

# Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju.

---

**Lerga, Valentino**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:308373>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**VALENTINO LERGA**

**Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju**

**Risks in the international business environment**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment u Hotelijerstvu

**Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju**  
**Risks in the international business environment**

Završni rad

*Kolegij:*        **Međunarodno poduzetništvo**

*Student:*        **VALENTINO LERGA**

*Mentor:*

*Matični broj:*

**24773/19**

*Izv. prof. dr. sc. Elena Rudan*

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Valentino**

(ime i prezime studenta)

**Lerga**

(matični broj studenta)

**Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 15.09.2024.

Potpis studenta

## SAŽETAK

Rizici u međunarodnom poslovnom okruženju predstavljaju kompleksan skup izazova s kojima se tvrtke suočavaju kada se šire ili posluju globalno. Ti rizici uključuju političke rizike, kao što su promjene u zakonodavstvu, politička nestabilnost i nacionalizacija imovine. Također, ekonomski rizici, kao što su fluktuacije valutnog tečaja, inflacija i razlike u ekonomskim ciklusima između zemalja, mogu značajno utjecati na profitabilnost i održivost međunarodnog poslovanja. Razumijevanje i upravljanje tim rizicima ključno je za uspjeh na globalnom tržištu.

Pravni i regulatorni rizici također su značajan izazov za međunarodne tvrtke. Razlike u zakonima, propisima i standardima između zemalja mogu otežati usklađivanje s lokalnim zakonodavstvom, što može dovesti do pravnih sporova, kazni i štete ugledu. Osim toga, kulturološki rizici, kao što su razlike u poslovnoj kulturi, komunikacijskim stilovima i preferencijama potrošača, mogu stvoriti prepreke u poslovanju i zahtijevaju prilagodbu strategija kako bi se izbjegli nesporazumi i kulturni sukobi.

Upravljanje rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju zahtijeva integriran i proaktivan pristup. Tvrtke moraju razviti strategije koje uključuju analizu tržišta, razumijevanje lokalnih uvjeta, diverzifikaciju rizika i osiguranje. Osim toga, važno je zadržati fleksibilnost i sposobnost brze prilagodbe promjenama u međunarodnom okruženju. Ulaganje u lokalno znanje, partnerstvo s lokalnim tvrtkama i savjetovanje sa stručnjacima mogu pomoći tvrtkama da minimiziraju rizike i uspješno posluju na globalnoj razini.

**Ključne riječi:** rizici; međunarodno poslovanje; strategije upravljanja rizicima.

# Sadržaj

SAŽETAK .....	3
UVOD .....	1
1.  PODUZETNIŠTVO U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	4
1.1.  Definicija međunarodnog poduzetništva .....	5
1.2.  Internacionalizacija poslovanja .....	9
2.  MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE .....	12
2.1.  Globalizacija i suvremeno poslovanje .....	12
2.2.  Prednosti i nedostaci globalizacije u funkciji međunarodnog poslovanja.....	16
2.3.  Suvremeno međunarodno poslovno okruženje.....	18
3.  RIZICI U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	23
3.1.  Pojmovno definiranje rizika .....	23
3.2.  Rizici u međunarodnom poslovanju .....	25
3.3.  Proces upravljanja rizicima .....	27
4.  TRENDOVI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU. 31	
4.1.  Digitalizacija i upotreba tehnologije u upravljanju rizicima .....	31
4.2.  Održivi razvoj i ESG faktori.....	33
4.3.  Integrirani pristup upravljanju rizicima .....	35
5.  PRIMJERI UPRAVLJANJA RIZICIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	38
5.1.  Strategije upravljanja rizicima u globalnim lancima opskrbe kompanije Apple Ltd	39
5.2.  Upravljanje političkim rizicima u međunarodnim investicijama banke Goldman Sachs	42
4.3.  Upravljanje kibernetičkim rizicima i zaštita podataka na primjeru Googla Ltd .....	45
6.  ZAKLJUČAK .....	47
LITERATURA .....	49
POPIS TABLICA .....	53

## UVOD

Međunarodno poslovno okruženje postalo je izuzetno složeno i dinamično, oslikavajući brze promjene i visoki stupanj neizvjesnosti s kojima se globalne tvrtke svakodnevno susreću. Ova kompleksnost proizlazi iz multiplikativnih čimbenika koji oblikuju globalno tržište, uključujući brzu tehnološku evoluciju, promjene u geopolitičkim odnosima, ekonomske fluktuacije te raznolike kulturne i zakonodavne izazove. Organizacije koje teže globalnoj ekspanziji suočavaju se s nizom rizika koji mogu duboko utjecati na njihove operacije, profitabilnost i dugoročnu održivost. U tom kontekstu, razumijevanje i učinkovito upravljanje tim rizicima postaje ključno za uspjeh i konkurentnost u međunarodnom poslovanju.

Jedan od primarnih izvora rizika u međunarodnom poslovnom okruženju su politički rizici. Politička stabilnost u zemljama u kojima tvrtke posluju može se značajno mijenjati, a to uključuje sve od promjena u vladi, kroz nove zakonodavne inicijative, do prijetnji poput revolucija i sukoba. Ove promjene mogu imati dalekosežne posljedice za poslovanje, kao što su nagle promjene u zakonima o investicijama koje mogu stvoriti nepredviđene pravne prepreke ili povećati troškove poslovanja. Dodatno, porezne politike mogu se mijenjati u neočekivanim smjerovima, stvarajući dodatne fiskalne terete ili regulativne zahtjeve koji mogu usporiti poslovne aktivnosti ili utjecati na profitabilnost. U najekstremnijim slučajevima, potpuna promjena vlasti može uzrokovati političku nesigurnost koja može dovesti do gubitka investicija ili prisiliti tvrtke na povlačenje s tržišta.

Ekonomskim rizicima također je potrebna pažnja i proaktivan pristup. Fluktuacije u valutnim tečajevima mogu ozbiljno utjecati na financijske rezultate, osobito za tvrtke koje posluju u više valuta. Promjene u kamatnim stopama mogu utjecati na troškove zaduživanja i ulaganja, dok inflacija može smanjiti kupovnu moć i povećati troškove poslovanja. Globalne ekonomske krize i recesije, trgovinske barijere kao što su tarife i kvote, te promjene u cijenama roba poput nafte i metala mogu dodatno komplicirati poslovne strategije i operacije, čineći ih nepredvidljivima i teškim za planiranje.

Kulturalni i zakonodavni rizici predstavljaju još jednu složenu dimenziju međunarodnog poslovanja. Različite kulture imaju specifične poslovne običaje, norme i očekivanja koja mogu dovesti do nesporazuma i potencijalnih konflikata u poslovnim pregovorima i operacijama. Prilagodba ovim kulturnim razlikama često zahtijeva duboko razumijevanje lokalnih poslovnih

praksi i etike, što može biti izazovno. Zakonodavni rizici, s druge strane, uključuju izazove povezane s pridržavanjem lokalnih zakona i regulativa koje se mogu mijenjati ili biti nerazmjerno složene. Složeni birokratski procesi, nejasni pravni okviri ili neuobičajeni zahtjevi za usklađivanje s međunarodnim standardima mogu otežati poslovanje i povećati rizik od pravnih sporova.

S obzirom na sve ove faktore, upravljanje rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju zahtijeva pažljivo planiranje i strategijsko razmišljanje. Razumijevanje specifičnih rizika svakog tržišta i razvijanje fleksibilnih strategija koje omogućuju prilagodbu promjenjivim okolnostima ključno je za dugoročni uspjeh globalnih poslovnih aktivnosti. Organizacije koje uspješno upravljaju rizicima ne samo da minimiziraju potencijalne gubitke, već i mogu prepoznati i iskoristiti prilike koje se javljaju u dinamičnom međunarodnom okruženju, čime stvaraju dugoročne konkurentske prednosti i osiguravaju stabilan rast i razvoj.

Cilj završnog rada je analizirati različite vrste rizika s kojima se tvrtke suočavaju u međunarodnom poslovnom okruženju te razviti strategije za njihovo upravljanje i minimiziranje. Rad će se fokusirati na identificiranje i klasifikaciju ključnih rizika, uključujući političke, ekonomske, pravne i kulturne aspekte, te proučiti utjecaj tih rizika na poslovanje i donošenje odluka u međunarodnim operacijama. Svrha ovog rada je pružiti sveobuhvatan pregled rizika u međunarodnom poslovnom okruženju i ponuditi preporuke za njihovo učinkovito upravljanje. Rad će pomoći menadžerima i donositeljima odluka u tvrtkama da bolje razumiju izazove s kojima se suočavaju u globalnom kontekstu i razviju strategije za minimiziranje potencijalnih negativnih posljedica.

Hipoteza završnog rada glasi:

H1. Tvrtke koje implementiraju sveobuhvatne strategije upravljanja rizicima specifičnim za međunarodno poslovno okruženje mogu značajno smanjiti negativne utjecaje tih rizika na svoje poslovanje i postići bolje financijske rezultate u usporedbi s tvrtkama koje zanemaruju ove strategije.

Ova hipoteza pretpostavlja da postoji izravna povezanost između učinkovitog upravljanja rizicima i uspješnosti tvrtke na međunarodnom tržištu, te će se rad usredotočiti na istraživanje ove veze kroz analizu stvarnih slučajeva i teorijskih modela.

U radu su u različitim kombinacijama primijenjene znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda indukcije i dedukcije,



metoda statističke analize vremenskih nizova sa tabličnim i grafičkim vizualima te metoda analize i sinteze.

# 1. PODUZETNIŠTVO U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Poduzetništvo se ne može sagledati u izolaciji, već se mora razumjeti u kontekstu složenog međunarodnog poslovnog okruženja. Globalna povezanost tržišta, napredak u tehnologiji i promjene u ekonomskim i političkim strukturama rezultirali su stvaranjem dinamičnog i često nepredvidivog poslovnog okvira unutar kojeg poduzetnici operiraju. Ovaj kontekst donosi jedinstvene prilike, ali i složene izazove koje poduzetnici moraju savladati kako bi postigli uspjeh i održivost na globalnoj sceni. Jedan od ključnih aspekata poduzetništva u međunarodnom poslovnom okruženju je razumijevanje kako različiti faktori na globalnoj razini utječu na poslovne strategije i operacije.<sup>1</sup> Globalizacija je omogućila poduzetnicima pristup novim tržištima i resursima, ali je također uvela potrebu za prilagodbom lokalnim uvjetima i normama. Izgradnja uspješnog poslovnog modela koji može funkcionirati u različitim kulturnim, pravnim i ekonomskim okruženjima predstavlja značajan izazov. U tom kontekstu, razumijevanje specifičnosti međunarodnih tržišta postaje ključno za identifikaciju i iskorištavanje poslovnih prilika.

Globalno poslovno okruženje karakterizirano je brzim tehnološkim inovacijama koje mijenjaju način na koji se proizvode i isporučuju roba i usluge.<sup>2</sup> Digitalna transformacija i razvoj novih komunikacijskih platformi omogućili su poduzetnicima lakši pristup međunarodnim tržištima, ali su istovremeno stvorili nove izazove u smislu sigurnosti podataka i potrebe za stalnim tehnološkim prilagodbama. U ovom globalnom okruženju, sposobnost brzog prilagođavanja novim tehnologijama i trendovima može značajno utjecati na konkurentsku prednost i poslovni uspjeh. Politički i ekonomski uvjeti također igraju ključnu ulogu u oblikovanju međunarodnog poslovnog okruženja. Promjene u političkim strukturama, trgovinskim politikama i međunarodnim odnosima mogu značajno utjecati na poslovne operacije.<sup>3</sup> Uspostavljanje poslovanja u zemljama s nestabilnim političkim okruženjem ili promjenjivim ekonomskim uvjetima zahtijeva posebnu pažnju i pripremu. Poduzetnici moraju biti spremni na prilagodbu poslovnih strategija u skladu s promjenama zakonodavstva, poreznih politika i ekonomske klime.

---

<sup>1</sup> Graham, O'Rurke, *International Business: The Challenge of Global Competition*, 32.

<sup>2</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, 111.

<sup>3</sup> Oviat, *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, 47.

Kulturne razlike također predstavljaju izazov i priliku u međunarodnom poslovanju. Različite kulture imaju različite poslovne običaje, norme i komunikacijske stilove, što može utjecati na način na koji se pregovaraju i sklapa poslovni dogovori. Razumijevanje i poštivanje kulturnih razlika može poboljšati poslovne odnose i otvoriti vrata za nove prilike. S druge strane, nepoznavanje lokalnih običaja i normi može dovesti do nesporazuma i poslovnih grešaka koje mogu imati ozbiljne posljedice. Regulatorni okvir u različitim zemljama često je kompleksan i može se značajno razlikovati od onoga na što su poduzetnici navikli u svojoj matičnoj zemlji. Pridržavanje lokalnih zakona i propisa, od zaštite potrošača do radnih prava i zaštite okoliša, zahtijeva opsežno razumijevanje lokalnog zakonodavstva. Također, potreba za usklađivanjem s međunarodnim standardima i normama može dodatno komplicirati poslovanje.

Pristup financijskim resursima također je važan čimbenik. Različiti tržišni uvjeti i pristupi financiranju u različitim zemljama mogu utjecati na sposobnost poduzetnika da pristupe potrebnom kapitalu za širenje i rast poslovanja.<sup>4</sup> U međunarodnom kontekstu, upravljanje financijskim rizicima, kao što su valutne fluktuacije i kamatne stope, može značajno utjecati na profitabilnost i stabilnost poslovanja. S obzirom na sve ove čimbenike, uspješno poduzetništvo u međunarodnom poslovnom okruženju zahtijeva integrirani pristup koji uključuje detaljno istraživanje tržišta, razumijevanje lokalnih uvjeta i proaktivno upravljanje rizicima. Prilagodba poslovnih strategija i modela specifičnostima različitih tržišta, kao i sposobnost brzog reagiranja na promjenjive uvjete, ključne su za ostvarivanje uspjeha u globalnom poslovnom okruženju. Poduzetnici koji uspješno navigiraju kroz ove izazove ne samo da mogu osigurati dugoročnu održivost svojih poslovnih poduhvata, već i iskoristiti jedinstvene prilike koje globalno tržište nudi.

## **1.1. Definicija međunarodnog poduzetništva**

Međunarodno poduzetništvo predstavlja dinamičan i složen fenomen u kojem poduzetnici i organizacije proširuju svoje poslovne aktivnosti izvan nacionalnih granica, angažirajući se na globalnom tržištu. Ovaj proces uključuje stvaranje i vođenje poduzeća koje aktivno sudjeluje u međunarodnom poslovanju i razmjeni, što zahtijeva identifikaciju poslovnih prilika koje nadmašuju granice pojedinih država.<sup>5</sup> Ključ uspjeha na globalnoj sceni leži u prilagodbi

---

<sup>4</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, op.cit. 111.

<sup>5</sup> Graham, O'Rurke, op.cit. 33.

poslovnih strategija, inovacijama, prilagodbi proizvoda ili usluga, te primjeni specifičnih poslovnih modela koji su učinkoviti u različitim međunarodnim kontekstima. Poslovna strategija sudjelovanja na međunarodnom tržištu često uključuje odabir prikladnih tržišta za ulazak, prilagodbu proizvoda ili usluga specifičnostima tih tržišta, te izbor optimalnih kanala distribucije i marketinga.<sup>6</sup> Inovacija igra ključnu ulogu u međunarodnom poduzetništvu, omogućujući poduzećima da se izdvoje od konkurencije i zadovolje specifične potrebe potrošača u različitim zemljama. Prilagodba lokalnim uvjetima, zakonima i kulturnim normama može značajno povećati šanse za uspjeh.

Međunarodno poslovanje također donosi brojne rizike, uključujući političke, ekonomske, pravne i kulturne rizike.<sup>7</sup> Učinkovito upravljanje tim rizicima ključno je za očuvanje stabilnosti i uspješnosti poduzeća na globalnom tržištu. Uspostavljanje međunarodnih suradnji i partnerstava često je presudno za navigaciju kroz složene međunarodne okvire. Takva suradnja može uključivati zajednička ulaganja, strateške saveze ili franšizing.

