

STRATEGIJA UKLJUČIVANJA SRPSKIH PREDUZEĆA U MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Dejan Đurić*

Dragana Đurić**

Sažetak: Efikasnost uključivanja jedne male zemlje, kao što je Srbija, u tokove modernog svetskog tržišta zavisi, pre svega, od kvaliteta funkcionisanja domaćih preduzeća kao lidera ekonomske integracije. To je jedan kompleksan i odgovoran zadatak i proces koji treba da osposobi domaća preduzeća da se suoče sa međunarodnom konkurencijom. Imajući to u vidu, u ovom radu se naglašava potreba izgradnje i jačanja međunarodne poslovne orijentacije srpskih preduzeća.

Ključne reči: globalno okruženje, međunarodna konkurencija, menadžeri, preduzeća.

Abstract: Efficiency of inclusion, of a small country as Serbia is, in the modern world market depends mostly upon the quality of functioning of domestic enterprises as leaders of economic reintegration. That is a complex and responsible objective, and process in which enterprises have to be enabled for international competition. Because of this fact in this paper we emphasize the need for building and strengthening of the international business orientation of Serbian enterprises.

Key words: global environment, international competition, managers, enterprises.

Uvod

Kvalitet funkcionisanja domaćih preduzeća i njihova integracija u međunarodno poslovno okruženje u presudnoj meri determinišu efikasnost funkcionisanja privrede Srbije u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima. Reintegracija domaćih preduzeća je složen i odgovoran zadatak, odnosno proces u kojem treba osposobljavati preduzeća za uspešno takmičenje na međunarodnom tržištu.

Međunarodna poslovna orijentacija kao cilj domaćih preduzeća

Otežavajuće okolnosti koje stoje na putu uključivanja domaćih preduzeća u tokove međunarodne privrede vezane su, pre svega, za njihovo dugogodišnje odsustvo sa globalnog tržišta kao posledice međunarodne izolacije naše zemlje. U takvim uslovima je dolazilo do neadekvatnog tretmana inostranih tržišta u strategiji rasta i razvoja naših preduzeća. Rukovodstva firmi su na dešavanja na globalnom planu gledala sa velike distance, tako da se i nisu ozbiljno posvećivala analizi međunarodne konkurencije. To je uslovljavalo odsustvo ozbiljne selektivnosti pri izboru inostranih tržišta i tržišnih segmenata, što je dovodilo do ispoljavanja jednostranosti pri izboru formi međunarodnog poslovanja.

Suspenzija ekonomskih sankcija je otvorila vrata za međunarodni nastup naših preduzeća i njihovo uključivanje u procese evropskih integracija. U takvim uslovima, domaće firme moraju prihvatati radikalne promene načina poslovnog funkcionisanja, koje podrazumevaju sprovođenje potpune tržišne transformacije, prilagođavanje promenama, menjanje razvojnih prioriteta i afirmaciju međunarodne poslovne orijentacije.

* Dr Dejan Đurić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

** Mr Dragana Đurić, Visoka poslovna škola Blace

Globalizacija svetske privrede i jačanje procesa evropskih integracija nameću promene načina poslovnog razmišljanja u smislu prihvatanja činjenice da su „promene permanentno potrebne”, odnosno da „oni koji ne inoviraju, neminovno nestaju sa ekonomske scene”. U tako izmenjenom privrednom ambijentu, aktivnosti preduzeća moraju biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisane (menadžment mora da akcentira inovacije proizvoda, procesa i marketing metoda). Pravovremeno reagovanje na promene (prilagođavanje) postaje osnov uspešnog menadžmenta i osposobljavanja preduzeća za uspešno funkcionisanje na svetskom tržištu, što podrazumeva sledeće:

- uočavanje i uvođenje promena u organizacionoj strukturi;
- promene u proizvodnoj i tržišnoj strategiji;
- promene strategije razvoja preduzeća i upravljanja i

korišćenje kadrovskih i drugih resursa (korišćenje znanja, obučavanje zaposlenih)¹

