenito, glavni izazov menadžerskih struktura poslovne organizacije jest odrediti do koje se mjere valja prilagoditi tržištu bez ugroze srži korporativnog imidža.

U svome istraživanju Zou i Cavusgil (2002) definiraju globalnu strategiju kao planske odluke koje determiniraju razinu do koje kompanija globalizira svoje ponašanje na različitim svjetskim tržištima. Slaughter i Swagel (1997) smatraju da poslovne organizacije primjenjuju globalnu strategiju onda kada njome povezuju i koordiniraju svoje međunarodne aktivnosti na svjetskoj osnovi. Globalna strategija dakle, uključuje izradu jedne strategije za cijelu mrežu podružnica i partnera, u isto vrijeme i u mnogo zemalja. Sintagma „u isto vrijeme” indicira da je većina aktivnosti podružnica koordinirana iz središnjice u matičnoj zemlji kako bi se maksimizirala globalna efikasnost i ekonomija razmjera. Ipak, ostvarivanje uspjeha na globalnom tržištu krije se u postizanju prave ravnoteže između, s jedne strane, prednosti i troškova podružnica koje su u funkciji fleksibilnog reagiranja na lokalne izazove u pojedinim zemljama i s druge strane, prednosti i troškova koordiniranja globalnih strategija iz sjedišta kompanije.

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

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

Treća razlika vezana je uz stratešku integraciju i konkurentске poteze koji se odnose na granicu do koje su odluke kompanije samostalne. Primjerice, multinacionalna kompanija smanjuje operacije ili podružnice gdje tržište ne reagira. Internacionalna strategija daje podružnicama samostalnost u odlučivanju. U stvarnosti, teško je naći poslovnu organizaciju koje ima isključivo internacionalnu ili globalnu strategiju.

Globalnom strategijom kompanija poduzima najbolje moguće konkurentске aktivnosti za sebe kao cjelinu a ne samo zato da bi bila najbolja u određenoj zemlji ili regiji. Mogućnost da kompanija koordinira aktivnosti globalno ovisi o unutarnjoj

sposobnosti da implementira neophodne promjene. Ako kompanija nema dovoljno iskustva u međunarodnom poslovanju i ima slabu poziciju na domaćem tržištu, prije ekspanzije na globalno tržište trebala bi pokušati unaprijediti svoju domaću konkurentnost.

3. Metode istraživanja

Kvantitativni podaci i informacije o predmetu istraživanja prikupljeni su iz sekundarnih izvora, istraživanjem relevantne inozemne stručne literature, znanstvenih i stručnih članaka, te relevantnih bibliografskih baza. U istraživačkom je pristupu primijenjeno stroženo metodološko načelo usporedbe teorije i prakse, sve više primjenjivano i u području društvenih znanosti (posebice različitih ekonomskih disciplina). Tijekom obrade sekundarnih izvora i sukladno postavljenoj hipotezi, u radu se koristilo više znanstveno-istraživačkih metoda: metoda deskripcije (ponajviše iz strane literature), metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije. Ponajprije je korištena *desk* metoda a ujedno i metoda studije slučaja (*case study*). Kvantitativni podaci i informacije prikupljeni su sekundarnim istraživanjem financijske dokumentacije i godišnjih izvješća Toyote i IKEA-e te znanstvenih radova o tim kompanijama u domaćim i inozemnim edicijama te na relevantnim internetskim stranicama.

4. Globalni strateški menadžment

Strateški menadžment (engl. *Strategic Management*) ubrzano se razvija sredinom 20. stoljeća kad započinju već opisani procesi globalizacije tržišta i nestajanje prepreka u međunarodnoj robnoj razmjeni. Nastao je kao posljedica činjenice da su u procesu donošenja dugoročnih odluka u drugoj polovici 20. stoljeća, poslovne organizacije morali respektirati utjecaje sve dinamičnije, kompleksnije, heterogenije i neizvjesnije vanjske okoline. Zadržavanje orijentacije menadžmenta isključivo na unutarnju okolinu nije više bilo primjereno strukturno izmijenjenim vanjskim čimbenicima. Stoga se strateški menadžment kao poslovni proces usmjerio na utjecaje iz vanjske okoline (opće i poslovne) i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u odlučivanje (Pearce i Robinson, 2000). Pod pojmom strateškog menadžmenta David i David (2015) podrazumijevaju umijeće i znanost donošenja, provedbe i nadzora međufunkcijskih odluka koje omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Mi bismo pak kazali da je strateški menadžment proces kojim se: a) proaktivno identificiraju sadašnje i predviđaju buduće potrebe (zahtjeve) kupaca; b) određuju odgovarajuće strategije usklađene sa resursima i potencijalima na tržištu i c) upravlja organizacijom sukladno ambiciji da se odabranom strategijom i poslovnom politikom ostvare ciljevi.

