

1. **Kultura i menadžersko odlučivanje u međunarodnom menadžmentu**

Funkcije menadžmenta, posebno planiranje i vođenje, nalaze pod različitim uticajem individualnih menadžerskih kulturnih verovanja, naročito onih vezanih za moralnost, uzročnost i značenje vremena.

Nacionalne i socio-kulturne varijable čine kontekst razvoja varijabli kulture koje određuju osnovno stavove prema radu, vremenu, materijalizmu, promeni i liderstvu.

Nacionalne varijable: Ekonomski sistem, pravni sistem, politički sistem, fizička situacija, tehnološki know-how.

Socio-kulturne varijable: Religija, obrazovanje, jezik

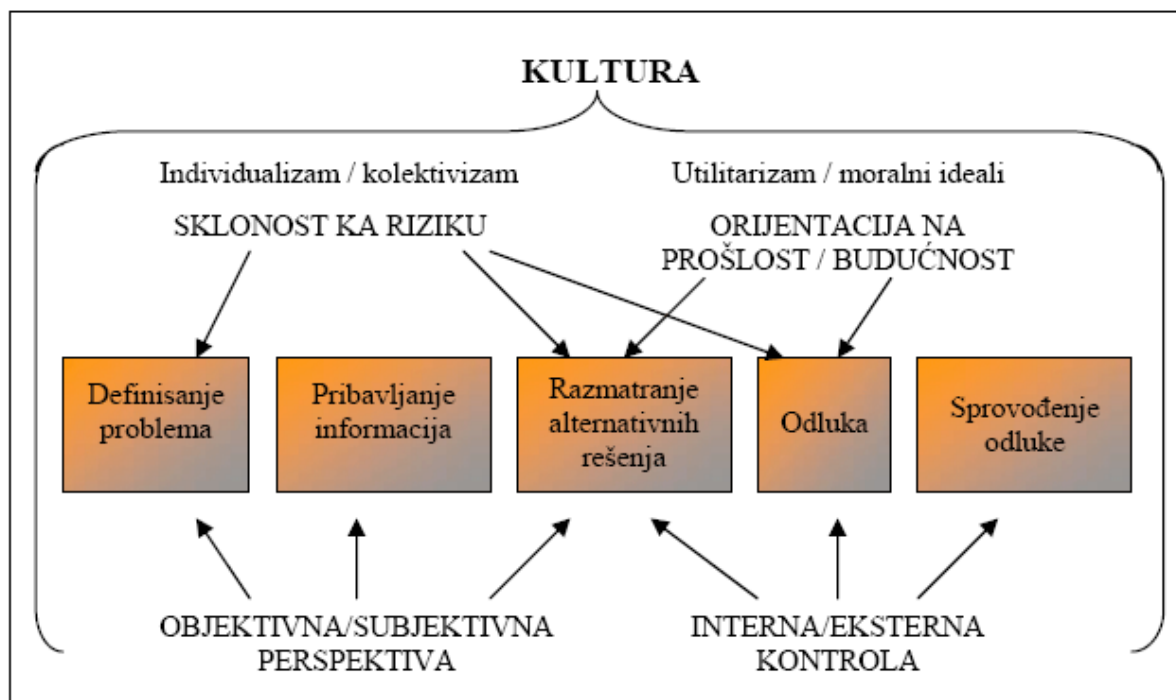
Informacije za sticanje znanja se prikupljaju edukacijom, istraživanjem i komuniciranjem

Glavne determinante korporativne kulture značajne sa aspekta međunarodnog menadžmenta su: istorija i tradicija kompanije, vizija lidera, kultura vezana za poslovni sektor, kultura centrale kompanije, eksterni stavovi i očekivanja, način poslovanja.

Menadžeri u vođenju međunarodnih poslovnih operacija moraju poći od toga da stavovi i praksa jedne kulture neće uvek biti odgovarajući u drugoj kulturi.

Prilikom kreiranja određene strategije međunarodnog poslovanja, bitna kompetentnost i fleksibilnost u domenu kulture.

Veoma je značajno da menadžeri koji upravljaju međunarodnim poslovanjem razumeju uticaj kulture na stil i proces odlučivanja. Stepem do koga se menadžersko odlučivanje nalazi pod uticajem kulture varira po zemljama. Jedna od najznačajnijih kulturnih varijabli je vezana za prihvatanje objektivnog ili subjektivnog pristupa. Dok je zapadni pristup baziran na racionalnosti, Latino Amerikanci su više subjektivni, zasnivajući u velikoj meri odlučivanje na emocijama.



Slika 39. Varijable kulture u procesu menadžerskog odlučivanja

Značajna varijabla kulture koja utiče na proces donošenja odluka je sklonost prema riziku. Rezultati

empirijskih istraživanja pokazuju da menadžeri iz Belgije, Nemačke i Austrije imaju znatno nižu sklonost prema riziku nego menadžeri iz Japana, Francuske, Skandinavije i Holandije, dok američki menadžeri imaju tolerantniji stav prema riziku.

Sledeća varijabla koja značajno utiče na razmatranje alternativa je stav menadžera prema prihvatanju novih solucija. Tako, npr., evropski menadžeri visoko vrednuju odluke bazirane na prošlom iskustvu i teže da naglase kvalitet, dok su američki menadžeri u većoj meri okrenuti budućnosti i traže nove ideje.