Međunarodna poslovna orijentacija naših preduzeća mora uvažavati *strateški menadžment pristup*. To je potrebno ne samo zbog prilagođavanja aktuelnim promenama u globalnom poslovnom okruženju, već i zbog prevazilaženja internih barijera rasta organizacija. Shodno tome, neophodno je da selekcija mogućnosti na inostranim tržištima, modaliteti ulaska, vrsta prisustva na međunarodnom tržištu i alokacija rasursa, doprinesu ostvarivanju strateške misije i dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća. Razvojna dimenzija i internacionalizacija poslovanja zahtevaju da se sa dominantne orijentacije na domaće tržište, preduzeća sve više angažuju u međunarodnim poslovnim aktivnostima. To angažovanje tokom vremena evoluiru, kroz faze izvozne, multinacionalne, pa sve *do globalne orijentacije*. Pri tome, od sposobnosti menadžmenta i liderstva da prepoznaju zahteve ciljnih tržišta i fleksibilno reaguju na akcije konkurenata, zavisiće uspeh celokupne poslovne misije domaćih preduzeća. Da bi domaća preduzeća bila međunarodno orijentisana i konkurentna neophodno je:

- adekvatno tretirati međunarodno tržište u strategiji rasta i razvoja preduzeća:
 - eliminisati sistemsko (kontinuirano) podvajanje uslova poslovanja na domaćem u odnosu na inostrano tržište;
 - uvažavati ekonomski interes pri definisanju ciljne funkcije preduzeća na svetskom tržištu (namenski izvoz, a ne višak proizvoda).
- selektivno pristupati definisanju međunarodno perspektivnih proizvoda:
 - izvoz što većeg obima onih proizvoda koji imaju prođu (u odnosu na zahteve i standarde tj. kvalitet).
- uspostaviti direktan kontakt sa inostranim potrošačima na ciljnim tržišnim segmentima.
- selektivno prilaziti izboru tržišta i tržišnih segmenata (izbor najatraktivnijih ciljnih tržišta).
- zauzimati adekvatan odnos prema konkurenciji:
 - prihvatanje nacionalne lojalnosti prema konkurentima iz sopstvene zemlje (eliminisanje defanzivnog pristupa i podređenog položaja u odnosu na međunarodnu konkurenciju),
 - neophodna je kooperacija pri izvozu, međusobno konkurentsko povezivanje i zajednička obrada inostranih tržišta,
- opredeljivati se za višestranost u korišćenju pojedinih oblika međunarodnog poslovanja:
 - prevazilaženje klasičnog izvoza povećanjem dugoročne proizvodne kooperacije (uz kompezacione poslove, by-back poslove i malogranični promet),
 - stvoriti uslove za zajednička ulaganja i direktne investicije.
- prevazilaziti raskorak između potencijalne i efektivne konkurentnosti:
 - realna procena proizvodno-tehnološke i tržišne pozicije (u odnosu na konkurentna preduzeća iz drugih zemalja),

¹ Popović, P., Globalizacija ekonomska suverenost, *Poslovni krug*, septembar, 1998., str.102-104

- povećanje stepena osposobljenosti proizvodnje po svetskim standardima i zahtevima kupaca (kvalitet, rokovi isporuke, funkcionalnost, konkurentnost cene),
- povećanje konkurentnosti (stepen noviteta proizvoda, originalnost, dizajn, ambalaža).
 - stimulirati inventivan i kreativan rad:
 - poboljšati tretman i položaj naučno-istraživačkog i kreativnog rada (u cilju prihvatanja novih ideja i konkretnih pronalazaka),
 - povećati stepen noviteta proizvoda uz originalnost i dizajn.
 - eliminirati pregovaračku i cenovnu inferiornost:
 - usklađivati nivo cene sa svetskim standardima (uz politiku realnog kursa dinara i stimulativnih mera ekonomske politike);
 - uvažavanje necenovnih faktora konkurentnosti.
 - uspostaviti adekvatan odnos prema promotivnim aktivnostima (odnosi sa javnošću, propaganda, sajmovi i izložbe i lična prodaja u inostranstvu). Do povoljnije predstave o domaćim proizvodima i njihove veće prepoznatljivosti na međunarodnom tržištu neće doći ukoliko ne budu istovremeno unapređivani kvalitet proizvoda i njihova svestrana promocija.

Nepovoljna pozicioniranost naše privrede na međunarodnom tržištu zahteva i radikalne *promene nacionalnog poslovnog imidža*. Globalizovano poslovno okruženje nameće obavezu domaćim preduzećima da predstave svetskoj javnosti sopstvene potencijale koji mogu biti deo međunarodne saradnje. Do povoljnije predstave o domaćim proizvodima i njihove veće prepoznatljivosti na međunarodnom tržištu neće doći ukoliko pored unapređenja njihovog kvaliteta, istovremeno ne dođe i do njihove *svestrane promocije*. U tom smislu, takve aktivnosti moraju biti potpomognute aktivnim merama države usmerenim ka izgradnji povoljnog imidža zemlje, unapređenju i promociji izvoza i međunarodnoj afirmaciji domaćih preduzeća. Pomoć države u oblasti promocije domaćih organizacija se može manifestovati u organizovanju zajedničkih nastupa naših firmi na međunarodnim sajmovima i izložbama, u kolektivnoj promociji grupe preduzeća čija je ponuda zasnovana na komparativnoj nacionalnoj prepoznatljivosti, u štampanju promotivnih materijala, različitim formama lobiranja u inostranstvu i sl.