U tablici 1. su prikazani prednosti i nedostaci malog poduzetništva.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci međunarodnog poduzetništva

Aspekt	Obilježja	Prednosti	Nedostaci
Globalno tržište	Poslovanje u različitim zemljama, prisutnost na više tržišta.	Široke mogućnosti za povećanje prihoda i tržišnog udjela; diversifikacija rizika kroz širenje tržišta.	Kompleksnost upravljanja više tržišta; viša potreba za prilagodbom proizvoda i usluga lokalnim uvjetima.
Prilagodba proizvoda	Prilagodba proizvoda ili usluga specifičnostima lokalnih tržišta, uključujući zakone i kulturne norme.	Povećanje konkurentnosti i prihvaćenosti proizvoda u različitim regijama; veća relevantnost proizvoda za potrošače.	Visoki troškovi prilagodbe proizvoda ili usluga; rizik od lošeg upravljanja lokalnim preferencijama.

<sup>6</sup> Oviat, op.cit., 49.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 50.

Inovacija	Stalna potreba za inovacijama i diferencijacijom proizvoda/usluga kako bi se istaknuli na globalnom tržištu.	Konkurentske prednosti kroz jedinstvene proizvode ili usluge; prilike za liderstvo u industriji.	Visoki troškovi istraživanja i razvoja; nepraktičnost za sve sektore ili tržišta.
Upravljanje rizicima	S suočavanjem s različitim vrstama rizika (politički, ekonomski, pravni, kulturni).	Bolja kontrola nad rizicima kroz raznovrsne strategije i osiguranje; potencijal za učenje i poboljšanje upravljačkih praksi.	Povećana složenost u prepoznavanju i upravljanju rizicima; potreba za stalnim praćenjem globalnih promjena.
Suradnja i partnerstva	Uspostavljanje partnerstava s lokalnim firmama, vladama ili drugim organizacijama radi lakšeg ulaska na strana tržišta.	Olakšan pristup lokalnim tržištima i resursima; smanjeni troškovi i rizici putem zajedničkih ulaganja ili saveza.	Ovisnost o partnerima može dovesti do problema u kontroli kvalitete ili usklađenosti; potencijalni sukobi interesa s partnerima.
Tehnološki napredak	Korištenje tehnologije za ulazak na nova tržišta i optimizaciju poslovnih procesa.	Brži pristup tržištima i kupcima putem digitalnih platformi; povećana učinkovitost poslovnih operacija.	Visoki troškovi tehnologije i održavanja; potreba za stalnim ažuriranjem i prilagodbom tehnoloških rješenja.
Regulatorni okviri	Pridržavanje različitih zakona i propisa u različitim zemljama.	Pristup specijaliziranim tržištima i mogućnost prilagodbe poslovanja regulativama;	Kompleksnost i troškovi usklađivanja s brojnim zakonima i propisima; rizik od pravnih sankcija za

		potencijal konkurentske prednosti u usklađivanju s lokalnim zakonima.	za nepridržavanje lokalnih regulativa.
Kulturne razlike	Različiti kulturni normi i poslovne prakse u različitim zemljama.	Prilagodba lokalnim preferencijama može povećati uspjeh proizvoda ili usluga; mogućnost inovacija kroz kulturne varijacije.	Komplikacije u komunikaciji i poslovnim pregovorima; potreba za razumijevanjem i prilagodbom kulturnih razlika.

Izvor: izrada autora prema Oviat, 2018. i Graham i O'Rurke, 2022.

Međunarodno poduzetništvo pruža pristup većem tržištu, diversifikaciju prihoda i mogućnost učenja različitih poslovnih praksi. Međutim, nosi sa sobom rizike poput kulturnih razlika, pravnih i regulatornih prepreka te logističkih izazova. Također, može zahtijevati značajne financijske resurse i prilagodbu poslovnog modela specifičnostima stranih tržišta.

Povijest međunarodnog poduzetništva može se pratiti još od antike, kada su trgovinske rute poput Puta svile povezivale različite civilizacije. U modernom kontekstu, razvoj međunarodnog poduzetništva povezan je s globalizacijom, tehnološkim napretkom i liberalizacijom trgovine, što omogućuje brži protok informacija i kapitala te lakši pristup međunarodnim tržištima putem digitalnih platformi i e-trgovine. Postoji nekoliko teorijskih okvira koji pomažu u razumijevanju međunarodnog poduzetništva. Teorija međunarodnog rasta sugerira da poduzeća ulaze u međunarodno poslovanje kroz postepeno povećanje svoje prisutnosti na stranim tržištima, dok teorija konkurentskih prednosti objašnjava kako poduzeća mogu ostvariti prednosti na globalnom tržištu kroz diferencijaciju i inovaciju.

Međunarodno poduzetništvo predstavlja složen, ali izuzetno uzbudljiv aspekt poslovanja koji zahtijeva duboko razumijevanje globalnih tržišta, prilagodbu strategija i inovativnost. Uspješno međunarodno poduzetništvo ne samo da proširuje poslovne prilike, već također

doprinosi globalnoj ekonomiji i kulturnoj razmjeni. Razumijevanje osnovnih komponenti i teorijskih okvira ove oblasti ključno je za postizanje uspjeha u globalnom poslovnom okruženju.

## 1.2. Internacionalizacija poslovanja

Internacionalizacija poslovanja predstavlja proces kroz koji tvrtke šire svoje aktivnosti izvan nacionalnih granica u cilju iskorištavanja globalnih prilika i resursa. Ovaj proces uključuje prilagodbu poslovnih strategija, operacija i struktura kako bi se zadovoljile specifične potrebe i uvjeti različitih tržišta.<sup>8</sup> Internacionalizacija je postala ključni faktor za dugoročni uspjeh i rast mnogih organizacija u današnjem globalnom gospodarstvu, koje je obilježeno brzim promjenama i sve većom povezanošću tržišta. Jedno od osnovnih obilježja internacionalizacije je ulazak na nova tržišta. Tvrtke često traže prilike za širenje kako bi povećale svoju tržišnu prisutnost, ostvarile veći prihod i diversificirale izvore prihoda.<sup>9</sup> Ekspanzija na međunarodna tržišta omogućuje tvrtkama pristup većem broju potrošača i potencijalno većim prihodima, a također pruža priliku za korištenje ekonomije razmjera i smanjenje rizika ovisnosti o domaćem tržištu. Internacionalizacija zahtijeva i prilagodbu poslovnih modela kako bi se zadovoljile specifične potrebe i zahtjevi lokalnih tržišta. To uključuje prilagodbu proizvoda i usluga, marketinških strategija, cijena i distribucijskih kanala kako bi se uspješno konkuriralo na novim tržištima.<sup>10</sup> Ova prilagodba često zahtijeva istraživanje i razumijevanje lokalnih kulturnih, ekonomskih i pravnih uvjeta.

Kako tvrtke šire svoje poslovanje na međunarodna tržišta, suočavaju se s povećanom kompleksnošću u upravljanju. To uključuje koordinaciju između različitih poslovnih jedinica, upravljanje različitim regulatornim okruženjima, kao i rješavanje izazova vezanih uz jezične i kulturne barijere.<sup>11</sup> Internacionalizacija može zahtijevati razvoj novih sposobnosti i resursa, uključujući međunarodne timove i stručnjake za lokalna tržišta. Svaka zemlja ima svoje zakone i regulative koje tvrtke moraju uskladiti kako bi mogle poslovati. Ovi zakoni mogu uključivati zahtjeve za licenciranje, porezne obveze, zaštitu potrošača i radna prava. Internacionalizacija često zahtijeva razumijevanje i usklađivanje s različitim pravnim okruženjima, što može

---

<sup>8</sup> Killing, Hitt, *Global Strategy: Competing in the Global Marketplace*, 57.

<sup>9</sup> Hill, *International Business: A Managerial Perspective*, 45.

<sup>10</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, 115.

<sup>11</sup> Oviat, *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, 52.

predstavljati značajan izazov za tvrtke. Osim zakonodavnih, internacionalizacija donosi i financijske rizike i prilike. Tvrtke moraju upravljati rizicima povezanim s valutnim fluktuacijama, promjenama kamatnih stopa i razlikama u financijskim sustavima. S druge strane, internacionalizacija može omogućiti pristup različitim izvorima kapitala, investicijama i financijskim instrumentima koji nisu dostupni na domaćem tržištu.<sup>12</sup> Digitalna tehnologija igra ključnu ulogu u procesu internacionalizacije, jer omogućuje lakši ulazak na nova tržišta, optimizaciju poslovnih procesa i poboljšanje komunikacije s potrošačima. Tvrtke koriste digitalne platforme za globalni marketing, prodaju i distribuciju, što im omogućuje brže i učinkovitije širenje na međunarodnim tržištima.

Globalizacija proizvodnih i opskrbnih lanaca također omogućuje tvrtkama da optimiziraju troškove i poboljšaju učinkovitost. Međutim, to također donosi rizike, poput kašnjenja u isporuci, promjena u cijenama sirovina i političkih nestabilnosti u zemljama dobavljača (.<sup>13</sup> Održivi razvoj postaje sve važniji u međunarodnom poslovanju, pa su tvrtke podložne pritiscima da smanje svoj ekološki otisak i usklade se s globalnim standardima održivosti. Internacionalizacija poslovanja uključuje i implementaciju održivih praksi u svim aspektima poslovanja, od proizvodnje do distribucije, kako bi se zadovoljili zahtjevi potrošača i regulatora. Lokalizacija postaje ključna za uspjeh na međunarodnim tržištima. To uključuje ne samo prilagodbu proizvoda i usluga specifičnostima lokalnih tržišta, već i usklađivanje marketinških poruka, korisničkog iskustva i podrške s lokalnim očekivanjima i normama.<sup>14</sup> Tvrtke sve više ulažu u istraživanje tržišta i angažiraju lokalne stručnjake kako bi bolje razumjele i zadovoljile potrebe lokalnih potrošača. Istovremeno, tvrtke usvajaju inovativne poslovne modele, kao što su platforme i digitalne usluge koje omogućuju fleksibilnije i skalabilnije pristupe internacionalizaciji. Na primjer, poslovni modeli temeljeni na pretplati i digitalnim proizvodima omogućuju brži ulazak na nova tržišta i lakše prilagodbe tržišnim promjenama.

Dok su tradicionalna tržišta poput SAD-a i EU-a i dalje važna, sve veći fokus se stavlja na brzo rastuće tržište u zemljama u razvoju. Ekonomije poput Kine, Indije i jugoistočne Azije nude značajne prilike za rast zbog velikog broja potrošača i ubrzanog ekonomskog razvoja.<sup>15</sup> Međutim, ulazak na ova tržišta često zahtijeva prilagodbu poslovnih strategija i razumijevanje specifičnih izazova. Internacionalizacija poslovanja je kompleksan i višeslojan proces koji

---

<sup>12</sup> Killing, Hitt.: *Global Strategy: Competing in the Global Marketplace*, 60.

<sup>13</sup> Hill, *International Business: A Managerial Perspective*, McGraw-Hill Education, 2023., 48.

<sup>14</sup> Graham, J., O'Rourke, B.: *International Business: The Challenge of Global Competition*, Routledge, London, 2022, 38.

<sup>15</sup> Collewet, P. Laville, J.: *The New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times*, Palgrave Macmillan, New York, 2019., 62.



donosi brojne prilike, ali i izazove. Razumijevanje ključnih obilježja i trendova u ovom području može pomoći tvrtkama da se uspješno prilagode i iskoriste globalne prilike. Digitalna transformacija, rast globalnih lanaca opskrbe, fokus na održivost, važnost lokalizacije, evolucija poslovnih modela i razvoj novih tržišta predstavljaju ključne aspekte internacionalizacije koji oblikuju način na koji tvrtke posluju i rastu na globalnoj sceni.

## 2. MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Međunarodno poslovno okruženje obuhvaća sve vanjske faktore koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća koje posluje izvan granica svoje matične države. U drugom poglavlju istražit će se koji čine međunarodno poslovno okruženje, uključujući ekonomske, političke, pravne, kulturne, tehnološke i ekološke faktore. Razmotrit će se kako globalizacija, tehnološke inovacije i promjene u političkim i pravnim strukturama utiču na način na koji kompanije donose strateške odluke i prilagođavaju svoje poslovanje različitim tržištima.

### 2.1. Globalizacija i suvremeno poslovanje

Globalizacija je proces koji označava sve veću povezanost i međuovisnost država, tržišta, tehnologija, kultura i ljudi diljem svijeta. Taj fenomen oblikuje suvremeno poslovanje na načine koji su prije samo nekoliko desetljeća bili nezamislivi. U svojoj suštini, globalizacija podrazumijeva širenje ekonomske aktivnosti preko nacionalnih granica, što rezultira stvaranjem globalnog tržišta u kojemu roba, usluge, kapital, informacije i radna snaga slobodno cirkuliraju.<sup>16</sup> Pored, toga, globalizacija predstavlja je proces sve veće međusobne povezanosti i integracije nacionalnih ekonomija, društava i kultura širom sveta. Ovaj proces se odvija kroz rastuću razmjenu roba, usluga, informacija, tehnologija i kapitala, što dovodi do povećane međuzavisnosti zemalja i regija. Globalizacija omogućava brži protok informacija i ideja, olakšava međunarodnu trgovinu i investicije, te stvara globalno tržište koje često nadilazi granice pojedinačnih država.<sup>17</sup> Međutim, ona također može izazvati ekonomske i socijalne neravnoteže, utičući na lokalne zajednice i kulture.

Suvremeno poslovanje više nije ograničeno na lokalne ili nacionalne granice. Tvrtke danas mogu proizvoditi robu u jednoj zemlji, a prodavati je diljem svijeta. Ovaj pristup omogućava pristup većem broju potrošača, povećava obujam prodaje i omogućava tvrtkama da iskoriste ekonomije razmjera. Globalizacija također donosi pristup široj lepezi resursa i talenata, omogućujući tvrtkama da angažiraju stručnjake i radnike iz različitih dijelova svijeta, čime se povećava inovativnost i konkurentnost.

---

<sup>16</sup> Wild, J.: *International Business: The Challenges of Globalization*, 29.

<sup>17</sup> Oviat, D., McDougall, *Global Entrepreneurship: Environment and Strategy*, 64.

Globalizacija nije bez svojih izazova. Suvremeno poslovanje mora se nositi s povećanom konkurencijom, ne samo na lokalnoj i nacionalnoj razini, nego i na globalnoj. Tvrtke se suočavaju s konkurencijom iz zemalja s nižim troškovima proizvodnje, što može smanjiti njihove profitne marže.<sup>18</sup> Da bi ostale konkurentne, mnoge tvrtke moraju optimizirati svoje proizvodne procese, inovirati proizvode i usluge, te ulagati u istraživanje i razvoj. Osim toga, globalizacija zahtijeva i razumijevanje i prilagodbu različitim kulturnim, pravnim i ekonomskim okvirima, što može predstavljati značajan izazov za menadžere i donositelje odluka. Jedan od ključnih aspekata globalizacije je širenje multinacionalnih korporacija koje posluju u više zemalja istovremeno. Ove korporacije igraju značajnu ulogu u oblikovanju globalne ekonomije, često prelazeći granice i utječući na lokalne ekonomije, politike i društva. Multinacionalne korporacije mogu doprinijeti gospodarskom rastu i razvoju u zemljama domaćinima kroz izravna strana ulaganja, prijenos tehnologije i stvaranje radnih mjesta.<sup>19</sup> Ipak, njihov utjecaj također može izazvati negativne posljedice, poput socijalnih nejednakosti, ekoloških problema i utjecaja na lokalne kulture.

Tehnološki napredak je još jedan ključni faktor koji pogoni globalizaciju i suvremeno poslovanje. Digitalizacija i internet omogućili su bržu i učinkovitiju komunikaciju, što olakšava poslovanje na globalnoj razini. Tvrtke sada mogu brzo prenijeti informacije između različitih dijelova svijeta, a globalne opskrbe lance moguće je pratiti i optimizirati u realnom vremenu. E-trgovina je još jedan primjer kako tehnologija omogućava tvrtkama pristup globalnim tržištima, bez potrebe za fizičkom prisutnošću u svakoj zemlji.<sup>20</sup> Globalizacija je također promijenila prirodu radne snage. Suvremeno poslovanje sve više ovisi o globalnim timovima koji surađuju putem digitalnih platformi. Radnici iz različitih zemalja i kultura mogu surađivati na istim projektima, što donosi različite perspektive i inovativna rješenja. Međutim, to također zahtijeva razvijene komunikacijske vještine i sposobnost rada u multikulturnom okruženju.