Značajan je uticaj nacionalne kulture na to ko ima autoritet da donosi određene vrste odluka. Istraživanja su pokazala da je u mnogim zemljama sa hijerarhijskom kulturom, kao što su, između ostalih, Indija, Turska, Nemačka, prisutan autokratski stil menadžmenta. U drugim zemljama, npr. u Švedskoj, autoritet donošenja odluka je visoko decentralizovan. U kulturama kao što je japanska, u kojima je važna kolektivna harmonija, karakteristično je participativno ili grupno odlučivanje i konsenzus.

2. Regionalna ekonomska integracija

Kompanije sa regionalnom org strukturom obično imaju liniju zrelog proizvoda. One posebnu pažnju posvećuju sniženju proizvodnih troškova putem koncentracije i specijalizacije proizvodnje u velikim fabrikama koristeći ustaljenu tehnologiju. To su prehrambena industrija, farmaceutska ind, kao i proizvodnja poljoprivrednih mašina i kozmetičkih proizvoda. Njihov razvojni potencijal je veći u inostranstvu nego na domaćem tržištu, gde se proizvodi nalaze u kasnijim fazama životnog ciklusa. Značajan aprednost međunarodne regionalne strukture je mogućnost diferenciranja regionalnih i lokalnih tržišta. Njen nedostatak kao forme org je nemogućnost da koordinise različite proizvodne linije i njihove logistike toka od obezbeđivanja izvora do tržišta, preko različitih regiona.

PROIZVODNA VS REGIONALNA

Tabela 1. Glavne razlike između međunarodne proizvodne i regionalne organizacione strukture

ORGANIZACIONI ZAHTEVI	MEĐUNARODNA REGIONALNA STRUKTURA	MEĐUNARODNA PROIZVODNA STRUKTURA
Racionalizacija proizvoda	Slaba	Jaka
Efikasnost obezbeđivanja resursa	Slaba	Jaka
Konzistentnost marketinga	Slaba	Jaka
Međunarodna strategijska koordinacija	Slaba	Jaka
Odnosi sa vladom zemlje domaćina	Jaki	Slabi
Lokalna tržišna responzivnost	Jaka	Slaba
Korišćenje infrastrukture podružnica	Jako	Slabo
Istraživanje lokalnih šansi i pretnji	Jako	Slabo

3. *Pristupi procesu internacionalizacije poslovanja preduzeća*

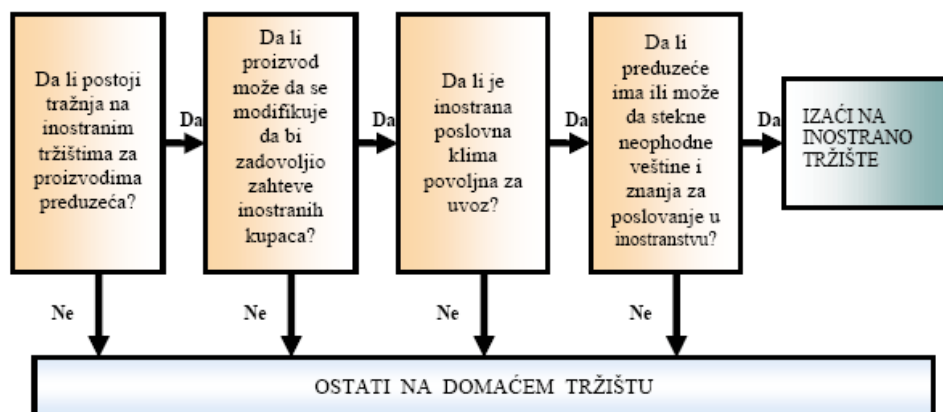
Reid- Stavovi, motivacija, iskustvo i očekivanja menadžera koji donose odluke predstavljaju determinante uključivanja jedne firme u aktivnosti na inostranom tržištu.

U slučaju kriterijuma izbora najpovoljnijeg tržišta značajna je i **Linderova teorija**, koja govori da će se složeniji proizvodi, koji su već afirmisani na domaćem tržištu, izvoziti u one zemlje koje se nalaze na većem stupnju tehnološkog razvoja.

Pristup **upsalske škole** – po kome se najpre izvozi u psihološku najbližu zemlju, a zatim se izvoz progresivno širi u zemlje koje su psihološki sve više udaljene. Pri tome se psihološka distanca definiše kao skup faktora koji ograničavaju tokove informacija sa tržišta na tržište (npr. Razlike u jeziku, poslovnoj praksi, kulturi, industrijskom razvoju).

Weidersheim - Paul i drugi autori identifikuju nekoliko mehanizama koji pokreću izvoz. Oni su klasifikovani prema tome da li potiču **interno** - iz firme, **eksterno** - izvan firme ili **lično** - od strane donosioca odluke.

Nekoliko faktora utiče na odluku da li da se preduzeće uključi u međunarodno poslovanje (slika 2.). Najpre se mora ispitati da li postoji tražnja na inostranim tržištima za proizvodima ili uslugama koje preduzeće prodaje. Istraživanje tržišta ili prisustvo konkurenata na inostranim tržištima mogu ukazati na postojanje međunarodne tražnje za proizvodima preduzeća. U tom slučaju menadžeri moraju da razmotre kako da se proizvod prilagodi da bi zadovoljio specifične zahteve inostranih kupaca. Takođe je potrebno proceniti da li je inostrana poslovna klima pogodna za uvoz i da li firma ima ili može da stekne neophodne veštine i znanja da se uključi u međunarodno poslovanje.