Globalitet je kontinuirana varijabla uzduž spektruma, gdje su neke kompanije manje, a neke više globalne. Razvojne strategije internacionalizacije i stvaranje globalnih vrijednosti neka su od najvažnijih pitanja kojima se bavi poslovna zajednica i globalni strateški menadžment. Pri opisu pojma Frynas i Mellahi (2014) koriste tri razlikovne dimenzije između internacionalne i globalne strategije. To su: dimenzija konfiguracije i koordinacije, dimenzija standardizacije i dimenzija integracije.

Prva dimenzija odnosi se na koordinaciju i konfiguraciju aktivnosti multinacionalne kompanije. Pri tome globalne strateške performanse imaju utjecaj na ukupne financijske performanse globalnog poduzeća – multinacionalnog i transnacionalnog. Dimenzija standardizacije smatra da je globalni strateški menadžment proces ponude proizvoda diljem zemalja. Treća dimenzija odnosi se na integraciju. Globalna strategija smatra se integracijom konkurentskog djelovanja na globalnom tržištu.

Svaka od navedenih dimenzija nudi djelomično objašnjenje globalne strategije. Kako bi strategija bila globalna nije potrebna cjelokupna i apsolutna standardizacija diljem zemalja, koordinacija preko tržišta ili integrirani kompetitivni potezi. Dovoljno je da glavni elementi srži strategije budu standardizirani, koordinirani i integrirani. Na temelju navedenoga, globalni strateški menadžment treba uzeti u obzir sve tri dimenzije. Stoga, Frynas i Mellahi (2005) definiraju globalni strateški menadžment (engl. *Global Strategic Management*) kao proces dizajniranja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije koja postavlja stupanj do kojeg kompanija globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama kroz standardizaciju ponude, konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti i integraciju kompetitivnih poteza. U globaliziranim organizacijama financijski se kapital može ostvariti na tržištu jedne države i upotrijebiti za kupnju sirovina na tržištu druge. Oprema za proizvodnju kupljena na tržištu trećih država može se koristiti za izradu proizvoda i prodaju na nekom četvrtom tržištu. Tako globalizacija povećava raspon mogućnosti za poslovne organizacije koje sudjeluju u tržišnoj utakmici u sadašnjem kompetitivnom okruženju (Hitt et al., 2009).

5. Studije slučaja: Toyota i IKEA

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

Globalni konkurent Toyota Motor Company dobar je primjer kako se to događa. Na kraju 2016. imali su 53 tvornice u 28 zemalja i prodavali svoje automobile u 170 zemalja. Broj zaposlenih narastao je iznad 333 tisuće (<https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/companyinformation/worldwide/>). Stavljajući naglasak na pouzdanost proizvoda i izvrsnu uslugu kupcima, diljem svijeta zavladao je velika potražnja za automobilima ove japanske multinacionalne kompanije. Toyota je svojim kompetitivnim ponašanjem prisilila globalnu konkurenciju da u poslovanje uvede poboljšanja u području pouzdanosti i servisiranja. Toyota je to također učinila s izgradnjom pogona na stranim tržištima u SAD-u, Brazilu i Meksiku, istodobno zadržavajući kvalitetu. Uistinu, gotovo svako vozilo ili kamion koji se danas kupi od bilo kojeg proizvođača, veće je kvalitete i popraćen je boljom uslugom kupcima nego li prije početka uspješnog ulaska Toyote u svjetsku dimenziju poslovanja (Shirouzu, 2007).