U tablici 2. su prikazani čimbenici utjecaja globalizacije na međunarodno poslovanje. Međunarodno poduzetništvo pruža pristup većem tržištu, diversifikaciju prihoda i mogućnost učenja različitih poslovnih praksi. Međutim, nosi sa sobom rizike poput kulturnih razlika, pravnih i regulatornih prepreka te logističkih izazova. Također, može zahtijevati značajne financijske resurse i prilagodbu poslovnog modela specifičnostima stranih tržišta.

---

<sup>18</sup> Andrijanić, *Međunarodno poslovanje*, 68.

<sup>19</sup> Andrijanić, Pavlović, *Međunarodna trgovina u globalnom okruženju*, 73.

<sup>20</sup> Hill, *Global Business Today*, 61.

Globalizacija utječe na međunarodno poslovanje kroz smanjenje trgovinskih barijera i povećanje mobilnosti kapitala, omogućujući tvrtkama lakši pristup globalnim tržištima i resursima. Također, povećava konkurenciju i zahtijeva od poduzeća prilagodbu različitim kulturnim, pravnim i ekonomskim uvjetima kako bi ostala konkurentna.

Tablica 2. Čimbenici utjecaja globalizacije na međunarodno poslovanje

Čimbenik	Opis
Tehnološki napredak	Razvoj informacijske tehnologije i interneta omogućuje lakšu komunikaciju i upravljanje poslovnim procesima na globalnoj razini.
Ekonomska integracija	Smanjenje carinskih barijera i trgovinskih ograničenja omogućuje lakši protok roba, usluga i kapitala između država.
Politička stabilnost	Stabilne političke institucije i međunarodni sporazumi smanjuju rizik poslovanja i olakšavaju međunarodne investicije.
Kulturalna raznolikost	Različite kulture i poslovni običaji zahtijevaju prilagodbu poslovnih strategija na lokalnim tržištima.
Pravni i regulativni okvir	Međunarodni pravni standardi i lokalni zakoni utječu na način poslovanja i pristup tržištu.
Globalna konkurencija	Povećana konkurencija prisiljava kompanije da stalno inoviraju i poboljšavaju svoje proizvode i usluge.
Ekološki čimbenici	Globalna svijest o zaštiti okoliša nameće nova pravila i standarde za održivo poslovanje.
Demografske promjene	Promjene u populaciji, poput starenja stanovništva ili migracija, utječu na potražnju i radnu snagu na međunarodnim tržištima.

Razvoj međunarodne logistike	Napredak u transportu i logistici omogućuje brži i jeftiniji prijenos proizvoda diljem svijeta.
Financijska tržišta	Globalna financijska tržišta omogućuju lakši pristup kapitalu, ali i veće izlaganje financijskim rizicima.

Izvor: izrada autora prema Andrijanić i Pavlović, 2021. i Daniels i Radenbauch, 2023.

Unatoč mnogim prednostima, globalizacija nije bez kontroverzi. Kritičari tvrde da globalizacija može dovesti do homogenizacije kultura, gubitka nacionalne suverenosti i povećanja ekonomske nejednakosti. Manje razvijene zemlje često su u nepovoljnom položaju zbog nedostatka resursa i infrastrukture potrebnih za konkurenciju na globalnom tržištu.<sup>21</sup> Također, globalizacija može uzrokovati gubitak radnih mjesta u razvijenim zemljama, gdje se proizvodnja prebacuje u zemlje s nižim troškovima rada. S druge strane, zagovornici globalizacije ističu njezine prednosti, poput povećanja gospodarskog rasta, smanjenja siromaštva i širenja tehnologije i inovacija. Globalizacija omogućuje pristup širokom spektru proizvoda i usluga te otvara nove mogućnosti za poduzetnike i tvrtke svih veličina.

Globalizacija i suvremeno poslovanje usko su povezani procesi koji su promijenili način na koji tvrtke djeluju i natječu se na globalnoj sceni. Iako donosi brojne prednosti, poput povećanja tržišta i pristupa resursima, globalizacija također postavlja izazove u vidu veće konkurencije, potrebe za prilagodbom i složenog upravljanja globalnim poslovnim operacijama.<sup>22</sup> Tvrtke koje uspješno prolaze kroz ove izazove i prilagode se novim uvjetima imaju priliku ostvariti značajan uspjeh na globalnom tržištu. Istodobno, važno je da globalizacija bude praćena politikama koje osiguravaju održivi razvoj, socijalnu pravdu i očuvanje kulturne raznolikosti, kako bi koristi ovog procesa bile raspodijeljene na što pravedniji način.

<sup>21</sup> Daniels, Radenbauch, *International Business: Environments and Operations*, 75.

<sup>22</sup> Lazibat, *Međunarodno poslovanje*, 54.

## 2.2. Prednosti i nedostaci globalizacije u funkciji međunarodnog poslovanja

Globalizacija je proces koji je duboko promijenio način na koji se međunarodno poslovanje odvija, donoseći sa sobom mnoge prednosti, ali i izazove. U kontekstu međunarodnog poslovanja, globalizacija se odnosi na sve veću integraciju svjetskih tržišta, povećanje prekogranične trgovine, razmjenu ideja, tehnologije i radne snage, te rastuću međuovisnost ekonomija.<sup>23</sup> Iako je globalizacija otvorila nova tržišta i stvorila brojne poslovne prilike, ona je također donijela i niz rizika i izazova za tvrtke i države. Jedna od najznačajnijih prednosti globalizacije za međunarodno poslovanje je mogućnost pristupa novim tržištima. Tvrtke više nisu ograničene na domaće tržište, već mogu plasirati svoje proizvode i usluge diljem svijeta.<sup>24</sup> To omogućava značajno povećanje prihoda, diversifikaciju rizika i smanjenje ovisnosti o jednom tržištu. Proširenje na međunarodna tržišta također omogućava tvrtkama da iskoriste različite potrošačke preferencije i kupovnu moć u različitim regijama.

Globalizacija omogućava tvrtkama da povećaju proizvodnju, što rezultira smanjenjem prosječnih troškova po jedinici proizvoda. Veći obujam proizvodnje omogućava tvrtkama da postignu ekonomije razmjera, smanjujući troškove i povećavajući profitabilnost.<sup>25</sup> Tvrtke koje posluju na globalnoj razini često mogu pregovarati bolje uvjete s dobavljačima, što dodatno smanjuje troškove proizvodnje. Globalizacija otvara pristup širem spektru resursa, uključujući sirovine, tehnologiju i ljudski kapital.<sup>26</sup> Tvrtke mogu pristupiti talentiranim radnicima iz različitih dijelova svijeta, što im omogućava da iskoriste specifične vještine i znanja koja možda nisu dostupna na domaćem tržištu. Osim toga, globalizacija omogućava tvrtkama da koriste resurse iz različitih regija, često po nižim troškovima, što povećava njihovu konkurentnost.

Globalizacija potiče razmjenu ideja, tehnologije i znanja među različitim zemljama i regijama. Ovaj proces omogućava bržu inovaciju i tehnološki napredak, jer tvrtke mogu usvajati najbolje prakse iz različitih dijelova svijeta. Suradnja između međunarodnih tvrtki, sveučilišta i istraživačkih institucija rezultira stvaranjem novih tehnologija, proizvoda i usluga koje mogu zadovoljiti globalne potrebe.<sup>27</sup> Globalizacija povećava konkurenciju na globalnom tržištu, što potiče tvrtke na inovaciju i poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Povećana konkurentnost

---

<sup>23</sup> Andrijanić, Pavlović, op.cit. 75.

<sup>24</sup> Lazibat, op.cit., 55.

<sup>25</sup> Andrijanić, op.cit., 70.

<sup>26</sup> Porter, Kramer, *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*, 81.

<sup>27</sup> Daniels, Radenbauch, *International Business: Environments and Operations*, 64.

dovodi do boljih cijena za potrošače, a tvrtke koje uspiju prilagoditi svoje poslovne modele globalnim standardima imaju veće šanse za dugoročni uspjeh.

Iako povećana konkurencija može biti poticajna za inovacije, ona također stvara pritisak na cijene i profitne marže. Tvrtke iz zemalja s nižim troškovima proizvodnje mogu ponuditi proizvode po nižim cijenama, što može natjerati domaće tvrtke da smanje svoje cijene kako bi ostale konkurentne.<sup>28</sup> Ovo može rezultirati smanjenjem profitabilnosti i poteškoćama u održavanju poslovanja. Jedan od najčešće spominjanih negativnih aspekata globalizacije je gubitak radnih mjesta u razvijenim zemljama zbog prebacivanja proizvodnje u zemlje s nižim troškovima rada. Ovo može rezultirati strukturnom nezaposlenošću i smanjenjem životnog standarda za radnike u razvijenim ekonomijama. Osim toga, globalizacija može dovesti do deindustrijalizacije u nekim regijama, što može imati dugoročne negativne ekonomske i društvene posljedice.

Globalizacija može dovesti do gubitka kulturne raznolikosti i homogenizacije kultura, jer se proizvodi, usluge i medijski sadržaji globaliziraju. Ovo može rezultirati gubitkom lokalnih tradicija, jezika i kulturnih identiteta.<sup>29</sup> U međunarodnom poslovanju, kulturne razlike mogu predstavljati izazov u komunikaciji, pregovorima i vođenju poslovanja u različitim dijelovima svijeta. Globalizacija je povećala međuovisnost svjetskih tržišta, što znači da ekonomske krize u jednoj zemlji ili regiji mogu imati globalne posljedice. Primjer toga je globalna financijska kriza 2008. godine, koja je počela u Sjedinjenim Državama, ali je ubrzo zahvatila cijeli svijet.<sup>30</sup> Tvrtke koje posluju na globalnoj razini moraju biti svjesne ovih rizika i pripremiti strategije za upravljanje kriznim situacijama.

Iako globalizacija može donijeti gospodarski rast, ona također može produbiti ekonomske i socijalne nejednakosti unutar i između zemalja. Zemlje s manje razvijenom infrastrukturom i slabijim obrazovnim sustavima mogu imati poteškoća u konkuriranju na globalnom tržištu, dok velike multinacionalne korporacije mogu dodatno koncentrirati bogatstvo u rukama nekolicine. Ova nejednakost može dovesti do socijalnih nemira i političke nestabilnosti. Globalizacija donosi brojne prednosti i prilike za međunarodno poslovanje, uključujući proširenje tržišta, pristup resursima, inovacije i povećanu konkurentnost.<sup>31</sup> Međutim, ona također nameće izazove poput povećane konkurencije, gubitka radnih mjesta, kulturne homogenizacije i ekonomskih

---

<sup>28</sup> Porter, Kramer, op.cit., 83.

<sup>29</sup> Hill, *Global Business Today*, 94.

<sup>30</sup> Birkinshaw, *The Globalization of Business: Practice and Theory*, 77.

<sup>31</sup> Porter, Kramer, op.cit. 85.

nejednakosti. Uspješno upravljanje ovim izazovima zahtijeva pažljivo planiranje, prilagodbu poslovnih strategija i spremnost na inovacije. Tvrtnke koje se uspješno prilagode globalnom poslovnom okruženju mogu iskoristiti prednosti globalizacije i ostvariti dugoročni uspjeh na globalnom tržištu, dok istodobno pridonose održivom razvoju i društvenoj odgovornosti.

### **2.3. Suvremeno međunarodno poslovno okruženje**

Suvremeno međunarodno poslovno okruženje karakterizira visok stupanj kompleksnosti, dinamičnosti i međuovisnosti. Ono je oblikovano nizom faktora koji su rezultat globalizacije, tehnološkog napretka, političkih promjena, ekonomskih trendova, kulturnih interakcija te okolišnih izazova. U takvom okruženju, tvrtke koje djeluju na međunarodnoj razini moraju biti fleksibilne, inovativne i spremne na brze promjene kako bi ostale konkurentne i uspješne.<sup>32</sup> Globalizacija je transformirala međunarodno poslovno okruženje kroz integraciju svjetskih tržišta i rast prekogranične trgovine. Tvrtnke danas posluju u globalnom kontekstu, gdje su granice između nacionalnih ekonomija sve manje značajne. Ova integracija omogućava brži protok robe, usluga, kapitala i informacija između zemalja, ali također donosi i povećanu konkurenciju, te zahtijeva od poduzeća da prilagode svoje strategije različitim tržištima.

Tehnologija je jedan od najznačajnijih pokretača promjena u međunarodnom poslovnom okruženju. Digitalizacija, internet, umjetna inteligencija, blockchain i druge tehnologije omogućuju tvrtkama da brže i učinkovitije posluju na globalnoj razini.<sup>33</sup> Primjerice, digitalne platforme omogućuju tvrtkama pristup globalnim tržištima bez potrebe za fizičkom prisutnošću u svakoj zemlji. Također, napredak u komunikacijskim tehnologijama omogućava lakšu koordinaciju međunarodnih timova i upravljanje globalnim opskrbnim lancima. Međunarodno poslovno okruženje također je pod utjecajem globalnih ekonomskih trendova. Promjene u svjetskim ekonomijama, poput fluktuacija u tečajevima valuta, promjena kamatnih stopa, inflacije i recesije, mogu značajno utjecati na poslovanje. Globalna ekonomska kriza iz 2008. godine, kao i pandemija COVID-19, pokazali su koliko je globalno gospodarstvo povezano i kako kriza u jednoj regiji može imati dalekosežne posljedice širom svijeta.<sup>34</sup> U takvom

---

<sup>32</sup> Andrijanić, Pavlović, op.cit, 75.

<sup>33</sup> Daniels, Radenbauch, *International Business: Environments and Operations*, 67.

<sup>34</sup> Birkinshaw, *The Globalization of Business: Practice and Theory*, 79.



okruženju, tvrtke moraju razvijati strategije koje im omogućuju otpornost na ekonomske šokove.

U tablici 3. je prikazana PESTLE analiza poslovanja u međunarodnom okruženju. PESTLE analiza je strateški alat koji pomaže organizacijama da identificiraju i analiziraju eksterne faktore koji mogu uticati na njihovo poslovanje. Ova analiza obuhvata političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, pravne i ekološke faktore. Korištenjem PESTLE analize, podueća mogu bolje razumjeti šire okruženje i prilagoditi svoje strategije kako bi iskoristila prilike i smanjila rizike.

Tablica 3. PESTLE analiza

PESTLE Komponenta	Opis
Politički čimbenici (Political)	Regulacije i zakoni: Različiti politički sustavi i pravni okviri utječu na poslovanje kroz carine, poreze, radne zakone i propise o zaštiti okoliša.
	Geopolitička stabilnost: Politička stabilnost ili nestabilnost u određenim regijama može utjecati na investicije i poslovne operacije.
	Trgovinski sporazumi: Regionalni i bilateralni trgovinski sporazumi (npr. EU, NAFTA) olakšavaju ili otežavaju pristup tržištima.
Ekonomski čimbenici (Economic)	Ekonomski rast i recesije: Makroekonomski uvjeti poput BDP-a, inflacije i nezaposlenosti utječu na kupovnu moć i poslovne prilike.
	Valutni tečajevi: Fluktuacije valutnih tečajeva mogu značajno utjecati na prihode i troškove u međunarodnom poslovanju.
Socijalni čimbenici (Social)	Demografske promjene: Promjene u populaciji, poput starenja stanovništva ili urbanizacije, utječu na tržišnu potražnju i radnu snagu.