Slika 2. Faktori koji utiču na donošenje odluke o izlasku na inostrano tržište

N. Jacoby je identifikovao 6 specifičnih faza međunarodnih poslovnih aktivnosti: **(1)** izvoz proizvoda/usluga na inostrano tržište; **(2)** osnivanje prodajnih organizacija u inostranstvu; **(3)** licencna proizvodnja u inostranstvu; **(4)** izgradnja proizvodnih kapaciteta u inostranstvu; **(5)** uključivanje lokalnih menadžera u ključne upravljačke pozicije; **(6)** multinacionalna raspodela i vlasništvo akcija korporacije.

Kada je u pitanju stepen uključenosti preduzeća u međunarodno poslovanje, moguća su četiri nivoa angažovanja. Ono može poslovati kao **(1)** Izvozno orijentisano preduzeće, **(2)** međunarodno, **(3)** multinacionalno i kao **(4)** globalno preduzeće.

(1) **Izvozno orijentisano** preduzeće predstavlja prvi nivo uključenosti u međunarodno poslovanje i odličan način da preduzeće stekne znanje i iskustvo u međunarodnoj “areni”. Veći deo poslovanja ovog preduzeća vodi se na njegovoj domaćoj lokaciji.

(2) **Međunarodno preduzeće** obavlja međunarodno poslovanje prodajući značajan deo proizvodnje (koja je projektovana i najčešće proizvedena u zemlji) u većem broju inostranih zemalja. Ono može da ima jednu ili dve fabrike na inostranim lokacijama. Ono je u osnovi još uvek domaće preduzeće s međunarodnim poslovnim operacijama. Domaće tržište od primarnog značaja. To znači se proizvodi projektovani za domaće tržište proširuju na tržišta širom sveta.

(3) **Multinacionalno preduzeće** projektuje, proizvodi i prodaje proizvode u mnogim zemljama. Ono faktički ne razdvaja domaći i međunarodni deo svog poslovanja. Multinacionalno preduzeće ima značajne poslovne operacije u više zemalja. Ono obavlja svoje poslovne aktivnosti u međunarodnim okvirima na osnovu strategije planirane u centru. Multinacionalno preduzeće predstavlja veliku korporaciju sa poslovnim operacijama i divizijama u nekoliko zemalja koje se kontrolišu iz centra.

(4) **Globalno preduzeće** je prihvatilo globalnu tržišnu orijentaciju. Ono planira globalne strategije da bi pobedilo globalne konkurente. Vrednost za kupce stvara “širenjem” proizvoda i programa i prilagođavanjem proizvoda. Globalne kompanije konkurišu u industrijskim granama koje se odlikuju “univerzalnim potrebama”.

U sagledavanju alternativnih strategija za ulazak na inostrano tržište i za međunarodno poslovanje menadžeri moraju uzeti u obzir: **(1)** promene u trendovima, strukturi, pristupu inostranim tržištima; **(2)** raznolikost operacija za penetraciju inostranih tržišta koja se nalaze na različitim stupnjevima ekonomskih i industrijskih promena; **(3)** izbor strategija za koje preduzeće ima ili može da stekne neophodne finansijske, tehnološke i menadžerske resurse; **(4)** postavljanje ciljeva poslovanja prema realnim finansijskim ciljevima na svakom inostranom tržištu.

Moguće barijere koje se mogu javiti su barijere menadžmenta, barijere organizacije, barijere okruženja.

4. Relevanost merdžera za međunarodni menadžment

U međunarodnom menadžmentu je uobičajeno da se vrednost merdžera izražava u dolarima. Smatra se da velike poslovne šanse imaju tzv. fokusirani merdžeri, posebno u globalizovanim delatnostima sa viškom kapaciteta, kao što je slučaj sa potrošnim dobrima, telekomunikacijama i bankarstvom.

Spajanjem preduzeća “SBC” i “AT&T” stvorena je jedna od najvećih telekomunikacionih kompanija u svetu. Tako mnogi menadžeri same kompanije rade sa punim radnim vremenom u virtuelnim kancelarijama, što kroz povećanje produktivnosti i sniženje troškova nekretnina donosi značajne ekonomske koristi. Na ovaj način “mobilnost preduzeća” se u međunarodnom poslovanju proširuje na konferencijske sale, stanove, hotelske sobe, službena vozila, lokacije povoljne sa stanovišta ekoloških činilaca, što znači da umrežavanje omogućava nekim menadžerima i zaposlenima da rade tamo gde su najefektivniji.

Poželjno “fuzionisanje” dva preduzeća zahteva efektivno menadžersko planiranje, često izradu biznis plana koji se odnosi na realizaciju željenog spajanja. Svi merdžeri nisu poednako uspešni. Dešava se da se posle određenog perioda poslovanja kompanije nastale spajanjem, njena vrednost smanji u odnosu na vrednost koju je imala u vreme kada je izvršeno spajanje.