Osnovana 1943. u Švedskoj, IKEA je vodeći globalni proizvođač i maloprodavač namještajem i opremom za kućanstvo sa sjedištem u Nizozemskoj. U fiskalnoj 2016. 183 tisuće zaposlenih ostvarilo je prihode u visini iznad 35 milijardi eura. Imali su ukupno 389 prodajnih centara u 49 zemalja (<http://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-the-ikea-group/key-figures>). Jedna od ključnih konkurentskih prednosti je ekstenzivno poznavanje kupaca, čimbenika od utjecaja na kupnju i primjena najboljih praksi zbog čega je IKEA jedna od najomiljenijih kompanija na svijetu. Poslovna formula bazira se na niskim cijenama, širokom asortimanu s jednostavnim skandinavskim dizajnom i pristupačnosti kupcima. U skladu s IKEA-inom globalnom strategijom, dobavljači su obično locirani u državama s nižim nadnicama, blizu sirovina i distribucijskih kanala. Odabiru dobavljače koji stvaraju proizvode visoke kvalitete za globalno tržište.

IKEA-ina internacionalna strategija u skandinavskim zemljama i dijelu Europe nije pridobila odgovarajuću pažnju u drugim zemljama Europe. Prilagodba svakoj zemlji i potrebama tamošnjih kupaca dovela bi do porasta cijena proizvodnje, a time i prodajnih cijena. Stoga, IKEA primjenjuje svoju inicijalnu viziju: prodavati osnovni „tipično skandinavski” proizvod (Frynas i Mellahi, 2014). Kako bi se naglasili švedski korijeni, u oglašavanju često koriste plavu i žutu boju (poput zaštitnog znaka kompanije). Strategija da se u standardnom proizvodnom asortimanu ne prilagođavaju lokalnim tržištima s vremenom je urodila rezultatima i u drugim europskim zemljama postigavši tako veću ekonomsku profitabilnost uz zadržavanje niskih cijena kao konkurentskom prednošću. IKEA je dominantno internacionalizirana kompanija jer udio prodaje na matičnom švedskom tržištu čini samo 5 % ukupnih prihoda. Njemačka i SAD u 2016. su generirali po 14 % udjela, Francuska 8 %, a Ujedinjeno Kraljevstvo 6 % prodaje! (<https://www.statista.com/statistics/255583/leading-5-selling-countries-of-ikea-products/>).

Izazov za kompaniju bio je ulazak na japansko tržište 1974. gdje su se susreli s nekoliko problema. Jedan od imperativa bila je potreba za prilagodbom lokalnom tržištu. Primjerice, švedske trosjedne fotelje bile su prevelike za japanske male stanove. Japanci su naviknuti na višu razinu ljubaznosti prodavača i usluge prema kupcima te uz to nisu navikli na koncept samostalnog sastavljanja namještaja. Čak ni japanski partneri nisu bili uvjereni da takav strateški pristup poslovanju može proći u toj dalekoistočnoj zemlji. Zato je IKEA 1986. odlučila izaći s japanskog tržišta.

Drugi veliki IKEA-in izazov bio je ulazak na američko tržište 1985. Iako je do 1996. IKEA otvorila 26 prodajnih centara u SAD-u, nije uslijedio uspjeh kao u Europi. Slično Japanu, IKEA nije dovoljno uvažavala lokalne potrebe i želje kupaca. Primjerice, američki kupci preferirali su veće komade namještaja, a švedski su kreveti bili 20 cm uži nego oni na koje su Amerikanci bili naviknuti. IKEA-ini kuhinjski elementi bili su preuski za klasično američko posuđe, a škrinje za spavaću sobu i ormarići preuski. Zavjese su bile prekratke i preuske za američke prozore.

Na temelju loše izvedbe na američkom tržištu, menadžment je zaključio da bi trebalo donijeti globalnu strategiju koja bi bila dovoljno fleksibilna da odgovori lokalnim tržištima. Zato je kompanija usvojila uravnoteženu strategiju udovoljavanja globalnim i lokalnim potrebama. S jedne strane, IKEA-ine podružnice još su uvijek odgovorne korporativnom sjedištu kompanije i uputama jer IKEA i nadalje stavlja snažan naglasak na globalno tržište. Korporativno sjedište promovira iste korporativne vrijednosti, operativne procedure i standardizirana poslovna rješenja za sve podružnice diljem svijeta. Iskustvo kupnje mora biti identično u svakoj prodavaonici na planeti. S druge strane, podružnice su dobile više autonomije kako bi efektivno odgovorile specifičnim potrebama svakog pojedinog tržišta. IKEA je spremna odgovoriti lokalnim potrebama ukoliko se radi o proizvodima koje nisu od velike strateške važnosti za usvojene korporativne vrijednosti. Svaka podružnica može birati koje će proizvode imati u prodavaonici, kreirati promotivne akcije i odabrati lokaciju trgovine (npr. IKEA-ine kineske prodavaonice locirane su u blizini lokalnih frekventnih prometnih čvorišta).

