

Dejan Đurić*
Jelena Simić**

OSNOVNI FAKTORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI GLOBALNIH ORGANIZACIJA

Sažetak: Globalno okruženje zahteva kreativne lidere koji upravljaju znanjem i informacijama, koji osiguravaju preduzetničku atmosferu i kreiraju organizacije bazirane na timskom radu. Analizom bitnih faktora koji determinišu funkcionisanje globalnih organizacija, u radu se jasno ističe stav da je efikasan menadžment kritičan za stvaranje njihove trajne konkurentske prednosti.

U radu se posebno naglašava da su ljudski resursi najvažniji element savremenih organizacija, odnosno da u današnjim uslovima poslovanja njihova uspešnost zavisi prevashodno od ljudi. U krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji, gde drugi faktori proizvodnje (kapital, tehnologija, sirovine i informacije) mogu biti kopirani, ljudi u organizaciji postaju jedini izvor stalne konkurentske prednosti.

Ključne reči: globalne organizacije, menadžment, liderstvo, svetsko tržište

MAIN FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF GLOBAL ORGANISATION

Abstract: The global environment requires creative leaders who manage knowledge and information, ensure entrepreneurial atmosphere and create the organization based on teamwork. By analyzing the important factors that determine the functioning of global organizations, the paper clearly states the view that effective management is critical for the creation of a permanent competitive advantage.

The paper emphasizes that human resources are the most important element of modern organizations, that in today's business conditions, effectiveness of modern organizations depends primarily on people. In a highly competitive global economy, where other factors of production (capital, technology, materials and information) may be copied, people in the organization become the only permanent source of competitive advantage.

Key words: global organization, management, leadership, world market

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

** Dr Jelena Simić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

1. DEFINISANJE GLOBALNE ORGANIZACIJE

Mnogi autori prilikom definisanja pojma organizacije primenjuju različite pristupe. Može se reći da i nema istraživača koji se bavio problemima organizacije a da nije dao, ili pokušao dati svoju definiciju organizacije. Često se izraz „organizacija” upotrebljava u dvojakom smislu. U nekim slučajevima se pod organizacijom podrazumeva svesna ljudska delatnost koja se odnosi na usklađivanje činilaca proizvodnje, dok se u drugim slučajevima ovaj termin vezuje za rezultate tog usklađivanja. Termin „organizacija” upotrebljava se u još širem smislu reči kada se njime označava rezultat bilo koje ljudske koordinirane delatnosti. I pored različitog definisanja pojma organizacije, većina autora se slaže da organizacija predstavlja radnu celinu koja služi određenim ciljevima na području raznih delatnosti društva. Dakle, organizaciju, kao opšti pojam, mogli bismo definisati kao svesno udruživanje ljudi, koji imaju za cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke sa najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem području društvenog života.¹

U globalnom okruženju, koje karakteriše intenzitet promena, jačanje konkurencije i tržišnih neizvesnosti, uspešne su samo one organizacije koje unutar sebe i prema okolini razvijaju sposobnost da brzo uče i koriste raspoložive informacije. Danas sve više firmi usvaja karakteristike *globalnih organizacija*, shvatajući da je to jedini put ka osiguravanju konkurentnosti i opstanka u savremenom globalnom poslovnom ambijentu. Globalne organizacije su organizacije koje su sposobne da se takmiče sa bilo kim, bilo gde i bilo kada. U većini slučajeva, one sprovode delatnost na globalnom nivou, njihovi proizvodi se prodaju na svim ključnim tržištima u svetu, čime stvaraju svetski razgranate aktivnosti integrisane kroz nacionalna tržišta. Diverzifikacija ekonomskih aktivnosti omogućava globalnim organizacijama lakši pristup međunarodnim tržištima, ekonomiju velikog obima, pristup jeftinim sirovinama, „preskakanje carinskih barijera” i, samim tim, sticanje konkurentske prednosti.

Osnovna razlika između multinacionalnih i globalnih organizacija, kao kompanija internacionalno velikih razmera, je u tome što multinacionalne kompanije primećuju i prave razlike u tržištima, pri čemu je nacionalno tržište jedno od više ciljnih tržišta, diferenciranih po značaju i veličini. Za razliku od multinacionalnih, globalne organizacije primenjuju integralni pristup, pri čemu je nacionalno tržište samo segment svetskog tržišta. Pomak od transnacionalne ka globalnoj kompaniji zahteva mnogo organizacionih promena, od kojih se opredeljujemo za sledeće:²

¹ Šuković, R. F., (1989) *Psihologija organizacije – struktura i sadržaj osnovnih problema*, Beograd, NIRO “Privredni pregled”, str. 13.

² Inić, B. P., (2003) *Menadžment 1*, Beograd, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janičije i Danica Karić”, str. 67.

- Dolazi do promene odnosa između kompanije „roditelja” i kompanija „kćeri”, koje postaju sve više nezavisne od svojih matičnih kompanija, a samo donošenje odluka postaje decentralizovanije.
- Globalne kompanije gube svoj nacionalni identitet, svoje „državljanstvo”. Zaposlenima nije važno i ne razmišljaju o tome da rade npr. u japanskoj fabrici automobila čije proizvode plasiraju na američko tržište. Oni rade za *Toyota*, *Hondu*, *Nissan*, a njihovi kupci su ljudi širom sveta koji vole te automobile. Zemlja porekla postaje nebitna, kao i lokacija sedišta firme. Proizvodi koje proizvode i kompanije za koje rade postaju denacionalni.
- Kompanije koje razmišljaju globalno idu tamo gde postoji atraktivna, dobro obučena i disciplinovana radna snaga – npr. u nekim azijskim zemljama, ili idu za „jeftinim mozgovima”, što je slučaj sa indijskom softver industrijom, gde postoji visoko iskusna i kvalifikovana radna snaga, kvalitetni lokalni univerziteti i infrastruktura. Iako se lokacije transnacionalnih kompanija još uvek određuju prema vrednosti fiksnih troškova proizvodnje, kao što su zemlja i prirodna bogatstva, ipak iskusna i kvalitetna radna snaga postaje sve važniji kriterijum u odluci globalnih kompanija za koju lokaciju da se opredele.
- Promene u unutrašnjoj organizaciji globalnih kompanija imaju tendenciju da smanjuju hijerarhiju među zaposlenima, nema striktnih opisa radnih mesta već su ona otvorenija, šireg kruga delovanja, dolazi do decentralizacije autoriteta, organizacija radnih timova, stvaraju se specifični načini plaćanja zaposlenih, sve veća pažnja se poklanja motivaciji radnika.

2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE GLOBALNIH ORGANIZACIJA

Između brojnih karakteristika globalnih organizacija, opredeljujemo se za nekoliko najznačajnijih:

- **Profitna orijentacija:** profit predstavlja osnovni motiv poslovanja svih preduzeća, a samim tim i globalnih kompanija. Sa aspekta njihovog interesa, ostvarivanje profita na globalnom nivou, tj. na nivou globalne organizacije kao celine, predstavlja osnovni motiv, tj. cilj poslovanja. Diverzifikacija ekonomskih aktivnosti, tj. disperzija rizika, omogućava da se eventualni gubici na jednom mestu, tj. u okviru jedne poslovne afilijacije, nadoknade u dobicima na drugim mestima. Izmeštanje nekih poslovnih jedinica u druge zemlje vrši se u skladu sa procenjenim mogućnostima za ostvarivanje većih iznosa profita, što korespondira sa osnovnim interesima matične kompanije.