Danas na početku 21. veka dešavanja vezana za merdžere su vrlo dinamična u savremenoj evropskoj i svetskoj privredi. Stvaranje merdžera se upoređuje sa “sklapanjem korporativnog braka”. Merdžeri postaju sve češći i u privredama u tranziciji.

Danas u Evropi kompanije teže da postignu ekonomije obima u proizvodnji. One su takođe

podstaknute potrebom da konkurišu kompanijama iz SAD koje već decenijama posluju na području celog evropskog kontinenta. Karakteristično je da su evropske i japanske kompanije početkom 1990-ih godina bile aktivne kao inicijatori pripajanja američkih kompanija. Motivi su bili vezani pre svega za nastup na velikom američkom tržištu, kao i za pristup visokoj tehnologiji. Sa druge strane, američke kompanije pripajaju inostrana preduzeća, posebno evropska i kanadska.

U realizaciji merdžera za menadžere mogu nastati problemi vezani za pripadnost različitim nacionalnim kulturama, kao i za različite poslovne kulture spojenih preduzeća.

Akcionari oba preduzeća žele da na bazi merdžera povećaju svoje bogatstvo. Mnogi merdžeri su posledica težnje menadžera da se nalaze na vrhu veće kompanije. Sa druge strane, neki merdžeri u uslovima brzih tehnoloških promena u svetu su vezani za uvođenje savremenije tehnologije i novih proizvoda.

Pad cena akcija na berzi korporacija koje imaju slabije performanse izaziva strah kod njenih menadžera od toga da one mogu biti vlasnički preuzete na berzi od strane kompanija koje imaju jaku tržišnu i finansijsku poziciju, što bi značilo i promenu menadžmenta. Na ovaj način samo tržište primorava menadžere da nastoje da bitno poboljšaju performanse poslovanja, što bi trebalo da dovede do skoka cena akcija preduzeća na berzi.

5. Evropeizacija poslovanja

Proširenu Evropsku uniju (EU) mnogi opisuju kao ekonomskog giganta. Ona je ekonomska grupacija 25 evropskih zemalja. To su sledeće zemlje: Austrija, Belgija, Češka Republika, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Holandija, Irska, Italija, Kipar, Letonija, Litvanija, Luksemburg, Mađarska, Malta, Nemačka, Poljska, Portugalija, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Velika Briranija.

Danas se govori o evropeizaciji biznisa, koja je dobila jak podsticaj od sredine osamdesetih godina 20. veka. Aktuelna je promena "od nacionalnih do evropskih preduzeća". Ovo su J.Dunning i P.Robson nazvali "korporativna integracija".

Evropska kompanija je konceptualno bazirana na ideji i aspiraciji stvaranja transnacionalnog privrednog društva tipa akcionarskog društva. Pošlo se od postavke da regulativa ove kompanije mora biti nadnacionalna. Statut evropske kompanije je usvojen oktobra 2001.godine. Izvršeno je razgraničenje nadnacionalnog i nacionalnog, odnosno regulativa nekih pitanja je prepuštena državama članicama EU.

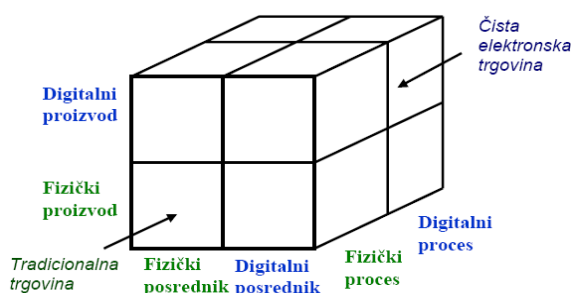
Evropska kompanija ima status akcionarskog društva, sa osnivačkim kapitalom od najmanje 120.000 €. Osnivači evropske kompanije mogu biti akcionarska društva, društva sa ograničenom odgovornošću. Ovi organizacioni oblici društava kapitala mogu formirati, sami ili zajedno, evropsko društvo na jedan od sledećih propisanih načina:

1. spajanjem dva akcionarska društva iz različitih država članica uz osnivanje ili pripajanjem jednog postojećeg društva drugom,
2. osnivanjem zajedničkog holdinga evropske kompanije od najmanje dva akcionarska društva iz različitih država članica,
3. osnivanjem zajedničkog društva kćeri sa statusom evropske kompanije od najmanje dve kompanije iz država članica,
4. promenom pravne forme (statuta) nacionalnih akcionarskih društava u evropsku kompaniju.

6. Globalni opseg strategija e-poslovanja

Digitalizacija i međunarodni menadžment

Relevantna je nova klasifikacija poslovanja polazeći od karakteristika “fizičko/digitalno” (slika 86.). Proizvod može biti fizički ili digitalan, proces takođe može biti fizički ili digitalan, što je slučaj i sa posrednikom. Ovo rezultira u devet različitih tipova poslovanja, od onih koji su čisto “fizičkog karaktera” do u potpunosti digitalnih biznisa kod kojih su sam proizvod, kao i proces, isporuka i plaćanje digitalni.