	Kulturalne razlike: Različite vrijednosti, norme i običaji zahtijevaju prilagodbu proizvoda, usluga i marketinških strategija.
	Obrazovanje i vještine: Razina obrazovanja i dostupnost kvalificirane radne snage utječu na produktivnost i inovacije.
Tehnološki čimbenici (Technological)	Inovacije i R&D: Brzi tehnološki napredak donosi nove mogućnosti za inovacije, ali i prijetnje u vidu disruptivnih tehnologija.
	Digitalizacija i e-trgovina: Rast digitalnih tehnologija mijenja poslovne modele i otvara nova tržišta putem interneta.
	Automatizacija: Napredak u automatizaciji može poboljšati učinkovitost, ali i izazvati društvene promjene zbog smanjenja potrebe za radnom snagom.
Ekološki čimbenici (Environmental)	Održivi razvoj: Povećan fokus na održivost i zaštitu okoliša zahtijeva prilagodbu poslovnih praksi kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš.
	Klimatske promjene: Promjene u klimi mogu utjecati na proizvodnju, opskrbne lance i potražnju, osobito u industrijama poput poljoprivrede i turizma.
	Regulativa o zaštiti okoliša: Strožiji zakoni i propisi o zaštiti okoliša nameću dodatne troškove i obveze za kompanije.
Pravni čimbenici (Legal)	Pravni standardi: Različiti pravni standardi i regulative između zemalja utječu na poslovanje, uključujući intelektualno vlasništvo, radno pravo i potrošačka prava.
	Porezni zakoni: Porezne obveze variraju ovisno o zakonima i poreznim sustavima

	pojedinih država, što utječe na profitabilnost i financijsko planiranje.
	Usklađenost s regulativama: Međunarodne kompanije moraju osigurati usklađenost sa zakonima i propisima u svim zemljama u kojima posluju, što može biti složeno i skupo.

Izvor: izrada autora prema Porter i Krameer, 2020. i Birkshaw, 2019.

Politička stabilnost, zakoni i regulative također igraju ključnu ulogu u oblikovanju međunarodnog poslovnog okruženja. Tvrtnice koje posluju na međunarodnom tržištu moraju biti svjesne različitih političkih sustava, regulatornih okvira i zakonodavnih promjena koje mogu utjecati na njihovo poslovanje.<sup>35</sup> Na primjer, trgovinski sporazumi, carinske barijere, porezni zakoni i propisi o zaštiti okoliša mogu značajno utjecati na operacije tvrtki. Politički rizici, poput promjene vlada, političkih sukoba ili nacionalizacije, također predstavljaju izazove s kojima se tvrtke moraju nositi. Kulturna raznolikost je još jedan važan aspekt suvremenog međunarodnog poslovnog okruženja. Tvrtnice koje posluju u različitim dijelovima svijeta moraju razumjeti i poštovati kulturne razlike, jer one mogu utjecati na poslovne prakse, pregovaračke stilove, marketinške strategije i upravljanje ljudskim resursima.<sup>36</sup> Kultura utječe na preferencije potrošača, radne navike, komunikacijske stilove i društvene norme, pa je ključno da tvrtke razviju kulturnu inteligenciju kako bi uspješno navigirale kroz multikulturalno poslovno okruženje.

Suvremeno međunarodno poslovno okruženje sve više naglašava važnost održivog razvoja i društvene odgovornosti. Tvrtnice su sve više svjesne potrebe za smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš, upravljanjem resursima na održiv način i doprinosom zajednicama u kojima djeluju. Ekološki standardi i regulative, poput Pariškog sporazuma o klimatskim promjenama, utječu na način na koji tvrtke posluju. Pored toga, potrošači postaju sve svjesniji ekoloških i društvenih pitanja te očekuju od tvrtki da budu odgovorne i transparentne u svom poslovanju.<sup>37</sup> Globalni opskrbeni lanci postali su kompleksniji zbog globalizacije, a upravljanje tim lancima ključno je za uspjeh u međunarodnom poslovanju. Tvrtnice moraju osigurati efikasnu i pouzdanu opskrbu, minimizirati rizike poput prekida u opskrbi, te održavati kvalitetu i sigurnost proizvoda.

<sup>35</sup> Hill, *Global Business Today*, 78.

<sup>36</sup> Porter, Kramer, op. cit. 86.

<sup>37</sup> Hill, op. cit. 79.

Pandemija COVID-19 pokazala je koliko su globalni opskrbni lanci ranjivi na prekide<sup>38</sup>, što je potaknulo mnoge tvrtke na preispitivanje svojih strategija i traženje načina za povećanje otpornosti.

Suvremeno međunarodno poslovno okruženje složen je i dinamičan sustav u kojem se tvrtke suočavaju s brojnim prilikama, ali i izazovima. Globalizacija, tehnološki napredak, ekonomski i politički faktori, kulturne razlike, okolišni izazovi i upravljanje globalnim opskrbnim lancima ključni su elementi koji oblikuju ovo okruženje.<sup>39</sup> Da bi bile uspješne, tvrtke moraju razviti fleksibilne strategije, biti spremne na brze promjene i kontinuirano inovirati. U ovom složenom i dinamičnom okruženju, sposobnost prilagodbe i upravljanja promjenama postaje ključna kompetencija za dugoročni uspjeh u međunarodnom poslovanju.

---

<sup>38</sup> Birkinshaw, *The Globalization of Business: Practice and Theory*, 81.

<sup>39</sup> Lazibat, *Međunarodno poslovanje*, 76.

### 3. RIZICI U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Poslovanje na međunarodnoj razini donosi brojne prilike za rast, diverzifikaciju i povećanje konkurentnosti. Međutim, s tim prilikama dolazi i niz rizika koji mogu značajno utjecati na poslovne rezultate i dugoročnu stabilnost tvrtke. Razumijevanje i učinkovito upravljanje rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju ključni su čimbenici uspjeha za tvrtke koje posluju globalno. Rizici u međunarodnom poslovanju uključuju različite aspekte, od političkih i ekonomskih do kulturnih i pravnih izazova.<sup>40</sup> Politički rizici, poput promjena u vladi, političke nestabilnosti ili rata, mogu drastično utjecati na poslovanje u određenim zemljama ili regijama. Ekonomski rizici uključuju fluktuacije valuta, inflaciju i ekonomske krize, koje mogu ugroziti profitabilnost poslovanja. Postoje i društveni i kulturni rizici koji proizlaze iz razlika u vrijednostima, normama i poslovnoj kulturi između zemalja.

Osim ovih, pravni rizici koji proizlaze iz različitih zakona i propisa u različitim zemljama mogu stvoriti dodatne komplikacije za međunarodna poduzeća. Također, tehnološki napredak i globalizacija povećavaju rizik od cyber napada i gubitka povjerljivih informacija, što dodatno otežava poslovanje u međunarodnom okruženju.<sup>41</sup> Ovo poglavlje istražuje različite vrste rizika s kojima se tvrtke suočavaju dok posluju na globalnoj razini, analizira njihov utjecaj i predlaže strategije za učinkovito upravljanje tim rizicima. Razumijevanje i adekvatno reagiranje na te rizike ključno je za dugoročni uspjeh u dinamičnom i često nepredvidivom međunarodnom poslovnom okruženju.

#### 3.1. Pojmovno definiranje rizika

Rizik je pojam koji se koristi u različitim disciplinama, uključujući ekonomiju, financije, menadžment, inženjering, medicinu, i mnoge druge. Iako se specifični pristupi i definicije rizika mogu razlikovati ovisno o kontekstu, osnovna ideja ostaje dosljedna<sup>42</sup>: rizik se odnosi na neizvjesnost ishoda koji može imati negativne posljedice. U osnovi, rizik proizlazi iz nesigurnosti - kada postoji više mogućih ishoda za određenu situaciju, ali nije jasno koji će se

---

<sup>40</sup> Perry, „Managing Political Risk in Emerging Markets“ 55.

<sup>41</sup> McCarthy, Dunn, „Economic and Political Risk in Global Supply Chains: Evidence from Emerging Markets“, 454.

<sup>42</sup> Bernstein, Bonagede, *Krizni menadžment*, 63.

od njih realizirati. Ova nesigurnost može rezultirati gubicima, štetom ili drugim nepovoljnim posljedicama. Primjerice, u financijama, rizik se odnosi na mogućnost da investicija neće donijeti očekivani povrat, ili čak može rezultirati gubitkom kapitala.<sup>43</sup> U medicini, rizik se odnosi na mogućnost neželjenih ishoda liječenja, poput nuspojava ili komplikacija. U inženjeringu, rizik može uključivati potencijal za kvar opreme ili nesreće koje bi mogle rezultirati materijalnom štetom ili ozljedama.

Rizik se može klasificirati na različite načine, ovisno o prirodi, izvoru i učincima rizika. Financijski rizik obuhvaća rizike povezane s gubitkom financijskih resursa, poput tržišnog rizika, kreditnog rizika, likvidnosnog rizika i operativnog rizika.<sup>44</sup> Operativni rizici povezani su s neuspjehom unutarnjih procesa, ljudi, sustava, ili vanjskih događaja, što može uključivati kvarove u proizvodnji, informacijske sigurnosne incidente ili logističke probleme. Strateški rizici tiču se poslovne strategije i konkurentnosti, uključujući promjene u tržišnim uvjetima, regulativama, ili loše strateške odluke. Reputacijski rizik odnosi se na rizike koji mogu narušiti ugled organizacije ili pojedinca, što može dovesti do gubitka povjerenja klijenata ili poslovnih partnera.<sup>45</sup> Prirodni rizici uključuju rizike povezane s prirodnim događajima kao što su potresi, poplave, uragani, ili druge prirodne katastrofe. Zdravstveni rizici ugrožavaju zdravlje pojedinaca, primjerice kroz bolesti, nesreće ili izloženost štetnim tvarima.

Kvantifikacija rizika predstavlja pokušaj da se rizik izrazi u numeričkim vrijednostima, što omogućuje njegovu usporedbu i analizu. Dvije su osnovne komponente koje se često koriste za kvantifikaciju rizika: vjerojatnost i posljedica. Vjerojatnost se odnosi na mogućnost da će se određeni rizik realizirati, dok posljedica predstavlja veličinu štete ili gubitka koji bi mogli nastati.<sup>46</sup> Kombiniranjem ovih dviju komponenti dobiva se ukupni rizik, koji se često izražava kao produkt vjerojatnosti i posljedica. Ovaj pristup temelj je za mnoge metode upravljanja rizikom, uključujući procjenu rizika, analizu scenarija i modeliranje rizika. Upravljanje rizikom proces je identifikacije, analize i odgovora na rizike s ciljem minimiziranja njihovog utjecaja.<sup>47</sup> Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih koraka: identifikaciju rizika, analizu rizika, procjenu rizika, odgovor na rizik te praćenje i pregled rizika. Identifikacija rizika uključuje prepoznavanje potencijalnih rizika, dok analiza rizika podrazumijeva određivanje njihove vjerojatnosti i posljedica. Procjena rizika omogućuje prioritizaciju rizika prema njihovoj

---

<sup>43</sup> Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, 72.

<sup>44</sup> Harvard Business Essentials: *Crisis management*, 61.

<sup>45</sup> How to Build a Best-in-Class Vulnerability Management Program: <https://www.balbix.com/insights/how-to-create-a-best-in-class-vulnerability-management-program/> (pristupljeno 20.08.2024.)

<sup>46</sup> Graham, O'Rourke, *International Business: The Challenge of Global Competition*, 88.

<sup>47</sup> Tipurić, *Strategije u kriznim situacijama*, Nastavni materijali, 74.

važnosti, a odgovor na rizik uključuje strategije kao što su izbjegavanje, smanjenje, prijenos ili prihvaćanje rizika. Praćenje rizika kontinuiran je proces koji omogućuje prilagodbu promjenama u okruženju ili pojavi novih rizika.

Rizik ne podrazumijeva uvijek samo negativne ishode. U nekim slučajevima, rizik može predstavljati priliku za postizanje boljih rezultata nego što su prvobitno očekivani. Stoga, moderno upravljanje rizikom uključuje ne samo zaštitu od negativnih ishoda, već i identifikaciju i iskorištavanje prilika koje rizik može donijeti. Ova perspektiva postaje sve važnija u dinamičnom i promjenjivom poslovnom okruženju. Rizik je složen i višedimenzionalan pojam koji igra ključnu ulogu u donošenju odluka u mnogim područjima života.<sup>48</sup> Bez obzira radi li se o financijskim ulaganjima, strateškom planiranju, upravljanju zdravstvenim sustavima, ili svakodnevnim poslovnim aktivnostima, razumijevanje i učinkovito upravljanje rizikom ključno je za postizanje uspjeha i dugoročne održivosti. S obzirom na njegovu sveprisutnost, neophodno je kontinuirano razvijati alate i metode za procjenu i upravljanje rizikom, kako bi se neizvjesnost smanjila na prihvatljivu razinu, a potencijalne prilike maksimalno iskoristile. Pojmovno definiranje rizika i njegova klasifikacija pružaju temelj za ovaj proces, omogućujući organizacijama i pojedincima da se bolje nose s izazovima koje rizik donosi.

### **3.2. Rizici u međunarodnom poslovanju**

Međunarodno poslovanje, koje uključuje djelovanje tvrtki iz jedne zemlje na tržištima druge ili više zemalja, nudi brojne prednosti kao što su pristup širim tržištima, povećanje profita i diversifikacija poslovanja. Međutim, kao i svaki poslovni pothvat, međunarodno poslovanje nosi značajne rizike. Razumijevanje i upravljanje ovim rizicima ključno je za uspješno poslovanje na globalnoj razini.

Politički rizici su među najznačajnijim rizicima u međunarodnom poslovanju. One uključuju sve nepredvidive promjene u političkom okruženju koje mogu negativno utjecati na poslovanje tvrtke.<sup>49</sup> Ovi rizici mogu uključivati promjene u vladi, političke nemire, nacionalizaciju imovine, uvođenje novih propisa ili sankcija i promjene u carinskoj politici. Na primjer, tvrtke koje posluju u nestabilnom političkom okruženju mogu se suočiti s rizicima kao

---

<sup>48</sup> Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 84.

<sup>49</sup> Andrijanić, Pavlović, *Međunarodna trgovina u globalnom okruženju*, 55.

što su iznenadne promjene poreznih zakona ili čak izvlaštenje imovine od strane vlade. Kako bi se nosile s političkim rizicima, tvrtke često koriste strategije kao što su diversifikacija ulaganja u nekoliko zemalja, osiguranje od političkih rizika i pažljivo praćenje političke situacije u zemljama u kojima posluju. Također, dugoročni ugovori i partnerstva s lokalnim tvrtkama mogu smanjiti izloženost ovim rizicima.

Ekonomski rizici odnose se na nepredvidive promjene u ekonomskim uvjetima zemlje domaćina koje mogu utjecati na profitabilnost poslovanja.<sup>50</sup> Ti rizici uključuju promjene kamatnih stopa, inflaciju, fluktuacije tečaja, recesije i promjene u kupovnoj moći potrošača. Na primjer, drastične promjene tečaja mogu značajno utjecati na cijenu uvezenih sirovina, što može dovesti do povećanja troškova proizvodnje i smanjenja profitnih marži. Jedan od najčešćih ekonomskih rizika je tečajni rizik. Kada tvrtka posluje u zemlji s valutom koja se razlikuje od matične valute, promjene u vrijednosti valute mogu drastično utjecati na financijske rezultate.<sup>51</sup> Kako bi se zaštitile od ovog rizika, tvrtke mogu koristiti financijske instrumente kao što su hedging, devizni ugovori i opcije.

Pravni rizici proizlaze iz razlika u zakonodavstvu i propisima između zemalja. Svaka država ima svoj pravni sustav koji regulira različite aspekte poslovanja, uključujući radno pravo, poreznu politiku, zakone o intelektualnom vlasništvu, carinske propise i zaštitu potrošača. Nepoznavanje ili nepoštivanje lokalnih zakona može dovesti do pravnih sporova, kazni i štete ugledu tvrtke.<sup>52</sup> Na primjer, tvrtka koja ne razumije u potpunosti pravni okvir zemlje u kojoj posluje može se suočiti s problemima poput tužbi zbog kršenja prava intelektualnog vlasništva ili regulatornih zahtjeva. Kako bi smanjile pravne rizike, tvrtke često angažiraju lokalne pravne stručnjake, razvijaju jasne interne procedure za usklađenost s lokalnim zakonodavstvom i pomno prate promjene u zakonodavstvu.