U cilju podizanja konkurentske sposobnosti i uspešnijeg prevazilaženja spoljnih prepreka, pri nastupu i poslovanju na konkretnom stranom tržištu treba insistirati i na formiranju *izvoznih marketing grupa* (konzorcijuma), koje podrazumevaju zajednički nastup pravno i ekonomski samostalnih firmi na tržištima trećih zemalja. Ovakav način izvoza odgovara, pre svega, malim i srednjim preduzećima koja po veličini i potencijalu ne mogu samostalno dostići poželjnu izvoznu snagu, tako da i pomoć države ovoj grupi preduzeća treba biti najznačajnija. Međunarodni poslovni nastup domaćih preduzeća mora, dakle, biti potpomognut od strane nacionalne ekonomije, odnosno države, ali se prvenstveno mora bazirati na sposobnostima menadžmenta da kreira i primenjuje strategiju internacionalizacije kao primarnu strategiju rasta i razvoja organizacije u globalnim uslovima poslovanja.

Prilagodavanje razvojnih strategija domaćih preduzeća uslovima globalnog poslovanja

Većina naših preduzeća nije prilagodila sopstvenu razvojnu strategiju uslovima rastućeg trenda globalizacije poslovanja.² Budućnost naših preduzeća je utoliko neizvesna ukoliko su ona i dalje nacionalno orijentisana, uprkos intenzivnoj globalizaciji grane delatnosti u kojoj posluju. Kreiranje efikasne i adekvatne strategije

² Naša preduzeća nisu ispoljila ni pri sporadičnim nastupima značajnu međunarodnu konkurentnost. Preduzeća automobilske industrije, industrije elektronike, industrije opreme i transportnih mašina, oblasti telekomunikacija, oblasti bankarskih usluga, usluga osiguranja, kao i maloprodajna preduzeća široke potrošnje treba da izvrše promenu strategije poslovanja kako bi se prilagodila novom globalnom konkurentskom okruženju. Na osnovu: Rakita B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd i Globmark, Beograd, 1998.

nemoguće je bez informacija o globalnom okruženju, konkurenciji i tržištima. Informacije su od kritične važnosti posebno ako organizacija prvi put stupa na globalno tržište.³

Razloge nepovoljnog međunarodnog pozicioniranja naše privrede i organizacija treba tražiti u sklopu *internih i eksternih faktora*. Unutrašnji faktori se, pre svega, odnose na primenu neadekvatne globalne strategije naših organizacija, koja na neodgovarajući način predstavlja svetskoj javnosti njihove potencijale za međunarodnu saradnju. Kada je reč o eksternim faktorima, onda svakako treba istaći činjenicu da funkcionisanje naše privrede u uslovima izolacije tokom poslednje decenije 20. veka svakako nije doprinelo njenom pozitivnom publicitetu u inostranstvu. S toga se od naše države očekuje da učini neophodne napore u pravcu popravljivanja imidža domaće privrede kako bi smo svetu poslali jasnu poruku da želimo da izgradimo privredni ambijent koji će garantovati sigurnost uslova poslovanja.

Prilagođavanje razvojnih strategija domaćih preduzeća uslovima globalnog poslovanja mora biti, kao što je i ranije istaknuto, sinhronizovano sa aktivnostima države vezanim za unapređenje i promociju izvoza u cilju stvaranja imidža nacionalne ekonomije međunarodnog karaktera. Doprinos internacionalnoj prepoznatljivosti naših organizacija može poteći i od strane uticajnih ljudi ili prijateljskih kompanija drugih nacionalnih ekonomija koje bi svojim stavom promovisale mesto i ulogu naših preduzeća u međunarodnim razmerama. Činjenica je i da naša država nema adekvatan sistem institucija čija je funkcija unapređenje izvoznih aktivnosti. Zato je neophodna hitna intervencija države u stvaranju uslova za adekvatno uključivanje domaćih preduzeća na globalno tržište, koja treba da bude promotivno potpomognuta merama države usmerenim ka izgradnji povoljnog imidža zemlje, unapređenju i promociji izvoza i internacionalnoj prepoznatljivosti nacionalnih firmi. U takvim okvirima naše kompanije koje se nalaze u fazi ponovne ili početne internacionalizacije će lakše kreirati i implementirati globalnu strategiju.