Slika 86 . Klasifikacija poslovanja polazeći od karakteristika “fizičko/digitalno”

Elektronsko poslovanje, koje predstavlja obavljanje poslovanja na Internetu, uključuje ne samo kupovinu i prodaju, već i pružanje usluga kupcima i saradivanje sa poslovnim partnerima. Ono se diferencira u odnosu na tradicionalno međunarodno poslovanje i po tome što eliminiše problem vremenske razlike i geografske udaljenosti između poslovnih partnera vezan za naručivanje i plaćanje robe. Na ovaj način granice poslovanja se proširuju na robe i usluge koje ranije nisu postojale - na elektronske proizvode. Potrošači bi trebalo da dobiju kvalitetnije proizvode prilagođene njihovim potrebama, po nižim cenama i uz bolje usluge.

Elektronsko poslovanje je doživelo posebnu ekspanziju u globalnim okvirima naročito u sferi maloprodaje, izdavaštva i finansijskih usluga. Prednosti elektronskog u odnosu na tradicionalno poslovanje su vezane za povećanje kvaliteta, agilnosti, za dodatne usluge i za sniženje prodajnih cena, smanjenje vremena izlaska na tržište, odnosno realizovanja transakcija.

Elektronsko poslovanje se može klasifikovati u četiri glavna tipa prema učesnicima. U praksi se najčešće javljaju: **(1)** poslovanje koje se odnosi na transakcije između dve organizacije -B2B (business-to-business) i **(2)** poslovanje tipa B2C (business-to-consumer), koje podrazumeva prodaju potrošnih dobara individualnim kupcima. Elektronsko poslovanje tipa B2B uključuje aktivnosti prodaje, odnosno posmatrano sa strane drugog preduzeća nabavku, upravljanje zalihama, plaćanje.

Pored toga, na Internetu je prisutna i C2C (consumer-to-consumer) razmena između samih kupaca, što može uključiti i "treću" stranu - elektronsku aukciju, kao i C2B (consumer-to-business), kada se kupci udružuju da bi se u odnosu na snabdevača predstavili kao grupa i zajedno postigli povoljnije uslove nabavke.

Javljaju se i određeni problemi e-trgovine vezani za situaciju da:

1. mnogi potencijalni kupci u svetu još uvek ne koriste Internet,
2. mnogi nemaju brze veze.

Izvršena je klasifikacija tipova potrošača na Internetu koja uključuje kategorije kao što su (1) "oni koji

brzo idu napred" - sa visokim dohotkom i motivisani ostvarenjem ciljeva vezanih za karijeru, zatim (2) **"tradicionalisti"** sa visokim dohotkom i fokusirani na porodične i društvene povezanosti i (3) **"zavisnici od medija"**, sa visokim dohotkom i orijentisani na zabavu.

U slučaju "novih" potrošača menja se predmet njihove kupovine, razlog kupovine i način kupovine. Kupci mogu udobno obaviti kupovinu iz svoje sobe ili kancelarije 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, što je u okviru "digitalnog pejzaža" poznato kao "24x7".

Sa stanovišta međunarodnog menadžmenta od posebnog značaja je ekspanzija industrija znanja i afirmacija intelektualnog kapitala. Preduzeća bazirana na informacijama su poznata kao "meke" kompanije. Ovo se pre svega odnosi na firme iz proizvodnje softvera, telekomunikacija, finansijskih usluga, oglašavanja i medija.

7. Uloga trgovinskih kompanija u međunarodnom menadžmentu

Trgovinska kompanija deluje kao posrednik između nekog ko želi proizvod i onog ko može da ga obezbedi, pružajući trgovinske usluge da bi olakšala kretanje proizvoda.

Trgovinske kuće služe kao posrednici između prodavaca i kupaca. One nisu primarno orijentisane na kupce ili na proizvođače, već su usredsređene na samu ponudu/trajnju.

Područja najznačajnija za proizvodna preduzeća kojima su potrebne usluge izvozne trgovinske kompanije su:

1. finansiranje ili obezbeđivanje finansiranja,
2. pomoć u planiranju i razvijanju izvozne strategije,
3. pomoć kod izvozne dokumentacije,
4. razumevanje inostranih konkurentskih uslova, obezbeđivanje postprodajnih usluga,
5. procena rizika kreditiranja inostranih kupaca,
6. kontakt sa inostranim kupcima,
7. promocija proizvoda na inostranim trgovinskim manifestacijama.

Kada se osniva trgovinska kompanija mora se planirati portfolio usluga koje će ona pružati. Ovaj portfolio trebalo bi stalno da se prilagođava da bi se ostvarila maksimalna profitabilnost i da bi se osiguralo da je kompanija u stanju da pruži očekivane usluge.

Bitno je istaći da su danas u svetu dominantne japanske trgovinske kompanije na koje se često gleda kao na model onoga što bi trgovinska kompanija trebalo da bude. Najveće trgovinske kompanije predstavljaju gigantske opšte trgovinske kompanije i zovu se "sogo shosha" (Mitsubishi, Mitsui & Co., Marubeni...).

Njihove karakteristike su sledeće:

1. one su angažovane i u izvozu, i u uvozu,
2. imaju sedišta za različite delove sveta,
3. moraju posedovati značajnu snagu u oblasti finansija i marketinga,
4. angažovane su u "offshore" trgovini,
5. preduzimaju različite aktivnosti (skladištenje, transport, razvoj resursa) kao podršku svojoj trgovinskoj aktivnosti,
6. imale su značajnu ulogu u industrijalizaciji.