Kulturološki rizici povezani su s razlikama u kulturi, vrijednostima, normama i običajima između zemlje porijekla tvrtke i zemlje domaćina.<sup>53</sup> Ovi rizici mogu dovesti do nesporazuma, neučinkovite komunikacije, poslovnih problema i oštećenja odnosa s lokalnim partnerima ili potrošačima. Kulturološki nesporazumi mogu utjecati na sve aspekte poslovanja, od marketinga i pregovora do upravljanja ljudskim resursima. Na primjer, marketinške kampanje koje su uspješne u jednoj zemlji mogu biti potpuno neuspješne u drugoj zbog razlika u kulturnim

---

<sup>50</sup> Fitzsimmons, Johnson, „Risk Management in a Global Economy: Trends and Developments“, 573.

<sup>51</sup> Barton, *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*, 79.

<sup>52</sup> Borodzicz, *Risk, Crisis and Security Management*, 73.

<sup>53</sup> Barton, op.cit. 80.



preferencijama i percepcijama.<sup>54</sup> Kako bi minimizirali kulturne rizike, tvrtke bi trebale ulagati u kulturno obrazovanje zaposlenika, angažirati lokalne stručnjake i prilagoditi svoje poslovne strategije kulturnim specifičnostima zemlje domaćina.

Operativni rizici u međunarodnom poslovanju uključuju sve rizike povezane sa svakodnevnim poslovanjem u stranoj zemlji, uključujući logističke izazove, probleme s dobavljačima, kvalitetu proizvoda, radnu snagu i upravljanje opskrbnim lancem.<sup>55</sup> Na primjer, tvrtka može doživjeti kašnjenja u isporuci zbog komplikacija u međunarodnoj logistici ili problema s carinskim propisima, što može značajno poremetiti njezin lanac opskrbe. Operativni rizici također uključuju rizike povezane s radom, kao što su problemi sa zapošljavanjem, obukom i zadržavanjem kvalificiranih zaposlenika u zemlji domaćinu.<sup>56</sup> Kako bi smanjile operativne rizike, tvrtke bi trebale razviti snažne operativne strategije, ulagati u tehnologiju i infrastrukturu te uspostaviti učinkovit sustav praćenja i kontrole poslovnih procesa.

Međunarodno poslovanje može donijeti značajne koristi tvrtkama, ali nosi i brojne rizike koji mogu ugroziti uspjeh poslovanja. Razumijevanje i proaktivno upravljanje političkim, ekonomskim, pravnim, kulturnim i operativnim rizicima ključni su za postizanje dugoročnog uspjeha na globalnom tržištu. Tvrtke koje su u stanju prepoznati te rizike i učinkovito upravljati njima imaju veću vjerojatnost da će uspješno poslovati na međunarodnoj razini i prilagoditi se globalnom poslovnom okruženju koje se stalno mijenja.

### **3.3. Proces upravljanja rizicima**

Proces upravljanja rizicima ključan je za uspješno vođenje organizacija, projekata i sustava u različitim sektorima, od financija i industrije do zdravstva i tehnologije. Upravljanje rizicima obuhvaća sustavni pristup prepoznavanju, analizi, procjeni, praćenju i odgovoru na rizike, s ciljem smanjenja njihovog negativnog utjecaja ili iskorištavanja potencijalnih prilika koje rizici mogu pružiti.<sup>57</sup> Identifikacija rizika prvi je i najvažniji korak u procesu upravljanja rizicima. Bez identifikacije potencijalnih rizika, organizacija ne može poduzeti odgovarajuće mjere za njihovo upravljanje. Proces identifikacije uključuje prepoznavanje svih mogućih rizika koji bi mogli utjecati na ciljeve organizacije, projekata ili aktivnosti. Ovo uključuje unutarnje rizike,

---

<sup>54</sup> Sikavica, Bahtijarević-Šiber; Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, 50

<sup>55</sup> Osmanagić Bedenik, *Krizni menadžment, teorija i praksa*, 101 – 118.

<sup>56</sup> Ivanović, *Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti*, 78.

<sup>57</sup> Funda, i Majić, *Upravljanje krizom, zbornik radova*, 75.

kao što su organizacijski i operativni rizici, te vanjske rizike, kao što su tržišni, politički, pravni ili prirodni rizici.

Identifikacija rizika može se provesti na nekoliko načina. Analiza povijesnih podataka jedan je od najčešćih metoda, gdje se istražuje prošla iskustva organizacije i drugih subjekata u industriji kako bi se prepoznali ponavljajući rizici.<sup>58</sup> Druga metoda uključuje provođenje intervjua i radionica sa stručnjacima i zaposlenicima organizacije, koji svojim iskustvom mogu pridonijeti prepoznavanju potencijalnih rizika. Postoje i analitički alati i metode, poput SWOT analize (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji), HAZOP (Hazard and Operability Study), FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), i druge tehnike koje se koriste za identifikaciju rizika u specifičnim kontekstima.<sup>59</sup> Nakon što su rizici identificirani, analiza rizika provodi se kako bi se razumjeli njihova priroda, uzroci, vjerojatnost pojave i potencijalni utjecaji. Ova faza uključuje kvantitativne i kvalitativne procjene rizika. Kvantitativna analiza rizika obuhvaća procjenu vjerojatnosti da će se rizik realizirati i mjerenje potencijalnog utjecaja u numeričkim vrijednostima, poput financijskog gubitka, broja pogođenih ljudi ili stupnja materijalne štete. Kvalitativna analiza, s druge strane, oslanja se na stručnu prosudbu i iskustvo kako bi se rizici rangirali prema njihovoj ozbiljnosti i važnosti.

Jedan od uobičajenih alata za analizu rizika je matrica rizika, koja omogućava vizualizaciju rizika na temelju njihove vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja. Ova matrica obično koristi ljestvicu od niske do visoke vjerojatnosti i niskog do visokog utjecaja kako bi se rizici kategorizirali i rangirali.<sup>60</sup> Rizici s visokom vjerojatnošću i visokim utjecajem obično zahtijevaju prioritarno djelovanje, dok se rizici s niskom vjerojatnošću i niskim utjecajem mogu smatrati prihvatljivima ili manje važnima. Procjena rizika slijedi nakon analize, a uključuje ocjenu i prioritizaciju identificiranih rizika. Ovaj korak omogućuje organizacijama da donesu informirane odluke o tome koji rizici zahtijevaju najviše pažnje i resursa.<sup>61</sup> Procjena rizika temelji se na analizi vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja, kao i na sposobnosti organizacije da upravlja određenim rizicima. Rizici se rangiraju prema njihovoj važnosti, čime se osigurava da organizacija usmjerava svoje napore na one rizike koji imaju najveći potencijalni utjecaj na postizanje njezinih ciljeva.

---

<sup>58</sup> Omanović, A.: *Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen uticaj na uspješnost poslovanja poduzeća*, 82.

<sup>59</sup> Ortega, Thompson, „Political Risk and Its Effects on Foreign Direct Investment: Evidence from Latin America“, 313.

<sup>60</sup> Meyer, Johnson, „The Impact of Exchange Rate Volatility on International Business: A Study of the Manufacturing Sector, 218.

<sup>61</sup> Williamns, Clark, „Cybersecurity, Risks and Their Impact on International Business: A Comprehensive Review“, 117.

Nakon procjene, organizacije pristupaju odgovoru na rizik, što je ključna faza u kojoj se donose odluke o tome kako upravljati identificiranim i analiziranim rizicima. Izbjegavanje rizika uključuje poduzimanje mjera kako bi se rizik u potpunosti eliminirao ili kako bi se izbjegla situacija koja bi mogla rezultirati rizikom.<sup>62</sup> Ovo je često najpoželjnija strategija kada je rizik visok, a posljedice ozbiljne. Međutim, nije uvijek moguće ili praktično potpuno izbjeći rizik. Smanjenje rizika uključuje poduzimanje mjera za smanjenje vjerojatnosti ili utjecaja rizika. Ovo se može postići kroz različite aktivnosti, kao što su poboljšanje sigurnosnih procedura, ulaganje u tehnologiju koja smanjuje rizik, ili dodatne obuke za zaposlenike.

Prijenos rizika podrazumijeva prijenos rizika na treću stranu, kao što su osiguravajuće kuće ili poslovni partneri.<sup>63</sup> Osiguranje je klasičan primjer prijenosa rizika, gdje organizacija plaća premiju osiguranja kako bi se zaštitila od financijskog gubitka u slučaju da se rizik realizira. Prihvatanje rizika uključuje svjesno preuzimanje rizika bez dodatnih mjera za njegovo smanjenje ili prijenos. Ova strategija obično se primjenjuje kada su rizici niski ili kada troškovi upravljanja rizikom premašuju potencijalnu štetu.<sup>64</sup> Praćenje i pregled rizika posljednja je, ali vrlo važna faza u procesu upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima je kontinuirani proces, jer se rizici mogu mijenjati s vremenom, a novi rizici mogu se pojaviti kao rezultat promjena u okruženju, tehnologiji, regulativi ili unutarnjim procesima organizacije. Stoga je važno redovito pratiti identificirane rizike, revidirati strategije odgovora na rizik i prilagoditi ih po potrebi. Praćenje rizika također uključuje evaluaciju učinkovitosti poduzetih mjera za upravljanje rizicima, kako bi se osiguralo da organizacija ostaje otpornom na promjene i neizvjesnosti.<sup>65</sup>

Proces upravljanja rizicima ključan je za održavanje stabilnosti i uspjeha organizacija u dinamičnom i često nepredvidivom poslovnom okruženju. Kroz sustavnu identifikaciju, analizu, procjenu, odgovor i praćenje rizika, organizacije mogu minimizirati potencijalne štete i osigurati kontinuirani napredak prema svojim ciljevima. Razumijevanje i primjena procesa upravljanja rizicima omogućuje organizacijama da ne samo prepoznaju i ublaže prijetnje, već i da prepoznaju i iskoriste prilike koje se mogu pojaviti kao rezultat promjena i neizvjesnosti u njihovom okruženju.

---

<sup>62</sup> Ortega, Thompson, op.cit., 314.

<sup>63</sup> Taylor, Adams, „Understanding and Mitigating Operational Risks in International Expansion: Insights from Multinational Corporations“, 176 – 194.

<sup>64</sup> Tipurić, op.cit. 87.

<sup>65</sup> Perry, „Managing, Political Risk in Emerging Markets“, 58.



## 4. TRENDOWI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Upravljanje rizicima u međunarodnom poslovanju kontinuirano se razvija pod utjecajem globalnih ekonomskih promjena, tehnoloških inovacija, te sve veće povezanosti tržišta. Uvođenje novih tehnologija, promjene u regulatornim okvirima, geopolitičke nestabilnosti i sve veći fokus na održivost i društvenu odgovornost oblikuju suvremene pristupe upravljanju rizicima.<sup>66</sup> Kako međunarodne kompanije postaju sve složenije i više ovisne o globalnim dobavljačima, partnerima i tržištima, tako se i rizici s kojima se suočavaju mijenjaju i postaju sve sofisticiraniji. U ovom poglavlju razmotrit će se ključni trendovi koji oblikuju upravljanje rizicima u međunarodnom poslovanju, uključujući digitalnu transformaciju, promjene u globalnoj regulativi, rastuću važnost ESG (Environmental, Social, and Governance) kriterija, kao i pristupe za suočavanje s nepredvidivim geopolitičkim rizicima.<sup>67</sup> Ovi trendovi ne samo da preoblikuju način na koji organizacije identificiraju, procjenjuju i upravljaju rizicima, već također postavljaju nove standarde i izazove za vođenje uspješnog međunarodnog poslovanja u 21. stoljeću.

### 4.1. Digitalizacija i upotreba tehnologije u upravljanju rizicima

Digitalizacija i tehnološki napredak temeljito su promijenili način na koji tvrtke upravljaju rizicima, osobito u kontekstu međunarodnog poslovanja. Kako globalna tržišta postaju sve složenija i međusobno povezanija, tako raste i potreba za naprednijim alatima i metodama za identifikaciju, analizu i upravljanje rizicima. U današnjem poslovnom okruženju, koje karakteriziraju brze promjene i neizvjesnost, digitalizacija pruža tvrtkama mogućnost da brzo i učinkovito odgovore na izazove te smanje svoju izloženost različitim vrstama rizika. Jedan od ključnih aspekata digitalizacije u upravljanju rizicima je upotreba analitike podataka i prediktivnih modela.<sup>68</sup> Korištenjem velikih količina podataka (big data) iz različitih izvora, tvrtke mogu dobiti dubinski uvid u potencijalne rizike prije nego što se oni manifestiraju. Analitika podataka omogućuje tvrtkama da identificiraju obrasce i trendove koji ukazuju na pojavu rizika, bilo da se radi o promjenama na tržištu, ekonomskim fluktuacijama ili

---

<sup>66</sup> Fitzsimmons, Johnson, „Risk Management in a Global Economy: Trends and Developments“, 571.

<sup>67</sup> Ortega, Thompson, op.cit. 318.

<sup>68</sup> Hernandez, Williams, „Emerging Trends in Risk Management: A Global Perspective“, 114.

promjenama u ponašanju potrošača. Prediktivni modeli, koji koriste napredne algoritme i umjetnu inteligenciju, mogu pomoći u procjeni vjerojatnosti nastanka određenih rizika i omogućiti tvrtkama da poduzmu preventivne mjere-<sup>69</sup>

Na primjer, tvrtke koje posluju na međunarodnom tržištu mogu koristiti analitiku podataka za praćenje političkih i ekonomskih kretanja u zemljama u kojima djeluju. To im omogućuje da pravovremeno prepoznaju potencijalne prijetnje, kao što su politička nestabilnost ili promjene u regulativi, te prilagode svoje poslovne strategije kako bi minimizirale izloženost tim rizicima.<sup>70</sup> Automatizacija procesa igra ključnu ulogu u modernom upravljanju rizicima. Kroz automatizaciju, tvrtke mogu smanjiti mogućnost ljudske pogreške, ubrzati procese donošenja odluka i povećati učinkovitost svojih operacija. Automatizirani sustavi za upravljanje rizicima omogućuju tvrtkama da brže identificiraju i reagiraju na rizike, čime smanjuju vrijeme reakcije i minimiziraju potencijalne gubitke. Digitalna transformacija, koja uključuje integraciju naprednih tehnologija poput interneta stvari (IoT), blockchaina i umjetne inteligencije (AI), dodatno proširuje mogućnosti upravljanja rizicima.<sup>71</sup> IoT omogućuje tvrtkama praćenje fizičkih sredstava i infrastrukture u stvarnom vremenu, što može pomoći u prepoznavanju operativnih rizika kao što su kvarovi opreme ili problemi u lancu opskrbe. Blockchain tehnologija, s druge strane, osigurava transparentnost i sigurnost transakcija, smanjujući rizike povezane s prijevozima i neovlaštenim pristupom podacima.

Kako digitalizacija sve više obuhvaća poslovne procese, kibernetička sigurnost postaje ključno pitanje u upravljanju rizicima. S povećanim oslanjanjem na digitalne sustave i podatke, tvrtke su sve više izložene prijetnjama kao što su kibernetički napadi, krađa podataka i ransomware.<sup>72</sup> Gubitak ili kompromitacija osjetljivih podataka može imati ozbiljne posljedice, uključujući financijske gubitke, narušavanje reputacije i pravne posljedice. U ovom kontekstu, ulaganje u kibernetičku sigurnost postaje neizostavni dio strategije upravljanja rizicima. To uključuje implementaciju naprednih sigurnosnih mjera kao što su enkripcija podataka, višefaktorska autentifikacija i redovito ažuriranje softvera kako bi se zaštitili sustavi od najnovijih prijetnji.<sup>73</sup> Uz to, tvrtke sve više koriste napredne alate za otkrivanje prijetnji koji

---

<sup>69</sup> Hernandez, Williams, op.cit., 115.

<sup>70</sup> Ortega, Thompson, op.cit. 319.

<sup>71</sup> Fitzsimmons, Johnson, „Risk Management in a Global Economy: Trends and Developments, Journal of Risk Research“, 572.

<sup>72</sup> Lee, Roberts, „The Evolution of Risk Management Practices in Multinational Corporations“, 86.

<sup>73</sup> Fitzsimmons, Johnson, op.cit. 573.

koriste umjetnu inteligenciju i strojno učenje kako bi prepoznali i neutralizirali prijetnje u stvarnom vremenu.