Tako je ranih 1990-ih IKEA preoblikovala svoju strategiju i prilagodila proizvode ogromnom američkom tržištu kako bi Amerikanci bili zadovoljni dimenzijama namještaja i smjestili ih u svoje domove. Od 1990. do 1994., IKEA-ina prodaja u SAD-u bila je 480 milijuna dolara, 1997. oko 900 milijuna, a 2016. više od 6 milijardi dolara! U međuvremenu, SAD je postao IKEA-ino drugo po redu najveće tržište, odmah poslije Njemačke. Iz stečenih iskustava s Japanom i SAD-om IKEA je shvatila da mora više pažnje posvećivati željama i potrebama drugih tržišta i istodobno zadržati svoj originalni poslovni model. Na japansko se tržište vratila 2006. otvaranjem pet prodajnih centara u dvije godine (Mellahi, Frynas i Finlay, 2005).

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

6. Zaključak

Globalizacija je stvorila globalnu konkurenciju i globalno tržište. Ujedno je i zamašnjak nove ekonomije jer pod njezinim utjecajem i nacionalna gospodarstva postaju globalna. Gotovo je svaka država svijeta bez obzira na društveno-političko uređenje podložna međuovisnosti resursa, tržišta i konkurencije. Globalno je okruženje, globalne su kompanije, globalna je strategija, globalni je i menadžment.

U suvremenom turbulentnom okruženju, globalni strateški menadžment stvara inovativne i fleksibilne strategije kojima nastoji učinkovito odgovoriti zahtjevima globalnog tržišta te parirati ili nadmašiti konkurenciju. Menadžeri-stratezi u poslovnim organizacijama (nacionalnim ili multinacionalnim) trebali bi voditi računa o tome da proces koji će dovesti do razvoja nerazvijenih zemalja, a time i smanjenja gladi i bolesti u svijetu i negativnih učinaka na čovjekov okoliš, mora integrirati konkretne ciljeve koje treba postići zajedničkim naporom, radom i razumijevanjem. Odgovor poslovne organizacije na globalne tržišne mogućnosti u velikoj mjeri ovisi o stavovima i pretpostavkama menadžmenta. Naime, globalno poslovanje i globalni marketing podrazumijevaju uvažavanje načela održivog razvoja koji dugoročno doista može ispuniti glavni cilj globalizacije, a to je – svjetsko blagostanje. Osim o navedenome, odluka za izlazak na jedno ili više tržišta izvan matične zemlje ovisi o mogućnostima i izvorima kompanije, ali i o odnosu prilika i prijetnji.

Globalni strateški menadžment proces je dizajniranja koherentne, koordinirane, integrirane i unificirane strategije koja postavlja stupanj do kojeg kompanija globalizira svoje strateško ponašanje u različitim zemljama kroz standardizaciju ponude, konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti i integraciju kompetitivnih poteza. Postoje tri razlikovne dimenzije između internacionalne i globalne strategije: dimenzija konfiguracije i koordinacije, dimenzija standardizacije i dimenzija integracije. Tako naj-

perspektivnija tržišta Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika (BRICS) predstavljaju značajne mogućnosti za strategije rasta svjetskih kompanija ali utemeljenih na kombinaciji globalne standardizacije i prilagodbe lokalnim kulturološkim obilježjima.

To u radu potvrđuju primjeri globalnih kompanija Toyote i IKEA-e. Stavljajući naglasak na pouzdanost proizvoda i izvrsnu uslugu kupcima, zavladała je velika potražnja za automobilima Toyote diljem svijeta. Svojim kompetitivnim ponašanjem japanski proizvođač je prisilio globalnu konkurenciju da u poslovanje uvede poboljšanja u području pouzdanosti i servisiranja. S druge strane, kompanija s jakom korporativnom strategijom poput IKEA-e, ne mora mijenjati svoju srž, korporativne vrednote, organizacijsku kulturu ni strategiju da bi se prilagodila tržištima u stranim zemljama. Ipak, IKEA-ina inicijalna ulazna strategija na tržišta Japana i SAD-a pokazala je da i najuspješnija formula na domaćem tržištu ne mora (bez prethodne prilagodbe lokalnim uvjetima) uspjeti i na međunarodnom.