8. Formulisanje strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti

PROIZVOD/ USLUGA	SADAŠNJI	NOVI
TRŽIŠTE		
SADAŠNJE	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda/ usluge
NOVO	Razvoj tržišta	Diverzifi- kacija

Slika 9. Matrica vektora rasta

Sa aspekta povećanja konkurentnosti, pojam "strategija" se odnosi na usmeravanje preduzeća u odnosu na konkurentske uslove kako bi se stekla preimućstva, pri čemu se podrazumeva usmeravanje ne samo u odnosu na kupce, već i u odnosu na proizvodnju, prodaju, usluge i sve ono što osigurava prednost na domaćem ili inostranom tržištu. Preduzeće može biti uspesno i ako nije planirala strategiju, to je onda intuitivna strategija menadžera

M. Ansoffa koji izdvaja četiri glavne komponente u formulisanju strategije korporacije:

1. domen proizvod - tržište,
2. matrica vektora rasta,
3. konkurentska prednost,
4. sinergija.

1. **domen proizvod** – tržište definiše sve poslove kojima će se organizacija baviti, uključujući i međunarodne poslovne aktivnosti.

2. **Vektor rasta** označava pravac u kome se preduzeće kreće uzimajući u obzir sadašnje kombinacije proizvod/usluga - tržište, što je ilustrovano pomoću matrice (slika 9.)

Penetracija tržišta označava ostvarenje rasta preko povećanja tržišnog učešća za postojeću kombinaciju proizvod/usluga - tržište (domaće ili inostrano). U slučaju razvoja tržišta traži se novo tržište za proizvode/usluge preduzeća. Razvoj proizvoda/usluge je vezan za kreiranje novih proizvoda/usluga koji bi trebalo da zamene postojeće. Diverzifikacija znači da su novi i domaće ili inostrano tržište, i proizvodi/usluge.

3. **Konkurentska prednost.** Sledeći izabrane alternative rasta, pažnja se posebno posvećuje načinu na koji preduzeće može razvijati snage da bi pobedilo konkurenciju na područjima proizvod/usluga - tržište (domaće ili inostrano).

4. **Sinergija** se odnosi na konsolidovanje snaga preduzeća. Ansoff koristi koncept "2 + 2 daje 5". Sinergija je vezana za međusobno delovanje pojedinih delova koje povećava efektivnost svakog dela, tako da celina predstavlja više od sume delova.

Navedene četiri komponente strategije su komplementarne.

zaposlene da se fokusiraju na promene.

Lideri bi trebalo da:

1. Generisu energiju da iniciraju i održe proces transformacije
2. Razviju viziju zelenog stanja
3. Orijentisu preduzece ka ostvarenju vizije i usklade sve podsisteme
4. Kreiraju arhitekturu transformacionog procesa

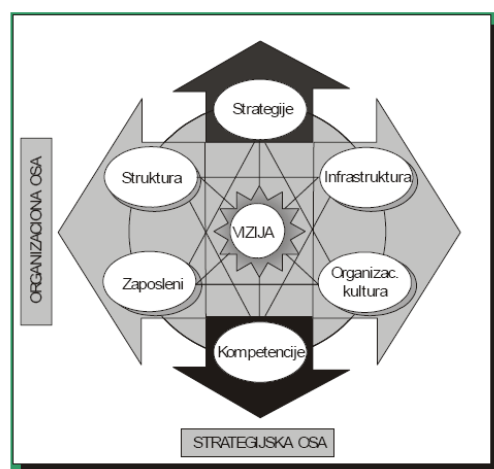
Diferenciraju se fiksni i varijabilni činioci koji objašnjavaju zašto se pojedinci u preduzeću suprotstavljaju promenama. Među fiksnim činiocima u realnosti je posebno važno tzv. lično osećanje sigurnosti, a transformacioni lideri mogu delovati na varijabilne faktore, od kojih su najznačajniji:

1. odnos " lider - sledbenik ";
2. količina raspoloživih informacija;
3. uspeh sa prethodnim promenama.

Od lidera se očekuje da obezbedi jak, kompetentan, usklađen i odgovoran izvršni tim.

Holistički pristup korporativnoj transformaciji stavlja u prvi plan pitanje izvršenja simultanih promena u svim dimenzijama organizacije. To znači da ljudi, organizaciona kultura i kompetencije evoluiraju usaglašeno sa ostalim promenama.

Okvir za holistički pristup transformaciji preduzeća - u centru se nalazi vizija lidera odnosno svrha postojanja organizacije. Oko vizije su prezentirani ključni formalni i neformalni elementi. U formalne elemente spadaju: strategija, struktura i infrastruktura. Neformalni elementi su: zaposleni, organizaciona kultura i kompetencije vremenskom periodu.



Slika 50. Holistički pristup transformaciji preduzeća [94]

U prezentiranom modelu okvir preduzeća kao sistema takođe može biti podeljen sa dve ose (slika 50.). Strategijska osa se mora koristiti da bi se operacionalizovala vizija, a organizaciona osa određuje kako će vizija biti realizovana u praksi. Strategijska osa se koristi da se operacionalizuje vizija, a organizaciona osa određuje kako će vizija biti organizovana u praksi

Transformacionim procesom bi trebalo da se zatvore gepovi između postojećeg i željenog stanja svih elemenata u prezentiranom modelu okvira preduzeća. Gepovi koji imaju prioritet se klasifikuju u klastere koji čine transformacione inicijative (TI) na koje se fokusira preduzeće.