Digitalizacija također omogućuje tvrtkama bolju suradnju unutar globalnih lanaca vrijednosti. Digitalne platforme za upravljanje rizicima omogućuju tvrtkama da u stvarnom vremenu dijele informacije i surađuju s partnerima diljem svijeta, čime se povećava transparentnost i smanjuje rizik od neočekivanih prekida u opskrbi ili drugih problema u lancu vrijednosti.<sup>74</sup> Ova vrsta suradnje omogućuje brzu identifikaciju potencijalnih problema i koordiniranu reakciju, što je ključno za održavanje kontinuiteta poslovanja. Digitalizacija i upotreba tehnologije u upravljanju rizicima postaju sve važniji aspekti poslovanja u današnjem globaliziranom svijetu. Kroz analitiku podataka, automatizaciju procesa, kibernetičku sigurnost i digitalnu suradnju, tvrtke mogu značajno poboljšati svoju sposobnost prepoznavanja, procjene i odgovora na rizike.<sup>75</sup> Iako digitalizacija donosi nove mogućnosti, ona također otvara nova područja rizika, posebno u pogledu kibernetičke sigurnosti. Stoga je ključno da tvrtke kontinuirano razvijaju i prilagođavaju svoje strategije upravljanja rizicima kako bi se nosile s izazovima i iskoristile prilike koje donosi digitalno doba.

## **4.2. Održivi razvoj i ESG faktori**

Održivi razvoj i ESG faktori (Environmental, Social, and Governance) postaju sve važniji u upravljanju rizicima u međunarodnom poslovanju. U svijetu koji se suočava s brojnim izazovima, uključujući klimatske promjene, socijalnu nepravdu i korporativne skandale, kompanije više ne mogu zanemariti utjecaj svojih aktivnosti na okoliš, društvo i način na koji upravljaju svojim poslovanjem. ESG faktori predstavljaju temelj za promišljanje održivog poslovanja i ključ su za dugoročnu otpornost i uspjeh u sve konkurentnijem globalnom okruženju.<sup>76</sup> Održivi razvoj u kontekstu međunarodnog poslovanja odnosi se na sposobnost poduzeća da djeluju na način koji zadovoljava trenutne potrebe bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. U praksi, to znači da međunarodne kompanije trebaju uravnotežiti ekonomski rast s očuvanjem okoliša i osiguravanjem društvene pravednosti. Održivi razvoj obuhvaća širok spektar aktivnosti, uključujući smanjenje emisije

---

<sup>74</sup> Lee, Roberts, op.cit 88.

<sup>75</sup> Stevens, Smith, „Technology-Driven Risk Management in Global Business: Innovations and Challenges“, 206.

<sup>76</sup> Ortega, Thompson, op.cit. 321.

stakleničkih plinova<sup>77</sup>, održivo korištenje resursa, poštivanje ljudskih prava, te promicanje inkluzije i ravnopravnosti.

Sve veći pritisak od strane dioničara, regulatora, potrošača i drugih dionika prisiljava kompanije da integriraju održivost u svoje poslovne modele. Kompanije koje ne uspijevaju prilagoditi svoje strategije imaju rizik da se suoče s reputacijskim gubicima, regulatornim sankcijama i smanjenjem tržišne vrijednosti.<sup>78</sup> Stoga, održivi razvoj postaje ne samo moralna obveza, već i poslovna nužnost. ESG faktori igraju ključnu ulogu u procesu upravljanja rizicima, pružajući okvir za ocjenu i upravljanje rizicima koji su povezani s okolišnim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja. Ti faktori pomažu kompanijama identificirati i ublažiti rizike koji mogu proizaći iz klimatskih promjena, neetičkih poslovnih praksi, radnih uvjeta ili lošeg korporativnog upravljanja.

Okolišni (Environmental) faktori odnose se na utjecaj poslovanja na okoliš, uključujući potrošnju energije, emisije ugljika, upravljanje otpadom, korištenje prirodnih resursa i biodiverzitet.<sup>79</sup> Klimatske promjene, primjerice, predstavljaju značajan rizik za mnoge industrije, posebno one koje ovise o prirodnim resursima ili koje imaju visoki ugljični otisak. Učinkovito upravljanje okolišnim rizicima može smanjiti operativne troškove, poboljšati učinkovitost resursa i osigurati dugoročnu održivost poslovanja. Društveni (Social) faktori obuhvaćaju utjecaj poslovanja na društvo, uključujući radne uvjete, prava radnika, ljudska prava, utjecaj na lokalne zajednice i odnos prema potrošačima.<sup>80</sup> Loše upravljanje društvenim rizicima može rezultirati radnim sporovima, bojkotom potrošača i gubitkom licence za rad u određenim zemljama. S druge strane, pozitivan društveni utjecaj može povećati lojalnost kupaca, privući talente i poboljšati odnose s regulatorima i zajednicama.

Upravljački (Governance) faktori odnose se na način na koji je organizacija vođena, uključujući transparentnost, etičnost, poštivanje zakona, nadzor nad rizicima i upravljanje dioničarima.<sup>81</sup> Jaka korporativna uprava može smanjiti rizike povezane s prijevarama, korupcijom i nepridržavanjem regulativa, dok loša uprava može dovesti do skandala, regulatornih kazni i gubitka povjerenja investitora. Integracija ESG faktora u upravljanje rizicima zahtijeva promjenu načina na koji kompanije pristupaju donošenju odluka i vođenju poslovanja. ESG faktori trebaju biti uključeni u strategiju poslovanja, što podrazumijeva

---

<sup>77</sup> Carter, Turner, op.cit. 94.

<sup>78</sup> Johnson, Evans, „Apple Inc.'s Global Risk Management Practices: An Analytical Approach“, 57.

<sup>79</sup> Ortega, Thompson, op. cit. 322.

<sup>80</sup> Fitzsimmons, Johnson, op.cit., 574.

<sup>81</sup> Stevens, Smith, „Technology-Driven Risk Management in Global Business: Innovations and Challenges“, 207.



postavljanje jasnih ciljeva i mjera za poboljšanje okolišnih, društvenih i upravljačkih performansi. Kompanije moraju razviti sustave za prikupljanje podataka o ESG performansama, provoditi redovite procjene i izvještavati o napretku.

Potrebno je prilagoditi postojeće procese upravljanja rizicima kako bi se u obzir uzeli ESG faktori. To uključuje ažuriranje rizničkih politika, razvoj alata za procjenu ESG rizika, obuku zaposlenika i angažman svih relevantnih dionika.<sup>82</sup> Uspješna integracija ESG faktora može pomoći kompanijama da prepoznaju nove prilike, kao što su ulaganja u održive proizvode ili tehnologije, te smanje izloženost rizicima koji bi mogli negativno utjecati na njihovo poslovanje. Prednosti ESG faktora u međunarodnom poslovanju ne odnose se samo na smanjenje rizika, već i na stvaranje novih prilika za rast i inovacije. Potrošači sve više preferiraju proizvode i usluge koje su u skladu s održivim vrijednostima, a investitori sve češće traže kompanije s jakim ESG performansama kao dio svojih investicijskih strategija.<sup>83</sup> Dodatno, regulatorni okvir se sve više usmjerava prema obvezivanju kompanija na usvajanje ESG praksi, što znači da one koje se ne prilagode riskiraju ne samo financijski gubitak, već i pravne posljedice.

U budućnosti, ESG faktori postat će sve važniji za međunarodne kompanije koje žele ostati konkurentne i održive. Organizacije koje uspiju integrirati održivi razvoj i ESG faktore u svoje poslovanje ne samo da će bolje upravljati rizicima, već će također biti u boljoj poziciji da iskoriste prilike koje pruža globalno tržište u transformaciji prema održivijoj budućnosti. Održivi razvoj i ESG faktori stoga nisu samo trendovi, već neizbježan smjer u kojem se kreće međunarodno poslovanje

### **4.3. Integrirani pristup upravljanju rizicima**

Integrirani pristup upravljanju rizicima predstavlja sveobuhvatan i koordiniran način upravljanja rizicima koji obuhvaća sve aspekte organizacije i njezinog poslovanja. Umjesto da se rizici upravljaju u izolaciji unutar različitih sektora ili odjela, ovaj pristup omogućuje organizaciji da uskladi svoje strategije i resurse kako bi se učinkovito nosila s rizicima i iskoristila prilike.<sup>84</sup> Ne samo da poboljšava sposobnost organizacije da prepozna i odgovori na rizike, već također poboljšava ukupnu otpornost i učinkovitost poslovanja. Holistički pogled na rizik u integriranom pristupu tretira rizik kao fenomen koji utječe na cijelu organizaciju.

---

<sup>82</sup> Lee, Roberts, op.cit. 88.

<sup>83</sup> Carter, Turner, „Integrated Risk Management in International Business: Trends and Practices“, 97.

<sup>84</sup> Fitzsimmons, Johnson, op.cit 576.

Umjesto da se rizici tretiraju izolirano, cijela organizacija gleda na njih kao povezane i međusobno ovisne. Ovaj pristup omogućava prepoznavanje kako rizici u jednom dijelu organizacije mogu utjecati na druge dijelove i cjelokupno poslovanje.<sup>85</sup> Koordinacija i suradnja između različitih odjela i funkcija unutar organizacije također su ključne, uključujući usklađivanje strategija i postupaka upravljanja rizicima među odjelima poput financija, operacija, ljudskih resursa i marketinga. Koordinacija osigurava da svi dijelovi organizacije koriste iste informacije i resurse za upravljanje rizicima.

Centralizirano praćenje i izvještavanje o rizicima omogućuju dosljednost u pristupu i lakše prepoznavanje rizika koji mogu imati utjecaj na cijelu organizaciju. Proaktivno upravljanje naglašava prepoznavanje i analizu rizika prije nego što postanu ozbiljan problem, uključujući identifikaciju potencijalnih rizika u ranoj fazi i razvoj strategija za njihovo upravljanje.<sup>86</sup> Kontinuirano poboljšanje postupaka upravljanja rizicima zahtijeva redovite revizije i prilagodbe na promjene u vanjskom i unutarnjem okruženju, što pomaže organizacijama da ostanu otpornije na rizike.

Implementacija integriranog pristupa uključuje postavljanje okvira za upravljanje rizicima koji uključuje politike, procedure i odgovornosti usklađene s općim strateškim ciljevima organizacije. Identifikacija i procjena rizika obuhvaća sve potencijalne rizike, uključujući vanjske i interne, a strategije za upravljanje rizicima razvijaju se na temelju procjene rizika.<sup>87</sup> Strategije se implementiraju u svakodnevne operacije, uključujući obuku zaposlenika, implementaciju kontrola i postavljanje odgovornosti za praćenje rizika. Transparentno izvještavanje i komunikacija o statusu upravljanja rizicima ključni su za održavanje povjerenja i odnosa s dioničarima i drugim relevantnim stranama.

Evaluacija i prilagodba postupaka upravljanja rizicima su ključne komponente integriranog pristupa. Organizacija treba redovito revidirati svoje postupke, analizirati rezultate i prilagoditi strategije temeljem novih informacija i promjena u okruženju. Prednosti integriranog pristupa uključuju povećanu otpornost, poboljšanu učinkovitost, bolje donošenje odluka, povećanu usklađenost i jače odnose s dionicima. Ovaj pristup omogućuje organizacijama da uspješno upravljaju složenim i dinamičnim poslovnim okruženjem,

---

<sup>85</sup> Lee., Roberts, op.cit. 91.

<sup>86</sup> Fitzsimmons., Johnson, op.cit. 575.

<sup>87</sup> Lee, Roberts, op. cit. 92.

poboljšavajući njihovu sposobnost da se nose s izazovima, unaprijede poslovne procese i doprinosi održivom rastu i dugoročnom uspjehu organizacije.

## 5. PRIMJERI UPRAVLJANJA RIZICIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Upravljanje rizicima postaje ključan element za dugoročni uspjeh i održivost tvrtki koje djeluju na međunarodnim tržištima. Kako bi se uspješno nosili s kompleksnim i dinamičnim izazovima koji proizlaze iz globalnih operacija, velike korporacije razvijaju sofisticirane strategije za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima. Primjeri kao što su Apple, Goldman Sachs i Google pružaju uvid u različite pristupe i tehnike koje ove tvrtke koriste za upravljanje rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju. Apple Inc., globalni lider u tehnologiji, suočava se s nizom rizika povezanim s globalnim lancem opskrbe, uključujući geopolitičke nestabilnosti, promjene u trgovinskim politikama i potencijalne prekide u opskrbi. Da bi se nosio s tim izazovima, Apple koristi strategiju diversifikacije dobavljača i proizvodnih lokacija. Ova strategija omogućuje tvrtki da minimizira utjecaj lokalnih kriznih situacija i geopolitičkih napetosti na svoju proizvodnju i opskrbu. Osim toga, Apple stalno investira u naprednu tehnologiju i analitiku kako bi predvidio i prilagodio se promjenama u globalnom poslovnom okruženju.

Goldman Sachs, jedan od najpoznatijih globalnih financijskih instituta, suočava se s različitim rizicima uključujući tržišne, kreditne i regulatorne rizike. Kao odgovor na ove izazove, Goldman Sachs implementira složene modele za upravljanje rizicima, uključujući analize stresa i simulacije scenarija kako bi procijenio potencijalne utjecaje promjena u tržišnim uvjetima ili regulatornim zahtjevima. Tvrtka također koristi sofisticirane tehnologije za praćenje tržišnih kretanja i procjenu kreditnih rizika, što joj omogućuje pravovremeno donošenje odluka i smanjenje izloženosti rizicima.

Google, globalni tehnološki div, suočava se s rizicima u vezi s kibernetičkom sigurnošću i zaštitom privatnosti korisnika. Kako bi se zaštitio od prijetnji koje proizlaze iz digitalnog svijeta, Google kontinuirano ulaže u napredne sustave za kibernetičku sigurnost i zaštitu podataka. Tvrtka koristi napredne tehnologije, uključujući umjetnu inteligenciju i strojno učenje, kako bi detektirala i neutralizirala prijetnje u stvarnom vremenu. Također, Google implementira politike i protokole zaštite privatnosti u skladu s globalnim regulativama, čime osigurava usklađenost s zakonima i standardima zaštite podataka širom svijeta. Ovi primjeri ilustriraju različite pristupe i strategije upravljanja rizicima koje velike korporacije koriste kako bi se nosile s izazovima međunarodnog poslovanja. Razumijevanje ovih pristupa može pružiti

dragocjene uvide u najbolje prakse i omogućiti drugim tvrtkama da razviju vlastite strategije za učinkovito upravljanje rizicima na globalnom tržištu.

### **5.1. Strategije upravljanja rizicima u globalnim lancima opskrbe kompanije Apple Ltd**

Kompanija Apple Inc., jedan od vodećih globalnih tehnoloških divova, suočava se s brojnim izazovima u upravljanju rizicima unutar svojih globalnih lanaca opskrbe. S obzirom na kompleksnost i razgranatost svog lanca opskrbe, Apple implementira niz strategija kako bi minimizirao rizike povezane s geopolitičkim nestabilnostima, promjenama u trgovinskim politikama, prekidima opskrbe i drugim izazovima. Jedna od ključnih strategija koju Apple koristi je diversifikacija dobavljača i proizvodnih lokacija. Ova strategija omogućava Appleu da smanji rizike povezane s ovisnošću o određenim dobavljačima ili proizvodnim lokacijama.<sup>88</sup> Konkretno, Apple surađuje s dobavljačima u različitim zemljama poput Kine, Tajvana i Južne Koreje, te raspoređuje svoje proizvodne aktivnosti između različitih lokacija. Takva diversifikacija pomaže u smanjenju utjecaja mogućih prekida u opskrbi i omogućuje tvrtki da bolje upravlja nepredviđenim situacijama.