Literatura

1. Andrijić, I. i Pavlović, D. 2012. *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
2. David, F. R. i David, F. R. 2015. *Strategic Management (concepts and cases)*. Harlow: Pearson.
3. Friedman, T. 2005. *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
4. Forrester, V. 1999. *The Economic Horror*. Cambridge: Polity Press.
5. Frynas, J. G. i Mellahi, K. 2014. *Global Strategic Management*, third edition. New York: Oxford University Press.
6. Ghewamat, P. 2010. *Redefiniranje globalne strategije*. Zagreb: Mate.
7. Govindarajan, V. i Gupta, A. 2000. Analysis of the emerging global arena. *European Management Journal*, 18 (3), 274–284.
8. Greider, W. 1998. *One World Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*. New York: Simon&Schuster.
9. Hitt, M. A. i Ireland, R. D. 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 273–293.
10. Hitt, M. A. et al. 2009. *Strategic management-Competitiveness and Globalization*, 8th edition. Mason: South Western Cengage Learning.
11. Keegan W. J. i Green M. C. 2008. *Global Marketing*, 5th edition. New Jersey: Upper Saddle River.
12. Levitt, T. 1983. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3): 92–102.
13. Martin, H. P. i Schumann, H. 1997. *The Global Trap: Globalization and the Assault on Prosperity and Democracy*. Rowohlt Verlag.
14. Mellahi, K. et al. 2005. *Global Strategic Management*. Oxford i New York: Oxford University Press.
15. Pavlović D. 2008. *Inozemne direktne investicije u međunarodnoj trgovini*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.

16. Pearce, J. A. i Robinson, B. R. 2000. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 11th edition. McGraw-Hill.
17. Perkov, D. 2016. *Globalizacija: interni materijal za izučavanje na doktorskom studiju*. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište.
18. Rifkin, J. 1996. *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Putnam's Sons.
19. Shirouzu, N. 2007. Toyota's new U.S. plan: Stop building factories, *Wall Street Journal*, June 20. <https://www.wsj.com/articles/SB118230339477141466>. 12. siječnja 2018.
20. Slaughter J. M. i Swagel P. 1997. *Does Globalization Lower Wages and Export Jobs?* Washington: IMF.
21. Stiglitz, J. E. 2009. *Uspjeh globalizacije - novi koraci do pravednog sviieta*. Zagreb: Algoritam.
22. Thompson, A. A. Jr. et al. 2008. *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta i Mate.
23. Törnroos, J. A. 2008. *Internationalization of the firm – a theoretical review with implications for business network research*. Lyon: 18th Annual IMP Conference. <http://impgroup.org/uploads/papers/484.pdf>. 12. studenog 2017.)
24. Yip, G. 2002. *Total Global Strategy*. London: Prentice Hall.
25. Zou, S. i Cavusgil, S. T. 2002. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of marketing*, 66: 40–57.
26. IKEA. <http://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-the-ikea-group/key-figures/>. 22. siječnja 2018.
27. IKEA. <https://www.statista.com/statistics/255583/leading-5-selling-countries-of-ikea-products/>. 12. prosinca 2017.
28. Toyota. <https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/companyinformation/worldwide/>. 1. siječnja 2018.



Strategic management in globalized bussines

Abstract

Strategy can be defined as the procedures involving development, drafting, implementation and assessment of multi functional decisions that are employed in an business organization so as it attains its short term and long term objectives. This work start from definition that global strategic management is the process of crafting a coherent, coordinated , integrated and unified strategy that sets the degree to which a firm globalizes its strategic behaviors in different countries through standardization of offerings, configuration and coordination of activities in different countries and integration of competitive moves across countries. Global strategic management offers a clear insight on the effect of globalization in business organizations and hence it demands that managers should respond in the same or higher intensity. Traditionally strategic management has been employed on a local basis where the objectives and plans are not global oriented, but lately the traditional concepts have been embraced in a global manner i.e. extending the skills in a world scale perspective. Top managers have to understand that the global phenomenon does not just come into play by making their firm global. They are required to develop models that embraces and resists strains from multinational networks of subsidiaries and ensure the models considers the required persistence of deep and momentous cross – national differences with these in play and appreciation of the diversity that exists across borders on local markets (examples Toyota and IKEA).

Keywords: strategy, global strategic management, international and global strategy, Toyota, IKEA