Imajući u vidu činjenicu da *domaći lideri i menadžeri* u savremenim uslovima poslovanja moraju kreirati globalnu viziju i imati u vidu globalne šanse za rast i razvoj kompanije, donošenje odluka o početnoj internacionalizaciji je od strategijskog značaja, jer se istom definiše lokacijsko opredeljenje i budući razvoj ino tržišta kompanije. Pet koraka uspešne (početne) internacionalizacije kompanija su opredeljeni kreativnošću menadžment timova u oblasti redefinisavanja:

- misije poslovanja u uslovima globalizacije;
- cilja po osnovu željenog nivoa internacionalizacije;
- nivoa investicija, rizika i poslova;
- konkurentske prednosti;
- strategijskog opredeljenja kompanije.⁴

Donošenje odluke o internacionalizaciji domaće kompanije podrazumeva modifikovanje misije poslovanja uključivanjem globalne komponente. U takvoj situaciji domaća preduzeća se nalaze pred izborom različitih alternativa. On podrazumeva opredeljenje *za ili protiv* internacionalizacije kao primarne strategije rasta i razvoja. Izbor takođe uključuje orijentaciju ka statusu inovatora ili imitatora i dilemu da li treba osvajati globalno tržište ili samo manji broj tržišta, odnosno tržišnih segmenata. S obzirom na to da se domaće kompanije uglavnom nalaze u početnoj fazi internacionalizacije, pa se samim tim ne može očekivati njihovo usmeravanje u pravcu osvajanja globalnog tržišta, logično je očekivati da će se opredeliti za opsluživanje manjeg broja tržišta u statusu imitatora, i to, pre svega, susednih i tržišta sličnih domaćem.

Prilikom redefinisavanja ciljeva po osnovu željenog nivoa internacionalizacije, takođe se mora uvažavati činjenica da se domaća preduzeća nalaze u početnoj fazi uključivanja u međunarodne tokove. Takva pozicija domaćih kompanija determiniše njihovo opredeljenje za ograničenim stepenom uključivanja u globalne procese. U tom smislu, izbor tržišta se uglavnom svodi na jedno susedno tržište, a osvajanje većeg broja tržišta je moguće samo u situaciji kada su ciljna tržišta susedna i homogena po ispoljenoj tražnji.

³ Douglas P. S., C. S. Craig, Globalna marketing strategija, PS Grmeč, Beograd, 1997.

⁴ Douglas P. S., C. S. Craig, Globalna marketing strategija, PS Grmeč, Beograd, 1997; Tayeb M., *The global Business Environment, The Journal of Commerce*, 1997.

Postojanje visokog stepena rizika, koji podrazumeva nastup na globalnom tržištu od strane domaćih preduzeća, zahteva veoma pažljiv odabir formi ulaska u globalne procese. Domaće kompanije veće ekonomske snage se uspešnije mogu uključiti u međunarodnu konkurenciju od onih čija su snaga i resursi na nižem nivou. Manje domaće kompanije treba da izaberu formu ulaska koja zahteva manje troškove i rizik, odnosno formu kojom se isti dele na više partnera.

Šanse i opasnosti za domaća preduzeća

Promene globalnog tržišnog okruženja u savremenim uslovima dovode do stalnog povećanja broja tržišnih učesnika i snažnog jačanja konkurencije. Na adekvatan tretman i povoljnu tržišnu perspektivu u takvim uslovima mogu računati samo aktivni učesnici koji imaju inicijativu i koji su osposobljeni da posluju po tržišnim pravilima i principima. Domaći privredni akteri u opisanom ambijentu moraju u velikoj meri uvažavati nastale promene jer je vreme dominantnog vezivanja preduzeća za domaće tržište, kao osnovno i opredeljujuće, definitivno postalo deo prošlosti.

U cilju osposobljavanja svog preduzeća za kontinualno radikalno prilagođavanje novonastalim uslovima, menadžeri moraju da redefinišu poslovnu strategiju, a zatim da redizajniraju organizacionu strukturu. Pri redefinisaju strategijskog opredeljenja naša preduzeća treba da pođu od evropskog i svetskog tržišta kao poslovnog horizonta, bez obzira na njihovu veličinu i snagu.