Ulaganje u naprednu tehnologiju i analitiku također je ključno za upravljanje rizicima. Apple koristi analitiku podataka za praćenje performansi svojih dobavljača i optimizaciju lanaca opskrbe.<sup>89</sup> Implementacija prediktivnih modela omogućuje tvrtki da predvidi promjene u potražnji i reagira na moguće probleme u opskrbi u stvarnom vremenu. Ova tehnologija pomaže u bržem prepoznavanju potencijalnih problema i prilagodbi strategija upravljanja kako bi se smanjio rizik od poremećaja. Stvaranje strateških partnerstava predstavlja još jednu važnu komponentu Appleove strategije upravljanja rizikom. Apple razvija dugoročne odnose s ključnim dobavljačima i proizvođačima, kao što su dugoročni ugovori s Foxconnom.<sup>90</sup> Ovi strateški partneri pomažu osigurati stabilnost opskrbe i pristup inovacijama koje su ključne za održavanje visoke kvalitete proizvoda.

Primjena politike kvalitetnog upravljanja opskrbnim lancem omogućava Appleu da osigura visoke standarde u svim aspektima upravljanja opskrbom. Apple provodi stroge kontrole kvalitete i održivosti kod svojih dobavljača, te redovito provodi audite kako bi se osigurala

---

<sup>88</sup> Johnson, Baker, „Resilience and Risk Management: Contemporary Strategies for International Firm“, 164.

<sup>89</sup> Walker, Robinson, „Apple Inc.’s Supply Chain Risk Management: A Case Study“, 59.

<sup>90</sup> Carter, Turner, „Integrated Risk Management in International Business: Trends and Practices“, 92.

usklađenost s etičkim normama i standardima zaštite okoliša.<sup>91</sup> Ove politike pomažu u održavanju visokih standarda proizvodnje i minimiziranju rizika od nepridržavanja normi.

Tablica 4. Strategije upravljanja rizicima u globalnim lancima opskrbe kompanije Apple Ltd

Strategija	Opis	Primjeri	Prednosti	Izazovi
Diversifikacija dobavljača i proizvodnih lokacija	Suradnja s više dobavljača i premještanje proizvodnje u različite geografske regije	Dobavljači u Kini, Tajvanu i Južnoj Koreji; proizvodne lokacije u različitim zemljama	Smanjuje ovisnost o jednom dobavljaču ili regiji; smanjuje rizik od prekida opskrbe	Komplicirana koordinacija; veći troškovi upravljanja
Ulaganje u naprednu tehnologiju i analitiku	Praćenje i upravljanje lancem opskrbe kroz analizu podataka i prediktivne modele	Analitika performansi dobavljača; prediktivni modeli za promjene u potražnji	Bolja procjena i upravljanje rizicima; pravovremena prilagodba	Potreba za stalnim ulaganjima u tehnologiju
Stvaranje strateških partnerstava	Razvoj dugoročnih odnosa s ključnim dobavljačima i proizvođačima	Dugoročni ugovori s Foxconnom; partnerstva za razvoj inovacija	Stabilnost opskrbe; pristup inovacijama	Ovisnost o partnerima; mogućnost sukoba interesa
Primjena politike kvalitetnog upravljanja opskrbnim lancem	Implementacija visokih standarda u upravljanju opskrbnim lancem, uključujući etičke norme	Kontrole kvalitete; auditi za usklađenost sa standardima zaštite okoliša i etike	Visoka kvaliteta i održivost; smanjenje reputacijskih rizika	Složenost praćenja i provedbe standarda

<sup>91</sup> Johnson, Baker, op.cit. 166.

Razvijanje fleksibilnosti i otpornosti	Razvoj fleksibilnih i otpornijih lanca opskrbe za prilagodbu u slučaju nepredviđenih događaja	Fleksibilne proizvodne linije; mogućnost premještanja proizvodnje između lokacija	Brza prilagodba; smanjenje utjecaja nepredviđenih događaja	Potrebna stalna prilagodba i optimizacija
--	---	---	--	---

Izvor: izrada autora prema Walker et al., 2022.. i Carter et al., 2020.

Apple Inc. je poznata po svojoj složenoj i globalno raširenoj mreži dobavljača, koja uključuje tisuće tvrtki širom svijeta. Upravljanje rizicima u ovakvom lancu opskrbe ključna je komponenta poslovnog uspjeha kompanije. Apple koristi nekoliko strategija kako bi minimizirao rizike povezane s globalnim lancima opskrbe. Prva strategija uključuje diversifikaciju dobavljača. Umjesto oslanjanja na jednog dobavljača za ključne komponente, Apple surađuje s više dobavljača. Ovaj pristup smanjuje rizik od prekida opskrbe zbog problema jednog dobavljača, poput prirodnih katastrofa, političkih nemira ili financijskih poteškoća. Diversifikacija također omogućuje bolju pregovaračku poziciju i fleksibilnost u proizvodnji.

Druga strategija je implementacija strogih standarda kvalitete i sigurnosti. Apple postavlja visoke standarde za svoje dobavljače, provodeći redovite inspekcije i revizije kako bi osigurao usklađenost s njihovim pravilima. Time se smanjuje rizik od proizvodnih grešaka, kvarova proizvoda i potencijalnih povlačenja proizvoda s tržišta. Osim toga, Apple inzistira na održivosti i društvenoj odgovornosti, što uključuje etičke radne uvjete i ekološke standarde, smanjujući tako rizik od negativnog publiciteta i pravnih problema. Treća strategija uključuje korištenje naprednih tehnologija za praćenje i optimizaciju lanca opskrbe. Apple koristi sofisticirane sustave za praćenje zaliha, logistike i proizvodnih procesa u stvarnom vremenu. To omogućuje brzu identifikaciju i reakciju na potencijalne probleme, kao što su kašnjenja u isporuci ili manjak sirovina. Uz to, Apple koristi analitiku podataka za predviđanje rizika i donošenje informiranih odluka, čime se povećava učinkovitost i smanjuje vjerojatnost zastoja u opskrbi.

Apple Inc. uspješno koristi različite strategije za upravljanje rizicima u svojim globalnim lancima opskrbe. Kroz diversifikaciju, ulaganje u tehnologiju, strateška partnerstva, primjenu visokih standarda upravljanja i razvoj otpornosti, tvrtka se uspješno nosi s izazovima globalnog poslovnog okruženja. Svaka od ovih strategija doprinosi stabilnosti i učinkovitosti lanca opskrbe, ali također nosi određene izazove koji zahtijevaju stalnu prilagodbu i optimizaciju. Razumijevanje i implementacija ovih strategija mogu pružiti dragocjene uvide za druge tvrtke koje se suočavaju s kompleksnostima globalnih lanaca opskrbe.

## **5.2. Upravljanje političkim rizicima u međunarodnim investicijama banke Goldman Sachs**

Goldman Sachs, jedna od najprestižnijih investicijskih banaka na svijetu, suočava se s kompleksnim izazovima u upravljanju političkim rizicima u svojem globalnom poslovanju. Kao globalna investicijska banka, Goldman Sachs mora pažljivo upravljati političkim okruženjima različitih zemalja u kojima posluje. Politički rizik može značajno utjecati na investicijske odluke, poslovne strategije i opće poslovno okruženje. Stoga je od presudne važnosti za banke poput Goldman Sachs da razviju učinkovite strategije za upravljanje političkim rizicima. Politički rizik odnosi se na prijetnje koje proizlaze iz političkih promjena ili nesigurnosti u zemlji u kojoj tvrtka investira ili posluje.<sup>92</sup> Ove prijetnje mogu uključivati promjene u vladi, političke nemire, regulacijske promjene, nacionalizaciju imovine, korupciju, te druge političke odluke koje mogu utjecati na poslovanje. Politički rizik može imati dubok utjecaj na profitabilnost i sigurnost investicija, stoga je ključno razviti strategije za njegovo učinkovito upravljanje.

Goldman Sachs koristi nekoliko ključnih strategija za upravljanje političkim rizicima. Banka koristi sofisticirane metode analize kako bi identificirala i procijenila političke rizike u različitim regijama.<sup>93</sup> To uključuje praćenje političkih događaja, analizu političkih izvještaja i savjetovanje s lokalnim stručnjacima. Ova analiza pomaže banci u razumijevanju potencijalnih prijetnji i prilagodbi svojih strategija. Druga strategija koju Goldman Sachs primjenjuje je diversifikacija. Kako bi smanjila izloženost političkim rizicima, banka diversificira svoje investicije u različitim zemljama i regijama.<sup>94</sup> Ova strategija pomaže u smanjenju utjecaja

---

<sup>92</sup> Tipurić, op.cit. 101.

<sup>93</sup> Parker, Green, „Goldman Sachs: Risk Management and Financial Stability“ 285-302.

<sup>94</sup> Adams, Brown, op.cit. 64.



negativnih političkih događaja na cjelokupno poslovanje, čime se smanjuje rizik od značajnih gubitaka.

Treća strategija uključuje korištenje političkog osiguranja. Goldman Sachs može koristiti političko osiguranje za zaštitu svojih investicija od rizika kao što su eksproprijacija ili politički nemiri.<sup>95</sup> Političko osiguranje može osigurati kompenzaciju u slučaju da investicije budu pogođene nepovoljnim političkim promjenama, pružajući dodatni sloj zaštite.

Tablica 5. Upravljanje rizičnim investicijama u odabranim zemljama poslovanja Goldman Sachsa

Regija/Zemlja	Politički Rizik	Strategija Upravljanja	Rezultati
Brazil	Politička nestabilnost i korupcija	Goldman Sachs surađuje s lokalnim partnerima i koristi političko osiguranje za zaštitu investicija.	Održano poslovanje uz smanjeni rizik.
Turska	Geopolitičke tenzije i ekonomske politike	Aktivno praćenje političke situacije i diversifikacija investicija u različitim sektorima.	Ograničena izloženost i minimizirani gubici.
Indija	Regulatorne promjene i ekonomske reforme	Angažiranje lokalnih stručnjaka za analizu i prilagodbu strategije, te prilagodba investicija na temelju regulatornih promjena.	Bolje prilagođavanje promjenama i stabilno poslovanje.

Izvor: izrada autora prema Moore et al., 2023. i Adams et al., 2021.

<sup>95</sup> Moore, Evans, op.cit. 121.

Goldman Sachs se oslanja na snažan tim stručnjaka za upravljanje rizicima, koji uključuje analitičare, ekonomiste i pravne stručnjake. Ovi stručnjaci kontinuirano prate globalna tržišta i procjenjuju rizike, omogućujući brzo donošenje informiranih odluka. Njihova stručnost i iskustvo ključni su za učinkovito upravljanje rizičnim investicijama u složenom međunarodnom okruženju. Upravljanje rizičnim investicijama u odabranim zemljama poslovanja Goldman Sachsa temelji se na dubinskoj analizi, diversifikaciji portfelja, korištenju financijskih instrumenata, strogim internim kontrolama i stručnosti tima za upravljanje rizicima. Ove strategije omogućuju banci da minimizira rizike i maksimizira povrate u dinamičnom globalnom poslovnom okruženju.

Četvrta strategija je održavanje lokalnog prisustva i partnerstava. Imati lokalno prisustvo i partnerstva u zemljama u kojima Goldman Sachs investira omogućava bolji uvid u političke i regulatorne promjene.<sup>96</sup> Lokalni partneri mogu pružiti ključne informacije i pomoći u navigaciji političkim rizicima, čime se poboljšava sposobnost banke da se prilagodi promjenama u okruženju. Goldman Sachs također prakticira povećanu transparentnost i komunikaciju. Održavanje visoke razine transparentnosti u vezi sa svojim poslovanjem i politikama pomaže u izgradnji povjerenja s lokalnim vlastima i smanjenju rizika od političkih problema. Transparentnost omogućava bolju suradnju s dionicima i pomaže u minimiziranju nesigurnosti u poslovnom okruženju.

Kroz ove strategije, Goldman Sachs nastoji učinkovito upravljati političkim rizicima i očuvati stabilnost svog međunarodnog poslovanja. Razumijevanje i prilagodba na političke prijetnje ključni su za uspjeh banke na globalnom tržištu, omogućavajući joj da navigira složenim političkim okruženjima i osigura dugoročnu održivost svojih investicija.

Upravljanje političkim rizicima nije statičan proces i zahtijeva stalne prilagodbe. Goldman Sachs mora stalno prilagođavati svoje strategije kako bi odgovorio na nove političke izazove i promjene u globalnom okruženju. To uključuje praćenje globalnih i lokalnih političkih događaja, prilagodbu investicijskih portfelja i osiguranje da su strategije u skladu s promjenjivim okolnostima.<sup>97</sup> Upravljanje političkim rizicima u međunarodnim investicijama zahtijeva sofisticirane strategije i stalno prilagođavanje. Goldman Sachs, kao vodeća investicijska banka, koristi različite metode kako bi učinkovito upravljala političkim rizicima i minimizirala njihov utjecaj na poslovanje. Njihove strategije uključuju analizu rizika,

---

<sup>96</sup> White, Johnson, „Risk Management in Multinational Corporations: Case Studies of Google, Apple, and Goldman Sachs”, 111.

<sup>97</sup> Adams, Brown, op.cit. 165.

diversifikaciju, političko osiguranje, lokalno prisustvo i transparentnost. Kroz ove pristupe, Goldman Sachs nastoji očuvati svoju globalnu prisutnost i uspjeh unatoč složenim političkim okruženjima u kojima posluje.

### **4.3. Upravljanje kibernetičkim rizicima i zaštita podataka na primjeru Google Ltd**

Upravljanje kibernetičkim rizicima i zaštita podataka predstavljaju ključne aspekte poslovanja tehnoloških tvrtki poput Google Ltd. Kao globalni lider u pružanju internetskih usluga i tehnologija, Google se neprekidno suočava s brojnim kibernetičkim prijetnjama, uključujući napade hakera, curenje podataka i različite oblike cyber prijetnji. S obzirom na velik obim podataka koje Google obrađuje i pohranjuje, zaštita tih podataka postaje od izuzetne važnosti. Kibernetički rizici obuhvaćaju prijetnje i ranjivosti povezane s informacijskim tehnologijama i mrežama, uključujući malver, phishing, DDoS napade i ransomware.<sup>98</sup> Zaštita podataka odnosi se na sve mjere i tehnike koje se koriste za očuvanje povjerljivosti, integriteta i dostupnosti podataka, čime se osigurava zaštita od neovlaštenog pristupa, curenja ili gubitka podataka.

Google primjenjuje niz sofisticiranih strategija za upravljanje kibernetičkim rizicima i zaštitu podataka. Na prvom mjestu su napredne tehnologije i alati. Google implementira najnovije tehnologije za zaštitu svojih sustava i podataka, uključujući enkripciju svih podataka u prijenosu i u mirovanju, koristeći snažne enkripcijske protokole. Ovo osigurava da podaci ostaju zaštićeni od neovlaštenog pristupa. Višefaktorska autentifikacija (MFA) dodatno jača sigurnost korisničkih računa, zahtijevajući od korisnika da pruže dva ili više oblika verifikacije prije pristupa svojim računima.<sup>99</sup> Također, Google koristi sofisticirane alate za nadzor mreže i analizu sigurnosnih prijetnji, što omogućava pravovremeno otkrivanje i odgovor na potencijalne prijetnje.

Google je razvio stroge sigurnosne protokole i politike. Politike pristupa osiguravaju da samo ovlašteni zaposlenici mogu pristupiti osjetljivim podacima, temeljeći pristup na ulogama i potrebama zaposlenika.<sup>100</sup> Redovite sigurnosne revizije i procjene rizika pomažu u

---

<sup>98</sup> Williamns, Clark, „Cybersecurity Risks and Their Impact on International Business: A Comprehensive Review“ 113.

<sup>99</sup> Thompson, Adams, „Google’s Global Expansion Risks and Management Strategies“, 292.

<sup>100</sup> Davis, Lee, op.cit. 217.

identifikaciji mogućih ranjivosti i poduzimanju potrebnih mjera za njihovo otklanjanje. Google također ima uspostavljene protokole za upravljanje sigurnosnim incidentima, uključujući brz odgovor na incidente i procjenu njihovih učinaka.

Tablica 6. Strategije upravljanja kibernetičkim rizicima u Googleu

Strategija	Opis
Enkripcija	Šifriranje svih podataka u prijenosu i mirovanju radi zaštite od neovlaštenog pristupa.
Višefaktorska autentifikacija (MFA)	Zahtijeva više oblika verifikacije za pristup korisničkim računima.
Sigurnosni nadzor i analiza	Korištenje naprednih alata za nadzor mreže i analizu sigurnosnih prijetnji.
Politike pristupa	Kontrola pristupa podacima temelji se na ulogama i potrebama zaposlenika.
Redovite sigurnosne revizije	Periodične procjene i revizije sigurnosnih mjera za identifikaciju ranjivosti.
Incidenti i upravljanje odgovorom	Uspostavljeni protokoli za brzo reagiranje na sigurnosne incidente.
Zakonodavni okviri	Usuglašavanje s regulativama kao što su GDPR i drugi međunarodni standardi zaštite podataka.

Izvor: izrada autora prema Davis et al., 2023 i Thomposn et al., 2021.

Google koristi najmodernije sigurnosne tehnologije za zaštitu svojih sustava i podataka. To uključuje enkripciju podataka u prijenosu i mirovanju, višefaktorsku autentifikaciju (MFA), te detekciju i prevenciju upada (IDS/IPS). Automatizirani sustavi za otkrivanje prijetnji koriste umjetnu inteligenciju i strojno učenje za prepoznavanje i odgovor na sumnjive aktivnosti u stvarnom vremenu. Google ulaže značajne resurse u edukaciju svojih zaposlenika o kibernetičkim prijetnjama i najboljim praksama za sigurnost. Redoviti treninzi, simulacije napada (tzv. phishing kampanje), te programi podizanja svijesti o sigurnosti pomažu zaposlenicima da prepoznaju i odgovore na potencijalne prijetnje. Edukacija je ključna za minimiziranje rizika ljudske pogreške koja može dovesti do sigurnosnih propusta.

Google provodi redovite sigurnosne audite i penetracijske testove kako bi identificirao i ispravio ranjivosti u svojim sustavima. Ovi testovi uključuju interne i eksterne timove sigurnosnih stručnjaka koji simuliraju napade i procjenjuju sigurnost infrastrukture. Rezultati ovih testova koriste se za unapređenje sigurnosnih mjera i politika.

Kontinuirana obuka i edukacija zaposlenika igra ključnu ulogu u prevenciji kibernetičkih prijetnji. Google redovito provodi obuke za svoje zaposlenike o sigurnosnim praksama, prepoznavanju phishing napada i drugim relevantnim temama, čime se jača svijest i sprečavaju sigurnosne prijetnje.<sup>101</sup> Google se usklađuje s relevantnim zakonodavnim okvirima i standardima zaštite podataka, kao što su Opća uredba o zaštiti podataka (GDPR) u Europskoj uniji i drugi međunarodni standardi. Ove regulative pomažu u održavanju visoke razine zaštite podataka i osiguravaju da Google postupno usklađuje svoje prakse s globalnim zahtjevima zaštite privatnosti.

Upravljanje kibernetičkim rizicima i zaštita podataka ključni su za uspješno poslovanje tehnoloških tvrtki kao što je Google Ltd. Korištenjem naprednih tehnologija, strogih sigurnosnih protokola, kontinuirane obuke i usklađivanjem s zakonodavnim okvirima, Google osigurava visoku razinu zaštite svojih podataka i infrastrukture. Ovaj sveobuhvatan pristup omogućava Googlu da se uspješno nosi s kompleksnim kibernetičkim prijetnjama i održava povjerenje svojih korisnika i partnera.

## 6. ZAKLJUČAK

---

<sup>101</sup> Williamns, Clark, op.cit. 116.

S obzirom na dinamičnost i kompleksnost međunarodnog poslovnog okruženja, upravljanje rizicima postaje ključno za uspjeh i održivost tvrtki koje djeluju na globalnoj razini. Rizici u međunarodnom poslovanju mogu biti raznoliki i složeni, uključujući geopolitičke, ekonomske, regulatorne, tržišne i kibernetičke prijetnje. Jedan od ključnih trendova u upravljanju rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju jest sve veća primjena tehnologije i digitalizacije. Tehnološki napredak, uključujući big data analitiku, umjetnu inteligenciju i IoT (Internet of Things), omogućava tvrtkama da bolje identificiraju, analiziraju i upravljaju rizicima. Korištenje sofisticiranih analitičkih alata omogućava prediktivno upravljanje rizicima, što pomaže tvrtkama da se proaktivno pripreme za potencijalne prijetnje i prilagode svoje strategije u realnom vremenu. Također, tehnologija omogućava bolju vidljivost i praćenje lanca opskrbe, smanjujući time rizike povezane s prekidima opskrbe i promjenama u tržištu.

Sve veći fokus na održivost i društvenu odgovornost postaje sve važniji u upravljanju rizicima. Ulaganje u održive prakse i etičko poslovanje pomaže tvrtkama ne samo u smanjenju operativnih rizika, već i u izgradnji pozitivnog imidža i povjerenja među potrošačima i dionicima. Tvrtke koje integriraju principe održivosti i društvene odgovornosti u svoje poslovne strategije često su bolje pripremljene za suočavanje s regulativnim promjenama i javnim pritiscima, čime smanjuju rizike povezane s reputacijom i usklađenošću. Geopolitička nestabilnost i promjene u globalnoj ekonomiji također igraju ključnu ulogu u oblikovanju trendova u upravljanju rizicima. Geopolitičke tenzije, trgovinski ratovi, i političke promjene mogu značajno utjecati na poslovanje na međunarodnim tržištima. Tvrtke koje uspješno upravljaju ovim rizicima često koriste strategije diversifikacije, fleksibilnosti i dugoročnih partnerstava kako bi minimizirale utjecaj ovih prijetnji. Razumijevanje i anticipacija geopolitičkih trendova postaju ključne komponente strategija upravljanja rizicima, jer omogućuju tvrtkama da se prilagode promjenama u političkom i ekonomskom okruženju.

Kibernetički rizici su još jedan važan aspekt upravljanja rizicima u modernom poslovnom svijetu. S obzirom na sve veću povezanost i digitalizaciju poslovnih operacija, prijetnje poput cyber napada i krađe podataka postaju sve prisutnije. Razvijanje i implementacija robusnih sigurnosnih mjera i protokola za zaštitu podataka postaju neophodne za zaštitu poslovnih informacija i povjerenja klijenata. Investiranje u napredne sigurnosne tehnologije i stalno usavršavanje sigurnosnih strategija pomaže tvrtkama da se zaštite od potencijalnih prijetnji i minimiziraju štetu u slučaju cyber incidenata.

Za Apple, međunarodni poslovni rizici su u velikoj mjeri povezani s globalnim lancima opskrbe, promjenama u regulacijama i političkim nestabilnostima. Apple se suočava s

izazovima upravljanja složenim globalnim lanacima opskrbe koji uključuju različite zemlje i jurisdikcije. Strategija tvrtke za upravljanje ovim rizicima uključuje diversifikaciju izvora opskrbe, inovacije u proizvodnim procesima te stvaranje otpornosti na promjene u trgovinskim politikama i carinskim propisima. Apple također aktivno radi na osiguravanju usklađenosti s globalnim regulativama i normama, kao što su zaštita privatnosti i ekološki standardi, čime smanjuje rizik od regulatornih kazni i reputacijskih oštećenja.

Google, kao tehnološki gigant, suočava se s rizicima povezanim s kibernetičkim prijetnjama, zaštitom podataka i globalnim zakonodavstvom o privatnosti. Google koristi napredne tehnologije za enkripciju podataka, višefaktorsku autentifikaciju i sofisticirane alate za sigurnosni nadzor kako bi se zaštitio od kibernetičkih prijetnji. Također, usklađuje se s međunarodnim zakonodavnim okvirima kao što je GDPR, što ne samo da osigurava pravnu usklađenost već i povećava povjerenje korisnika u sigurnost njihovih podataka. Kontinuirana obuka zaposlenika i razvoj novih sigurnosnih protokola ključni su za očuvanje zaštite u brzo mijenjajućem digitalnom okruženju.

Goldman Sachs, kao vodeća investicijska banka, suočava se s političkim rizicima u međunarodnim ulaganjima, uključujući promjene u političkim režimima, regulacijama i ekonomskim politikama različitih zemalja. Za upravljanje ovim rizicima, Goldman Sachs koristi sveobuhvatne analize i procjene političkih rizika, diversifikaciju investicija te politiku osiguranje protiv političkih prijetnji. Banka također razvija lokalna partnerstva koja omogućuju bolje razumijevanje i prilagodbu na specifične političke okolnosti. Transparentnost i komunikacija s dioničarima dodatno pomažu u smanjenju rizika povezanih s političkim i regulatornim promjenama.

Perspektive za budućnost u upravljanju rizicima u međunarodnom poslovnom okruženju uključuju sve veću integraciju tehnologije, naglasak na održivosti i etičkom poslovanju, te potrebu za fleksibilnošću i prilagodljivošću u suočavanju s geopolitičkim i ekonomskim promjenama. Tvrtke koje uspješno implementiraju ove trendove u svoje strategije upravljanja rizicima bit će bolje pripremljene za suočavanje s izazovima globalnog tržišta i očuvanje svoje konkurentnosti. U konačnici, uspješno upravljanje rizicima ne samo da omogućuje tvrtkama da minimiziraju potencijalne štete, već također otvara nove prilike za rast i inovaciju u kompleksnom i nepredvidljivom međunarodnom poslovnom okruženju.

## **LITERATURA**

1. Adams, K., Brown, R.: Goldman Sachs: Regulatory Compliance and Risk Management, *Risk Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 159-176, Springer, 2021.
2. Andrijanić, I.: Međunarodno poslovanje, Plejada, Zagreb, 2006.
3. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina u globalnom okruženju, Libertas, Zagreb, 2021.
4. How to Build a Best-in-Class Vulnerability Management Program: <https://www.balbix.com/insights/how-to-create-a-best-in-class-vulnerability-management-program/> (pristupljeno 20.08.2024.)
5. Barton, L.: Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal, McGraw-Hill, New York, 2007.
6. Bernstein, J., Bonagede, B.: Krizni menadžment, Mate, Zagreb, 2020.
7. Birkinshaw, J.: The Globalization of Business: Practice and Theory, Routledge, London, 2019.
8. Borodzicz, Edward P.: Risk, Crisis and Security Management, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, England, 2005.
9. Carter, E., Smith, D.: Apple's Risk Management Framework: Strategies and Innovations, *Strategic Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 123-139, Wiley, 2020.
10. Carter, E., Turner, W.: Integrated Risk Management in International Business: Trends and Practices, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 24, No. 1, 89-106, 2019.
11. Collewet, P. Laville, J.: The New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times, Palgrave Macmillan, New York, 2019.
12. Coombs, W.: Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding, Sage Los Angeles, 2007.
13. Daniels, J., Radenbauch, L.: International Business: Environments and Operations, Pearson, New York, 2023.
14. Davis, A., Lee, L.: Managing Cybersecurity Risks: Google's Approach, *Journal of Cyber Security and Privacy*, Vol. 19, No. 4, 211-225, Wiley., 2023.
15. Fitzsimmons, M., Johnson, J.: Risk Management in a Global Economy: Trends and Developments, *Journal of Risk Research*, Vol. 25, No. 4, 567-589, 2022.
16. Funda, D. i Majić, T.: Upravljanje krizom, zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2011.
17. Graham, J., O'Rurke, B.: International Business: The Challenge of Global Competition, Routledge, London, 2022.



18. Small Businesses Get Creative to Survive During the Pandemic: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/small-businesses-get-creative-to-survive-during-the-pandemic.aspx> (pristupljeno 20.08.2024.)
19. Harvard Business Essentials: Crisis management, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
20. Hernandez, M., Williams, S.: Emerging Trends in Risk Management: A Global Perspective, *Global Business Review*, Vol. 22, No. 2, 112-130, 2021.
21. Hill, C.: Global Business Today, McGraw-Hill Education, New York, 2022.
22. Hill, C.: International Business: A Managerial Perspective, McGraw-Hill Education, 2023.
23. Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2014.
24. Johnson, K., Baker, R.: Resilience and Risk Management: Contemporary Strategies for International Firms, *International Journal of Strategic Management*, Vol. 31, No. 2, 150-168, 2022.
25. Johnson, M., Evans, S.: Apple Inc.'s Global Risk Management Practices: An Analytical Approach, *International Business Review*, Vol. 30, No. 2, 112-130, Elsevier, 2021.
26. Killing, P., Hitt, M.: Global Strategy: Competing in the Global Marketplace, Pearson, New York, 2021.
27. Lazibat, T.: Međunarodno poslovanje, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2020.
28. Lee, D., Roberts, R.: The Evolution of Risk Management Practices in Multinational Corporations, *International Business Review*, Vol. 29, No. 1, 45-64, 2020.
29. McCarthy, J., Dunn, A.: Economic and Political Risk in Global Supply Chains: Evidence from Emerging Markets, *International Business Review*, 30 (4), 450 -463, 2021.
30. Meyer, R., Johnson, S.: The Impact of Exchange Rate Volatility on International Business: A Study of the Manufacturing Sector, *Journal of International Financial Management & Accounting*, 32(2), 215 – 238, 2020.
31. Moore, L., Evans, C.: Goldman Sachs' Risk Management During Financial Crises, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 28, No. 3, 210-227, Emerald Group Publishing, 2023.
32. Omanović, A.: Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen uticaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Srednja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije, Sarajevo, 2019.

33. Ortega, M., Thompson, L.: Political Risk and Its Effects on Foreign Direct Investment: Evidence from Latin America, *Journal of International Business Policy*, 3 (3), 303 – 322, 2022.
34. Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga, Zagreb, 2003.
35. Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment, teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, God. 8, No. 1, str. 101 – 118, 2010.
36. Oviat, D.: International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture, Springer, London, 2018.
37. Oviat, D., McDougall, P.: Global Entrepreneurship: Environment and Strategy, Elsevier, New York, 2017.
38. Parker, E., Green, J.: Goldman Sachs: Risk Management and Financial Stability, *Financial Services Review*, Vol. 33, No. 1, 285-102, Financial Education Publishers, 2022.
39. Perry, J.: Managing Political Risk in Emerging Markets, *Journal of International Business Studies*, 50 (3), 52 – 73, 2019.
40. Porter, M., Kramer, M.: Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility, Harvard Business Review Press, London, 2020.
41. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber; F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
42. Stevens, B., Smith, L. (2023). Technology-Driven Risk Management in Global Business: Innovations and Challenges, *Journal of Information Technology and Risk Management*, Vol. 18, No. 3, 203-220.
43. Taylor, E., Adams, T.: Understanding and Mitigating Operational Risks in International Expansion: Insights from Multinational Corporations, *Global Strategy Journal*, 11 (2), 176 – 194, 2023.
44. Thompson, P., Adams, W.: Google's Global Expansion Risks and Management Strategies, *Global Business Review*, Vol. 22, No. 3, 288-104, Sage Publications, 2021.
45. Tipurić, D.: Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2019.
46. Walker, D., Robinson, M.: Apple Inc.'s Supply Chain Risk Management: A Case Study, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 60, No. 2, 45-63, Wiley, 2022.
47. White, S., Johnson, T.: Risk Management in Multinational Corporations: Case Studies of Google, Apple, and Goldman Sachs" – Susan B. White i Thomas L. Johnson,

- International Journal of Business Strategy*, Vol. 35, No. 4, 102-119, Taylor & Francis, 2021.
48. Wild, J.: *International Business: The Challenges of Globalization*, Pearson, New York, 2021.
49. Williamns, A., Clark, G.: *Cybersecurity Risks and Their Impact on International Business: A Comprehensive Review*, *Information Systems Research*, 31 (1), 105 – 123, 2020.
50. Williams, J., Scott R.: *Google's Risk Management Strategies: A Comprehensive Review*, *Journal of Business Risk Management*, Vol. 24, No. 3, 143-159, Routledge, 2022.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prednosti i nedostaci međunarodnog poduzetništva.....	5
--	---

Tablica 2. Čimbenici utjecaja globalizacije na međunarodno poslovanje.....	11
Tablica 3. PESTLE analiza.....	16
Tablica 4. Strategije upravljanja rizicima u globalnim lancima opskrbe kompanije Apple Ltd.....	35
Tablica 5. Upravljanje rizičnim investicijama u odabranim zemljama poslovanja Goldman Sachsa.....	38
Tablica 6. Strategije upravljanja kibernetičkim rizicima u Googleu.....	39