Značajne su sledeće karakteristike transformacionih inicijativa:

1. obuhvataju poslovna poboljšanja i promenu kulture organizacije,
2. usmeravaju pažnju na "tvrde" i na "meke" elemente preduzeća kao sistema,

3. neke su interno, a neke eksterno fokusirane,
4. evoluiraju sa prelaskom korporativne transformacije iz jedne faze u drugu,
5. moraju biti preispitivane sa aspekta njihove relevantnosti i prioriteta tokom procesa promena.

U operacionalizaciji transformacionih inicijativa neophodno je da se svaki gep prevede u cilj.

Transformacija preduzeća nije samoodržavajući proces. Njom bi trebalo da kontinuirano aktivno upravljaju transformacioni lideri na svim nivoima preduzeća.

Neophodno je da se u procesu transformacije izgradi potrebno jezgro kompetencija koje će podržati bazičnu kvalitativnu promenu preduzeća. Jezgro kompetencija se odnosi na ono što jedno preduzeće radi posebno dobro, na njegove suštinske kompetencije. To su kritične i priznate snage vezane za proizvode i tehnologije koje dovode do stvaranja distinktivnih proizvoda i kreiranja održive konkurentske prednosti.

U mnogim slučajevima preduzeće nema interne kompetencije. Tada se mogu putem ulaženja u stratejske alijanse proširiti granice kompanije ukrštanjem njenih kompetencija sa kompetencijama drugih, često inostranih preduzeća, ali na ograničen i kontrolisan način. Pri tome svaka firma zadržava svoj jedinstveni identitet, kao i kontrolu i vlasništvo jezgra kompetencija koje je čini različitom od drugih.

10. *Odnosi razmene*

Intra-industrijska trgovina se odnosi na razmenu delova, sklopova ili proizvoda u sistemu proizvodnih kompleksa, što predstavlja razmenu po tehnološkoj podeli rada. Ovde se radi o horizontalnoj podeli rada koja dolazi do izražaja kada određena industrijska grana postane zrelija, a potrebe kupaca selektivnije. Intra-industrijska trgovina se bazira na ekonomiji obima koja nastaje kod proizvoda sa rastućim prinosom i niskim troškovima proizvodnje. Zbog toga će svaka zemlja proizvoditi samo određeni skup proizvoda. Tako će jedna zemlja uvoziti neke proizvode i u granama gde je neto izvoznik. U početku se intra industrijska trgovina radila samo u zemljama koje su sličnog nivoa razvoja i imaju slične cene faktora, a kasnije i za zemlje u razvoju, a tek kasnije između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju.

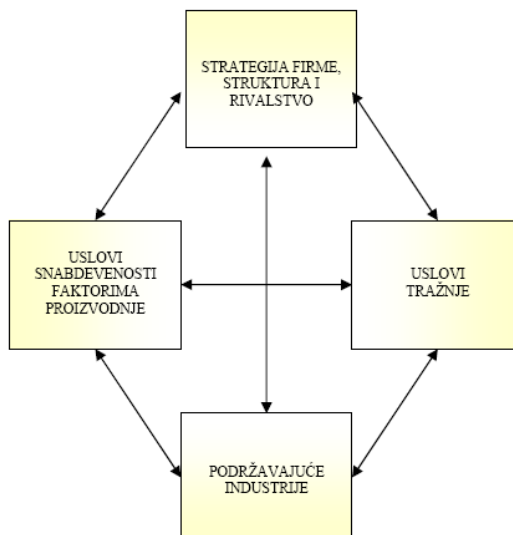
11. *Dijamant struktura*

Determinante konkurentskih prednosti

Kako neke kompanije uspevaju da pronalaze sve više sofisticirane izvore konkurentskih prednosti?

M.Porter nalazi odgovor u uslovima i karakteristikama konkretne privrede, i to u:

1. snabdevenosti faktorima proizvodnje (Kvalifikovani rad, dobra infrastruktura)
2. uslovima na strani tražnje, (Priroda tražnje za određenim proizvodima i uslugama na tristu)
3. domaćim industrijskim granama (one predstavljaju snabdevace ili su na neki nacin povezane sa i medjusobno su konkurentne
4. strategiji i strukturi firmi i rivalstvu (slika 11.) (Konkretni uslovi u jednoj privredi utiču na način kako se preduzeća osnivaju, organizuju, kako se njima upravlja, ali i na prirodu domaće konkurentnosti.)



Slika 11. Determinante konkurentskih prednosti – “dijamant”

12. Uloga kulture u međunarodnom menadžmentu

Multidimenzionalnost kulture

Kultura uključuje svesne ili nesvesne vrednosti, ideje, stavove i simbole koji oblikuju ljudsko ponašanje i prenose se sa generacije na generaciju. Ona se određuje i kao materijalno i nematerijalno okruženje koje čovek izgrađuje i neguje.

Kulturne varijable, kao što su zajednička verovanja, vrednosti i stavovi mogu u značajnoj meri da utiču na menadžersko odlučivanje.

Kulture se mogu diferencirati na:

1. Meta (integrativne kulture),
2. mega (nacionalne kulture),
3. mikro (organizacione kulture) i
4. profesionalne kulture poslovnih funkcija ili organizacionih jedinica u okviru preduzeća.

Dva tipa kulture koje danas u sve većoj meri zaokupljaju menadžere su **nacionalna kultura** i **organizaciona kultura**. Posebno ih interesuje kako one deluju jedna na drugu.

Kultura organizacije uključuje zajednički sistem vrednosti, pravila, verovanja, stavove, motive, simbole i jezik organizacije. Neki autori ističu da organizaciona kultura predstavlja “način na koji organizacija vidi sebe i svoje okruženje”. Značaj organizacione kulture za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja je vezan za činjenicu da ona utiče na ponašanje zaposlenih i da ih motiviše da realizuju postavljene ciljeve.

G. Hofstede je otkrio četiri dimenzije kulture koje pomažu da se objasni kako i zašto se ljudi iz različitih kultura ponašaju na sebi svojstven način. Četiri dimenzije kulture su:

1. **distanca moći** kao stepen do koga članovi organizacije ili institucije koji imaju manju moć, prihvataju činjenicu da ona nije ravnomerno raspoređena,

2. **izbegavanje neizvesnosti** kao mera stepena do koga se ljudi osećaju ugroženi, što rezultira u stvaranju odgovarajućih institucija radi minimiziranja ili izbegavanja neizvesnosti,
 3. **individualizam** kao tendencija ljudi da isključivo vode brigu o sebi i o svojoj užoj porodici, što je u suprotnosti sa kolektivizmom,
 4. **maskulinitet** čije su dominantne vrednosti: uspeh, novac, priznanje, bogatstvo, napredovanje; odnosno **feminitet** gde dominiraju vrednosti kao što su briga o drugima i kvalitet života.
- Nacionalna kultura determiniše pravila koja određuju kako da preduzeća posluju u društvenom kontekstu.

13. **Evropeizacija biznisa**

Proširenu Evropsku uniju (EU) mnogi opisuju kao ekonomskog giganta. Ona je ekonomska grupacija 25 evropskih zemalja. To su sledeće zemlje: Austrija, Belgija, Češka Republika, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Grčka, Holandija, Irska, Italija, Kipar, Letonija, Litvanija, Luksemburg, Mađarska, Malta, Nemačka, Poljska, Portugalija, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Velika Britanija.

Danas se govori o evropeizaciji biznisa, koja je dobila jak podsticaj od sredine osamdesetih godina 20. veka. Aktuelna je promena "od nacionalnih do evropskih preduzeća". Ovo su J.Dunning i P.Robson nazvali "korporativna integracija".

Evropska kompanija je konceptualno bazirana na ideji i aspiraciji stvaranja transnacionalnog privrednog društva tipa akcionarskog društva. Pošlo se od postavke da regulativa ove kompanije mora biti nadnacionalna. Statut evropske kompanije je usvojen oktobra 2001.godine. Izvršeno je razgraničenje nadnacionalnog i nacionalnog, odnosno regulativa nekih pitanja je prepuštena državama članicama EU.

Evropska kompanija ima status akcionarskog društva, sa osnivačkim kapitalom od najmanje 120.000 €. Osnivači evropske kompanije mogu biti akcionarska društva, društva sa ograničenom odgovornošću. Ovi organizacioni oblici društava kapitala mogu formirati, sami ili zajedno, evropsko društvo na jedan od sledećih propisanih načina:

5. spajanjem dva akcionarska društva iz različitih država članica uz osnivanje ili pripajanjem jednog postojećeg društva drugom,
6. osnivanjem zajedničkog holdinga evropske kompanije od najmanje dva akcionarska društva iz različitih država članica,
7. osnivanjem zajedničkog društva kćeri sa statusom evropske kompanije od najmanje dve kompanije iz država članica,
8. promenom pravne forme (statuta) nacionalnih akcionarskih društava u evropsku kompaniju.

14. **Delta model**

Kada su u pitanju alternativne konkurentske strategije elektronskog poslovanja, praksa je pokazala da se od strane menadžera često kreiraju strategije koje, **(1)** slede orijentaciju ka niskim troškovima, diferencijaciji i fokusiranju. **(2)** Delta model u obliku trougla čija tri temena predstavljaju tri tipa novih strategija: **1. najbolji proizvod, 2. rešenja za kupce i 3. povezanosti**

1. Strategijska opcija razvijanja najboljeg proizvoda je vezana za tradicionalne izvore konkurentskih prednosti na bazi nižih troškova u odnosu na konkurente i diferencijacije. 2. Druga strategijska alternativa se razvija u slučaju šireg koncepta ponude proizvoda i usluga koji zadovoljavaju većinu ili čak sve potrebe kupaca. Ovde je fokus na kupcu, a ne na proizvodu, 3. Najširi opseg ima treća strategijska opcija u Delta modelu koja polazi od sistemskog pristupa biznisu i od koncepta "proširenog preduzeća", pri čemu se uzimaju u obzir svi "igrači" koji doprinose stvaranju ekonomske



vrednosti. Posebno su značajne firme tzv. “komplementori” koje plasiraju na tržištu komplementarne proizvode - tipičan primer su povezanosti između proizvođača hardvera i softvera.