U početnoj fazi internacionalizacije naša preduzeća treba da koriste forme zajedničkih aranžmana sa lokalnim partnerima, a po sticanju optimalnog kvantuma iskustva mogu se osamostaljavati otkupom kapaciteta lokalnog partnera, osnivanjem sopstvenih filijala i sl. Pored šansi koje pruža globalno tržište, domaća preduzeća se mogu suočiti i sa brojnim opasnostima. Opasnosti od globalizacije mogu se definisati kroz:

- stvaranje zavisnosti;
- smanjenje kreativnosti menadžmenta;
- gubitak korporativnog identiteta;
- slabljenje sopstvenih marki;
- opadajuću korisnost stečenog iskustva;
- gubitak mogućih većih profita;
- gubitak tržišnog učešća na domaćem tržištu.⁵

Stvaranje zavisnosti, kao jedna od opasnosti sa kojom se domaće kompanije mogu suočiti može nastati u slučaju njihovog vezivanja po principu dugoročnih zajedničkih aranžmana sa globalnim kompanijama. U takvoj situaciji, mogući prekid poslovnih odnosa sa ino partnerima može dovesti do smanjenja buduće sposobnosti domaćih preduzeća da na adekvatan način reaguju na nastale promene.

Dugoročno vezivanje domaćih kompanija sa globalnim kompanijama utiče na slabljenje kreativnosti i inovativnosti domaćih menadžera. Sprovođenje njihovih poslovnih aktivnosti, u čijem kreiranju oni ne učestvuju u punoj meri, svakako deluje demotivirajuće na njihovu aktivnost.

Gubitak korporativnog identiteta je još jedna opasnost koja prati domaće kompanije u globalnim uslovima poslovanja. Ona može nastati kao posledica malih mogućnosti identifikacije domaćih preduzeća u međunarodnim razmerama.

⁵ Na osnovu Rakita B., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet Beograd i Globmark, Beograd, 1998; Grandov Z., Spoljnotrgovinsko poslovanje, Verzal, Beograd, 2000. Douglas P. S., Craig C. S., Globalna marketing strategija, PS Grmeč, Beograd, 1997.

Slabljenje sopstvenih marki proizvoda je takođe opasnost, s obzirom na to da pretežno angažovanje domaćih preduzeća u proizvodnji *ino* proizvoda može dovesti do gubljenja identifikacije imena preduzeća i njegovih proizvoda i u nacionalnim okvirima.

Imajući u vidu činjenicu da je dinamičan, agresivan i inovativan menadžment okosnica uspešnog nastupa kompanije na globalnom tržištu, opadajuća korisnost marketing i menadžment iskustava domaćih kompanija (do koje može doći jer su ista međunarodno poznata i nisu inovativna), takođe predstavlja opasnost za uspešan međunarodni nastup. Opasnosti po domaća preduzeća mogu nastati i u slučaju gubitka dela profita koji bi ona ostvarila sopstvenom markom u odnosu na profit koji se realizuje proizvodnjom ili prodajom poznate marke strane kompanije, što može dovesti do gubitka tržišnog učešća na domaćem tržištu.

Potreba kreiranja globalnih lidera i menadžera u našoj zemlji

Imajući u vidu ulogu liderstva i menadžmenta u savremenim uslovima privređivanja očigledno je da u uslovima tranzicije sve više jača potreba za *globalnim liderima i menadžerima u našoj zemlji*. Savremena domaća preduzeća posluju, dakle, u uslovima tranzicionih promena. To su radikalno novi uslovi koji zahtevaju nova znanja i sposobnosti menadžera i lidera, kao i svest o neminovnosti radikalnih promena strategije i strukture. Aktuelni trenutak razvoja domaćeg menadžmenta, osim tranzicionih teškoća, karakteriše i teško breme nasleđa stvoreno dejstvom ekonomskih sankcija, blokade i političkih neizvesnosti. Takav poslovni ambijent zahteva *inventivne i kreativne lidere* koji upravljaju znanjem i informacijama, koji osiguravaju preduzetničku atmosferu i kreiraju organizacije bazirane na timskom radu. Problemi koji proizilaze iz brzih tranzicionih organizacijskih promena u kojima učestvuje veliki broj ljudi se brzo i bezbolno mogu prevazići ukoliko postoje lideri promena koji su sposobni da inspirišu i motivišu zaposlene. Nasuprot tome, danas su sve manje potrebni menadžeri u klasičnom smislu koji upravljaju linijskim organizacijama i ljudima. U novom okruženju, za ovakve menadžere gotovo da i nema mesta. Menadžeri koji smatraju da mogu upravljati procesom ili poslom isključivo ako se podređeni nalaze pod njihovom kontrolom u linijskoj organizaciji, a osećaju se izgubljenim u modernim, timskim virtuelnim organizacijama, mogu biti dobri menadžeri nižeg nivoa, ali nikako moderni lideri. Isto tako, menadžeri koji razmenjuju mišljenje, grade strategiju i odlučuju u uskom krugu kolega na istom nivou, a ne uključuju u isto zaposlene iz organizacije koju vode, nikada neće biti dobri lideri koji će sa svojim saradnicima biti partneri koji zajedno dele i rizike i odgovornost, kao i uspehe i neuspehe, gradeći na taj način željenu budućnost.