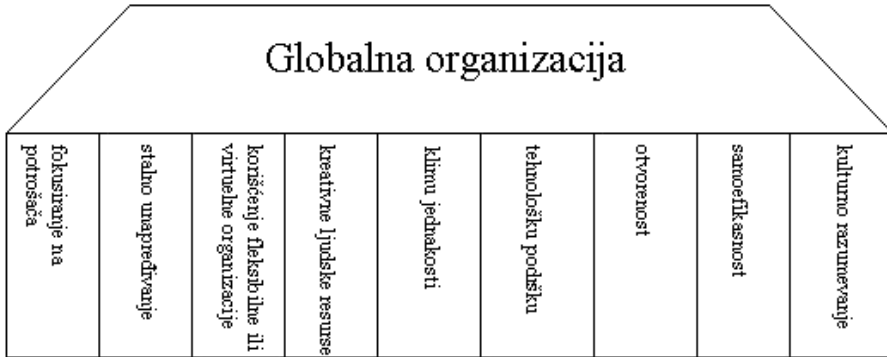
- **Veličina:** globalne kompanije, po obimu svoje proizvodnje, broju zaposlenih radnika i visini ostvarenih profita, predstavljaju poslovne sisteme ogromne ekonomske i finansijske moći.
- **Hijerarhijski odnos između matice i filijala:** karakteristika globalnih kompanija je postojanje hijerarhijskog sistema poslovanja i upravljanja. Centar, tj. matična kompanija, na osnovu jedinstvene poslovne strategije donosi glavne odluke, vezane za ekonomsko funkcionisanje kompanije. Međutim, svaka poslovna jedinica ima određeni stepen autonomnosti. Afiliacije i matične kompanije povezane su strategijom kompleksne integracije, a sve u cilju ostvarivanja globalne ekonomije obima i veće funkcionalne specijalizacije afilijacija lociranih širom sveta, sa primarnim motivom maksimalne efikasnosti sistema kao celine.
- **Savremena tehnološka, menadžerska i marketinška znanja:** globalne kompanije ove značajne prednosti koriste tako što svoje investiciono angažovanje najčešće ostvaruju posredstvom stranih direktnih investicija, kao dominantnim oblikom međunarodnog kretanja kapitala. Ovaj oblik međunarodnog investiranja, pored kapitala kao proizvodnog faktora, podrazumeva jedan mnogo širi investicioni „paket” koji sadrži savremenu tehnologiju, efikasan menadžment i razvijena marketinška znanja. Zahvaljujući posedovanju pomenutih prednosti, globalne kompanije u savremenom i otvorenom ekonomskom okruženju postaju najznačajniji nosioci stranih direktnih investicija.

3. FAKTORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI GLOBALNIH ORGANIZACIJA

Da bi postale globalne organizacije, kompanije moraju da sadrže veliki broj dimenzija koje stvaraju konkurentsku prednost. Kao što je prikazano na slici 1, neki ključni stubovi koji formiraju osnovu konkurentskih prednosti globalnih organizacija uključuju:

- fokusiranje na potrošača;
- stalno unapređivanje;
- korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije;
- kreativne ljudske resurse;
- klimu jednakosti;
- tehnološku podršku;

- otvorenost;
- samoeфикаsnost i
- kulturno razumevanje.³



Slika 1. Ključni stubovi konkurentskih prednosti globalnih organizacija

Izvor: Luthans, F., Hodgetts, R. M., Lee S. M., (1994) *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, New York, Organizational Dynamics, p. 15.

FOKUSIRANJE NA POTROŠAČA

Globalne organizacije su skoncentrisane na potrošača. One vrše identifikaciju unutrašnjih i spoljašnjih potrošača u cilju određivanja najboljeg načina za pružanje usluga ovoj ciljnoj grupi. Takvim radom globalne organizacije teže horizontalnoj organizacionoj strukturi, kako bi bile bliže potrošačima. Njihov cilj je usmeren u pravcu zadovoljenja potreba potrošača i stvaranja veza sa njima, budući da tokom rada stalno dolazi do stvaranja novih zahteva za savremenijim proizvodima i uslugama. Globalni potrošač je potrošač bez predrasuda, iznijansiranih i slojevitih potreba, jasnih preferencija i naglašene osetljivosti na način i kvalitet zadovoljavanja svojih potreba. Bilo da se radi o globalnoj organizaciji ili pak o pojedincu, savremeni kupac i potrošač uvek štiti svoje pravo slobodnog izbora. Nivo sopstvene satisfakcije, globalni potrošač stavlja ispred i iznad nacionalne lojalnosti, ispoljavane kroz privrženost domaćim izvorima snabdevanja. Time se vrši značajan pritisak na konvergenciju svetske tražnje i homogenizaciju ponašanja potrošača, kao sve vidljivije odrednice opšteg procesa globalizacije.⁴

³ Luthans, F., Hodgetts, R. M., Lee S. M., (1994) *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, New York, Organizational Dynamics, p. 15.

⁴ Rakita, B., (2002) *Međunarodni marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, str. 83.

STALNA USAVRŠAVANJA

Drugo obeležje konkurentnosti globalnih organizacija je njihova predanost stalnom, brzom, efikasnom i efektivnom usavršavanju. Stalne promene u okruženju zahtevaju i od zaposlenih i od organizacija stalno učenje, menjanje i prilagođavanje. Doživotno učenje i širenje znanja u savremenom poslovnom ambijentu postaje uslov opstanka za pojedinca i njegova primarna potreba, a za globalnu organizaciju bitna konkurentna prednost.

Stalno usvršavanje podrazumeva: učenje kao sastavni deo posla; učenje kao stalnu, neformalnu, ali intenzivnu interakciju zaposlenih, menadžera, trenera, timova i učenje kao stalno prenošenje znanja drugim i primanje znanja od drugih tako da su svi istovremeno učenici i učitelji. Suština je u tome da se ljudi u organizaciji inspirišu da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju mišljenje, stavove i pristupe pojavama i problemima u organizaciji. Na taj način ljudi u organizacijama razvijaju svoje sposobnosti da anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurenata, kao i da slušaju potrošače i ispunjavaju njihova očekivanja.⁵

Dobar primer je *Ford Motor Company*. Ova kompanija otkrila je da su potrebne nedelje da se obrade nalozi za plaćanja, jer postoji veliki broj ljudi koji treba da ih odobre. Pažljivim proučavanjem ovog procesa, *Ford* je uspeo da u velikoj meri smanji broj osoba koje su trebale da potpisuju ove naloge, čime je vreme obrade smanjeno za čak 90 procenata. Isto tako, i čuveni *Microsoft*, koji drži monopol nad svetskom softver industrijom, smatra da mora da se stalno usavršava, kako bi bio konkurentan kompanijama kao što su: *Netscape*, *IBM*, *Novell*, *Oracle*, *UNIX*...⁶

KORIŠĆENJE FLEKSIBILNE ILI VIRTUELNE ORGANIZACIJE

Sledeća karakteristika globalnih kompanija je korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije. Virtuelna organizacija je ona koja je sposobna da vodi posao poput velikih kompanija koje imaju brojne pogodnosti, a u stvari je mnogo manja. U godinama koje dolaze, sve veći broj globalnih organizacija oslanjaće se na *globalni izvor*, da bi obezbeđivale materijale i proizvode koji su se nekada proizvodili u njihovom okviru. Kao rezultat toga, ove organizacije mogu da posluju kao velike kompanije, čak i onda ako su u stvari male i ako zavise od partnera i globalnog izvora, posredstvom kojeg zadovoljavaju svoje potrebe.

Globalni izvor podrazumeva korišćenje snabdevača širom sveta, nezavisno od toga gde se oni nalaze, a sve u cilju obezbeđenja željenih proizvoda. Na primer, japanski

⁵ Petković, M., Janičijević, N., Bogičević, B., (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, str. 447.

⁶ Hodgetts, R. M., Luthans, F., (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, p. 64.

proizvođači automobila se danas sve više oslanjaju na američke snabdevače. Slično tome, američke firme za proizvodnju laptopova se u velikoj meri oslanjaju na japanske izvore da bi obezbedile tehnologiju za ekrane. Međutim, globalne organizacije će radije koristiti usluge domaćih dobavljača gde god je potrebno, zbog koristi koje imaju od njih u održavanju konkurentnosti na svetskom nivou.

Majkl Porter to objašnjava na sledeći način: „Možda je najveća korist od domaćih snabdevača vezana za proces inovacija i unapređivanja. Konkurentske prednosti nastaju iz tesnih radnih odnosa između globalnih dobavljača i proizvodnje. Dobavljači pomažu firmama da koriste nove metode i mogućnosti u procesu primene nove tehnologije i proizvodnje. Firme dobijaju brži pristup informacijama, novim idejama i uvid u inovacije snabdevača. Dobavljači takođe teže da budu posrednici pri prenošenju informacija i inovacija iz firme u firmu. Kroz ovaj postupak brzina širenja informacija u celoj nacionalnoj industriji se ubrzava. Svaka korist ovog postupka se povećava ako su dobavljači locirani u blizini firme, jer se time skraćuju linje komunikacije.”⁷ Kada *Ford Motor Company* odluči da otvori nove objekte u Evropi, njihovi dobavljači iz Amerike se lociraju u blizini, da bi nastavili blisku saradnju sa ovim gigantom u proizvodnji automobila. Ova strategija je pomogla *Fordu* da postane virtuelna organizacija, zato što ne mora da proizvodi zalihe proizvodnih utrošaka u okviru svoje organizacije, ali izvlači podjednaku korist kao da to radi. I druge firme su preduzele ovaj koncept. Na primer, u Argentini *Metalurgica Romet S. A.* pravi i montira vrata u *Wolkswagenovoj* novoj fabrici. U stvari, *Wolkswagenovi* radnici u fabrici su odgovorni samo za izradu šasija, prenosnih mehanizama i još nekih drugih delova. Ostale delove automobila proizvode i sklapaju dobavljači koji rade u fabrici. Ovi dobavljači kupuju opremu koja im je potrebna da bi obavljali svoj posao, odgovorni su za svoj inventar i snose svoje troškove. Kao rezultat toga, *Wolkswagen* je sada u mogućnosti da proizvodi automobile za upola manje vremena nego što im je bilo potrebno u staroj fabrici u Argentini. Tako je firma smanjila ukupne troškove u fabrici za 50 procenata.

KREATIVNI LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi su jako važan element savremene organizacije. U savremenim uslovima poslovanja uspešnost organizacija zavisi prevashodno od ljudi. Budući da ljudi svojim znanjem i ponašanjem čine osnovni faktor uspeha organizacija, liderstvo postaje najznačajnija funkcija i zadatak menadžmenta. Liderstvo nastoji da motivise i usmeri pojedince u željenom pravcu, a s druge strane da rast i razvoj organizacije uskladi sa vizijom, u cilju ostvarivanja najpovoljnijeg položaja na globalnom tržištu. Od svih potrebnih veština i sposobnosti koje treba da se nauče, kreativnost je najšire i najradije priznata. Postoje dva najbitnija aspekta kreativnosti koja su bitna za efikasno učenje:

⁷ Porter, M. E., (1987) *Changing Patterns of International Competition*, “The Competitive Challenge”, Boston, Ballinger Pub. Co, p. 29–30.

lična fleksibilnost i spremnost za preduzimanjem rizika. Globalne organizacije neguju i promovišu obe ove dimenzije.

Kada je u pitanju fleksibilnost, kompanije *Emerson* i *RCA* su pogrešile u svojim analizama promena na radio tržištu. Verovale su da će prodaja pratiti prirodnu krivulju rasta, da će na kraju dostići zrelost, a onda krenuti da opada. Nasuprot tome, organizacije koje uče, poput *Sonya*, su bile krajnje fleksibilne i videle su raznolikost različitih alternativnih mogućnosti vezanih za radio tržište. *Sony* je verovao da može promeniti ciklus života jednog proizvoda kroz kreativnu inovaciju, a rezultat je bio *Sony* vokmen, koji je promenio način na koji ljudi slušaju, gde slušaju i kako slušaju radio.⁸ Ovo je bio dokaz da nedostatak fleksibilnosti prilikom predviđanja promena dovodi do poslovnih gubitaka, što potvrđuje našu hipotezu da uvažavanje promena i prilagođavanje promenama predstavlja jedan od osnovnih principa na kojima se grade temelji konkurentnosti.

U slučajevima kada treba preuzeti rizik, mnoge globalne organizacije posluju sa gubitkom jer ostaju konzervativne. Japanski proizvođači automobila su sprovedi istraživanje tržišta u Americi i nisu naišli na podršku od strane kupaca za prodaju mini-kombija. Zato su odlučili da ne uđu na to tržište. Kompanija *Chrysler* je takođe sproveda istraživanje tržišta i dobila isti odgovor, ali je bila uverena da tu postoji tržište za ova vozila i odlučila je da rizikuje. Ova odluka se pokazala jednom od najprofitabilnijih u istoriji *Chryslera* i pomogla je da postigne rekordni godišnji profit.⁹

Globalne organizacije kao što su *Southwest Airlines*, *Virgin Airlines*, *ABB* i *Gallup Inc.* prepoznaju značaj svojih ljudi. Relativna vrednost ljudskih resursa postaje sve više bitna, pošto organizacije koje su zasnovane na znanju zamenjuju tradicionalne vrednosti. Globalne organizacije znaju da se konkurentnost mora zasnivati na onome što su njihovi ljudski resursi u stanju da urade, a ne na prostim fizičkim karakteristikama kao što su zgrade, mašinerija i oprema. One imaju kreativne pristupe upravljanju ljudskim resursima i na efikasan način stimulišu stvaranje klime podrške kreativnosti svojih zaposlenih. Dakle, program za upravljanje ljudskim resursima napravljen je da pomogne ljudima u organizaciji da podele probleme i rešenja, da postignu bolju uključenost globalnih menadžera u proces delegiranja ciljeva na sve nivoe i položaje u organizaciji i da pomognu razvoju efikasne upotrebe priznatih programa.

Još jedan bitan aspekt odnosa globalnih organizacija prema ljudskom faktoru je efikasno priznavanje i novčani sistem nagrađivanja. U osnovi, globalna organizacija je sigurna da su nagrađivanja pozitivna i da treba javno da se dele. U lancu *Ritz-Carlton* hotela svaki zaposleni može poslati „karticu prve klase” da bi pohvalio bilo koga u organizaciji za dobro obavljen posao. Oni takođe koriste novčane nagrade zaposlenom zbog izuzetnog

⁸ www.sony.com.

⁹ Inić, B. P., (2003) *Menadžment 2*, Lideri, Kako postati milioner, Beograd, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janićije i Danica Karić”, str. 36.

odnosa prema službi, koje dodeljuje član Izvršnog komiteta. Osim toga, pojedinci koji predlože najbolje rešenje za unapređenje posla bivaju istaknuti na oglasnoj tabli i dobijaju večeru za dvoje, a oni koji daju najveći broj korisnih ideja bivaju nagrađeni na prijemima koji se priređuju tromesečno.¹⁰

KLIMA JEDNAKOSTI

Globalna organizacija stvara klimu jednakosti u kojoj se svi zaposleni, potrošači, vlasnici, dobavljači i zajednica tretiraju sa poštovanjem i dostojanstvom. Stvaranju takvog ambijenta se u različitim organizacijama pristupa na različite načine. Tako npr. svaki član kompanije *Wal-Mart* predstavlja neku vrstu saradnika, tako da nema podređenih. Odnos prema potrošačima u lancu *Ritz-Carlton* hotela je tako uređen da, kada gost upita gde se nalazi neko mesto u hotelu, saradnik prekida svoj posao, šta god da je radio i postaje lični vodič gostu do traženog mesta.¹¹

Još jedan znak pristupa jednakosti je način na koji globalna organizacija tretira svoje dobavljače. U prošlosti, organizacije bi pregovarale sa dobavljačima i borile se međusobno u cilju postizanja najnižih mogućih cena. Ova strategija je napuštena u korist pristupa jednakosti u kome se na snabdevače gleda kao na sastavni deo tima. Na primer, u kompaniji *IBM* snabdevači učestvuju u stvaranju novog proizvoda, uče koje su to potrebe organizacije, i rade zajedno sa organizacijom u procesu obezbeđivanja materijala i delova koji su najjeftiniji i najkvalitetniji. U tom procesu dobavljači uče o kulturi svojih potrošača i o načinu na koji organizacija radi. Dobavljači su, stoga, u boljoj poziciji da integrišu svoj pristup sa pristupom organizacije koja je njihov partner.¹² Japanske globalne organizacije poput *Sony* i *Mitsubishi*, unapredile su ovu ideju tako što su uključile dobavljače u proces određivanja cene proizvoda i stalno rade zajedno u cilju smanjenja troškova.

TEHNOLOŠKA PODRŠKA

Globalne organizacije su sve manje vezane za određenu lokaciju. Njihovi poslovi se permanentno šire po svetu, tako da se koordinacija tih aktivnosti odvija uz tehnološku podršku koja omogućava brže i fleksibilne poslovne interakcije. Razvijenost informacione tehnologije znatno olakšava koordinaciju udaljenih operacija, a korišćenje interneta sve više postaje moćno sredstvo širenja globalnih operacija.

Tehnologije menjaju ljude, prirodu ekonomskih odnosa i uspešnost pojedinih organizacija. One koriste onima koji znaju da ih savladavaju i upotrebljavaju kao

¹⁰ *Isto*, str. 37.

¹¹ Hodgetts, R. M., Luthans, F., (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, p. 65.

¹² www.ibm.com

konkurentsku prednost, a uništavaju ekonomske subjekte koji su spori u njihovom korišćenju i prepoznavanju prednosti koje taj proces donosi. Nove tehnologije doprinose povećanju konkurentnosti na globalnom tržištu, kako po osnovu unapređenja kvaliteta i dizajna, tako i po osnovu sniženja troškova i cena. Transfer tehnoloških znanja je presudno preimućstvo globalnih organizacija, a njihova snaga se ogleda u sposobnosti korišćenja visoke tehnologije.

Zahvaljujući ogromnoj razlici u tehnološkoj konkurentnosti, Amerika je, po najnovijoj analizi Švajcarskog instituta za razvoj menadžmenta, još uvek ubedljivo na prvom mestu zemalja po konkurentnosti privreda uopšte, tj. na domaćem i stranom tržištu.¹³

OTVORENOST

Ako se organizacija posmatra kao celina sastavljena od više međusobno povezanih delova, često se naglašava da je povezana sa sredinom i otvorena za njene uticaje. Globalne organizacije ne samo da su spremne da prihvate nove trendove, one naslućuju i ohrabruju promene. Umesto da se bore protiv promena, one uče kako da im se prilagode, kako da ih stvaraju i izvuku profit iz njih. U tom smislu, one ističu potrebu razumevanja i primenu koncepata otvorenosti prema različitim kulturama. Njihovi menadžeri ovlašćuju saradnike, pojednostavljaju strukturu i fleksibilni su po svim pitanjima.

Whirpool je dobar primer takve firme. Pre nekoliko godina ova globalna organizacija je analizirala različita tržišta i došla je do zaključka da američko tržište neće više biti najveće, niti će na tom tržištu imati dovoljno posla da bi rasla i napredovala. Otkrili su da to mogu postići na tržištima centralne i istočne Evrope, Meksika i Azije. Zato je *Whirpool* kreirao novu viziju i krenuo u proces njene realizacije. Svi stariji menadžeri su morali da imaju globalno iskustvo da bi mogli da bolje razumeju globalno tržište na kome je njihova organizacija poslovala. Osim toga, ova globalna organizacija je ušla u zajedničko ulaganje sa *Philipsom* da bi osvojila evropsko tržište i započela zajednička ulaganja u Indiji i Meksiku. Šta više, održavala je konferencije širom Evrope da bi se menadžeri međusobno upoznavali i da bi sagledali kulturne razlike i naučili da ih cene.¹⁴

SAMOEFIKASNOST

Samoeфикаsnost podrazumeva samouverenost i verovanje pojedinca u svoje sposobnosti, resurse i načine delovanja koji su potrebni da bi se uspešno ostvario neki zadatak. Pre nego što selektuju svoje izbore i počnu sa radom, zaposleni žele da izmere, procene i integrišu informacije o svojim sposobnostima. U tom smislu, veoma je važno da globalne

¹³ www.02.imd.ch.wcy/methodology

¹⁴ Hodgetts, R. M., Luthans, F., (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, p. 67

organizacije mogu da promovišu i razvijaju samoefikasnost, da bi iskoristile pozitivan uticaj na izvršavanje poslova zaposlenih i ostvarivanje konkurentnosti.

Postoji veliki broj specifičnih načina na koje samoefikasnost može da se razvija (npr. sigurnost da će zaposleni doživeti uspeh, verbalno ubeđivanje ili obuka kroz učenje preko drugih), ali globalne organizacije takođe koriste i opštiji pristup stvaranju klime ili kulture koja uči i promoviše *samosvesnost* i *aktivno rešavanje problema*. *Samosvesnost* nastaje iz jasne organizacione vizije koja daje smer u odnosu na kritične izbore i obezbeđuje povratni odgovor o rezultatima. U osnovi, saradnici se uče da aktivno traže informacije o uticaju njihovog ponašanja na druge i o stvarima koje su bitne za druge, u cilju maksimiziranja sopstvene efikasnosti. Drugim rečima, „traženje informacija” postaje bitan element procesa funkcionisanja globalne organizacije. Neke globalne organizacije, kao način za pospešivanje razvoja efikasnosti, koriste metod „procene od 360 stepeni”. On predstavlja metod putem kojeg se na sistematičan način prikupljaju mišljenja velikog kruga ljudi o performansama lidera. Proces ocenjivanja uključuje samoprocenu, kao i procenu od strane nadređenih, podređenih, potrošača, važnih klijenata, itd. Dobijeni rezultati procene biće realniji ukoliko je krug osoba koje vrše ocenjivanje širi.

Proaktivno rešavanje problema se koristi da nauči menadžera u globalnoj organizaciji kako da nasluti i da bude efikasniji u rešavanju problema, pre nego što oni postanu ozbiljni. Na primer, *IBM* se nekada oslanjao na povratnu reakciju od strane potrošača da bi identifikovao probleme usluge. Međutim, ova organizacija je na kraju otkrila da većina potrošača koji su nezadovoljni uslugom, jednostavno prestanu da koriste usluge kompanije. Sada *IBM* proaktivno rešava probleme potrošača, kontaktirajući potrošače koji su prestali da koriste njihove usluge da bi saznali šta nije u redu i kako mogu da povrate potrošače. Ova proaktivnost je karakteristika globalnih organizacija.¹⁵

KULTURNO RAZUMEVANJE

Opšte je prihvaćeno mišljenje da kultura jednog društva predstavlja njegove zajedničke vrednosti, razumevanja, pretpostavke i ciljeve koji se prenose sa generacije na generaciju. To su zajednički stavovi, načini ponašanja i očekivanja, koji podsvesno vode i kontrolišu određene norme ponašanja. Čovek se rađa u određenoj kulturi, a ne sa njom, i izgrađuje se kroz proces socijalizacije. Kultura rezultira u životnoj osnovi, zasnovanoj na zajedničkim komunikacijama, standardima, kodovima ponašanja ili očekivanjima.¹⁶ Tokom vremena, kulture su se razvijale uporedo sa prilagođavanjem društva promenama u spoljašnjem ili unutrašnjem okruženju.

¹⁵ www.ibm.com

¹⁶ Hofstede, G., (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, p. 25.

Organizacije koje žele da ostanu konkurentne na globalnom nivou i da prošire svoje delovanje u drugim zemljama, moraju da razviju vrhunski menadžerski kadar, koji ima iskustvo u poslovanju i koji razume kako treba raditi sa ljudima iz drugih kultura. Dakle, globalne organizacije moraju da investiraju u dobro obučene menadžere i lidere sa veštinom, koja je bitna za efikasan rad u multikulturalnom okruženju. Upravljanje kulturnim razlikama radne snage u svojoj ili u stranoj zemlji, bitan je konkurentski faktor za budućnost, a veštine koje su potrebne za ovakav zadatak su *razumevanje i poštovanje razlika*. Prednosti multikulturalnih razlika uključuju: potpuniju upotrebu izvora kroz skup različitih veština, perspektiva i ideja; bolje razumevanje multikulturalnog tržišta, veće inovacije i bolje rešavanje problema; povećanu motivaciju i posvećenost organizaciji i sl.

LITERATURA

- [1] Certo, S. C., (2000) *Modern Management*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- [2] Deresky, H., (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- [3] Dessler G., (1998) *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- [4] Douglas, P. S., Craig, C. S., (1997) *Globalna marketing strategija*, Beograd, PS „Grmeč”.
- [5] Luthans, F., Hodgetts, R.M., Lee S.M., (1994) *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, New York, Organizational Dynamics
- [6] Hodgetts, R. M., Luthans, F., (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- [7] Hofstede, G., (1980) *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications
- [8] Inić B., (2003) *Menadžment 1*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić”, Beograd.
- [9] Inić B., (2004) *Menadžment 2*, Lideri, Kako postati milioner, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić”, Beograd.
- [10] Petković, M., Janićijević, N., Bogičević, B., (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd.

- [11] Popović, P., (1998) *Globalizacija ekonomska suverenost*, Beograd, Poslovni krug.
- [12] Porter, M. E., (1987) *Changing Patterns of International Competition*, „The Competitive Challenge”, Boston, Ballinger Pub. Co.
- [13] Rakita, B., (1998) *Međunarodni marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd i Globmark.
- [14] Šuković, R. F., (1989) *Psihologija organizacije – struktura i sadržaj osnovnih problema*, Beograd, NIRO „Privredni pregled”.
- [15] www.ibm.com.
- [16] www.02.imd.ch.wcy/methodology.
- [17] www.ibm.com.
- [18] www.sony.com.
- [19] Yukl, G., (1998) *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.