Stvarnim liderima u našoj zemlji, promene, internacionalizacija i modernizacija poslovnog procesa moraju biti na prvom mestu, što znači da treba manje da misle o internim organizacijskim stvarima kao što je hijerarhija, procedure i interni ciljevi, a da više razmišljaju o tome kako postići visoke vrednosti, bolje i brže od konkurencije. Svakako da pravi lideri promena koriste formalne strukture za komuniciranje i utvrđivanje prioriteta, ali se u stvarnosti moraju oslanjati i na mnoge druge opcije da bi postigli ciljeve. Većina tradicionalnih menadžera izbegava rizik na poslu koji je izvan njihovih formalnih područja odgovornosti i nerado se odlučuje za prelazak formalnih granica. Rizik je sastavni deo svakog posla i ko nije spreman na rizik teško može ostvariti neke značajnije rezultate. Nasuprot tradicionalnim, moderni globalni lideri moraju stalno tražiti nove mogućnosti za prelazak organizacijskih granica, ako je to način da se ubrzaju promene i prihvate nove inicijative.

Ako se uzme u obzir činjenica da u uslovima tranzicije privrede Republike Srbije sve veći broj globalnih organizacija preduzima investicione poduhvate u našoj zemlji, onda je jasno da u takvom ambijentu budućnost imaju samo oni domaći menadžeri koji pozitivno i bez straha gledaju na promene i koji svoje aktivnosti stalno usmeravaju u pravcu uključivanja u svetske integracione tokove. Dolazak menadžera i lidera iz inostranstva svakako unosi značajne kvalitativne promene u sistem upravljanja organizacijama koje privrednu aktivnost obavljaju na našoj teritoriji. To, sa druge strane, predstavlja odličnu osnovu za aktivno podsticanje procesa kreiranja i razvoja domaćih lidera i menadžera. Ukoliko naš odgovor na tako izmenjene ekonomske okolnosti bude baziran na uvažavanju promena i aktivnom upravljanju njima, onda će srpski menadžment imati perspektive da postane motorna snaga koja će domaću privredu pokrenuti ka podizanju opšte privredne efikasnosti i stvaranju poslovnog ambijenta u kome će lideri i menadžeri značajno doprinositi poslovnom uspehu organizacija i ukupnom ekonomskom napretku.

Zaključak

Teškoće sa kojima se suočava naša privreda, kao i svetski trendovi na području globalizacije tržišta, nameću puno urgentnih izazova na koje je nužno odgovoriti. Od menadžmenta domaćih kompanija se očekuje, da u svetlu novih okolnosti, stalno traga za konkurentskim prednostima, odnosno, da bude vičan da se adaptira kontinuiranim promenama. Bez čvrstog integrisanja u svetske tržišne tokove naša preduzeća ne mogu rešiti svoje probleme, a odsustvo sposobnosti identifikovanja šansi i opasnosti globalnog okruženja može ugroziti njihov ozbiljniji i značajniji nastup na međunarodnom tržištu.

Literatura

- [1] Certo S.C., (2000) *Modern Management*, 8th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [2] Deresky H., (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, 4th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [3] Dessler G., (1998) *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [4] Douglas P. S., C. S. Craig, (1997) *Globalna marketing strategija*, Beograd, PS Grmeč
- [5] Erić D., (2000) *Uvod u menadžment*, Beograd, Čigoja štampa
- [6] Grandov Z., (2000) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Beograd, Verzal
- [7] Hodgetts R.M., Fred Luthans, (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin
- [8] Rakita B., (1998) *Međunarodni marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd i Globmark
- [9] Yukl G., (1998) *Leadership in Organizations*, 4th edition, Prentice – Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey