



Univerzitet Singidunum
Departman za poslediplomske studije
Poslovna ekonomija

MASTER RAD

**UTICAJ LIDERSTVA I DRUGIH KLJUČNIH FAKTORA NA
IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA
STUDIJA SLUČAJA: CARLSBERG GRUPACIJA SA POSEBNIM
OSVRTOM NA „CARLSBERG SRBIJA“**

Mentor:

Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Miloje Radović

400536/2011

Beograd, 2013.

SADRŽAJ:

Uvod	4
1. Liderstvo u uslovima međunarodnog poslovanja	11
1.1. Globalizacija i međunarodne organizacije	11
1.2. Karakteristike menadžera međunarodnih organizacija	12
1.3. Karakteristike lidera međunarodnih organizacija	14
1.4. Podsticaj razvoja liderstva usmerenog na međunarodne uslove poslovanja ...	15
1.5. Strategija međunarodnog poslovanja	17
2. Upravljanje promenama i međunarodno poslovanje	19
2.1. Organizacione promene	20
2.2. Uloge lidera u upravljanja promenama	22
2.3. Pokazatelji uspeha međunarodnih organizacija	24
3. Strategijski menadžment i međunarodno tržište	27
3.1. Promene i strategijsko planiranje	28
3.2. SWOT (TOWS) analiza	30
3.3. Formulisanje poslovne strategije	32
3.4. Formulisanje strategije međunarodnog poslovanja	34
3.5. Implementacija strategije	36
3.5.1. Matrica rezultata strategijske formulacije i implementacije	38
3.5.2. Uloga „top“ menadžmenta u implementaciji strategije	39
3.6. Strategijska kontrola	41
4. Ključni faktori uticaja na implementaciju strategije međunarodnog poslovanja	43
4.1. Analiza konkurencije	43
4.2. Tehnološke promene	46
4.3. Nastup na međunarodnom tržištu	48
4.4. Merdžeri i akvizicije	52

5. Marketing strategija i međunarodno poslovanje	56
5.1. Strategija proizvoda u međunarodnom poslovanju	58
5.2. Međunarodni životni ciklus proizvoda	62
5.3. Marketing menadžment	65
6. Finansije i izvoz	66
6.1. Međunarodni računovodstveni standardi	67
6.2. Strategija formiranja izvoznih cena	68
7. Studija slučaja: Carlsberg grupacija sa posebnim osvrtom na „Carlsberg Srbija“	71
7.1. Istorijat Carlsberg grupacije	71
7.2. Tržišta implementiranja strategije međunarodnog poslovanja Carlsberg – a ...	72
7.2.1. Tržište Severne i Zapadne Evrope	73
7.2.2. Tržište Istočne Evrope.....	74
7.2.3. Tržište Azije	75
7.3. Akcionari	75
7.4. SWOT analiza	76
7.5. Istorijat kompanije „Carlsberg Srbija“	77
7.6. Integrirani sistem upravljanja kvalitetom	80
7.7. Misija i vizija kompanije „Carlsbeg Srbija“	81
7.8. Poslovanje kompanije „Carlsberg Srbija“ u 2008. godini	82
7.9. Saradnja „State of Exit“ fondacije i kompanije Carlsberg Srbija	84
7.10. Iskorišćenje prirodnih resursa i električne energije	84
7.11. Program za lidere budućnosti	88
8. Zaključak	90
9. Literatura	93

UVOD

Liderstvo predstavlja proces putem koga pojedini članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva.¹ Liderstvo nije izolovani kvalitet koji je dostupan samo pojedincu ili manjini, već je distribuirano na svim nivoima hijerarhije. Zahvaljujući tome, ljudi u organizaciji poseduju visok osećaj odgovornosti, pripadnosti i spremnosti na promene.²

Opšte usmeravanje kompanija svih vrsta u pravcu međunarodnih tržišta rezultiralo je nastankom većeg broja tržišta proizvoda, koja su po dometu više globalna ili regionalna nego domaća. Organizacija koja planira da posluje na međunarodnom tržištu mora dobro da se pripremi, da izabere adekvatnu strategiju, da bude fleksibilno u poslovanju, da ima promišljen tržišni nastup, razvijen marketing program koji prati aktivnosti organizacije.

Uticaj globalizacije je uslovio veći značaj međunarodnog poslovanja: objedinjavanje poslovnih procesa na makro i mikro nivou, uspostavljanje jedinstvenih ekonomskih odnosa, stvaranje konkurentske prednosti, težnja od nacionalnog ka globalnom.

Najznačajnija tema u društvenim, bihevioralnim i organizacionim naukama jeste liderstvo. Kada prevlada dobro liderstvo, organizacije i ljudi prosperiraju. Loše liderstvo je gotovo uvek praćeno raspadom organizacije i poslovnim katastrofama. Ono je važan izvor održive konkurentske prednosti organizacije, kako na domaćem tržištu tako i u međunarodnom poslovanju organizacije, jer efektivno liderstvo omogućava uspešniju implementaciju organizacione strategije i superiornije organizacione performanse.

¹ Petković M. (2011), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, Str. 2, Dostupno na sajtu: www.ekof.bg.ac.rs 01.11.2012.

² Mašić B., Džunić M. (2011), *Efektivno liderstvo i inovacije – ključni faktori održive konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Str. 180.

Liderstvo podrazumeva set aktivnosti koje uključuju lidera i sledbenike koji zajednički rade na ostvarenju određenih ciljeva. Apostrofiranje uticaja u najvećem broju definicija liderstva, jasno ukazuje da se radi o socijalnom procesu, koji, ni u kom slučaju, ne može biti jednostran. Sposobnost uticanja implicira višeznačne relacije između ljudi, koje se mogu ostvariti jedino aktivnim učešćem svih relevantnih subjekata, što znači da je liderski proces recipročan i podrazumeva obostrani uticaj kako lidera na sledbenike, tako i sledbenike na lidera. Kao rezultat tog reciprociteta pojavljuju se promene različitog stepena i intenziteta, koje zahtevaju specifičnu artikulaciju raznovrsnih želja i namera, pri čemu je uloga lidera od esencijalnog značaja.

Uloge koje lider realizuje su brojne, mada se neke od njih mogu izdvojiti kao najznačajnije: utvrđivanje ciljeva, motivacija drugih da ostvare te ciljeve, podrška procesima u okviru kojih se ciljevi ostvaruju, obezbeđenje jedinstva napora i afirmacija grupnih vrednosti, kreiranje atmosfere poverenja i zajedništva, reprezentovanje grupnih interesa i sl. U osnovi, postoje tri suštinske liderske uloge:³

1. **Dijagnostikovanje** – sposobnost percipiranja postojeće situacije, projektovanje budućeg stanja i predlog mogućih rešenja za prevazilaženje uočenog gopa performansi. Ova liderska uloga zahteva od lidera posedovanje kognitivnih veština.
2. **Adaptiranje** – promena ponašanja članova organizacije u pravcu zatvaranja definisanog gopa i ostvarenja željenih ciljeva, što iziskuje posedovanje različitih biheviorističkih veština.
3. **Komuniciranje** – obaveštavanje onih čije je učešće u realizaciji ciljeva neophodno o svim relevantnim aspektima i aktivnostima koje treba preduzeti. Obaveštavanje mora biti razumljivo, pravovremeno i u odgovarajućoj formi, i zahteva posedovanje komunikacionih, odnosno procesnih veština.

³ Stanojević Aleksić V. (2006), *Menadžment*, Univerzitet u Kragujevcu, Str. 9.

Predmet istraživanja

Svaka nauka, a time i naučni rad, mora imati svoj predmet istraživanja i svoje metode kojima dolazi do saznanja o predmetu istraživanja. „Naučni rad je specifičan način razmišljanja i promišljanja čiji je osnovni cilj na kom počiva – istina.“⁴ Prema tome, neophodno je razlikovati naučno mišljenje od mišljenja u globalu. Osnova naučnog mišljenja je istina, odnosno težnja istini, dok se u osnovi opšteg mišljenja može naći istina i laž.

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja teorijsko razmatranje uticaja lidera i ključnih faktora na strategiju međunarodnog poslovanja. U radu polazimo od toga da od liderstva jedne međunarodne kompanije zavisi uspešnost implementacije strategije međunarodnog poslovanja, kao i od toga da od ključnih faktora koji utiču na strategiju međunarodnog poslovanja zavisi uspešnost sprovođenja strategije tj. planirana uspešnost poslovanja organizacije na određenom tržištu.

Brojna literatura kojom se objašnjava uticaj lidera i ključnih faktora na strategiju međunarodnog poslovanja predstavlja osnovno polazište za izradu ovog master rada.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Međunarodno poslovno okruženje je veoma dinamično, jer se sile koje deluju iz okruženja menjaju vrlo brzo, kako kvalitativno, tako i kvantitativno. Zbog toga je potrebno ne samo razviti poslovnu strategiju već je i implementirati na najbolji mogući način. Shodno tome, značaj ovog master rada vezuje se za upoznavanje sa strategijom međunarodnog poslovanja, kao i sa uticajem lidera na strategiju međunarodnog poslovanja. Takođe, značaj se vezuje i za upoznavanje sa ključnim faktorima koji u izvesnoj meri omogućuju poslovanje jedne organizacije na globalnom tržištu.

⁴ Miljević M. (2007), „*Metodologija naučnog rada*“, Filozofski fakultet – Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, op. cit., str. 11.

Danas, međunarodno poslovanje predstavlja izazov za mnoge organizacije i sve je veći broj onih koji svoje poslovanje pokušavaju da usmere na međunarodno tržište. Međutim, negativan uticaj pojedinih faktora predstavlja veliki problem za poslovanje, a to se ogleda u promeni strategije i sl. Prema tome, značaj ovog rada vezuje se i za upoznavanje ključnih faktora koji u izvesnoj meri onemogućavaju međunarodno poslovanje organizacije.

Činjenica da se preko medija, a posebno na internetu, može dosta informisati o liderstvu, kao i o strategiji nastupa na međunarodno tržište, dokazuje aktuelnost i značaj ovog master rada.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste razmatranje uticaja lidera i ključnih faktora na strategiju međunarodnog poslovanja, a na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih stručnjaka u ovoj oblasti.

Naučni cilj je naučna deskripcija i analiza uticaja lidera i ključnih faktora na strategiju međunarodnog poslovanja. Ovim istraživanjem se takođe ukazuje na značaj strategije međunarodnog poslovanja.

Društveni cilj ovog master rada jeste da bude od praktične koristi svim potencijalnim čitaocima. Identifikovanje veze između strategije međunarodnog poslovanja i lidera i ključnih faktora koji na nju utiču, praktično može da posluži preduzetnicima koji za cilj imaju da prošire svoju delatnost na međunarodno tržište.

Hipotetički okvir istraživanja

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a na osnovu teoretskih i istraživačkih podataka, postavili smo sledeće hipoteze:

Kao **generalna hipoteza** istraživanja izdvaja se sledeća:

- Uspešnost implementacije strategije međunarodnog poslovanja zavisi od lidera koji upravlja organizacijom, kao i od ključnih faktora: proizvoda koji se izvozi, finansijskih kapaciteta, izvozne mogućnosti organizacije, ali kao najvažnije ključne faktore možemo izdvojiti konkurenciju i tehnološke promene.

Kao **posebne hipoteze** istraživanja izdvajaju se sledeće:

- Uloga lidera je od posebne važnosti u iniciranju promena i u upravljanju otporima koji se pojavljuju u njihovom sprovođenju, kao i za kreiranje efektivne vizije, vođenje timova za promene, komuniciranje i upravljanje organizacionom kulturom.
- Najizraženiji trend današnjeg poslovanja jeste rastuća globalizacija tržišta i usluga širom sveta, što ukazuje na to da lideri moraju poznavati ključne faktore koji direktno utiču na formiranje strategije međunarodnog poslovanja.

Metode istraživanja

U cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva (opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost) neophodno je kompleksno istraživanje i odgovarajuća metodologija kako bi se obradila tema projektnog rada i realizovali postavljeni ciljevi.

Istraživana je relevantna literatura, naučno-teorijska saznanja korišćenjem osnovnih, analitičkih i sintetičkih metoda: dedukcije, analize, sinteze, generalizacije, konkretizacije. Prilikom prikupljanja podataka za ovo istraživanje primenjivan je metod analize sadržaja dokumenata. Pouzdanost i objektivnost služili su za dokazivanje postavljenih hipoteza. Takođe, korišćena je i statistička metoda s ciljem analize sadržaja. U radu je često korišćena analiza uz pomoć koje se pojave i procesi rasčlanjuju na delove čime se ulazi u srž problema.

Struktura rada

U nastavku rada prezentuje se sledeće:

- U prvom delu rada – **Uvod**, određen je predmet i polazište istraživanja, zatim je zaključen značaj, definisan je cilj istraživanja a nakon njega i hipoteze, korišćene metode i prezentovana je struktura rada.
- Drugi deo rada – **Liderstvo u uslovima međunarodnog poslovanja** upoznaje nas sa globalizacijom i međunarodnim poslovanjem, karakteristikama menadžera međunarodnih organizacija, karakteristikama lidera međunarodnih organizacija, podsticajem razvoja liderstva usmerenog na međunarodne uslove poslovanja, strategijom međunarodnog poslovanja.
- Treći deo rada – **Upravljanje promenama i međunarodno poslovanje** odnosi se na organizacione promene, ulogu lidera u upravljanju promenama i pokazatelje uspeha međunarodnih organizacija.
- Četvrti deo rada – **Strategijski menadžment i međunarodno tržište** upoznaje nas sa promenama i strategijskim planiranjem, Swot (Tows) analizom, formulisanjem poslovne strategije, formulisanjem strategije međunarodnog poslovanja, implementacijom strategije, matricom rezultata strategijske

formulacije i implementacije, ulogom „top“ menadžmenta u implementaciji strategije i strategijskom kontrolom

- Peti deo rada – **Ključni faktori uticaja na implementaciju strategije međunarodnog poslovanja** daje nam uvid u analizu konkurencije, tehnološke promene, nastup na međunarodnom tržištu i merđžere i akvizicije.
- Šesti deo rada – **Marketing strategija i međunarodno poslovanje** daje nam uvid u strategiju proizvoda u međunarodnom poslovanju, međunarodni životni ciklus proizvoda, kao i viđenje marketing menadžmenta od strane Filipa Kotlera.
- Sedmi deo – **Finansije i izvoz** upoznaje nas sa međunarodnim računovodstvenim standardima i strategijom formiranja izvoznih cena.
- Osmi deo rada – **Studija slučaja: Carlsberg grupacija sa posebnim osvrtom na „Carlsberg Srbija“** upoznaje nas sa istorijatom Carlsberg grupacije, tržištima implementiranja strategije međunarodnog poslovanja Carlsberg grupacije, akcionarima, SWOT analizom, istorijatom kompanije „Carlsberg Srbija“, integrisanim sistemom upravljanja kvalitetom, misijom i vizijom kompanije „Carlsberg Srbija“, poslovanjem kompanije „Carlsberg Srbija“ u 2008. godini, saradnjom „State of Exit“ fondacije i kompanije „Carlsberg Srbija“, iskorišćenjem prirodnih resursa i električne energije, i programom za lidere budućnosti.
- Deveti deo – **Zaključak** izveden je na osnovu svih prethodnih delova rada.
- Poslednji, deseti deo - **Literatura** korišćena za ovaj master rad.

1. LIDERSTVO U USLOVIMA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Osnovna teza na kojoj se temelji ovaj rad jeste stav da je u uslovima globalizacije potreban lider koji je dovoljno kvalitetan da pravilno reaguje u dinamičnom okruženju kakvo je međunarodno tržište. Predmet ovog dela rada jeste analiza pozicije liderstva u uslovima globalizacije, kao i uloga i značaj koji liderstvo ima u poslovanju međunarodnih organizacija. U tekstu koji sledi, takođe se ukazuje na to da menadžment međunarodnih organizacija može promovisati i podsticati razvoj liderstva usmerenog na međunarodne uslove poslovanja.

1.1. GLOBALIZACIJA I MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE

Globalizacija je proces koji može biti sagledan iz različitih perspektiva, pre svega ekonomske, političke, društvene i kulturne. U okviru svake od navedenih perspektiva moguće je naći različita shvatanja globalizacije. U okviru ekonomske perspektive izdvajaju se sledeća shvatanja globalizacije:⁵

- Globalizacija kao proces u kome tržišta i proizvodnja u različitim zemljama postaju visoko međuzavisna zahvaljujući dinamičnoj razmeni dobara i usluga i intenzivnim tokovima kapitala i tehnologije.
- Globalizacija kao proces koji karakteriše intenzivno kretanje faktora proizvodnje između zemalja.
- Globalizacija kao proces integracije finansijskih tržišta i intenzivnih kretanja međunarodnog kapitala.

⁵ Aleksić A.. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 148.

- Globalizacija kao proces formiranja globalnog tržišta zasnovanog na intenzivnim kretanjima radne snage, trgovini i transportu dobara, usluga i informacija između različitih zemalja.

Iako se navedena shvatanja globalizacije razlikuju u pojedinim elementima, svima njima je zajedničko uočavanje trenda da u uslovima globalizacije dolazi do povećane pokretljivosti materijalnih i nematerijalnih resursa i gotovih proizvoda. Globalna preduzeća su nosioci procesa globalizacije s obzirom na to da upravo svojim poslovnim aktivnostima ona dovode do povećane razmene dobara i usluga, intenzivnog kretanja faktora proizvodnje, kapitala i informacija.

1.2. KARAKTERISTIKE MENADŽERA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA

Jedan od eminentnih autora i istraživača u oblasti poslovanja međunarodnih organizacija svakako je i Hauard Perlmutter, koji je svojim radom *“The Tortuous Evolution of Multinational Corporation”* na jedinstven način napravio sponu između radova svojih prethodnika (Chandler, 1962; Stapford, Wells, 1972, Franko, 1976, Egelhoff, 1982 i 1988) i postulata na kojima je kasnije razvijana procesna škola menadžmenta (Perlmutter, 1969). Osim navedenog, Perlmutterov rad značajan je i zbog toga što je po prvi put moguće uočiti evoluciju multinacionalnog ka međunarodnoj organizaciji. Perlmutterova tipologija zasnovana je na stavovima menadžera u pogledu upravljanja kompanijom. Po njemu, ti stavovi mogu biti etnocentrični, policentrični ili geocentrični.⁶

Etnocentrični pristup u upravljanju se zasniva na stavovima da je za kompaniju najbolje ako se u inostrane departmane preslikaju domaći standardi u poslovanju, primene principi poslovne politike i kriterijumi merenja performansi iz centrale i da se u nepromenjenom obliku koriste u svim delovima organizacije MNK. U popunjavanju

⁶ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 148. – 150.

menadžerskih pozicija prednost se daje menadžerima iz matične zemlje. Kandidati za menadžerske pozicije se regrutuju u zemlji u kojoj se nalazi centrala kompanije, a potom sele u inostranstvo, kako bi preuzeli novo radno mesto i tamo poslovali. Ovakav pristup može biti i posledica nedovoljno kvalitetnih kandidata na lokalnom tržištu, ali i toga da centrala želi jednoobraznost u poslovanju, u skladu sa principima njenog rada.

Policentrični pristup u upravljanju zasniva se na stavovima da je za kompaniju najbolje da se u što je većoj meri moguće prilagodi lokalnom tržištu. Polazi se od stava da se standardi i kriterijumi uspešnosti razlikuju od zemlje do zemlje i da moraju biti prilagođeni lokalnim uslovima. U popunjavanju menadžerskih pozicija prednost se daje kandidatima iz zemlje domaćina. U formulisanju pojedinih politika najveći značaj imaju lokalna kultura i poslovni običaji i preduzeće pokazuje spremnost da se prilagodi uslovima koji vladaju na lokalnom tržištu rada.

Geocentrični pristup u upravljanju pretpostavlja da superiornost nije podređena nacionalnosti. U skladu s političkim i pravnim ograničenjima, menadžment nastoji da postavi "pravog čoveka na pravo mesto", bez obzira na njegovu nacionalnu pripadnost. Krajnji cilj kome se teži je da kompanija u celini, kao i njeni delovi, usvoji globalnu optiku. Poreklo kandidata nije bitno u procesu regrutacije, već njegove veštine i sposobnosti. Kandidati mogu biti regrutovani iz neke treće zemlje, odnosno nezavisno od matične zemlje kompanije i zemlje domaćina.

Značaj ove klasifikacije ogleda se u tome što je izvršena na osnovu značaja koji kulturni uticaj ima na izbor stila upravljanja.⁷ Na osnovu navedenih stilova menadžmenta Perlmutter je zaključio da će se multinacionalne kompanije u budućnosti razvijati prema globalnom ili geocentričnom pristupu u poslovanju, organizovane kao mreže preduzeća koje seku nacionalne granice i imaju heterogen menadžment. Još tada uočena je potreba razmene znanja između organizacionih delova i potreba da

⁷ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 148. – 150.

upravljanje preduzećem bude van uticaja zemlje porekla kao i zemlje domaćina kompanije.

1.3. KARAKTERISTIKE LIDERA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA

Upravljanje međunarodnom organizacijom zahteva suštinski drugačiji pristup liderstvu. Vrlo slikovito o tome govori izjava Džeka Velča, CEO Dženeral Elektrika, koji je prokomentarisao: "Džek Velč budućnosti se mora razlikovati od mene. Ja sam čitav svoj život proveo u Americi. Sledeći prvi čovek Dženeral Elektrika će biti neko ko je živio u Bombaju, Hong Kongu ili Buenos Ajresu. Moramo da pošaljemo naše najbolje ljude u svet i postaramo se da dobiju trening koji će im obezbediti da postanu globalni lideri pod čijim vođstvom će Dženeral Električ cvetati u budućnosti".⁸

Istraživanje koje su izvršili Gregersen H. B., Morrison A. J. i Black J. S.⁹, pokazalo je da u međunarodnim organizacijama postoji velika potreba za međunarodnim menadžerima i da je ona mahom nezadovoljena: 85% od ukupnog broja intervjuisanih predstavnika kompanija izjavilo je da nemaju adekvatan broj međunarodnih lidera, a 67% da njihovi postojeći lideri treba da rade na unapređenju svojih veština i znanja pre nego što se uhvate u koštac sa liderstvom u međunarodnim okvirima. Sve češće se preduzeća nalaze u situaciji da shvate svu težinu poruke da je najvažniji kapital za XXI vek ljudski kapital i da su finansijskim i materijalnim resursi potrebni, ali nedovoljni za dostizanje liderske pozicije u međunarodnim razmerama. Na slici 1. možemo videti značaj koji ima liderstvo usmereno na međunarodne uslove poslovanja u odnosu na ostale elemente koji su neophodni da bi međunarodno poslovanje bilo uspešno.

⁸ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 151.

⁹ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 151.

Slika 1: Značaj liderstva usmerenog na međunarodno poslovanje u poređenju s ostalim elementima potrebnim za uspešno međunarodno poslovanje¹⁰

Elementi	Prosečna ocena ²
Kompetentni međunarodni lideri	6.1
Aдекватna finansijska sredstva	5.9
Savremene informacione tehnologije	5.1
Kvalitetna lokalna radna snaga	5
Politička stabilnost tržišta	4.7
Vladina podrška biznisu	4.5
Niže carinske i necarinske barijere	4.4

1.4. PODSTICAJ RAZVOJA LIDERSTVA USMERENOG NA MEĐUNARODNE USLOVE POSLOVANJA

Ako su karakteristike ličnog razvoja pojedinca takve da podržavaju njegov potencijal da postane lider, de Vries i Floran-Trasi smatraju da tada organizacija preuzima ulogu za dalji razvoj pojedinca ka globalnom lideru. Tehnike koji oni preporučuju na liniji su onih koje srećemo i kod drugih autora koji su se bavili fenomenom razvoja globalnih lidera. Najčešće se navode sledeće aktivnosti:¹¹

1) Putovanja i transferi. Zaposleni relativno lako mogu prihvatiti rotaciju poslova koje obavljaju, ali znatno teže prihvataju da oni sami budu rotirani s jednog mesta na drugo, naročito ukoliko to znači i promenu mesta boravka, što je u organizacijama koja globalno posluju pravilo, a ne izuzetak. Istraživanja ukazuju da je spremnost zaposlenih

¹⁰ Gregersen H. B., Morrison A. J., Black J. S. (1998), „Developing Leaders for the Global Frontier“, MIT Sloan Management Review

¹¹ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 154. – 158.

da prihvate promene mesta boravka u direktnoj vezi s njihovom starošću, bračnim statusom i tipom ličnosti. Kod starijih zaposlenih koji imaju partnera i decu spremnost za preuzimanje drugog posla u drugom mestu ili zemlji je manja, naročito ukoliko partner ima sopstvenu uspešnu karijeru vezanu za trenutno mesto boravka. Neke kompanije se oslanjaju na praksu izbora kandidata koji još uvek nisu zasnovali sopstvenu porodicu, koje onda rotiraju s radnog mesta u jednoj zemlji na radno mesto u drugoj. S druge strane, neke insistiraju na tome da u izbor ulaze ne pojedinci nego porodice, pa se kao uslov menadžerima za napredak, koji podrazumeva ekspatrijaciju, postavlja to da budu u braku i da se i porodica seli s njima. Transferi menadžera kroz korporativne delove predstavljaju najstariji metod izgradnje međunarodnih lidera.

2) Timski rad. Imajući u vidu svu kompleksnost internog i eksternog okruženja u kome globalne orgnizacije funkcionišu, pojedini autori izražavaju sumnju u to da liderstvo u njima može da počiva na jednoj osobi i jednoj poziciji – izvršnom direktoru (*CEO*). Umesto toga oni smatraju da je budućnost upravljanja prostorno i poslovno diverzifikovanim organizacijama koja posluju u uslovima stalnih promena i neizvesnosti u razvoju efektivnog timskog menadžmenta. Upravo zbog kompleksnosti zahteva upravljanja, izvršni timovi treba da preuzmu ulogu koju je nekada obavljao jedan čovek sa mrežom svojih savetnika. Uvođenje izvršnih timova kao rukovodećeg tela u globalnim preduzećima ne znači da će se izgubiti potreba za pozicijom izvršnog direktora već da će ona biti suštinski izmenjena, tako da odražava odnos *primus inter pares*.

3) Obuka. Rukovođenje i vođenje podrazumevaju stalno učenje i razvoj novih veština. Velike svetske kompanije posebnu pažnju posvećuju specifičnim programima edukacije starijih menadžera koji imaju za cilj razvoj veština globalnih lidera kod njih. Međunarodne organizacije koriste različite vrste obuka. Programi se razlikuju u zavisnosti od toga na koju kategoriju zaposlenih su usmereni. U skladu s tim pravimo razliku između programa obuke menadžera i obuke ostalih zaposlenih. Jedna od pogodnih klasifikacija je razlikovanje programa obuke kao standardizovanih i nestandardizovanih. Standardizovani programi su generički programi koji u takvoj formi i

sadržaju mogu biti upotrebljeni u bilo kojoj zemlji, bez obzira na kulturne i druge specifičnosti. Standardizovani programi se koriste uglavnom za unapređenje kvantitativnih i tehničkih veština, koje su univerzalnog karaktera. Neka istraživanja pokazuju da treninzi ponašanja ne mogu biti potpuno standardizovani, već moraju biti praćeni programima koji su specifični za svaku zemlju. Nestandardizovani, specifični programi usmereni su prevashodno na to da odgovore specifičnim zahtevima učesnika i obično se zasnivaju na kulturno specifičnim treninzima. Ovakve programe naročito razvijaju MNK kojima su potrebni zaposleni sa specifičnim znanjima o određenoj zemlji, njenom jeziku, kulturi i privredi. Obuke mogu biti organizovane u samoj kompaniji ili izvan nje, u posebnim institucijama koje se bave izvođenjem ovakvih kurseva.

1.5. STRATEGIJA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Kako na međunarodnom tržištu ne konkurišu države već organizacije iz tih država, kvalitet lidera bitna je pretpostavka za uspešnu implementaciju strategije međunarodnog poslovanja i ostvarenje relativno trajne konkurentske prednosti u određenoj grani, što je u skladu sa generalnom hipotezom ovog istraživačkog rada. Menadžment mora biti dugoročno orijentisan i spreman, između ostalog, za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja, odnosno za uključivanje u međunarodne alijanse.¹²

M. Porter¹³ prepoznaje značaj strategija saradnje sa ino-partnerima za ostvarenje konkurentske prednosti. Polazi se od pretpostavke da je konkurencija dinamična i evolutivna i da je neophodno uočiti razloge zašto su organizacije u nekim nacionalnim sredinama sklone da inoviraju više nego u drugim. Organizacije su jedine koje mogu da stvaraju i održavaju konkurentsku prednost.

¹² Đorđević M. (2008), *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 40.

¹³ Đorđević M. (2008), *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 40.

Prahalad ističe da je došlo do "diskontinuiteta konkurentskog okruženja" kao posledice uticaja važnih, stratejskih faktora.¹⁴

- brzih tehnoloških promena
- privatizacije i deregulacije
- tehnologije zasnovane na internetu
- pritiska različitih grupa (ekoloških, grupe za zaštitu potrošača itd.)
- novih formi institucionalnih aranžmana sa drugim firmama.

Ovi faktori menjaju kontekst poslovne strategije od pozicioniranja kompanije u okviru jasno određene industrijske strukture do proširenja i oblikovanja takve strukture pod uticajem sopstvenih inicijativa.

Veliki broj organizacija u savremenoj privredi nema dovoljno sopstvenih resursa da samostalno ostvare konkurentsku prednost. Smatra se da su međunarodne alijanse ili koalicije sredstava za sprovođenje uspešnih strategija koje obezbeđuju konkurentsku prednost, sve više prisutne u globalnoj privredi. Termin alijansa pokriva sve oblike saradnje između organizacija u međunarodnoj ekonomiji, koje su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja ili pripajanja organizacija. Svi oblici partnerstava, kao što su licence, kooperacija i zajednička ulaganja, spadaju u alijanse organizacija.

Kriza koja je i dalje u toku čini da kompanije uz najveća zalaganja i ulaganja teško opstaju na tržištu. Dok rukovodstvo planira kojim putem bi trebalo da ide kompanija i kako da se reaguje na promene i neizvesnost, trebalo bi i da implementira svoju lidersku strategiju. Mnogi rukovodioci ne reaguju adekvatno u kriznom vremenu, jer kako ne poznaju prirodu kriza, tako nisu ni u mogućnosti da tokom nje donesu prave, ključne odluke.

¹⁴ Đorđević M. (2008), *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 41. – 50.

Ukoliko izvršni direktor želi da se prvi pojavi na tržištu sa novom varijacijom osnovnog proizvoda svoje kompanije, saradnja između sektora istraživanja, razvoja i marketinga u njegovoj kompaniji je od suštinske važnosti, podjednako kao i podrška logistike, IT sektora i korisničkog servisa. Međutim, ukoliko ova saradnja nema eksplicitno kao prioritet lidersku strategiju, strategije koje zavise od saradnje između odeljenja unutar jednog sektora ili saradnje između različitih sektora, verovatno će naići na blagi otpor čelnika koji mere celokupan uspeh kompanije prema rezultatima koja su ostvarila odeljenja kojima oni upravljaju. Strategija liderstva jasno pokazuje koliko lidera je potrebno, gde, s kakvim veštinama i kakvim načinom ponašanja u individualnom i kolektivnom smislu.

Izbor međunarodne strategije poslovanja, radi razmene određenih resursa (vrednosti) je šansa za one organizacije koje internacionalizaciju prihvataju kao neminovnost njihovog poslovanja. U tom smislu, odnosi međunarodne saradnje između organizacija se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti zemalja iz kojih organizacije potiču.

2. UPRAVLJANJE PROMENAMA I MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Poslednje decenije XX veka odlikuju se vrlo intenzivnim procesima razmene dobara i usluga i intenzivnim kretanjima ljudi, kapitala i tehnologije, putem kojih tržišta različitih zemalja postaju tesno povezana i međuzavisna. Promene se odigravaju u svim segmentima ljudskog života: ekonomskom, političkom, društvenom i kulturnom. Zahvaljujući ovim promenama različiti delovi sveta se postepeno povezuju i postaju međuzavisni, a vrlo udaljena područja povezana.¹⁵ Navedene promene relativizirale su značaj nacionalnih granica kao jasnih demarkacionih linija između tržišta i kultura, važnog elementa zaštite domaće privrede i načina da se nacionalne organizacije zaštite od inostrane konkurencije. Danas, kreiranjem međunarodnog tržišta zasnovanog na intenzivnim kretanjima radne snage, trgovini, transportu i radikalnim unapređenjima u

¹⁵ Aleksić A. (2006), *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Str. 145. – 146.

domenu komunikacija one su izgubile to svoje svojstvo i predstavljaju element koji, u definisanju poslovnih ograničenja, gubi na značaju.

2.1. ORGANIZACIONE PROMENE

Promena menadžmenta u organizaciji povlači za sobom pritisak na zaposlene i u tom trenutku mogu nastati veliki problemi. Zbog toga promene moraju biti realne, izvodljive i merljive. Menadžeri moraju biti sigurni da se zaposleni slažu sa promenama, ili da ih bar razumeju, kako bi date promene bile sprovedene.¹⁶

Komuniciranja lice u lice trebalo bi da se koristi za obrađivanje osetljivih tema uključenih u organizacione promene menadžmenta. E-mail i pisana komunikacija su veoma slab oblik prijema i razumevanja promena. Za organizacione promene koje iziskuju nove akcije, plan i sprovođenje za grupu ili tim ljudi, radni sastanci bi trebali da se koriste za postizanje razumevanja, angažovanosti, planiranja, merljivih ciljeva, akcija i obaveza. Ovi principi bi trebali da budu primenjeni za velike promene koje mogu zahtevati suviše, zatvorene i integracione elemente naučne organizacije. Vrhunski menadžeri moraju imati svoj stav i ne treba da se skrivaju iza menadžera srednjeg nivoa i promenljivih oblika pisane komunikacije. Menadžeri koji se ne konsultuju i ne uključuju svoje zaposlene u vođenju osuđeni su na neuspeh dok menadžeri koji drže do humanosti i respekta, mogu očekivati da će im biti uzvraćeno.

Upravljanje organizacionim promenama predstavlja:¹⁷

- **Naučno istraživačku oblast** – jasno definisan predmet istraživanja, standardna metodologija istraživanja, časopisi i naučni skupovi na kojima se rezultati istraživanja objavljuju;

¹⁶ Martinović M., Tanasković Z. (2010), *Uticaj promene menadžmenta u preduzećima na zaposlene*, Fakultet za industrijski menadžment, Univerzitet Union, Kruševac, Str. 211., Dostupno na sajtu: www.fimmanager.edu.rs 06.12.2012.

¹⁷ Karavidić S. (2013), *Menadžment organizacionim promenama*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, Str. 3

- **Nastavnu (akademska) disertaciju** – upravljanje organizacionim promenama je uključeno kao poseban predmet na redovnim poslediplomskim studijama;
- **Profesiju i praksu** – mnogo menadžera se svakodnevno susreće sa problemima kako izvesti preko potrebne organizacione promene.

U osnovne metode istraživanja organizacionih promena ubrajaju se:¹⁸

- **Komparativno istraživanje** – koje omogućuje generalizaciju zaključka. Nedostatak jeste mala dubina dobijenih podataka i saznanja budući da se od većeg broja organizacija dobijaju samo površne informacije o njima.
- **Metod analize slučaja (case study)** – cilj je dobiti što bolje i šire informacije, omogućuje dublje ulaženje u organizaciju, ali zato ne omogućuje generalizaciju. Organizacione promene kao uslov konkurentske prednosti moraju biti:
 - Prilagodljive – adaptiraju se novim uslovima i promenama,
 - Brze – u odlučivanju i u realizovanju odluka,
 - Kooperativne – nemaju snage za uslovljavanja i otezanja pri pregovaranju,
 - Specijalizovane – najčešće veoma kvalitetne,
 - Preduzetne – efikasno prepoznaju i koriste poslovne šanse,
 - Fleksibilne – sa vremenom, pozitivnim stavom prema promenama.

Osnovni pokretači svih organizacionih promena su ideje, znanje, motivacija i inicijative zaposlenih u samoj organizaciji.¹⁹ Promene se dešavaju ne onda kada je organizacija prinuđena na adaptaciju sredini, već onda kada se ideje ili međusobni odnosi zaposlenih u organizaciji promene i kao takvi zahtevaju promenu i same organizacije. Kreativnost i potreba za postignućem u organizaciji čine da zaposleni

¹⁸ Karavidić S. (2013), *Menadžment organizacionim promenama*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, Str. 4.

¹⁹ Lojić R., Đurić N. (2011), *Upravljanje organizacionim promenama*, Vojnomedicinska akademija, Beograd, Str. 309.

menjaju organizaciju. Promenom organizacije zaposleni zadovoljavaju svoje potrebe za razvojem i iskazivanjem svojih sposobnosti i potencijala. Na taj način stvara se viši nivo kompetencija (sposobnosti organizacije). Ova vrsta promena u potpunosti zavisi od rukovodstva i zaposlenih u organizaciji.

Organizacionim promenama ne može se smatrati promena naziva organizacije ili to što će pojedini organizacioni delovi biti premešteni i hijerarhijski vezani za neku drugu organizaciju, odnosno uspostavljanjem nove organizacione šeme. Pre svega potrebno je dijagnostifikovati postojeće stanje, otkriti uzroke organizacionih problema, kreirati viziju, motivisati zaposlene, planirati i sprovesti promene. Gotovo svaka organizaciona promena podrazumeva i promenu ponašanja zaposlenih, njihovih sposobnosti i veština. Za te promene onim moraju da budu dovoljno motivisani, a motivacija se ne može nametnuti ili narediti, već se mora stvarati.²⁰

Organizacione promene moraju da se prate i kontrolišu. Njihovim praćenjem treba utvrditi da li su promene izvedene kako je planirano i kakvi su njihovi efekti. Da bi se proces promena kontrolisao, potrebno je izgraditi sistem za njegovo praćenje, ocenu i kontrolu. Sistem kontrole podrazumeva da postoji ustavljeno, sistematsko, redovno prikupljanje podataka o organizacionim promenama, njihova analiza i korišćenje u donošenju odluka za eventualno korigovanje promena.

2.2. ULOGA LIDERA U UPRAVLJANJU PROMENAMA

Da bi obezbedio uspešno poslovanje svoje firme, svaki lider mora biti sklon promenama i imati sposobnosti i moć da ih inicira i sprovodi, što je u skladu sa posebnom hipotezom ovog master rada.

Kreiranje svesti o neophodnosti promena od krucijalnog je značaja za njihovo iniciranje najmanje iz dva razloga: Prvo, sprovođenje promena zahteva postizanje kritične mase ljudi spremnih da se angažuju i podrže program promena, pri čemu je

²⁰ Lojić R., Đurić N. (2011), *Upravljanje organizacionim promenama*, Vojnomedicinska akademija, Beograd, Str. 328.

posebno značajna podrška onih koji se nalaze na pozicijama sa kojih mogu da bitno utiču na njihov ishod; Drugo, uspešna realizacija promena zahteva visok stepen posvećenosti svih organizacionih članova, koju je jako teško postići bez njihovog ubeđenja da su promene apsolutno neophodne.²¹

Imajući u vidu činjenicu da je iniciranje organizacionih promena posledica disbalansa snaga usmerenih na promene i onih koje se zalažu za održanje postojećeg stanja, logično je očekivati pojavu otpora pojedinih članova organizacije, koji može poprimiti veoma različite oblike i intenzitet. Redukcija otpora predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka lidera, čije uspešno obavljanje podrazumeva poznavanje uzroka otpora i korišćenje strategija za njegovo svođenje na najmanju moguću meru.

Kreiranje vizije predstavlja bazičnu dimenziju leaderskog procesa, od vitalnog značaja za uspešno sprovođenje organizacionih promena. Njena uloga u realizaciji promena ogleda se u inspirativnoj snazi i pokretačkim mehanizmima, zasnovanim na generisanju osećaja svrhe i jakog emotivnog naboja, koji čine neophodnu pokretačku snagu, nužnu za obezbeđenje angažovanosti i visoke posvećenosti članova preduzeća organizacionim promenama. Vizija pomaže da se usmeri i inspiriše energija velikog broja ljudi raspoređenih na različitim pozicijama.

Lider je najznačajnija pokretačka snaga timskog rada u procesu promena, jer služi kao integrišući mehanizam individualnih napora članova tima, povezujući i usmeravajući pojedinačne aktivnosti prema zajednički definisanom cilju. Čak i u slučaju sposobnosti tima da sam sebe vodi, odnosno da u međusobnoj komunikaciji članovi koordiniraju svoje aktivnosti, ostaje nezamenljiva uloga lidera u procesu njegovog formiranja, odnosno komponovanja u skladu sa potrebama organizacionih promena, tako da se one odvijaju brže, efikasnije i racionalnije.

Komuniciranje predstavlja jedan od najvažnijih zadataka i najvećih izazova za lidere. Efektivna leaderska komunikacija podrazumeva upravljanje verbalnim i

²¹ Stojanović Aleksić V. (2006), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 11.

neverbalnim dimenzijama komuniciranja, uz poštovanje određenih pravila i korišćenje raznovrsnih medija i formi prenošenja informacija. S tim u vezi, veoma je značajno sprečiti da se komuniciranje pretvori u jednosmerno distribuiranje podataka, bez odgovarajućeg povratnog efekta.

Zbog specifične pozicije i raspolaganja ključnim informacijama i resursima lider je u mogućnosti da prvi predlaže rešenja određenog problema, koja kasnije poprimaju rutinski karakter i prerastaju u organizacionu kulturu. Osim toga, lider, po prirodi stvari, uživa najveće poverenje ostalih članova organizacije, zbog čega su oni spremni da predložena rešenja prihvate i angažuju se u njihovoj realizaciji, što potvrđuje važnost uloge lidera koju napominjemo u posebnoj hipotezi ovog rada. Lider je često u mogućnosti da, upravo zbog svog uticaja na sledbenike, direktno oblikuje njihov način razmišljanja, namećući im svoje stavove i konceptualizaciju događaja i pojava u svetu koji ih okružuje.

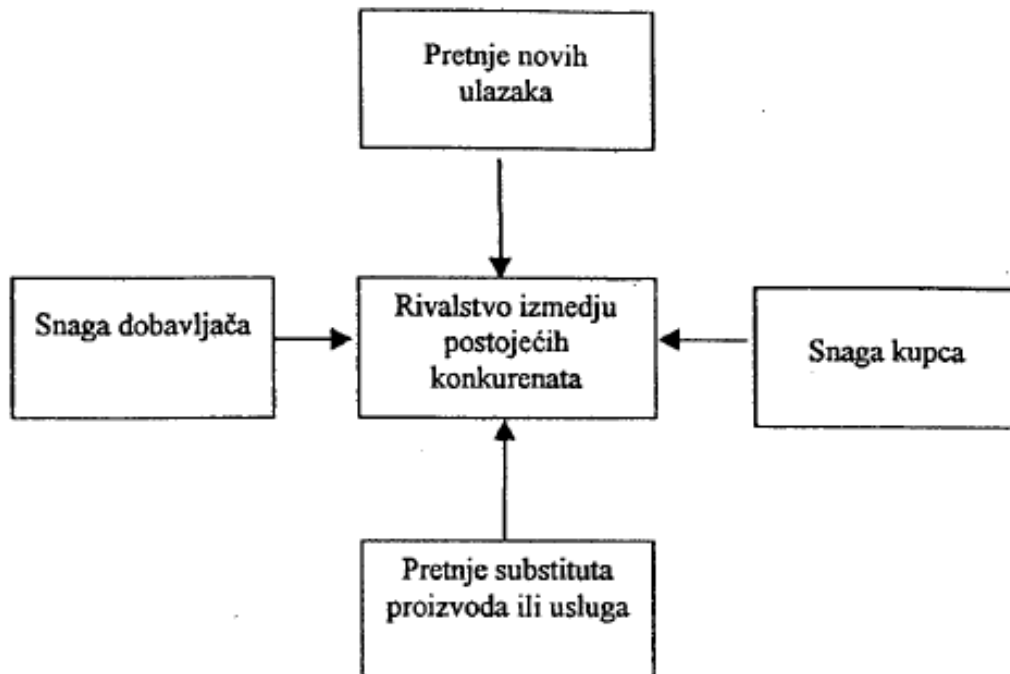
2.3. POKAZATELJI USPEHA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA

Postoji više pokazatelja uspeha međunarodnog poslovanja, a neki od njih su konkurentska strategija kompanije, osobine nacionalne prednosti da doprinosi nacionalnom uspehu u globalnoj industriji, kao i unutrašnji i spoljašnji marketing. Da bi se ostvario konkurentski uspeh kompanije moraju da poseduju konkurentsku prednost. Porter, u njegovim radovima o konkurentskoj strategiji i konkurentskoj prednosti, naglašava da konkurentska prednost potiče od ili niskih troškova, ili diferenciranih proizvoda, koji omogućavaju premijumske cene.

U osnovi konkurentске strategije je određena struktura industrije kojoj kompanija pripada i pozicija kompanije koju ima u okviru te industrije. U skladu sa stavovima vodećeg autora iz ove oblasti, M. Portera, stanje konkurencije u određenoj industriji zavisi od pet bazičnih faktora, koji su prikazani na slici 2.²²

²² Đorđević M. (2008), *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 61. – 68.

Slika 2: Pet bazičnih snaga konkurencije



Za razumevanje uspeha u globalnim industrijama neophodna je veza između strategijskih aktivnosti kompanije i karaktera nacionalne prednosti. Porter ističe da su kompanije te koje konkurišu na međunarodnom tržištu, a ne nacije. Međutim, nacionalna baza ima centralnu ulogu za međunarodni uspeh kompanije. Nacionalna baza je mesto odakle potiče konkurentska prednost i odakle mora biti podržana. Dakle, međunarodni uspeh kompanije nije zagarantovan, ako nacije ne obezbeđuju povoljano i stimulatívno domaće okruženje. To je odgovor zašto su neke kompanije uspešne a neke ne.

Na slici koja sledi prikazana je nacionalna prednost duž horizontalne ose. Ona varira između povoljne i nepovoljne pozicije, pošto determinante nacionalne prednosti, ili stvaraju uslove za međunarodni konkurentski uspeh, ili ne.

Slika 3: Strategija kompanije i nacionalna prednost²³

		NACIONALNA PREDNOST	
		Povoljna	Nepovoljna
STRATEGIJA ORGANIZACIJE	Odgovarajuća	Međunarodni uspeh	Međunarodna osrednjost
	Neodgovarajuća	Međunarodna osrednjost	Međunarodna nesposobnost

Uspeh jedne međunarodne organizacije može da se predvidi i na osnovu odnosa vremena, energije i sredstava koje njeni članovi ulažu u unutrašnji i spoljašnji marketing.

Slika 4: Uspeh međunarodne organizacije²⁴



Spoljašnji marketing je funkcija više faktora - izbor i istraživanje tržišta, prikupljanje informacija o konkurentima, izbor proizvodnog i uslužnog programa,

²³ Đorđević M. (2008), *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Str. 63.

²⁴ Segi P. (2003), *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Institut Adižes, Str. 2.

segmentacija i određivanje ciljnih tržišta, kreiranje marketinških strategija, određivanje cena, promocija, izbor medija ekonomske propagande, itd. Sve to zajedno služi da se uoče sadašnje i buduće potrebe klijenata koje se mogu zadovoljiti zahvaljujući potencijalima organizacije, a da se pri tome bude bolji od konkurenata.²⁵

Unutrašnji marketing predstavlja ukupan menadžerski napor, odnosno vreme, energiju i sredstva koje je potrebno uložiti kako bi se u organizaciji događale poželjne stvari. To je "prodaja ideja" unutar organizacije sa ciljem da one zažive i daju željene efekte. Unutrašnji marketing je funkcija uzajamnog poštovanja i poverenja. Kada ljudi u nekoj organizaciji ne poštuju jedni druge niti veruju jedni drugima, oni nefunkcionalno i neproductivno rasipaju ogromnu energiju i veoma teško ostvaruju ciljeve svoje organizacije.

Ljudska energija je ograničena, a takva situacija stvara konflikte koji apsorbiraju najveći deo menadžerske energije i samo njen manji deo ostaje raspoloživ za spoljašnji marketing, odnosno za bavljenje klijentima i okruženjem zbog koga organizacija postoji i od koga praktično živi. Drugim rečima, unutrašnji marketing predstavlja sposobost objedinjavanja i usmeravanja individualnih napora ka organizacionim ciljevima. On predstavlja menadžersko umeće integrisanja ljudi, njihovih ideja, znanja i veština, tako da zahvaljujući dobrom unutrašnjem marketingu iz organizacionog života nestaju destruktivni i neproductivni konflikti.

3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I MEĐUNARODNO TRŽIŠTE

Strategijski menadžment predstavlja jedan od najrasprostranjenijih pristupa modernom menadžmentu u savremenom poslovnom svetu. Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe strategijsko planiranje kao svoj esencijalni

²⁵ Segi P. (2003), *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Institut Adižes, Str. 1. – 2. Dostupno na sajtu: www.iim.ftn.uns.ac.rs 15.12.2012.

deo (strategijsku analizu i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja, dok je operativni menadžment usmeren na pretvaranje inputa u outpute u organizaciji. U tom smislu se odvijaju aktivnosti analize i anticipacije šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani. Razlog tome je preispitivanje i/ili formulisanje misije i globalnih, dugoročnih ciljeva i u skladu sa tim pravca, metode i tempa rasta i razvoja, izvršavanje njihove implementacije, kao i implementacije adekvatne organizacione strukture, poslovne kulture i kontrole u organizaciji.²⁶

3.1. PROMENE I STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje je potrebno zbog promena u sredini koje na različite načine utiču na performanse organizacije. Veoma često promene utiču na strukturu grane što zahteva strategijsko reagovanje organizacije. Strategijsko planiranje omogućava organizaciji da se suoči sa tzv. „šokom budućnosti“ koji se opisuje kao bolest ljudi i organizacija koju budućnost prevazilazi, pre nego što su za nju spremni. „Šok budućnosti“ se javlja kada tip promena i brzina dešavanja prevazilaze individualnu sposobnost adaptiranja.²⁷

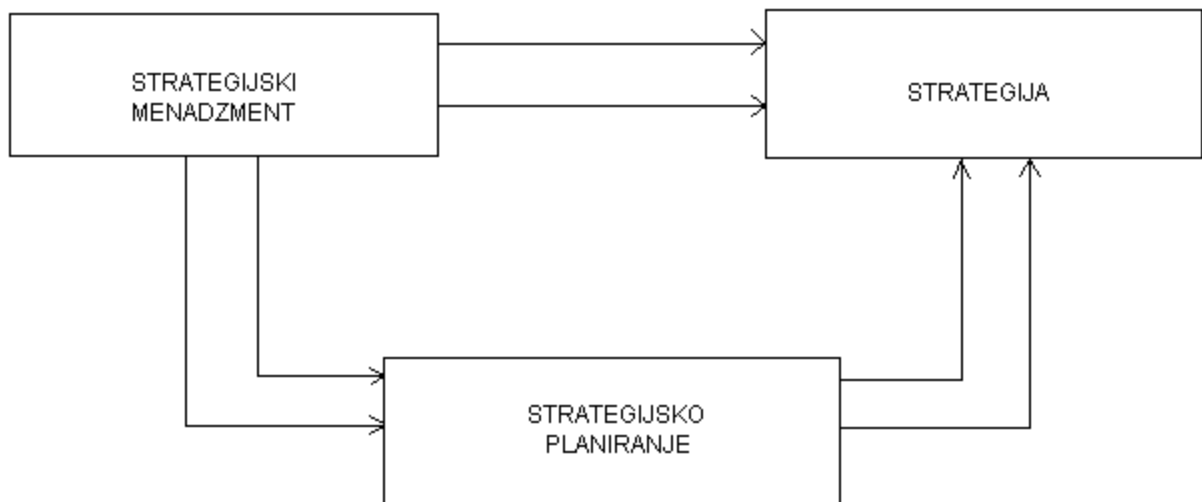
Strategijski način razmišljanja je potreban da organizacija ne bude zatečena efektima promena u makro i mikro sredini. Naime, problemi za organizaciju nastaju kada promene u sredini nisu praćene prilagođavanjem organizacije na adekvatan način. Promene u sredini mogu biti u osnovi pozitivne za organizaciju ali neadekvatno reagovanje menadžmenta može da dovede do produbljenja neusklađenosti između potencijala organizacije i zahteva sredine. To u dobrom broju slučajeva znači da se iznalaze novi odnosi između aktive i stručnosti organizacije i zahteva sredine. Svrha

²⁶ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 36.

²⁷ Čirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 6.-9.

strategijskog planiranja je da se ostvari superiornost u odnosu na konkurentske organizacije. Superiornost bi trebalo da postoji u odnosu na potrošače, u načinu zadovoljavanja njihovih potreba i u isporuci superiorne vrednosti. Uzroke superiornosti u odnosu na konkurenciju bi trebalo tražiti u korenima prednosti odnosno superiornosti stručnosti i superiornim izvorima. Da bi koreni prednosti imali za posledicu bolju strategijsku poziciju na tržištu, menadžment mora imati sposobnost da efektivno i efikasno koristi superiornu stručnost i superiorne izvore. Na slici 5. možemo videti odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja.

Slika 5: Odnos između strategijskog menadžmenta, strategije i strategijskog planiranja²⁸



Relativna vredost strategijskog planiranja meri se njegovim doprinosom:

1. preciznom identifikovanju snaga i slabosti organizacije;
2. identifikovanju postojeće i potencijalne prednosti u odnosu na druge učesnike u privrednom poslovanju;
3. proceni rizika pojedinih alternativnih pravaca akcije, i
4. proceni interne konzistentnosti elemenata strategije.

²⁸ Čirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 7

Strategijsko planiranje doprinosi da se izbegne greška da se alokacija izvora obavi pre nego što se formuliše strategija, ili da se strategija formuliše a alokacija izvora obavlja spontano. Strategijsko planiranje je kreativan pristup procesu planiranja koji u fokusu ima budućnost sadašnjih odluka. Strategijsko planiranje kao proces koji identifikuje razmak između postojećeg i potrebnog znanja, doprinosi da kompanija postaje organizacija koja uči, čime stvara uslove za superiorne performanse.²⁹

3.2. SWOT (TOWS) ANALIZA

SWOT analiza predstavlja tehniku strategijskog menadžmenta. Osnovna svrha strategijske analize je razumevanje strategijske pozicije organizacije od strane menadžmenta. Putem nje se uočavaju strategijski izbori dovođenjem u vezu snaga i slabosti organizacije sa šansama i pretnjama iz eksternog okruženja.

SWOT (TOWS) je akronim od početnih slova engleskih reči: *Strenghts* (snage), *Weakness* (slabosti), *Opportunities* (šanse) i *Threats* (pretnje). Ova analiza pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne strane, i snage i slabosti organizacije (interne faktore), s druge strane.³⁰

²⁹ Čirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 6.-9.

³⁰ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 150.-153.

Slika 6: SWOT analiza



Poželjno je da SWOT analizu vrše menadžeri koji dobro poznaju organizaciju. Takođe je poželjna i saradnja sa konsultantskim kućama koje imaju specijalizovana znanja, veštine i nezavisno gledanje na vrlo kompleksnu sredinu u kojoj organizacija ili njeni delovi obavljaju svoju poslovnu i širu misiju. Sučeljavanjem eksternih (pretnje i šanse) i internih (slabosti i snage) faktora može se identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija organizacionog ponašanja, što je od velikog značaja za strategijsko planiranje, pa i za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja, što i predstavlja temu ovog rada.

Slika 7: TOWS matrica i utvrđivanje strategije³¹

Interni faktori Eksterni faktori	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
	SANSE (O)	PRETNJE (T)
	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija
	Maksi-mini strategija	Mini-mini strategija

³¹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 153

Kao što se vidi iz prethodne TOWS matrice, moguće su četiri alternativne strategije:

1. Mini-mini strategija (WT) koja teži minimiziranju internih slabosti i pretnji iz eksternog okruženja.
2. Mini-maksi strategija (WO) podrazumeva minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje.
3. Maksi-mini strategija (ST) odnosi se na situaciju kada organizacija poseduje snagu i traži način da maksimizira svoje interne snage i da minimizira pretnje koje dolaze iz okruženja, a usmerene su na dosadašnju vrstu i obim delatnosti organizacije.
4. Maksi-maksi strategija (SO) predstavlja najpoželjniji tip strategijske situacije gde organizacija maksimiziranjem internih snaga maksimalno koristi sve šanse koje dolaze sa tržišta i drugog eksternog okruženja.

3.3. FORMULISANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovnom strategijom određuje se kako će pojedini posao biti konkurentan na tržištu. S obzirom da najveći broj organizacija obavlja grupu povezanih poslova, podrazumeva se da svaka od njih predstavlja jednu stratešku jedinicu. To znači da menadžment za svaki posao treba da pronađe sopstvenu osnovu za konkurentnost u zavisnosti od pojedinih marketinških segmenata i proizvoda sa kojima se nastupa na tržištu.³²

Formulisanje poslovne strategije obuhvata odlučivanje na nivou diviziona (*division level*) ili na nivou strategijskih poslovnih jedinica (*strategic business-unit level*). Poslovne strategije moraju biti usklađene sa generalnom strategijom organizacije. Kada se govori o formulisanju poslovne strategije, u literaturi se polazi obično od „konkurentske analize“, vodećeg svetskog autora iz oblasti „konkurentskih prednosti“ sa Hraward Business School, prof. Michaela E. Portera.³³

³² Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2003), *Strategijski menadžment*, Beograd, Str. 375.

³³ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 238.-239.

Osnova uspešno formulisane kao i implementirane strategije leži u sposobnosti prikupljanja, kreiranja, akumuliranja i eksploataisanja znanja. To znači da će uspešne organizacije biti one koje će moći svoju strategiju brzo pretvoriti u akciju, da inteligentno i efikasno upravljaju procesima, da maksimiraju odanosti zaposlenih i da kreiraju uslove za što lakšu adaptaciju promena.

Polazeći od pet konkurentskih snaga, Porter je istakao da postoje tri potencijalno uspešne generičke (opšte, osnovne) strategije za konkurentsko nadigravanje u grani:

1. opšte vođstvo u troškovima,
2. diferenciranje,
3. fokusiranje.

Analitički okvir izbora generičkih strategija čine: konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferenciranje, tj. jedinstvena opažanja od potrošača), s jedne strane, i okvir konkurencije (šira meta – celo tržište, ili uža meta – samo pojedini tržišni segment), s druge strane.³⁴

*Slika 8: Tri generičke strategije*³⁵

KONKURENTSKA PREDNOST		
	Niski troškovi	Diferenciranje
Uža meta	1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
ŠIRINA KONKURENCIJE	3. Fokusiranje	
Šira meta	3A. Troškovna umerenost	3B. Umerenost na diferenciranje

³⁴ Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. (2008), *Strateški menadžment*, [Prevod: Gordana Mlačak] – MATE, Zagreb, Str. 146.

³⁵ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 239.

Strategija opšteg vođstva u troškovima odnosi se na postizanje niskih troškova, i rezultat je popularizacije koncepta krive iskustva i ostvarenje opšteg vođstva u troškovima u grani putem: efikasnih kapaciteta, snažnim pritiskom na smanjenje troškova putem iskustva, čvrstu kontrolu troškova (posebno opštih), značajno tržišno učešće (dejstvo ekonomije obima), povoljan pristup unputima za proizvodnju itd. Strategija vođstva u troškovima podrazumeva ostvarenje nižih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta i usluga proizvoda.

Druga generička strategija je **strategija diferenciranja** proizvoda ili usluga, kojom organizacija ostvaruje jedinstvenu poziciju u grani. Diferenciranje može imatirazličite forme: imidž marke, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kanali prodaje, kvalitet itd. Primenom strategije diferenciranja treba da se obezbedi veći profit od prosečnog prinosa u grani. Idealna je situacija ukoliko se postiže diferenciranje preko više dimenzija.

Fokusiranje je bitna strategija segmentiranja tržišta. Primenom ove strategija forma ili poslovne jedinice postižu fokusiranje ili putem fokusiranja (usmerenosti) na troškove, ili fokusiranjem (usmerenošću) na diferenciranje, ili oboje. Strategijom fokusiranja nastoji se ostvariti natprosečan prinos na uložena sredstva (ROI) u grani.³⁶

S obzirom da se tema rada bazira na međunarodnom poslovanju, uslediće deo o formulisanju strategije međunarodnog poslovanja.

3.4. FORMULISANJE STRATEGIJE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Savremene organizacije su sve više prinuđene da svoj rast i razvoj koncipiraju šireći se izvan granica jedne zemlje. U tom smislu se javlja problem kako formulisati strategije u internacionalnom (međunarodnom) poslovanju.

³⁶ Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. (2007), *Strategic Management and Cases, Strategijski menadžment*, [Prevod: Jelena Vujić] – Data Status, Beograd, Str. 160.

Jedan od analitičkih okvira za formulisanje strategija internacionalizacije poslovanja dao je eminentni M. Porter, koji identifikuje sledeće strategije:³⁷

1. **Orijentacija na globalnu konkurenciju** punom linijom proizvoda sa pretenzijama da se konkuriše u svetskim razmerama. Radi se u osnovi o policentričnoj orijentaciji gde je akcenat na diferenciranju i niskim troškovima kao izvorima konkurentske prednosti.
2. **Globalni fokus** u smislu da se firma orijentiše na određeni segment aktivnosti grane na kojem će konkurisati u svetskim razmerama. Akcenat je na segmentima gde su prepreke za ulazak niske i gde se veruje da se kompanija može odbraniti od upada ne specijalizovanih konkurenata diferenciranjem i niskim troškovima.
3. **Fokus na celo tržište zemlje** sa idejom da se konkurentska prednost obezbedi kroz koncentraciju na karakteristične potrebe u dotičnoj zemlji.
4. **Orijentacija na zaštićeni tržišni segment ili nišu**, u smislu da se uđe na tržište onih zemalja koje su nizom svojih mera onemogućile ili otežale konkurenciju, te kompanija ulazi na tako zaštićeno tržište kroz prodaju licenci, joint venture i sl.

Organizovanje poslovanja na međunarodnom tržištu razlikuje se od organizacije do organizacije i pre svega zavisi od ciljeva i zadataka koje je kompanija postavila, raspoloživih resursa, menadžment i marketing snage, konkurentskog položaja, stepena uključenosti u međunarodnim poslovima i tržišne atraktivnosti proizvodnog i prodajnog programa. Organizacije koje se odluče da posluju na međunarodnom tržištu ili već posluju sa ograničenim resursima ili pak nemaju dovoljno iskustva u međunarodnom poslovanju, svoju strategiju zasnivaju na vodećem proizvodu, orijentišući se pri tome na zemlje sa sličnim tržištima kao domaće. Na tržištu se pojavlju uglavnom preko nezavisnih agenata. Organizacije koje imaju potrebno iskustvo u međunarodnom poslovanju, a pri tome raspolžu resursima, najčešće šire svoje poslovanje i asortiman

³⁷ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 243.

ponude, na način što ulažu sredstva u osnivanju podružnica, proizvodnih i prerađivačkih objekata. Iskustvo većine organizacija pokazuje da formulisanje strategije za nastup na međunarodna tržišta mora poći od postojećih poslovnih operacija. To znači da se pri formulisanju globalne strategije, mora uzeti u obzir način formilisanja strategije za potrebe domaćeg tržišta i preispitati mogućnosti njihovog prilagođavanja potrebama međunarodnog tržišta.

Da bi se strategija međunarodnog poslovanja implementirala na pravi način i time ostvarili željeni rezultati organizacije, najpre se treba formulisati strategija međunarodnog poslovanja. Dakle, značaj ovog dela master rada vezuje se za činjenicu da je formulisanje strategije međunarodnog poslovanja korak koji prethodi implementaciji strategije međunarodnog poslovanja, i bez adekvatnog formulisanja strategije onda se ne može uspešno implementirati. Naravno, da bi se ostvarili željeni poslovni ciljevi, implementacija strategije međunarodnog poslovanja se takođe mora izvršiti oprezno, te će u nastavku rada slediti deo o implementaciji strategije.

3.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Da bi organizacija ostvarila svoju misiju i ciljeve, nije dovoljno formulisati, odnosno izvršiti izbor adekvatne strategije, već je neophodno i izvršiti strategijsku promenu, tj. implementirati strategiju. To znači da je sprovođenje strategije u dnevne operacije condito sine qua non. Bez obzira na to kako je napravljena strategija, u vidu formalnog i detaljnog strategijskog plana ili ne, treba je provesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete.³⁸

Postoje različiti pristupi, odnosno modeli implementacije strategije. Na primer: Samuel C. Certo i J. Paul Peter navode da proces strategijske implementacije obuhvata sledeće odvojene korake.³⁹

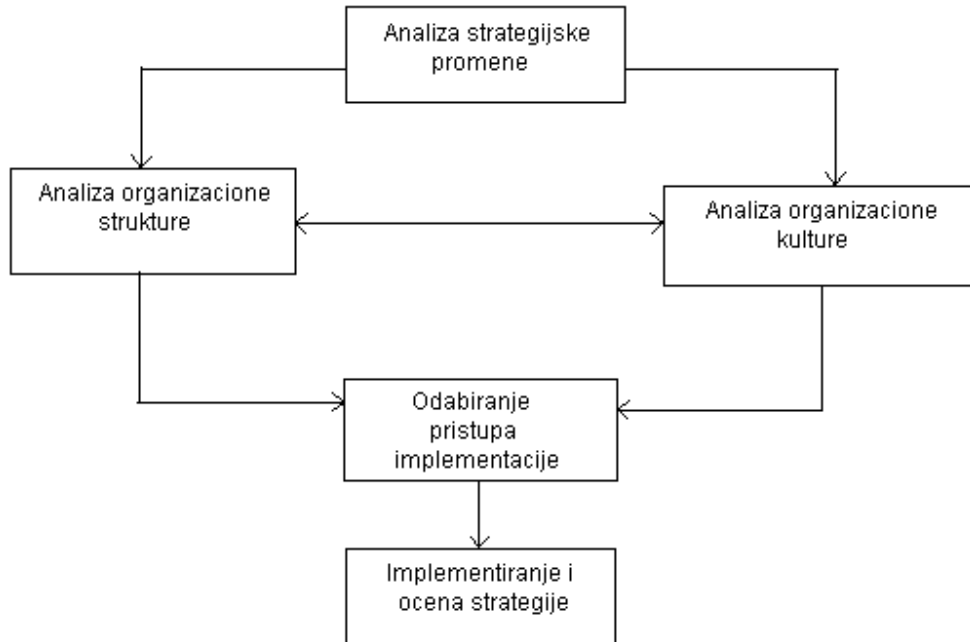
³⁸ Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. (2008), *Strateški menadžment*, [Prevod: Gordana Mlačak] – MATE, Zagreb, Str. 155.

³⁹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 248.

1. Utvrđivanje (analiziranje) koliko će organizacija imati promena da bi se implementirala strategija,
2. analiziranje formalne i neformalne organizacione strukture,
3. analiziranje „kulture“ organizacije,
4. odabiranje pristupa implementacije strategije, i
5. implementacija strategije i ocena rezultata.

Navedeni model strategijske implementacije predstavlja se sledećom slikom 9.

Slika 9: Zadaci strategijske implementacije⁴⁰



⁴⁰ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 249.

Za razliku od prethodnog modela implementacije strategije, G. Johnson i K. Scholes, pod implementacijom strategije obuhvataju:⁴¹

1. planiranje i realokaciju resursa (na korporativnom nivou između različitih delova organizacije, tj. biznisa u konglomeratu, i nivoa operativnih jedinica),
2. promenom organizacione strukture, i
3. promenom kroz ljude i sisteme u organizaciji (promene u razmišljanjima o sistemu kontrole, mogućnostima regulacije menadžmenta, o kulturi i političkom sistemu).

3.5.1. MATRICA REZULTATA STRATEGIJSKE FORMULACIJE I IMPLEMENTACIJE

Da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, ona mora ne samo formulirati nego i implementirati adekvatnu strategiju u život. Matrični oblik odnosa strategijske formulacije i strategijske implementacije možemo videti na slici 10.

Slika 10: Dijagnosticiranje strategijskih problema⁴²

		FORMULISANA STRATEGIJA	
		Dobra	Loša
IMPLEMENTIRANA STRATEGIJA	Dobra	USPEH	RULET
	Uža meta	NEZGODA	NEUSPEH (NEIZVRŠENJE)

⁴¹ Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. (2007), *Strategic Management and Cases, Strategijski menadžment*, [Prevod: Jelena Vujić] – Data Status, Beograd, Str. 178.

⁴² Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 255.

Uspeh organizacija postiže ukoliko ima dobro formulisanu strategiju i isto tako dobro implementiranu strategiju u stvarom životu svog poslovanja.

Rulet obuhvata situaciju kada organizacija ima slabo formulisanu strategiju i njenu dobru implementaciju. Dobro izvršenje strategije može otkriti upozorenja i pretnje koje dolaze od slabo formulisane strategije.

Nezgoda karakteriše situaciju kada je dobro formulisana strategija loše implementirana. Kada „stvari idu pogrešno“, menadžeri će u većini slučajeva radije reformulisati strategiju, nego postaviti pitanje da li je formulisana strategija dobro implementirana. U sprovođenju novoformulisane strategije praviće iste greške i kontinuirano doživljavati nezgode, neprilike i neuspehe.

Neuspeh (neizvršenje) predstavlja situaciju kada je loše formulisana strategija loše i implementirana. Tada menadžeri imaju velike probleme kako da se vrate na „pravi kolosek“. Ako se strategija reformuliše i sprovede na isti način, tada će rezultati ostati verovatno i dalje neizvršeni. Strateška pozicija ove situacije je vrlo teška i teško popravljiva.

Možemo zaključiti da dobro formulisana strategija traži i njenu dobru implementaciju. Dakle, dobra implementacija ima istu važnost kao i dobro formulisane strategije.

3.5.2. ULOGA „TOP“ MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE

Uloga „top“ menadžmenta u sprovođenju strategije nije ništa manjeg značaja od njegove uloge u formulisanju strategije. Prvo, „top“ menadžment ima funkciju da objašnjava i interpretira strategiju, tj. on predstavlja krajnjeg „sudiju“ u slučajevima kada menadžeri imaju problema ili se ne slažu po pitanjima sprovođenja strategije. Drugo, „top“ menadžment svojim aktivnostima ozakonuje odanost strategiji i prenosi je stejk-

holderima (menadžerima, zaposlenima, potrošačima, dobavljačima itd.). Treće, „top“ menadžment motiviše putem sistema stimulacije na izvršenje strategije. „Top“ menadžment u sprovođenju strategije nastoji da kroz kadrovsku politiku postavi prave ljude na ključne menadžerske pozicije.⁴³ U tom smislu moguće je ići na imenovanje ili promociju nekog iz organizacije ili da se primi neko sa strane. John Pearce i Richard Robinson navode četiri različita pristupa koji se mogu preduzeti u donošenju ovakvih odluka, od kojih svaka ima svoje prednosti i svoje mane, što možemo videti na slici 11.

Slika 11: Ključna razmatranja pri naimenovanju menadžera za sprovođenje nove strategije⁴⁴

	PREDNOSTI	MANE
Korišćenje postojećih rukovodilaca	Već znaju ključne ljude, praksu i uslove; Kolege bolje poznaju lične kvalitete i imaju razumevanja; Uspostavljeni su odnosi sa kolegama, podređenima, dobavljačima, kupcima itd. Simbolizuju organizacijsku odanost prema pojedinačnim karijerama.	Manja adaptivnost na velike strateške promene zbog znanja stavova i vrednosti; Prethodna odanost može da ugrozi teške odluke potrebne za sprovođenje nove strategije; Manja sposobnost inspiracije i poverenja da su potrebne promene.
Dovođenje ljudi sa strane	Ljudi sa strane mogu da veruju i da se "sažive" sa novom strategijom; Ljudi sa strane nisu opterećeni unutrašnjom obavezom prema članovima organizacije; Dovođenje ljudi sa strane može da pošalje jake signale kroz organizaciju da se očekuje promena.	Često skupo i po pitanju kompenzacije i po pitanju vremena provedenog u navikavanju na zajednički rad; Kandidati koji odgovaraju u svakom pogledu možda nisu dostupni; Neizvesnost u izboru prave osobe; "Moralna" cena kada čovek sa strane dođe na položaj koji nekoliko ljudi u organizaciji želi.

⁴³ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2003), *Strategijski menadžment*, Beograd, Str. 389.

⁴⁴ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 275.

Korišćenje isključivo postojećih rukovodilaca ili dovođenje ljudi sa strane zavisi i od karaktera strategijske situacije, odnosno promene. Situacija preokreta označava strategijsku situaciju u kojoj loše poslovanje podrazumeva velike promene koje mogu da sprovedu menadžeri unutar organizacije. Isti slučaj je i kada je situacija stabilna i kada su potrebne manje promene. Tada su menadžeri unutar „kuće“ najbolji za sprovođenje strategije. Situacija preorijentacije označava strategijsku situaciju kada je organizaciona struktura zdrava, a poslovanje slabo kao posledica lošeg menadžmenta, i potrebno je dovesti menadžere sa strane. Selektivna integralna situacija označava situaciju koja podrazumeva velike promene u strategiji (radikalne promene i reusmeravanje) i zahteva integraciju ljudi sa strane sa menadžerima iz „kuće“ u cilju sprovođenja akcija.

Organizacije moraju da stvore efikasne mehanizme strategijske kontrole ako žele uspešno da implementiraju svoje strategije. Stoga, u nastavku rada baviceemo se i strategijskom kontrolom.

3.6. STRATEGIJSKA KONTROLA

Kontrola je menadžerska aktivnost koja zahteva nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti u organizaciji s ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja organizacije. Ona, u suštini predstavlja utvrđivanje i merenje odstupanja, analiziranje uzorka tih odstupanja, kao i preduzimanje korektivnih akcija.⁴⁵ U tom smislu, potrebno je istaći usku povezanost planiranja, kao *primus inter pares* (prve među jednakima) fazama (funkcijama) menadžmenta, i kontrole.

U praksi, kontrola je *de facto* funkcija svakog menadžera (first-line managers, middle managers, top managers). Može se reći da je pravilo da odgovornost za

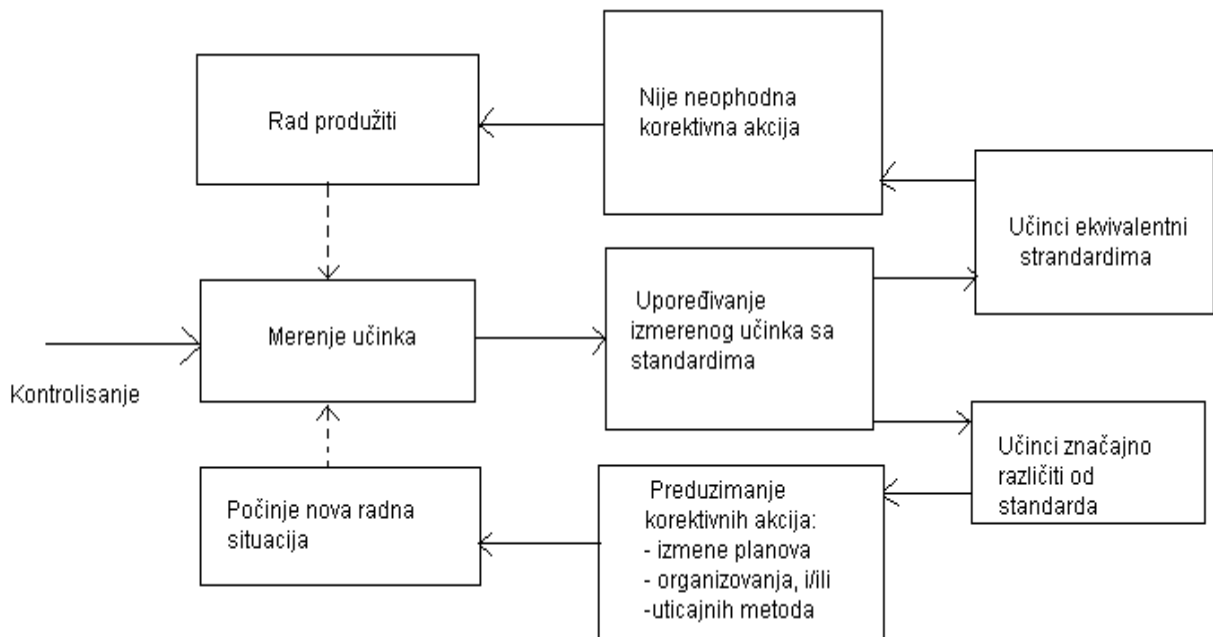
⁴⁵ Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B. (2007), *Strategic Management and Cases, Strategijski menadžment*, [Prevod: Jelena Vujić] – Data Status, Beograd, Str. 318.

spровоđenje kontrole počiva na svakom menadžeru koji je zadužen za sprovođenje planova.

Opšta karakteristika procesa organizacijske kontrole u celini ili njenih više specifičnih vrsta je da one obuhvataju tri faze:⁴⁶

1. Merenje učinka,
2. Kompariranje izmerenog učinka s utvrđenim standardom (plan, norma), i
3. Preduzimanje korektivnih akcija.

Slika 12: Opšti model procesa kontrole⁴⁷



Kao što se vidi iz opšteg modela procesa kontrole, kada su učinci u poslovanju organizacije signifikantno različiti od standarda ili planiranih rezultata, menadžment korektivne akcije da bi se očekivani rezultati mogli zaista dostići. Strategijska kontrola, u skladu sa konceptom strategijskog menadžmenta, predstavlja specijalnu vrstu organizacione kontrole koja se fokusira na nadgledanje i ocenu procesa strategijskog

⁴⁶ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 281.

⁴⁷ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 281.

menadžmenta da bi se napravila sigurnim njegova funkcionalna podesnost. U suštini, strategijska kontrola je preduzimanje osiguranja da se svi rezultati planirani za vreme strategijskog menadžment procesa urade, u stvari ostvare. U tom smislu, najvažnija svrha strategijske kontrole je pružanje pomoći top menadžmentu na ostvarivanju ciljeva i strategija kroz nadgledanje i ocenjivanje strategijskog menadžment procesa.

4. KLJUČNI FAKTORI UTICAJA NA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Implementacija strategije međunarodnog poslovanja je neophodna za razvoj svih onih organizacija koje teže ka poslovanju van granica domaćeg tržišta. Kako bi u toj težnji organizacije mogle lakše da funkcionišu i istraju, od velike je važnosti obratiti pažnju na ključne faktore koji mogu uticati na implementaciju strategije, te ćemo se u nastavku rada baviti i najvažnijim ključnim faktorima koje smo spomenuli u generalnoj hipotezi ovog rada.

4.1. ANALIZA KONKURENCIJE

Organizacija stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Pošto rezultati organizacije zavise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrednosti od konkurencije, moraju se razmatrati strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca. Ovo je period oštre konkurencije, domaće i strane. Posledica toga je da organizacije moraju početi da poklanjaju isto toliko pažnje svojim konkurentima koliko i svojim ciljnim kupcima. Otuda će prvi korak biti analiza konkurenata, a drugi formulisanje konkurentске strategije, koja snažno pozicionira firmu u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost. Za planiranje uspešne konkurentске strategije, veoma je važno da preduzeće sazna sve što može o svojim konkurentima, što je u skladu sa generalnom hipotezom ovog rada u kojoj se kao jedan od ključnih faktora uticaja na implementaciju strategije

međunarodnog poslovanja navodi i konkurencija. Organizacija stalno mora da poredi svoje proizvode, cene, distribuciju i promociju sa onim kod bliskih konkurenata. Na ovaj način organizacija može doći do područja potencijalnih konkurentskih prednosti i nedostataka. Može voditi uspešniju marketing kampanju protiv svojih konkurenata i pripremiti snažniju odbranu od napada konkurenata.⁴⁸

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit. Konkurentska sredina utiče na broj i tip konkurenata sa kojima se menadžer mora sresti i kako oni mogu da se ponašaju. Mada menadžer obično ne može da kontroliše ove faktore, on može da bira strategije koje izbegavaju direktnu konkurenciju, a gde je konkurencija neminovna, može da je planira.

Monopolistička konkurencija se odnosi na konkurentsku strukturu koja uključuje mnogo prodavaca, od kojih je svaki sa relativno malim tržišnim učešćem. Da bi ostvarili tržišno učešće, prodavci pokušavaju da diferenciraju svoje ponude od ponuda svojih konkurenata variranjem njihovog marketing miksa.

Oligopol je uobičajna konkurentska struktura u kojoj mali broj konkurenata kontroliše tržište, posebno elemenat formiranja cena. Uz to, ulazne barijere su visoke tako da se mali broj novih konkurenata može pridružiti borbi. Mali broj velikih firmi određuje svoje cene. Diferenciranje proizvoda je malo, a uslovi ulaska na tržište teški.

Apsolutni monopol postoji samo kada jedna firma prodaje proizvod. Monopol je konkurentska struktura u kojoj jedna firma u potpunosti kontroliše ponudu proizvoda za koji ne postoji egzaktan supstitut. Pošto nema konkurencije, prodavac može sam da utvrdi svoju cenu. Ulazak novih konkurenata je veoma otežan.

⁴⁸ Porter M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, NewYork, Str. 403.

Globalna konkurencija postoji kada organizacije nastaju, proizvode i prodaju njihove proizvode i usluge širom sveta. Globalna konkurencija proširuje konkurentsku sredinu i često stvara nove konkurentske forme i snage. Značajan trend usmeren je ka stvaranju strateških alijansi, ili sporazuma između dve ili više nezavisnih organizacija da kooperiraju za svrhe ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Pored posmatranja organizacija koje proizvode iste proizvode (granski pristup), organizacije mogu da identifikuju konkurente i sa stanovišta tržišta. One ovde definišu konkurente kao organizacije koje nastoje da zadovolje istu potrebu potrošača ili opslužuju istu grupu kupaca, koje se dakle bore za iste kupce. U načelu, tržišni koncept konkurencije otvara put organizaciji ka širem polju stvarnih i potencijalnih konkurenata i stimulira dugoročnije strateško tržišno planiranje.

Da li će konkurenti organizacije sprovesti njihove strategije i ostvariti njihove ciljeve, to zavisi od resursa i sposobnosti svakog od njih. Otuda je potrebno da se pažljivo ocene snage i slabosti svakog konkurenta da bi se znalo šta i koliko tačno konkurenti mogu da postignu. Precizna spoznaja snaga i slabosti konkurenata je važan preduslov za formulisanje strategije. Kao prvi korak u identifikovanju snaga i slabosti njegovih konkurenata, organizacija treba da prikupi skorije informacije o poslovanju svakog konkurenta: prodaja i tržišna pozicija u opsluživanim segmentima, nivo satisfakcije kupca, poslovni nastup (cena, kvalitet, usluge, agresivnost), finansijski rezultat (sadašnji i istorijski), pozicija troškova u odnosu na ključne konkurente, relativni kvalitet proizvoda, inovativnost, portfolio proizvoda, sposobnosti menadžmenta, strategija i efektivnost marketinga, metode distribucije, zbir ključnih snaga i slabosti. Neke od ovih informacija nije lako prikupiti.

Organizacije stiču određena saznanja o snagama i slabostima svojih konkurenata preko sekundarnih podataka, ličnog iskustva i osluškivanjem glasina. Mogu obaviti i primarna istraživanja sa kupcima, dobavljačima i dilerima. U novije vreme, sve veći broj organizacija okrenuo se benčmarkingu, upoređivanju proizvoda i procesa organizacije sa onima kod konkurenata ili vodećih firmi u drugim granama da bi se pronašli načini za

poboljšanje kvaliteta i rezultata. Benčmarking je postao moćno sredstvo za povećanje konkurentnosti organizacije.

4.2. TEHNOLOŠKE PROMENE

Jedan od faktora koji smatramo ključnim za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja svakako su i tehnološke promene. Protivrečnost potrebe za novim tehnologijama, s jedne strane, i racionalizacije korišćenja postojećih tehnologija, s druge strane, ukazuju na svu složenost problema upravljanja tehnologijom u organizaciji. Inovacije su nužne za obezbeđenje rasta produktivnosti, a investicije u novu tehnologiju znače porast efikasnosti i efektivnosti proizvodnog procesa.

Eksplozija razvoja tehnologija, i skraćanje tehnološkog ciklusa uzrokovali su velike promene u ulozi tehnologije u uspostavljanju strategije organizacije, što je u skladu sa tim da su tehnološke promene jedan od ključnih faktora u implementaciji strategije međunarodnog poslovanja kao što smo naveli u generalnoj hipotezi ovog master rada. Uloga tehnologije imala je uticaj na:⁴⁹

- proces strateškog planiranja u preduzeću,
- strategiju procesa IR, proizvodnju, finansije i marketing,
- izbor i organizaciju kadrova,
- kulturu poslovanja i organizaciju preduzeća.

Tehnologiju danas posmatramo kao ključni stratejski resurs organizacije koji liderima omogućuje da ispune svoje strateške planove. Implementacijom željene strategije koja vodi u ostvarenje poslovnih ciljeva, lideri ostvaruju i cilj strateškog planiranja. Tehnološka strategija se utvrđuje polazeći od strateških ciljeva i zadataka organizacije što znači da treba uvažavati šire, tržišne uslove u kojima organizacija deluje. Ova strategija predstavlja međufunkcionalni, integrisani okvir za razmatranje i

⁴⁹ Stojanović V. (2008), *Tehnološki menadžment*, Univerzitet Apeiron, Banja Luka, Str. 8.

ocenu dostupnih tehnologija za organizaciju u okviru trenutnog (i budućeg) obima i vrste poslovanja. Postoje dve generalne alternative koje se mogu prepoznati u tehnološkoj strategiji organizacije koje šire uslovljavaju i njenu poslovnu strategiju, a to su: reaktivna i proaktivna strategija.

- **Reaktivna strategija** – Organizacija odgovara na tražnju kupaca i aktivnost konkurenta.
- **Proaktivna strategija** – Nastoji se da se predvide i anticipiraju promene u okruženju.

Reaktivna strategija može biti:⁵⁰

1. Responzivna – Organizacija reaguje neposredno na zahteve kupaca da se uvede inovacija.
2. Imitativna – Odgovor na novi proizvod koji su uveli konkurenti na taj način što se novo rešenje kopira u postojećoj organizaciji.
3. „Drugi bolji“ – Razvoj i unapređenje inovacija koje su uveli konkurenti.
4. Defanzivna strategija – Kao odgovor na novi proizvod konkurenata postojeći se inovira ili se razvija potpuno novi proizvod.

Proaktivne strategije se mogu podeliti na one koje su:⁵¹

1. Zasnovane na istraživanju i razvoju – Uvode inovacije koje su inicirane u organizaciji u njenoj istraživačko-razvojnoj jedinici i aktivno deluju na okruženje praveći prve prodore na tržište.
2. Preduzetničke – Uvođenje inovacija sa visokim rizikom ali ne uvek i potpuno novih tehničkih rešenja.

⁵⁰ Regodić D. (2008), *Upravljanje inovacijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 39.

⁵¹ Regodić D. (2008), *Upravljanje inovacijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 40.

3. Strategije nabavke – Kupovina novih tehnoloških rešenja, ostvaruje se strategija ka horizontalnom transferu tehnologije.
4. Zasnovane na marketingu – Podrazumevaju inovacije koje inicira marketing funkcija i najčešće to znači konkurentnu, agresivnu inovaciju proizvoda.

Izbor tehnologija i način za njihovu nabavku su jako važne odluke za firmu. Definisanje načina za iskorišćenje tehnoloije je takođe važna odluka. Organizacija može iskoristiti izabranu tehnologiju na dva načina:⁵²

- Interna eksploatacija – korišćenje tehnologije za projektovanje, razvoj i proizvodnju i prodaju proizvoda. U internoj eksploataciji firme rade i ucestvuju u biznisu gde se takve tehnologije koriste, pri čemu neke od njih mogu biti ključ uspeha za određeni biznis.
- Eksterna eksploatacija – transfer svojih tehnoloških mogućnosti na druge firme koje će ih primenjivati u svom biznisu. Firma ne deluje direktno, ali daje svoju tehnologiju drugim firmama na korišćenje. To podrazumeva transfer I know-how i uzimanje licence u slučaju patentirane tehnologije.

Konkurentsku prednost, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, ostvaruju oni lideri koji uspeju u tome da razvoj tehnologije i razvoj tržišta u što kraćem vremenskom intervalu dovedu do stepena što veće uzajamne harmonije, što potvrđuje to da jedan od ključnih faktora za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja svakako jesu i tehnološke promene koje smo spomenuli u generalnoj hipotezi ovog rada. Harmonizacija se odnosi na usklađivanje konkretnih sadržaja ponude, koja je nastala kao rezultat dobro osmišljenog poslovnog plana i strategije razvoja tehnologije, s jedne strane, i tržišne tražnje, s druge strane. Postignuti stepen harmonizacije se neposredno odražava na poslovni uspeh.

⁵² Stojanović V. (2008), *Tehnološki menadžment*, Univerzitet Apeiron, Banja Luka, Str. 74.

4.3. NASTUP NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Nakon detaljnog istraživanja jednog ili više tržišta i utvrđivanja kakva je potreba za određenim proizvodima, konkurencija i pokrivenost, sledi određivanje strategije ulaska na strano tržište. Planiranje i priprema strategije ulaska na tržište od izuzetne su važnosti za svaku izvoznu organizaciju koja prvi put nastupa na nekom međunarodnom tržištu jer uspešan izvoz zavisi od mnogih činilaca. Proizvodnoj organizaciji potreban je ne samo kvalitetan proizvod već i dobro urađen marketinški plan i dobro osmišljen put isporuke robe. Od toga umnogome zavisi i distribucija robe na stranom tržištu koja se može ostvariti putem agenata i distributera, sklapanja ugovora sa stranim partnerima ili direktnim izvozom odnosno prodajom. Naravno, prilikom određivanja izvozne strategije ne treba zaboraviti na podatke koji su prikupljeni istraživanjem tržišta. Određivanje karakteristika, pristupačnosti i važećih propisa na konkretnom izvoznom tržištu pomaže u donošenju odluke o odabiru strategije ulaska na dato tržište, što je u skladu sa tim da je jedan od faktora koji utiče na implementaciju strategije međunarodnog poslovanja i izvozna mogućnost organizacije, kao što smo i naveli u generalnoj hipotezi ovog rada.

Na primer, na relativno pristupačnim i geografski bliže lociranim tržištima (Evropa) može se odlučiti za direktnu prodaju. Za druga tržišta, koja se ne poznaju dovoljno dobro (propisi, zakoni, konkurencija) i gde postoje kulturološke razlike, bilo bi bolje pronaći lokalnog partnera ili zaključite ugovor sa trgovinskim posrednikom.

Na osnovu sprovedenog istraživanja, organizacija treba da zna tačan broj tržišta na kojima može uspešno plasirati svoje proizvode. Na odabir strategije ulaska, pored prikupljenih podataka, utiće faktori poput: proizvoda koji se planiraju izvoziti, trgovinskih propisa (sporazumi, carinske tarife) na ciljnom tržištu, finansijskog kapaciteta i izvoznih mogućnosti organizacije, što je u skladu sa generalnom hipotezom ovog rada.⁵³

⁵³ *EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2005), Broj 07, Str. 16.*

U praksi su prisutna tri načina ulaska na izvozno tržište.⁵⁴

- direktan izvoz,
- indirektan izvoz i
- partnerstvo.

Ukoliko poslovne prilike to dopuštaju može se odlučiti i za neku od alternativnih strategija nastupa na tržištu: ⁵⁵

- joint-venture,
- investiranje ili
- sklapanje ugovora o licenciranju.

Direktan izvoz podrazumeva prodaju proizvoda direktno kupcu na stranom tržištu, bez posrednika. Direktna prodaja može organizaciji da donese veću zaradu nego prodaja preko agenata ili distributera, ali ponekad i nižu cenu. Ova vrsta prodaje doprinosi uspostavljanju direktnih kontakata sa kupcima, mada i to može da ima svojih slabosti. Kupcima će možda biti potrebno više vremena da se upoznaju sa preduzećem i proizvodnim asortimanom, nego u slučaju da se na tržište ušlo preko već proverenih posrednika. Isto tako, u zavisnosti od prirode robe proizvođač mora računati i na odgovarajuća ulaganja u pružanje postprodajnih usluga potrošačima, što predstavlja bitnu stavku u ukupnim troškovima preduzeća. Upoznavanje sa tržištem i ispitivanje tržišnih niša može oduzeti više vremena nego u slučaju angažovanja lokalnog distributera. Pre donošenja odluke o prihvatanju direktnog izvoza kao strategije ulaska na strano tržište, mora se biti dobro informisan o uslovima na stranom tržištu, postojećim kanalima distribucije i troškovima njihovog angažovanja.

Kod **indirektnog izvoza** organizacija svoje proizvode plasira i prodaje preko posrednika odnosno agenata ili distributera. Na taj način organizacija može da angažuje stranog posrednika koji ne kupuje robu direktno. Posrednici imaju razvijenu distributivnu

⁵⁴ EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2005), Broj 07, Str. 17.

⁵⁵ EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2005), Broj 07, Str. 17.

mrežu i dobro poznaju prilike na određenom tržištu. Za nove izvoznike anažovanje posrednika odnosno agenata ili distributera predstavlja možda i najbolji način za ulazak na neko strano tržište.

Istraživanje i odabir tržišta predstavlja tek prvi korak u sprovođenju konkretnog izvoznog plana. Ukoliko se odluči da je bolje da se na novom tržištu nastupa uz pomoć posrednika dobro je znati kakve sve pogodnosti to može doneti. Dobar posrednik, po pravilu, može da pomogne putem pružanja saveta u pogledu istraživanja tržišta, finansiranja, organizacije prevoza, karakteristika kupaca ili carinskih i zakonodavnih regulativa.⁵⁶ Izbor posrednika je od velikog značaja za budući uspeh organizacije na izvoznom tržištu. Najvažnije je da se postigne dobra sloga sa posrednikom. Treba se izgraditi jaka i pozitivna veza, koja će biti bazirana na dobroj komunikaciji i međusobnom poštovanju. U posrednike mogu spadati: agent, distributer i trgovinski zastupnik.

Agent će, u zamenu za proviziju, pronalaziti kupce i primati narudžbine od njih. Agenti obično deluju na određenoj teritoriji (opština, region) i usko su specijalizovani za prodaju srodnih proizvoda. Oni mogu biti ovlašteni da zaključuju ugovore sa kupcima, za račun organizacije. Agentu se isplaćuje provizija tek po obavljenoj prodaji proizvoda ili usluge. Nastup na stranom tržištu preko agenta predstavlja znatno jeftiniju varijantu, nego osnivanje predstavništva za direktnu prodaju proizvoda. Takođe, agenti su veoma dobro upoznati sa prilikama na određenom tržištu i već imaju razrađenu mrežu, tako da mogu kontaktirati sa više potencijalnih kupaca na terenu. Istovremeno, proizvođaču je omogućen nadzor nad prodajom robe i cenom, što je važna prednost, pogotovo ukoliko preduzeće po prvi put nastupa na određenom tržištu.

Za razliku od agenta distributer zapravo kupuje robu organizacije i preprodaje je kupcima na određenom tržištu. Distributeri, često, određuju prodajnu cenu proizvoda i pružaju usluge kreditiranja i postprodajne usluge (garancija i servisiranje) kupcima na

⁵⁶ *EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2005), Broj 07, Str. 17.*

stranom tržištu. Ovakav aranžman sigurno povećava mogućnost veće prodaje i uspešnijeg nastupa, ali može umanjiti stope profita proizvodne organizacije, što na kraju može dovesti do situacije da organizacija izgubi kontrolu nad vlastitim proizvodom ili njegovom cenom.

Prednost trgovinskog zastupnika na stranim tržištima jeste povećana kontrola prodaje i pozicije na određenom tržištu. Zastupnik se nalazi u stalnom radnom odnosu u datoj organizaciji, tako da ne postoji konflikt interesa kao kod agenata ili distributera. Zastupnik može biti poslat iz zemlje iz koje se izvozi ili se može zaposliti na izvoznom tržištu. Zastupniku koji je poslat iz zemlje biće potrebno više vremena da se upozna sa tržištem, ali će pokazati veću lojalnost organizaciji.⁵⁷ Ako je zastupnik sa izvoznog tržišta, on će imati bolje znanje o tržištu, ali će postojati veća mogućnost da primi poslovnu ponudu od druge organizacije ako se pokaže kao uspešan prodavac. Postoje tri stvari na koje se treba obratiti pažnja: Prvo, troškovi trgovinskog zastupnika mogu biti veliki i moraju im se davati redovne plate i uplaćivati doprinosi; Drugo, mnogo je teže zaposliti zastupnika u inostranstvu nego u zemlji; I treće, mnogo je teže kontrolisati zaposlene u inostranstvu nego u zemlji. Nije redak slučaj da se zastupnici vremenom više prilagode interesima tržišta u odnosu na interese organizacije koje zastupaju. Pri odabiru odgovarajućeg trgovinskog predstavnika od velike pomoći mogu biti diplomatsko-konzularna predstavništva neke zemlje u inostranstvu, trgovinska udruženja ili poslovna savetovališta.⁵⁸

4.4. MERDŽERI I AKVIZICIJE

Globalizacija i globalni “fenomeni” u poslovanju i razvoju organizacija sve više su na delu. Uklanjanje trgovinskih barijera primoralo je neefikasne firme sa visokim troškovima da se disciplinovanije ponašaju na globalnom tržištu. Veliki pulovi kapitala se sada lako kreću kroz svetska finansijska tržišta, idući ka najvišim prinosima koje mogu ostvariti svojim upošljavanjem. Revolucionarna napredovanja novih tehnologija

⁵⁷ *EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2005), Broj 07, Str. 17.*

⁵⁸ Izvor: <http://www.siepa.gov.rs> 20. april 2012.

značajno su umanjila troškove proizvodnje roba i usluga, te organizacije koje nisu u stanju da s uspehom odgovore na nove izazove, rizikuju svoju nezavisnost i postojanje na tržištu.

Kao odgovor na razvoj ovakvih trendova, tokom proteklih dvadeset godina, zabeležen je rekordan broj organizacija koje su izlaze prilagođavanja novonastalim uslovima i unapređenja svog poslovanja našle kroz primenu metoda eksternog rasta, tj. putem merdžera i akvizicija. **Merdžeri i akvizicije** predstavljaju metode transformacije organizacija u uslovima globalizacije koje omogućavaju organizacijama da se prilagode šansama iz okruženja i na bolji način pozicioniraju, kako bi ostvarile veću vrednost za svoje interesne grupe.⁵⁹

Merdžeri su, kako strategija, tako i metod radikalne promene pri kojoj se dve organizacije dogovorno integrišu, odnosno svoje aktivnosti, na relativno ravnopravnoj osnovi. Ali ovakvih merdžera je malo, s obzirom da je uvek jedna strana dominantna. Stoga se može reći da je merdžer kombinacija dve ili više organizacija, gde sve sem jedne prestaju pravno da postoje, te kombinovana organizacija nastavlja poslovanje pod prvobitnim nazivom preživele organizacije ili u potpunosti novim nazivom. Česta je terminološka upotreba merdžera i konsolidacija, kao sinonima. Međutim, termin *konsolidacija* se odnosi na udruživanje organizacija koje su slične veličine, a kada to nisu, merdžer je više podesan termin za upotrebu. Merdžer se razlikuje od konsolidacije, koja predstavlja poslovno kombinovanje dve ili više organizacija koje su se udružile radi formiranja potpuno nove.

Akvizicija je strategija u kojoj jedna organizacija kupuje kontrolni paket ili učešće od 100% u drugoj, praveći tu organizaciju svojom podružnicom. Pripojena organizacija gubi svoju samostalnost, a pored prijateljskih, česta su i neprijateljska pripajanja i preuzimanja. Još jedan termin u ovom kontekstu ima široku upotrebu, a to je termin *takeover*, koji se odnosi na neprijateljska preuzimanja.

⁵⁹ Mašić B., Mašić S. (2009), *Strategija merdžera i akvizicija u globalnom okruženju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 181. – 182.

Na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou, merdžeri i akvizicije se promovišu u neophodan proces eksternog rasta kompanija. Danas je to osnova ostvarivanja rasta organizacija, sinergija, kao i njihovih performansi.

U osnovne motive za primenu strategije merdžera i akvizicija možemo ubrajati sledeće.⁶⁰

1. **Rast.** Ukoliko kompanija želi ekspanziju, bilo u okviru svoje industrijske grane ili ukoliko želi ući na nova tržišta, rast se smatra jednim od osnovnih motiva za merdžere i akvizicije. U većini slučajeva je brže i manje rizično ostvariti geografsku ekspanziju putem akvizicija, nego putem internog razvoja, a to se naročito odnosi na internacionalni rast.
2. **Sinergija.** Merdžer dve organizacije često ima za cilj kreiranje sinergetskih koristi ukoliko postoje preduslovi za realizaciju istih, kao na primer komplementarne aktivnosti organizacija. To znači da 2+2 više nije 4, već 5, te imamo situaciju gde dve organizacije zajedno ostvaruju veći efekat, nego što bi to mogle individualnim poslovanjem.
3. **Ekonomski motivi.** Za merdžere i akvizicije značajna su dva ekonomska cilja: horizontalne i vertikalne integracije. Horizontalne integracije se odnose na povećanje tržišnog udela i tržišne snage i nastaju kao rezultat merdžera i akvizicija konkurenata iz iste industrijske grane. Vertikalne integracije se, pak, odnose na merdžere i akvizicije organizacija koje imaju odnose prodavac - kupac.
4. **Diversifikacija.** Uslovi dinamičnih tržišnih, tehnoloških i društveno - ekonomskih faktora utiču na to da kompanije svoj rast traže i van postojeće industrijske sfere poslovanja. Da bi obezbedile širi spekar investicionih alternativa, kao i fleksibilnost poslovanja, kompanije pribegavaju heterogenom proizvodnom programu i poslovanju na više proizvodnih područja, tj. diversifikaciji svojih poslovnih aktivnosti.

⁶⁰ Mašić B., Mašić S. (2009), *Strategija merdžera i akvizicija u globalnom okruženju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str. 186.

5. **Ostali motivi.** Za sprovođenje merdžera i akvizicija navodimo sledeće konkretne razloge: potreba da se proširi potrošačka baza i poveća tržišni udeo; da se izvrši geografska ekspanzija na nova tržišta; da se steknu nove tehnologije, brend, ljudi; da se realizuje ekonomija obima ili okvira itd.

Iako se u uslovima neizvesnosti i nedostatka kapitala prioriteti poslovanja okreću ka stabilnosti poslovanja organizacije i obezbeđenju kontinuiteta daljeg poslovanja, postizanju veće operativne efikasnosti i nastojanju da se postojeći kapital koristi na najefikasniji način, promene disruptivnog karaktera koje su posledica finansijske krize znače šanse. Za kompanije je od vitalnog značaja da počnu da razmišljaju o tome gde vide svoje poslovanje u budućnosti i koja su to tržišta na koja će staviti fokus. U budućnosti kompanije moraju da postave adekvatne vizije svog poslovanja, a ne samo strategije. U tom kontekstu, merdžeri i akvizicije će svakako predstavljati sredstva koja su od vitalnog značaja za prevođenje tih vizija u realnost.

Kako bi ostale konkurentne, umanjile troškove i povećale efikasnost, organizacije moraju da primenjuju najsavremenije tehnologije i procese. Nove tehnologije se razvijaju brzinom koju organizacije često ne mogu da prate svojim internim razvojem. Veza između merdžera i akvizicija i tehnoloških promena, kao jednog od ključnih faktora za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja navedenog u generalnoj hipotezi rada, ogleda se u sledećem: Da bi pratile tehnološke promene, organizacije su primorane na sprovođenje strategije merdžera i akvizicija, putem koje mogu ostati konkurentne i imati zaposlene sa odgovarajućim veštinama.

U osnovi rastuće aktivnosti merdžera i akvizicija svakako se nalazi i rast konkurencije, jedan od ključnih faktora za implementaciju strategije međunarodnog poslovanja u generalnoj hipotezi rada. Potrošači postaju sve samosvesniji, zahtevajući niže troškove, brže i bolje usluge, a to čini da se konkurentsko okruženje stalno menja. Ekonomija obima implicira da, kako veličina raste, više proizvoda i usluga može biti isporučeno po nižim prosečnim troškovima. Stoga, obim može postati barijera za ulazak

na određeno tržište. Ovakva situacija prosto istiskuje sitnije igrače ili sprečava ulazak novih.

5. MARKETING STRATEGIJA I MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Globalna marketing strategija trebalo bi da predstavlja kombinaciju globalne vizije i fokusa na mogućnosti koje pruža globalno tržište, uz istovremenu reakciju na uslove i mogućnosti koje pruža lokalno tržište. Pri razvoju globalne strategije polazi se od potreba, zahteva i ciljeva klijenata i segmenata uzimajući u obzir njihovu geografsku konfiguraciju. Segmenti se najčešće identifikuju kao regionalni ili globalni. Najčešće firme osnivaju organizacije koje će raditi na ostvarivanju marketing programa. U nekim slučajevima razvija se posebna infrastruktura koja odgovara potencijalnim kupcima. Kompanije sa multinacionalnim operacijama osnivaju i sistem globalnih menadžera sa zadatkom da provere da li su i koliko potrebe klijenata zadovoljene.⁶¹

Aktivnosti koje obavlja organizacija u cilju promocije, upravljanja, potpomaganja i kontrole penetracije i razvoja stranog nacionalnog tržišta od strane proizvodne jedinice koja je locirana izvan ili u okviru tog tržišta predstavlja međunarodni marketing. Međunarodni marketing obuhvata i aktivnosti koje su usmerene na razvijanje izvora snabdevanja ili inostranih izvora (uvoz), kao i marketing finansijskih usluga na međunarodnom tržištu.

Razlika između domaćeg i međunarodnog marketinga potiče od veće složenosti kombinovanja faktora društveno-ekonomskog okruženja sa jedne strane i marketing miksa sa druge strane. Razlike u sredini i potrebe specifičnog prilagođavanja elemenata marketinga datoj sredini, jedna su od osnovnih razlika između domaćeg i međunarodnog marketinga.

⁶¹ Green P. (1991), *Bayesian Statistics and Product Decision*, Milisavljević M., Todorović J. (1991), *Marketing Strategija*, Beograd, Str. 20.-22.

Za jedan broj proizvođača izlazak na međunarodno tržište predstavlja dodatnu aktivnost kojom nastoji da nađe prostor za izvoz proizvoda iz već postojećeg proizvodnog programa. Drugi se proizvođači na taj način prilagođavaju pojedinim nacionalnim tržištima kontinuiranim praćenjem i obradom tržišta, u cilju što čvršćeg vezivanja za najperspektivniji proizvod.

Organizacije se odlučuju za izlazak na međunarodno tržište kada potencijal domaćeg tržišta postaje ograničen. Zajednički motivi za sva preduzeća bez obzira na društveno-ekonomski sistem su povećanje profita, potpunije korišćenje kapaciteta, ostvarivanje učešća na tržištu, ostvarivanje renomea na tržištu itd.

Međunarodna marketing strategija se zasniva na analizi prošlosti i predviđanju budućeg toka događaja u međunarodnim ekonomskim odnosima. Prilikom izlaska na inostrano tržište, svaka organizacija treba da zna koju je strategiju u mogućnosti da sprovede. Ovde postoji nekoliko mogućnosti, a to su: ističući svoje prednosti i namećući svoje uslove aktivno utiče na važeće tržišne uslove, da se prilagođava jačoj konkurenciji i tržišnim uslovima, da bez čvrstih pravila i principa prihvata ukazane šanse.⁶²

U međunarodnom marketingu donosi se veći broj planskih odluka strategijskog karaktera, a tri su posebno značajne. Pre svega treba odlučiti sa kojim zemljama preduzeće želi da obavlja razmenu. Druga odluka se odnosi na način nastupanja na stranom tržištu i stepen angažovanosti preduzeća na njima. Treća odluka se odnosi na kombinaciju pojedinih instrumenata sa kojima preduzeće nastupa na pojedinim tržištima, odnosno odluka o marketing miksu. Proces stvaranje međunarodne marketing strategije mogao bi da se odvija prema sledećem postupku:⁶³

- Neophodno je identifikovati i proceniti potencijalna tržišta koja su od interesa za preduzeće;

⁶² Green P. (1991), *Bayesian Statistics and Product Decision*, Milisavljević M., Todorović J. (1991), *Marketing Strategija*, Beograd, Str. 20.-22.

⁶³ Jović M. (1982), *Međunarodni kooperacioni marketing*, Informator, Zagreb, Str. 519.

- Sledi definisanje problema sa kojima bi se preduzeće suočilo na analiziranom tržištu i analiza mogućnosti preduzeća da prevaziđe probleme;
- Potrebno je definisati ciljeve koji se žele ostvariti na pojedinim tržištima;
- Formulirati strategiju za svaku zemlju ili ako je to jedan tržišni segment za grupu zemalja;
- Izraditi potrebne planove, programe i projekte za sprovođenje strategije;
- Obezbediti efikasnu organizaciju sprovođenja strategije preko planova, programa i projekata i
- Postaviti sistem kontrole koji će blagovremeno da informiše poslovne organe o rezultatima, problemima i načinima za njihovo rešavanje.

Sve ovo omogućava preduzeću da aktivno utiče na međunarodno tržište. Ove strategijske varijante su od presudnog značaja za međunarodno tržišno opredeljenje u odnosu na konkurenciju, kao i za kreiranje i korišćenje instrumenata marketinga.

5.1. STRATEGIJA PROIZVODA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Da bi se uspešno kreirale i realizovale marketing aktivnosti neophodno je istraživanje tržišta i traženje najpovoljnijih organizacionih formi poslovanja i u tom pogledu nema nikakvih konceptualnih razlika između strategije marketing nastupa na domaćem i međunarodnom tržištu. I za jedno i za drugo tržište od izuzetnog značaja su elementi marketing miksa (proizvod, cena, kanali prodaje i promocija).

Bez obzira da li posluje na jednom ili više stranih tržišta organizacija mora odlučivati u kolikoj će meri prilagoditi svoj marketing miks domaćim prilikama. Standardizacija proizvoda, ekonomska propaganda, kanali distribucije i drugi elementi marketing miksa omogućavaju najniže troškove, jer se ne uvode nikakve veće promene. Ovim razmišljanjima se rukovodio, na primer, General Motors koji proizvodi auto koji odgovara potrebama većeg broja potrošača u većini zemalja. Na drugoj strani

proizvođač prilagođava elemente marketing miksa svakom ciljnom tržištu i ima veće troškove ali i očekuje veći tržišni udeo i prinos.

Proizvod predstavlja bazni instrument marketing miksa kako na nacionalnom tako i na međunarodnom tržištu. Pred međunarodnom marketing strategijom postavlja se pitanje sa kojim proizvodnim programom nastupiti na međunarodnom tržištu. Uvek se polazi od ciljeva koji se žele ostvariti na ciljnim segmentima međunarodnog tržišta. Mogućnost uspešnog pozicioniranja pojedinih proizvoda na segmentima i segmentacija tržišta bitno utiče ne samo na broj proizvoda u proizvodnom programu i njegovu strukturu, već i na redosled uvođenja proizvoda na međunarodno tržište. Važno je i kako podesiti ponudu tj. naći odgovarajuću cenu, distribuciju i promociju koja odgovara pozicioniranju proizvoda na pojedinim tržišnim segmentima međunarodnog tržišta.⁶⁴

Programom međunarodnog marketinga utvrđuje se kakvu strategiju delovanja na inostranim tržištima treba da usvoji organizacija, tj. kako će oblikovati politiku proizvoda za inostrano tržište. Pošto se radi o mnogo tržišnih alternativa i različitih tržišnih uslova na raznim regionalnim tržištima, problematika izbora odgovarajuće strategije proizvoda još je komplikovanija. U međunarodnom marketingu treba istovremeno nastupiti na više inostranih tržišta, tako da uvek postoji strateška alternativa: da li proizvodni program standardizovati na svim uključenim tržištima ili stvarati različiti program na pojedinim inostranim tržištima. U slučaju potpunog jedinstva marketinškog programa ne uvažavajući regionalne specifičnosti i različiti značaj faktora međunarodne sredine, nudi se proizvod neizmenjen za identičnu koncepciju tržišnog komuniciranja. Kada se radi o strategiji uključivanja inostranih tržišta, vodeći računa o njihovim regionalnim karakteristikama i faktorima inostrane sredine, stvara se proizvodni program, kanali distribucije, cena i promocija koji će se razlikovati po pojedinim zemljama.⁶⁵

Keegan razlikuje pet strategija adaptacije i promocije za strano tržište.

⁶⁴ Keegan, W.J. (1969), *Multinational Product Planing, Strategic Alternatives*, Journal of Marketing, Str. 58-62

⁶⁵ Izvor: www.efpr.edu.rs 23. april 2012.

Slika 13: Pet međunarodnih strategija proizvoda i promocije⁶⁶

	Ne menjati proizvod	Adaptirati proizvod	Razviti novi proizvod	
Ne menjati promociju	1. Isti oblik proizvoda	2. Adaptacija proizvoda	5. Inovacija proizvoda	PROIZVOD
Adaptiranje promocije	3. Adaptacija komunikacije	4. Dualna adaptacija		
PROMOCIJE				

Izbor optimalnog stepena jedinstva programa zavisi od usvojenih ciljeva međunarodnog marketinga organizacije kao i od unutrašnjih i spoljnih faktora položaja. Ako je sredina sistema relativno homogena i stabilna, organizacija ima posla sa malim brojem relativno homogenih sredina i veće mogućnosti za jedinstveno delovanje u inostranstvu. Međutim, ako je sredina sistema relativno heterogena i nestabilna, organizacija ima posla sa velikim brojem relativno heterogenih regionalnih sredina i veće mogućnosti za diferencirano delovanje u inostranstvu. Na sledećoj slici prikazan je izbor mogućih strategija u zavisnosti od broja zemalja i segmenta.

⁶⁶ Keegan, W.J. (1969), *Multinational Product Planing, Strategic Alternatives*, Journal of Marketing, Str. 58-62

Slika 14: Osnovne strategije međunarodnog marketinga⁶⁷

Zemlje	Malo (slicnih)	Mnogo (razlicitih)
Malo (slicnih)	1. Centralizovana strategija standardizacije	2. Diversifikovana strategija standardizacije
Mnogo (razlicitih)	3. Centralizovana strategija diferencijacije	4. Diversifikovana strategija diferencijacije

Matrica ima polazne osnove i to broj zemalja i intenzitet obrade tržišta izražen u broju segmenata. Polazi se od pretpostavke da će sa povećanjem broja segmenata opadati njihova međusobna sličnost, što znači da će rastući broj segmenata zahtevati diferencijaciju marketinga. Organizacija će najpre obrađivati ova inostrana tržišta, jer može koristiti postojeće marketinške koncepcije i iskustva i tako smanjiti poslovni rizik.⁶⁸

Polje 1. predstavlja centralizovanu strategiju standardizacije koju koriste organizacije koje prodaju na manjim tržištima. Diversifikovana strategija standardizacije (polje 2.) odgovara preduzeću koje raspolaže specijalizovanim proizvodom za kojim postoji potencijalna potražnja u mnogim zemljama. Strategija omogućava relativno brzo prodiranje na međunarodno tržište.

Polja 3. i 4. imaju istu koncepciju: radi se o strategiji diferencijacije, što znači da će međunarodne organizacije svoj proizvodni program na pojedinim inostranim tržištima

⁶⁷ Maffert H., Althans J. (1989), *Internationales Marketing*, Prema: Vezjak D. *Međunarodni marketing*, Beograd, Str. 111.

⁶⁸ Izvor: www.efpr.edu.rs 29. april 2012.

prilagoditi odgovarajućim potrebama kupca. Centralizovana strategija diferencijacije biće opravdana ako malo inostranih tržišta ima diferencijalne koncepcije marketinga, a to znači da organizacija može ponuditi različit asortiman proizvoda za mnoge različite grupe kupaca na užem makrosegmentu. Prednosti ove strategije su manji rizik ulaska na inostrano tržište i veće mogućnosti prodaje.

Nedostaci su relativno veći regionalno specifični rizik, ne dolazi do regresije troškova u oblasti proizvodnje i marketinga, troškovi segmentacije i diferencijacije marketinga su veći. Diversifikovana strategija diferencijacije znači da organizacija nastupa na mnogim inostranim tržištima sa diferenciranim programom. Ova strategija je izvodljiva samo ako su sredstva za ovakav marketing velika.⁶⁹

5.2. MEĐUNARODNI ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

U toku života proizvoda organizacija treba da preformuliše svoju marketing strategiju kao odgovor na promenjene uslove marketinga. Marketing strategija dakle, mora se prilagoditi fazi proizvoda u njegovom životnom ciklusu, tj. fazama uvođenja, rasta, zrelosti ili opadanja.⁷⁰

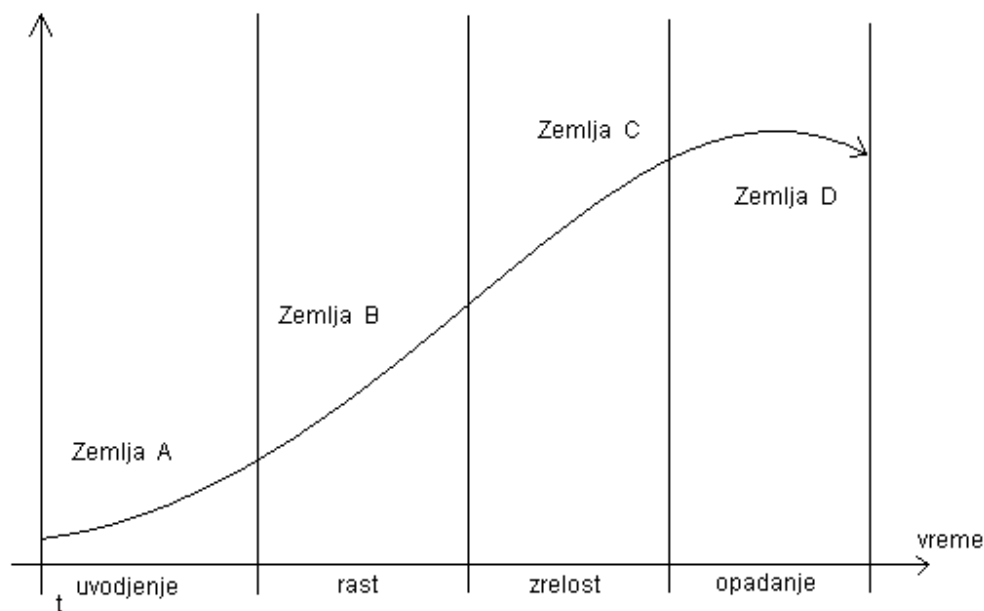
Proizvod nije istovremeno u istoj fazi životnog ciklusa na svim pojedinačnim tržištima u međunarodnoj privredi. Zbog toga svaka organizacija koja istovremeno posluje na više inostranih tržišta susreće se sa multitržišnim ciklusom određenog proizvoda. Svaka međunarodno orijentisana organizacija mora da vodi računa ne samo o krivi prodaje proizvoda na domaćem tržištu ili o krivi prodaje tog proizvoda na nekom drugom tržištu, nego i o krivi prodaje na svim inostranim tržištima. Radi se naime o životnom ciklusu proizvoda za inostrano tržište ali na više tržišta. Vrlo retko se dešava da stepen životnog ciklusa proizvoda za inostrano tržište bude jednak na svim inostranim tržištima. Može se desiti da proizvod na jednom tržištu odumre, dok se na

⁶⁹ Izvor: www.efpr.edu.rs 29. april 2012.

⁷⁰ Vezjak D. (1989), *Međunarodni marketing*, Beograd, Str. 111.

drugom tek afirmiše. Na sledećoj slici predstavljen je ciklus proizvoda u različitim zemljama.⁷¹

Slika 15: Ciklus proizvoda u različitim zemljama



Organizacija može i treba da ima u svom programu proizvode sa različitim pravilom životnog ciklusa, posmatrano u međunarodnim ili više tržišnim razmerama. Analiza vremenske komponente višetržišnog životnog ciklusa proizvoda daje sledeća uputstva za koncipiranje strategije proizvoda za izvoz:⁷²

- Prodaja proizvoda u inostranstvu može da počne istovremeno kad i u zemlji, kasnije ili čak (teoretski) pre nego na domaćem tržištu;
- Većina organizacija teži da proizvede i proda proizvod najpre u zemlji, a zatim u fazi rasta, zrelosti ili zasićenosti proizvoda izvozi po strategiji brze ili zrele ekspanzije izvoza;

⁷¹ Vezjak D. (1989), *Međunarodni marketing*, Beograd, Str. 111.

⁷² Vezjak D. (1989), *Međunarodni marketing*, Beograd, Str. 111.

- Pošto po pojedinim inostranim tržištima krive životnog ciklusa različito teku, date su mogućnosti za istovremeno uvođenje različitih alternativa strategije proizvoda za izvoz kao i mogućnosti za produžetak životnog ciklusa na pojedinim inostranim tržištima;
- Može se težiti da se proizvod istovremeno uvede na svim inostranim tržištima;
- Može se voditi strategija postepenog uvođenja proizvoda na inostrano tržište;
- Analiza vremenske komponente višetržišnog životnog ciklusa proizvoda daje mogućnost za razvijanje faznog modela internacionalizacije proizvoda u tom smislu da najpre postoji stepen izvozne ekspanzije diversifikacije, a zatim stepen multinacionalnog proizvoda na osnovu realokacije proizvoda radi boljeg plasmana na inostranim tržištima;
- Inostrana tržišta se mogu segmentirati i za pojedine segmente voditi odgovarajuća strategija proizvoda;
- Uvođenje proizvoda na inostrana tržišta zavisi od potreba, želja i kupovne moći tamošnjih kupaca, tako da inostrana tržišta treba istraživati i birati sa aspekta multitržišnog životnog ciklusa proizvoda;
- Proizvod će brže postići stepen rasta na razvijenim tržištima ali i stepene degeneracije i zasićenosti;
- U marketingu zemalja zapada sprovodi se tzv. End run strategy, a to znači da se proizvodnja preživelih proizvoda (tehnološki zastarelih) prenosi u zemlje u razvoju i tako produžava životni ciklus proizvoda i stiče dodatni profit;
- Oživljavanje proizvoda po stepenu zrelosti produžava životno doba proizvoda, ali ne može zameniti strategiju inovacije proizvoda.

Proizvod je ključni instrument i on mora da odgovara potrebama i zahtevima ciljnog tržišnog segmenta. U međunarodnom marketingu postavljaju se brojni zahtevi koje ovaj instrument marketing miksa ne mora da ispuni na domaćem tržištu. Prilagođavanje može biti obavezno, delimično opciono i opciono. Obavezno prilagođavanje je zbog pravne regulative i preferencija potrošača, kao i navika potrošača u kupovini (promena pakovanja, veličine, nalepnica). Delimično opciono prilagođavanje je zbog preferencija potrošača i konkurencije (promena sastava

sastojaka) i zbog promene u raspoloživosti materijala i pretenzije potrošača (promena pakovanja i zaštite). Potpuno opcione promene su zbog preferencije potrošača i raspoloživosti materijala (obeležje proizvoda) i sl.⁷³

5.3. MARKETING MENADŽMENT

Filip Kotler je profesor međunarodnog menadžmenta na Kelogovoj školi za menadžment (Kellogg Graduate School) na Nortvestern univerzitetu (Northwestern University) u državi Ilinois. Prema istraživanju koje pravi magazin *Bussines Week*, Kelog škola je šest puta proglašena za najbolju poslovnu školu u Sjedinjenim Državama najvećim delom zahvaljujući doprinosu profesora Kotlera tokom njegovog dugogodišnjeg rada u njoj.

Tokom bogate životne karijere (rođen je 1931. godine), Profesor Kotler pružao je konsultantske usluge kompanijama kao što su IBM, Dženeral elektrik, AT&T, Hanivel, Američka banka i Merk. On je autor dela "Marketing menadžment", knjige o marketingu koja je našla najširu primenu u poslovnim školama širom sveta, kao i knjiga: "Nova konkurencija" (The New Competition), "Marketinški modeli" (Marketing Models), "Društveni marketing" (Social Marketing), "Nacionalni marketing" (The Marketing of Nations) i mnogih drugih.⁷⁴

Filip Kotler posmatra marketing kao upravljački i društveni proces. Upravljački proces marketinga ogleda se u usmeravanju poslovne aktivnosti ka efikasnijoj prodaji proizvoda i usluga. Upravljački pristup ima za cilj poboljšanje odlučivanja u upravljačkom procesu. Sa druge strane, marketing je i društveni proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele. Društvenost marketinga ogleda se u tome što se proizvodi stvaraju i razmenjuju u okviru društva.

⁷³ Vezjak D. (1989), *Međunarodni marketing*, Beograd, Str. 111.

⁷⁴ Izvor: www.veza.biz 30. septembar 2012.

Višedecenijski plodni i inovativni rad učinio je da se ime profesora Kotlera doživljava kao personifikacija marketinga. Ovaj guru marketinga ne prestaje da riznicu marketinških znanja obogaćuje doprinosima koji osvetljavaju najnovije potrebe agenata u tržišnom, ali i u netržišnom okruženju. Inauguracijom lateralnog marketinga, a prethodno kao pionir socijalnog marketinga, potom obuhvatanjem fenomena Interneta i njegove uloge u marketingu, kao i mesta marketinga u traženju odgovora na potrebu delovanja kompanija kao društveno odgovornih, Filip Kotler dokazuje svoju vitalnost i moderni senzibilitet.⁷⁵

Značaj učenja Filipa Kotlera ogleda se u važnosti koju marketing menadžment ima u implementaciji strategije međunarodnog poslovanja. Implementacija strategije međunarodnog poslovanja zahteva analitičku podršku od strane marketinga, kako u pogledu inicijalnog informisanja donosilaca odluka, tako i u pogledu merenja efekata primenjenih odluka. Od marketing menadžera koji uvodi novi proizvod se očekuje da, pre nego što donese ključne strategijske odluke, dobro razume pretpostavke analitičkih metoda, domete metoda i da ume da interpretira dobijene rezultate istraživanja. Poželjno je da marketing menadžer razume čitav proces analize tržišta da bi eliminisao rizik oslanjanja na pogrešne podatke i informacije u procesu odlučivanja.

6. FINANSIJE I IZVOZ

Finansiranje izvoza se umnogome razlikuje od ostalih vidova finansiranja poslovanja. Prodaja proizvoda na stranim tržištima, po pravilu, zahteva duže rokove za naplatu potraživanja, jer kupac obično nastoji da odloži ispunjavanje finansijske obaveze, sve do trenutka potpunog prijema robe. Iz tog razloga, potrebna je pažljiva analiza finansiranja izvoza pre svakog izvoznog poduhvata. Poznavanje različitih vidova finansiranja proizvodnje olakšava kreiranje finansijskog plana, koji je koristan kako za izvoznika tako i za kupce na stranom tržištu.

⁷⁵ Izvor: www.hr-asocijacija.org.rs 30. septembar 2012.

Uspešno obavljanje izvoznih aktivnosti zahteva finansijsku stabilnost organizacije. Finansiranje izvoza može se obezbediti iz prihoda od prodaje na domaćem tržištu ili putem kredita. Za oba načina finansiranja mora se poslovati sa pozitivnim rezultatom jer to predstavlja garanciju za izmirenje finansijskih obaveza organizacije.⁷⁶

Siguran izvor finansijskih prihoda je od velike važnosti za uspešno obavljanje izvoza i pokrivanje troškova poslovanja, sve do momenta kada izvoz počne da ostvaruje prihod ili, dugoročno, dobit.

Finansijski plan treba da sadrži obračun tokova gotovine i raspoloživog kapitala. Pomoću proračuna tokova gotovine mogu se odrediti rokovi dospeća i visina troškova, a putem proračuna raspoloživog kapitala dobija se uvid u iznos sredstava u datoj organizaciji, koji će biti potreban za uspešno sprovođenje izvoznih aktivnosti. Informacija o stanju sredstava može biti dobar pokazatelj da li će i kada izvoz biti u mogućnosti da ostvari pozitivan finansijski rezultat.⁷⁷

6.1. MEĐUNARODNI RAČUNOVODSTVENI STANDARDI

Međunarodni računovodstveni standardi predstavljaju računovodstvene standarde uvedene da bi se postigla transparentnost i jednoobraznost finansijskih izveštaja bilo kog ekonomskog subjekta bez obzira na delatnost kojom se bavi i zemlju u kojoj posluje.

Cilj primene međunarodnih računovodstvenih standarda je ostvaren ako finansijski izveštaji daju istinitu i objektivnu informaciju o nekom ekonomskom subjektu. Primena računovodstvenih standarda omogućava bolju, lakšu i pouzdaniju informaciju o finansijskom položaju nekog ekonomskog subjekta kao i prikaz njegove zarađivačke

⁷⁶ Izvor: www.infogo.biz 2. maj 2012.

⁷⁷ Izvor: www.infogo.biz 2. maj 2012.

sposobnosti, za šta su zainteresovani potencijalni korisnici finansijskih informacija kao što su: akcionari, zaposleni, menadžment, investitori, banke kreditori i drugi.⁷⁸

6.2. STRATEGIJA FORMIRANJA IZVOZNIH CENA

Formiranje izvozne cene, kao jednog od ključnih faktora izvoznih rezultata, mora da zadovolji dva uslova:

- 1) da ona bude prihvatljiva za potrošače i
- 2) da omogući ostvarivanje profita od izvoznog posla.

Iz tog razloga, određivanje cene zahteva strategijski pristup koji uključuje različite cenovne faktore i pristupe. Među glavnim faktorima koji utiču na formiranje cene proizvoda nalaze se:⁷⁹

- troškovi proizvodnje i zavisni troškovi izvoza,
- tražnja za proizvodima/uslugama,
- cene konkurentskih proizvoda/usluga,
- svetske cene za pojedine vrste robe.

Troškovi proizvodnje i zavisni troškovi izvoza, u većini slučajeva, predstavljaju glavne faktore u formiranju cene. Iako cena treba da bude dovoljno visoka da bi se pokrili ukupni troškovi i ukalkulisala ciljna zaradu, ne bi trebalo da se, sa svakom promenom u troškovima, vrši njenu reviziju.

Politika cena u velikoj meri je uslovljena karakteristikama tražnje u okviru ciljnog tržišnog segmenta. Analiza tražnje trebalo bi da obuhvati pitanja, kao što su: Kakva je elastičnost tražnje, tj. da li i koliko kupci reaguju na promene cena, Koji je nivo

⁷⁸ Izvor: www.wikipedia.org 19. maj 2012.

⁷⁹ EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (2008), Broj 10, Str. 20.

raspoloživog dohotka potrošača, ili Kakve su percepcije kvaliteta proizvoda/usluga? Ukoliko određeni proizvodi/usluge nisu izrazito diferencirani u pogledu kvaliteta, odnosno ako potrošači nisu spremni da plate visoku cenu za superioran kvalitet, prilikom definisanja cena treba da se uzme u obzir i koliko konkurenti organizacije naplaćuju prodaju svoje robe. Svetske cene, kao kriterijum, važe samo za određeni broj berzanskih proizvoda, poput nafte, metala ili žitarica.

Prilikom nastupa na stranom tržištu može se opredelite za neki od narednih pristupa formiranja izvozne cene:⁸⁰

- **Strategija eksploatacije tržišta** - Ova strategija formiranja cene poznata je i pod nazivom „brz ulazak, brz izlazak“, jer podrazumeva napuštanje tržišta čim marže postanu isuviše niske. Strategija eksploatacije tržišta može se primeniti ukoliko se nastupa na malim tržištima, bez izražene konkurencije, sa novim ili unikatnim proizvodom. Zbog visokog profita, treba se imati u vidu da će konkurenti brzo ući na tržište sa nižim cenama.
- **Formiranje cena prema kvalitetu** - Za razliku od prethodne, primenom ove strategije može se ostvariti dugoročni profit, putem sistematskog razvoja nastupa na stranom tržištu. Ova strategija je preporučljiva samo ako preduzeće ima proizvode visokog kvaliteta. Nastup na stranom tržištu zahteva snažnu reklamnu kampanju kako bi se istakla veća vrednost proizvoda i ukazalo na koristi za potencijalne kupce. Ovakva strategija je praćena visokim troškovima promocije koji utiču na formiranje visokih početnih cena. U slučaju primene ove strategije, potrebno je određeno vreme dok proizvod ne stekne reputaciju i počne da donosi profit.
- **Formiranje cene na osnovu životnog ciklusa proizvoda** - Na osnovu anticipiranog životnog ciklusa proizvoda, trebalo bi se vršiti sistematska koordinacija cena i profita. U kasnijim fazama ciklusa neophodno je snižavanje

⁸⁰ EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije, Broj 10, Str. 20.

cene, a ključni element ove strategije je odabir pravog trenutka za određivanje niže cene. Ukoliko se sporo snižava cena, u nekoj fazi ona će biti previsoka, što bi moglo da izazove smanjenje prihoda i profita.

- **Prilagođavanje konkurentskim cenama** - Ova strategija se odnosi na usklađivanje marži u cilju usaglašavanja sa konkurentskim cenama na izvoznom tržištu. Na taj način razvija se stabilna tržišnu poziciju, ali treba biti spreman na reakcije konkurenata, posebno kad se radi o iznenadnom smanjenju cena, što može dovesti do prodaje uz veoma niske profitne stope.
- **Strategija razvijanja tržišta** - Strategija razvijanja tržišta podrazumeva dugoročni pristup tržištu držanjem nižih cena od konkurencije tokom određenog perioda. Iz tog razloga, početne profitne stope biće niske, ali će lokalni konkurenti morati da se prilagode cenama date organizacije ili da napuste tržište. Nakon njihovog izlaska, dato preduzeće će biti u prilici da poveća svoje cene, profitne stope i udeo na tržištu.⁸¹
- **Strategija kupovine tržišta** - Ovaj pristup se koristi kada je potrebno pouzdano strano tržište, na koje može da se plasira višak proizvoda ili zastareli proizvodi po veoma niskim cenama. U većini slučajeva, radi se o tržištima, gde su niske cene važnije od kvaliteta, odnosno o manje razvijenim ili nerazvijenim zemljama.

⁸¹ EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije, Broj 10, Str. 20.

7. STUDIJA SLUČAJA: CARLSBERG GRUPACIJA SA POSEBNIM OSVRTOM NA “CARLSBERG SRBIJA”

Prezentacijom Carlsberg grupacije, kao i njenog dela Carlsberg Srbija, čitaoci se mogu upoznati sa ulogom lidera u implementaciji strategije međunarodnog poslovanja. Prezentacijom su obuhvaćeni istorijat korporacije, njeno vlasništvo, proizvodi, kao i tržište na kom posluje.

7.1. ISTORIJAT CARLSBERG GRUPACIJE

Carlsberg Grupacija predstavlja jednu od najvećih pivarskih grupacija u svetu, sa širokim asortimanom robnih marki piva i bezalkoholnih napitaka. Istorija kompanije počinje davne 1847. godine osnivanjem prve Carlsberg pivare u glavnom gradu Danske, Kopenhagenu. Njen osnivač J.C.Jacobsen, pivari je dao naziv po svom petogodišnjem sinu Karlu i po danskoj reči „berg“, što znači breg. Danas se 10. novembar, dan kada je 1847. godine pivara zvanično počela sa radom, slavi kao godišnjica Carlsberg-a.⁸²

Od samog osnivanja, pivara J.C.Jacobsena se razlikovala od tadašnjih pivara, jer je konstantno ulagano u razvoj tehnika proizvodnje piva i načina poboljšanja njegovog kvaliteta. Napredne tehnike proizvodnje piva korišćenjem parnog vrenja ili uzgoja, čistog, jednosojnog kvasca samo su neke od inovacija koje predstavljaju zaštitni znak kompanije do današnjih dana.

Već 1868. godine Carlsberg je započeo izvoz i prvi barel piva je poslat u Edinburg, u Škotskoj. 1872. godine, Karl Jacobsen je sagradio novu pivaru, koja je 1882. godine počela sa radom, pod nazivom Ny Carlsberg (Novi Carlsberg), kako bi se razlikovala od već postojeće, Gamle Carlsberg (Stari Carlsberg). Novi i Stari Carlsberg su se 1906. godine ujedinili, formiravši jednu pivaru.

⁸² Izvor: www.carlsbergsrbija.rs 28.12.2012.

Početak XX veka, tačnije 1904. godine, kreiran je čuveni Carlsberg logo, čiji je dizajner bio Torvald Binesbol, dok je 1975. godine, po prvi put, javnosti plasiran slogan "Probably the best beer in the world" (Verovatno najbolje pivo na svetu), po kome je kompanija Carlsberg i danas prepoznatljiva u celom svetu.

Poslovne odluke koje su bile najznačajnije za razvoj Carlsberg pivara jesu one koje su se odnosile na ujedinjavanje sa drugim proizvođačima. Prvo spajanje dogodilo se 1970. godine, kad se Carlsberg ujedinio sa svojim najvećim danskim rivalom, kompanijom Tuborg. Sledeći partner je bio engleski Tetley, sa kojim je sjedinjavanje odigrano 1992. godine ali je do 1997. Carlsberg preuzeo kompletno vlasništvo. I konačno, jedan od najznačajnijih trenutaka u novijoj istoriji kompanije je partnerstvo iz 2001. godine sa norveškom kompanijom Orkla ASA, koje je rezultiralo formiranjem kompanije Carlsberg Breweries A/S. Na taj način, ostvarena je dominacija na tržištu Severne Evrope i omogućena dalja strateška ekspanzija grupe ka tržištu Rusije i Istočne Evrope.

Danas je kompanija Carlsberg Grupacija, četvrta internacionalna kompanija u svetu pivarstva i prva u Severnoj Evropi, sa ukupnom godišnjom prodajom od 115 miliona hektolitara piva i 20 miliona hektolitara drugih pića. Kompanija poseduje pivare u preko 45 zemalja, na više od 90 lokacija, a pivo se prodaje na više od 150 tržišta. U njoj je zaposleno oko 43.000 ljudi širom sveta.

7.2. TRŽIŠTA IMPLEMENTIRANJA STRATEGIJE MEĐUNARODNOG POSLOVANJA CARLSBERG - A

Lideri Carlsberg grupacije impementiraju svoju strategiju međunarodnog poslovanja na tri regiona: Severna i zapadna Evropa, Istočna Evropa, i Azija. Veličina ovog tržišta jasan je pokazatelj uspešnog liderstva koje se nalazi na čelu ove organizacije. U nastavku teksta sledi prezentacija ova tri regiona.

7.2.1. TRŽIŠTE SEVERNE I ZAPADNE EVROPE

Tržište severne i zapadne Evrope čine sledeće zemlje: Danska, Norveška, Švedska, Finska, Baltičke države, Nemačka, Velika Britanija, Švajcarska, Francuska, Italija, Grčka, Portugal, Poljska i severoistočna Evropa. Ovaj region je zrelo tržište i važan deo Carlsberg-ovog ukupnog tržišta, sa 43% ukupne zapremine 62% njihovog ukupnog neto prihoda. Region karakterišu učesnici koji moraju da se bore za udeo na tržištu, tako što se "otimaju". Region sadrži tržišta koja karakterišu lokalne i međunarodne pivare.

Dalje, region ima afirmisanu prodajnu strukturu i jak portfolio piva uključujući jake brendove. U Danskoj, Carlsberg je poboljšao svoj udeo na tržištu od 60bp do 56,3%. Takođe ima jaku poziciju na tržištu za jabukovaču, sa Somersbi sirćetom. Do povećanje u obimu piva je došlo uz pomoć njegovog najnovijeg sticanja S&N, što je obezbedilo Kronenburg u Francuskoj, Mithos u Grčkoj i Baltičkim državama. Od organskog rasta u ukupnom tržištu piva u Severnoj i Zapadnoj Evropi, region je imao pad od 5% do 6% u 2009.⁸³

Uticaj ekonomske krize se odrazio na pojedinačna tržišta različito, pa je tako u Nordijskim zemljama došlo do povećanja u pivarskoj potrošnji po glavi stanovnika, a na tržišta Baltičkih država, Severoistočne Evrope, Velike Britanije i Francuske je došlo do pada u pivarskoj potrošnji po glavi stanovnika u poslednjih pet godina. Takođe, u budućnosti se očekuje mali pad u potrošnji piva.

⁸³ *Godišnji izveštaj Carlsberg grupacije (2009), Str. 30.*

Slika 16: Razvoj neto prihoda, operativnog profita i operativne marže, period 2007-2009.

RAZVOJ U CARLSBERG GRUPACIJI, OD 2007 DO 2009.			
NETO PRIHODI	2007	2008	2009
SEVERNA I ZAPADNA EVROPA	32,087	37,128	36,5
ISTOCNA EVROPA	9,658	19,137	18,5
AZIJA	2,886	3,555	4,2
OPERATIVNI PROFIT	2007	2008	2009
SEVERNA I ZAPADNA EVROPA	3,383	3,953	4,2
ISTOCNA EVROPA	2,134	4,109	5,3
AZIJA	0,366	0,511	0,7
OPERATIVNA MARŽA, PROCENTI	2007	2008	2009
SEVERNA I ZAPADNA EVROPA	10,54 %	10,65 %	11,51 %
ISTOCNA EVROPA	22,10 %	21,47 %	28,65 %
AZIJA	12,68 %	14,37 %	16,67 %

Kao što se na slici može videti, Carlsberg je povećao obim, neto prihod i maržu poslednjih godina u odnosu na celokupno tržište.

Ono što se može zaključiti jeste da su lideri Carlsberg-a zarobili tržište akcija i kapitala sa visokim maržama u periodu, što je dokaz Carlsberg-ove snage u fluktacijama poslovnog ciklusa.

7.2.2. TRŽIŠTE ISTOČNE EVROPE

U Istočnoj Evropi Carlsberg je stekao kontrolu nad BBX-om, nakon otkupa delova S&N-a, i tržište Istočne Evrope sada sadrži: Rusiju, Ukrajinu, Kazahstan, Uzbekistan, Belorusiju i Azerbejdžan.

U Istočnoj Evropi, Rusija je jasno najvažnija zemlja ovog regiona, na čelu sa Baltikom. Istočna Evropa je dobila 44% od ukupnog obima prodaje, kao i operativnu maržu od 28,65%, što je čini najjačom od sva tri regiona Carlsberg grupacije. Ovaj podatak je jasan pokazatelj dobrog liderstva, sa tendencijom da kao takvo ono ostane i u budućnosti.

7.2.3. TRŽIŠTE AZIJE

Ovaj region se sastoji od Malezije, Singapura, Kine, Vijetnama, Laosa, Kambodže i Indije. Ovo tržište ima ogroman potencijal rasta. Carlsberg brend je jedan od najjačih u regionu. Region je atraktivno područje za investitore poslednjih godina usled visokog rasta, velike populacije i niske cene proizvodnje. Azija je jedini region sa rastom potrošnje za period 2008-2009. Godišnji rast je najjači u Vijetnamu i Kini, gde se može reći da je Kina najvažniji deo ovog regiona zbog svih prisutnih i potencijalnih potrošača. Ovaj region je stekao 18,15% neto prihoda više u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu. Carlsberg je takođe uspeo da poveća operativnu maržu za još 2,3% u 2009. godini. Carlsberg ima snažnu poziciju u ovom regionu koji se smatra regionom sa najvećim potencijalnim rastom u potrošnji piva.

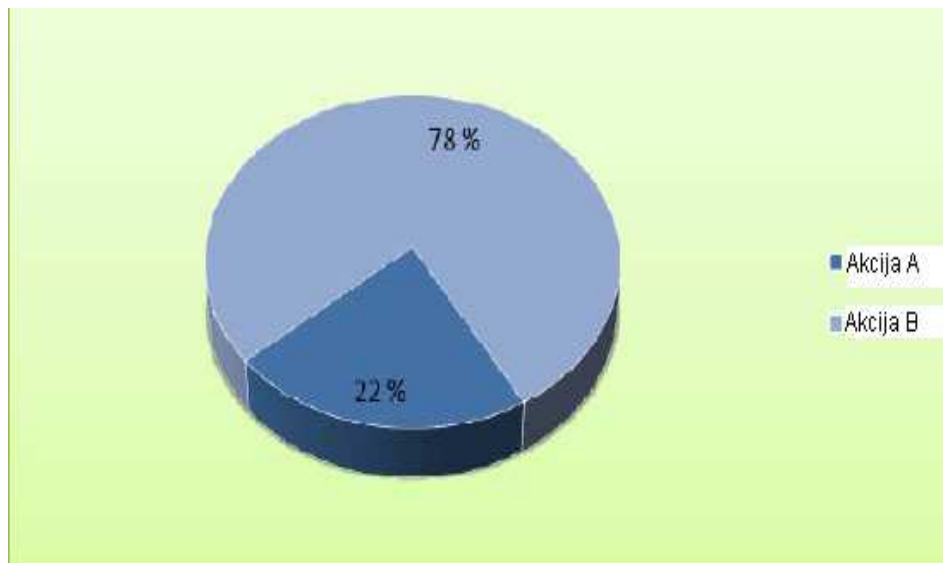
Ono što je karakteristično za ovo tržište svakako je činjenica da je Carlsberg jedna od organizacija čiji lideri ostvaruju primetnu konkurentsku prednost, a obzirom na potencijal rasta tržišta vrlo je verovatno da će i u budućnosti predstavljati ozbiljnu konkurenciju liderima drugih organizacija.

7.3. AKCIONARI

Carlsberg ima nominalni udeo kapitala u DKK od 58,8 milijardi podeljen u akcije A i akcije B. Carlsberg akcijama trguje na berzi NASDAQ OMX Copenhagen A/S. Svaka akcija A nosi 20 glasova, a svaka akcija B 2 glasa, i postoji pravo na preferencijalnu dividendu. Prema povelji Carlsberg fondacije, moraju da sve vreme imaju 51% glasova i više od 25% akcijskog kapitala kompanije Carlsberg A/S. Carlsberg fondacija je najveći vlasnik akcija. Krajem 2009. godine fondacija je imala 30% akcijskog kapitala kompanije, zbog kombinacije akcija A i akcija B od strane fondacije. Takođe je imala 73% glasova.⁸⁴ Na sledećoj slici prikazan je broj akcija na kraju 2009. godine.

⁸⁴ Godišnji izveštaj Carlsberg grupacije (2009), Str. 42.

Slika 17: Broj B akcija (%), kraj 2009. godine



Finansijski kapaciteti omogućuju liderima Carlsberg-a uspešnu implementaciju strategije međunarodnog poslovanja, zbog čega ova organizacija iz godine u godinu ostvaruje sve zapaženije rezultate.

7.4. SWOT ANALIZA

Carlsberg ima konkurentsku prednost u ekonomiji obima i u njihovoj distribuciji i sistemu prodaje. Konkurentska prednost ima kapacitet da održi i poveća moć zarade Carlsberg-a. Manjim konkurentima je teško da preuzmu tržišni udeo od Carlsberg-a, posebno u regionu Severne i Zapadne Evrope, ali i većim konkurentima je teško jer gube tržišni udeo od Carlsberg-a. Sledeća slika prikazaće SWOT analizu Carlsberg grupacije, Porterovih pet sila i nove interne faktore koji mogu da utiču na finansije Carlsberg-a.

Slika 18: SWOT analiza Carlsberg grupacije

SNAGA	SANSE
- Vodeća pozicija na tržištu - Efektivni lideri - Sposobnost adaptiranja na organizacione promene - Poslovne inovacije	- Povećanje kupovne moći stanovništva - Baltika u Rusiji ima mogućnost daljeg rasta - Kontrola nad BBX-om nakon otkupa delova S&N-a - Nova potencijalna tržišta
SLABOST	OPASNOSTI
- Visoki troškovi - Slaba prisutnost u Severnoj i Južnoj Americi	- Konkurencija - Turbolentan period u međunarodnoj ekonomiji

Carlsberg ima jak portfolio piva i konstantno obnavlja pića u skladu sa promenljivim potrebama društva. Veliki troškovi su ono na šta Carlsberg posebno obraća pažnju, ali kako vremenom budu rasli tako će rasti i troškovi. Činjenica da su Carlsberg i njegovi proizvodi tržišni lideri u više zemalja dovodi do većih očekivanja njihovog rasta potencijala u budućnosti.

7.5. ISTORIJAT KOMPANIJE “CARLSBERG SRBIJA”

U opštini Bačka Palanka u Južnobačkom okrugu, nalazi se naselje Čelarevo sa ukupno 5423 stanovnika. U ovom malom mestu nalazi se nadaleko poznata fabrika piva “Carlsberg Srbija”.⁸⁵

⁸⁵ Izvor: www.wikipedia.com 05.01.2013.

Lazar Dunđerski, jedan od najistaknutijih srpskih veleposednika krajem 19. i početkom 20. veka, u Čelarevu je osnovao pivaru „Čelarevo“, na poljoprivrednom imanju svoje porodice. Početni kapacitet pivare iznosio je 10.000 hl godišnje. Nakon završetka II Svetskog rata u postupku nacionalizacije, pivara je od privatnog, postala državno i društveno vlasništvo.

Značajan tehnološki razvoj pivare počinje tek 70-tih godina dvadesetog veka, mada je sve do 1975. godine proizvodnja iznosila oko 150.000 hl piva godišnje. Tokom 1980. godine, sagrađena je, za tadašnje pojmove, najmodernija hala sa dve linije za otakanje piva u flaše, kao i moderni sistem hlađenja i otakanja u burad. Posebno nagli razvoj, pivara doživljava 1990. godine kada se montira najsavremenija, potpuno automatizovana variona, kapaciteta 1.200.000 hl godišnje.

U toku svoje istorije pivara „Čelarevo“ je proizvodila: Dunđerskovo pivo, Čib pivo, Tref zlatno pivo, Standard pivo, Herkules crno pivo, Export ala Pilsen, Novosadsko pivo, Specijalno crno pivo, Lav pivo-specijal. Po okončanju saradnje sa nemačkom kompanijom za proizvodnju piva Löwenbrau i isteka licence, na tadašnjem jugoslovenskom tržištu Pivara „Čelarevo“ plasira pivo sa danas prepoznatljivim znakom „Lav“.

Septembra 2003. godine većinski deo akcija Pivare Čelarevo a.d. otkupila je kompanija Carlsberg Breweries A/S. Privatizacija pivare „Čelarevo“ predstavlja jednu od najuspešnijih privatizacija u Srbiji, a kompanija Carlsberg se nalazi među najvećim stranim investitorima u srpsku privredu. Vrednim radom i zalaganjem svih zaposlenih, pivara je zadovoljila standarde i kvalitet i tako novembra 2005. godine ponela prestižno ime Carlsberg Srbija d.o.o. i postala deo međunarodnog koncerna za proizvodnju piva Carlsberg Breweries A/S.⁸⁶

⁸⁶ Izvor: www.carlsbergsrbija.rs 06.01.2013.

*Slika 19: Fabrika "Carlsberg Srbija"*⁸⁷



2004. godine izgrađena je nova hala, a uvedena je i proizvodnja piva u PET ambalaži. 2005. godine sagrađen je novi magacin za gotove proizvode. 2006. godine je puštena u rad nova kvasna stanica sa proširenim kapacitetima za fermentaciju piva (3x5500 hl - novi cilindrično konusni tankovi). Pored toga, proširena je zgrada i postavljena su dva nova rezervoara za filtrirano pivo (BBT).

Početkom 2007. godine uvedena je nova, kombinovana linija za limenke i nepovratnu staklenu ambalažu. Iste godine, izgrađena je nova linija za punjenje Draught Master KEG-ova, potom zgrade za sektore Lanca snabdevanja i komercijale, obnovom stare varione, kao i nova trafo stanica. Takođe, proširen je i magacin gotovih proizvoda. U 2008. godini, proširene su zgrade za filtraciju i variona, izgrađena je nova kotlarnica, a postavljeno je i šest dodatnih fermentora, čime je ukupan kapacitet fermentora sa dosadašnjih 93.900hl, povećan na 126.900hl. Kombinovana linija (za limenke i za nepovratne staklene boce), razdvojena je na dve zasebne linije. Iste godine, izgrađene su nove stanice za pripremu vode i preradu otpadnih voda.

⁸⁷ Izvor: www.google.com 06.01.2013.

Carlsberg Srbija d.o.o. nalazi se u stalnom usponu na tržištu, što pokazuje njegovu lidersku poziciju, a dokaz za to je i pomeranje sa četvrte pozicije u 2004. godini, na čvrstu drugu poziciju već u 2006. godini, pa na prvu poziciju u 2009. godini.

7.6. INTEGRISANI SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

Konkurentni faktori na tržištu razvili su se u višedimenzionalnu strukturu što je internacionalne kompanije poput Carlsberg Srbije navelo da prihvate stratešku definiciju kvaliteta, koja naglašava da se u obzir moraju uzeti pet najčešće prepoznatih zainteresovanih strana neke organizacije da bi takva organizacija ostala zaista konkurentna, (koncept zainteresovanih strana je takođe obuhvaćen porodicom ISO 9000:2000 standarda). Carlsberg Srbija smatra da održivi uspeh dolazi kao rezultat sposobnosti organizacije da dugoročno postigne svoje ciljeve poklanjajući pažnju potrebama i očekivanjima svih zainteresovanih strana podjednako (korisnici, investitori/akcionari, zaposleni, dobavljači, partneri i društvena zajednica).

Carlsberg Srbija sve važnije sisteme upravljanja, Upravljanje kvalitetom, Upravljanje zaštitom životne sredine, Upravljanje bezbednošću proizvoda, Upravljanje bezbednošću i zaštitom zdravlja na radu i Upravljanje poslovanjem smatra Sistemom upravljanja rizicima, pri tom rizike shvatajući kao: mogućnost da se dogodi nešto što može imati negativan uticaj na ostvarenje ciljeva. Implementacija međunarodno priznatih standarda ISO grupe nastala je kao rezultat konstantnih sistematskih unapređenja koje je uvela kompanija Carlsberg Srbija.⁸⁸

Lideri kompanije "Carlsberg Srbija" posvećeni su održavanju i stalnom unapređenju efikasnosti Integrisanog sistema upravljanja. Ovaj sistem omogućava podršku Viziji kompanije - da zauzme vodeće mesto na tržištu piva, kao i podršku njenoj misiji da bude najomiljeniji proizvođač piva svojim korisnicima, kupcima, akcionarima, zaposlenima, dobavljačima i društvenoj zajednici, kako po brendovima i uslugama tako i svojim odnosom koji prevazilazi očekivanja interesnih grupa.

⁸⁸ Izvor: www.carlsbergsrbija.rs 20.01.2013.

7.7. MISIJA I VIZIJA KOMPANIJE “CARLSBERG SRBIJA”

Pod **misijom** kompanije “Carlsberg Srbija” podrazumeva se sledeće:⁸⁹

- Razmevanje klijenata i potrošača, njihovih želja i potreba i na njima zasnivanje poslovne strategije i planova.
- Neprestano preispitivanje načina na kojima se posluje u cilju unapređenja kvaliteta brendova i usluga zaposlenih.
- Odgovornost prema društvu i okolini, davanje pozitivnog doprinosa društvu u kojem se posluje.
- Saradnja sa svim interesnim grupama i težnja ka odgovornom odnošenju prema prirodnim resursima.

Pod **vizijom** kompanije “Carlsberg Srbija” podrazumeva se sledeće:

- Stremnja ka pobedničkim rešenjima, spremnost na preduzimanje smelih koraka radi ostvarivanja ciljeva.
- Preuzimanje inicijative nad izazovima i problemima.
- Samostalno i timsko postizanje izvanrednih rezultata.

⁸⁹ Izvor: www.carlsbergsrbija.rs 20.01.2013.

7.8. POSLOVANJE KOMPANIJE “CARLSBERG SRBIJA” U 2008. GODINI

Sledeći trend konstantnog rasta i razvoja ostvarenog tokom proteklih godina, od dolaska na tržište Srbije, kompanija Carlsberg Srbija Group (Carlsberg Srbija, Carlsberg Montenegro i Carlsberg BH) je iza sebe ostavila još jednu uspešnu poslovnu godinu. Odlični rezultati u proizvodnji, plasmanu, prodaji kvalitetnih piva, koji su uvek najistaknutiji i najevidentniji pokazatelji razvoja, su istovremeno postignuti kako na domaćem tako i na tržištima Bosne i Hercegovine i Crne Gore.⁹⁰

Strategije u cilju realizacije ubrzanog, ali stabilnog razvoja kompanija svakako crpi iz bogatog iskustva svoje matične kompanije, globalnog giganta iz Kopenhagena, kompanije Carlsberg Group. Za nepunih pet godina poslovanja, na sve konkurentnijem tržištu Srbije, kompanija se svrstala među vodeće proizvođače piva. Učešće i položaj kompanije u odnosu na region svedoče o napretku na svim poljima, te su svi predviđeni planovi za 2008. godinu, uprkos sveopštem slabljenju poslovne klime, uspešno realizovani.

Kompanija je tokom 2008. godine ostvarila najveći rast u pivarskoj industriji, sa povećanjem proizvodnog volumena od 10 odsto u odnosu na 2007. godinu, što je 1.552 miliona hektolitara najkvalitetnijeg piva koji su proizvedeni i distribuirani na tržišta Srbije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine. Pozicionirala se sa ukupno 25 odsto udela na pivarskom tržištu Srbije, što predstavlja ostvarenje godišnjeg poslovnog plana i čvrstu drugu poziciju. Prošlu godinu obeležile su i novine po pitanju unapređenja i proširivanja distribucije svih 11 brendova iz velike Carlsberg porodice, što se narocito odrazilo na postizanje željene nacionalne pokrivenosti.

Tokom 2008. godine kompanija je uspela da premaši sve dosadašnje rezultate kada je u pitanju izvoz i da ukupno plasira 338.250 hektolitara svojih najkvalitetnijih piva

⁹⁰ Godišnji izveštaj kompanije “Carlsberg Srbija” (2008), Str. 1. – 3.

na tržišta: Mađarske, Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Izraela, Švajcarske, Grčke, Slovačke, Češke, Makedonije, Nemačke i Australije. Ova konstantna proširenja, bolji plasman na susedna tržišta i unapređenje poslovanja omogućilo je otvaranje predstavništva sa operacijama u Crnoj Gori, što predstavlja samo početak i još jedan korak bliže prema potrošačima na pomenutom tržištu.⁹¹

Da bi ostvarila konstantan uspeh u okviru poslovnih poduhvata kompanija Carlsberg Srbija je u proteklom periodu prošla kroz velike promene na svim poljima. Od 2004. godine i od momenta preuzimanja pivare u Čelarevu, Carlsberg je uložio 160 miliona evra, a investicije još uvek nisu finalizirane. Investicije u 2008 godini (Carlsberg Srbija Group – Carlsberg Srbija, Carlsberg BH, Carlsberg Montenegro) iznosile su 35 miliona evra (od čega su najveće bile investicije koje se odnose na nabavku: boca, gajbi, burića – 5,1 miliona evra; novih cilindrično-konusnih fermentora specijalno dopremljenih iz Nemačke – 3,5 miliona evra; proširenje varione – 3,2 miliona evra. Potom treba pomenuti i investicije u izgradnju Sistema za preradu otpadnih voda koje iznose 2,7 miliona evra, kao i razdvajanje kombinovane linije na liniju za nepovratnu bocu i liniju za limenke u iznosu od 2,1 miliona evra. Posebno je potrebno istaći podatak da je samo tokom 2008. godine, na ime poreza, doprinosa, taksi i drugih dažbina, kompanija prema državi odvojila 2,5 milijardi dinara (oko 30 miliona evra), što se nastavljalo na ukupan dotadašnji četvorogodišnji iznos od oko 85 miliona evra.

Zaključak koji sledi na osnovu prezentacije poslovanja kompanije Carlsberg Srbija u 2008. godini, jeste da su efektivni lideri ove grupacije ostvarili misiju preduzeća, i implementacijom strategije za razvoj preduzeća dostigli su visoke ciljeve kompanije. Uspešnim pozicioniranjem firme na ovom tržištu lideri su uticali da profitabilnost firme bude veća u proseku u odnosu na profitabilnosti u prethodnim godinama poslovanja.

⁹¹ Godišnji izveštaj kompanije "Carlsberg Srbija" (2008), Str. 1. – 3.

7.9. SARADNJA “STATE OF EXIT” FONDACIJE I KOMPANIJE CARLSBERG SRBIJA

Kompanija Carlsberg Srbija, u saradnji sa fondacijom “State of EXIT” i Univerzitetom u Novom Sadu, stipendira vredne i talentovane studente. Kompanija je uvek prepoznavala i podržavala inicijative i projekte namenjene mladima koje je Exit organizovao, i prva prepoznala važnost zajedničkog ulaganja u kvalitetno obrazovanje i pomoć mladim, talentovanim ljudima.

Carlsberg Srbija obezbeđuje finansijska sredstva za studentska putovanja, dodatna usavršavanja, seminare, treninge i edukaciju u inostranstvu, kao i sredstva za fond za podršku ekoloških projekata studenata. U sklopu fondacije “State of EXIT” oformljen je i fond za finansiranje studentskih projekata iz oblasti ekologije, razvoja kritičkog mišljenja, unapređenja studentskog života i razvoja preduzetništva, koji će uz finansijsku pomoć kompanije Carlsberg Srbije uručiti 8 grantova najbolje ocenjenim radovima.⁹²

Razlog investiranja kompanije “Carlsberg Srbija” u obrazovanje jeste svest njenih lidera o tome da je obrazovanje faktor koji je bitan za izučavanje liderstva. Obrazovanjem se može postići ekspertiza u određenim delatnostima, te se na osnovu takvog znanja može dostići uticajna pozicija i ostvariti liderski potencijal.

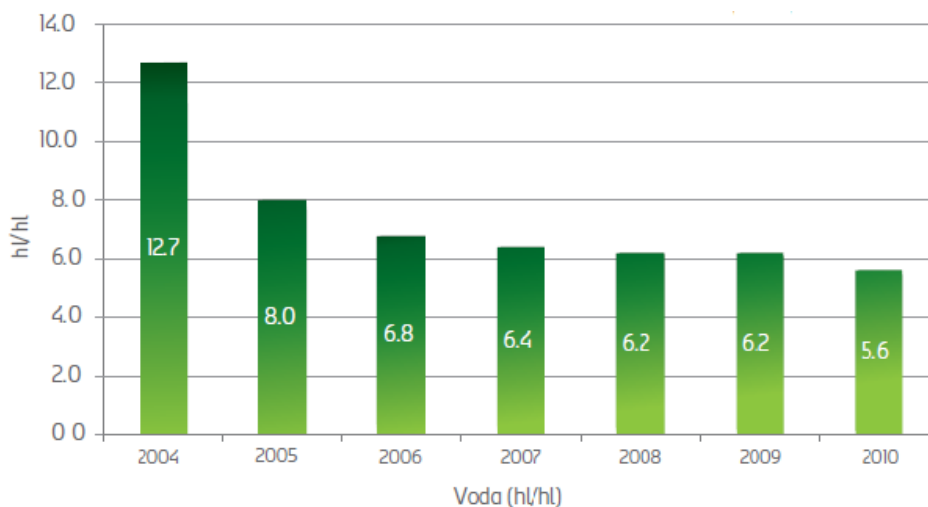
7.10. ISKORIŠĆENJE PRIRODNIH RESURSA I ELEKTRIČNE ENERGIJE

Carlsberg Grupacija i Carlsberg Srbija definišu godišnje ciljeve za iskorišćenje prirodnih resursa i električne energije. Izveštavanje o statusu definisanih ciljeva je na mesečnom nivou, a svakodnevno se radi na optimizaciji istih.⁹³

⁹² Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju (2010), Str. 9.

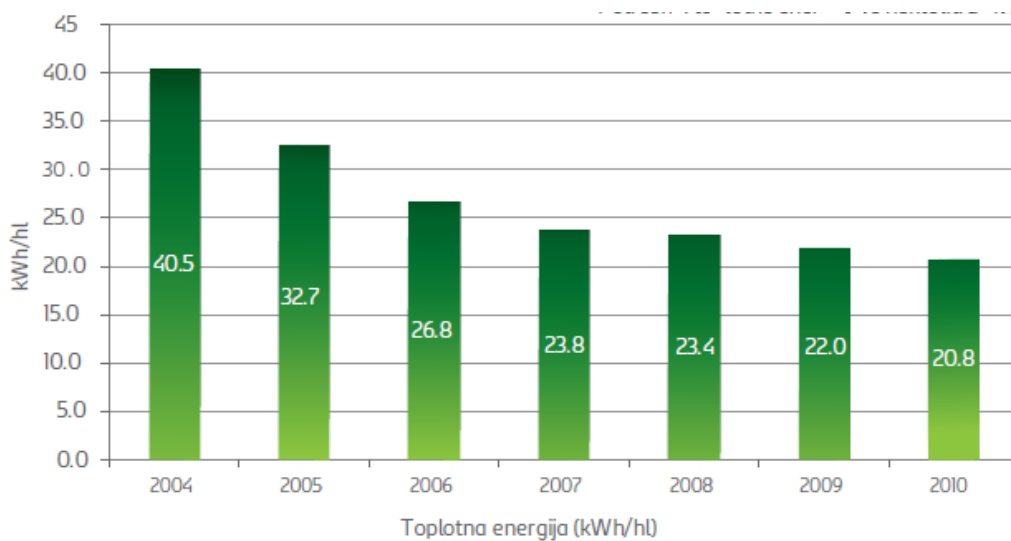
⁹³ Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju (2010), Str. 15. – 16.

Slika 20: Potrošnja vode po hektolitr proizvedenog piva (Carlsberg Srbija)



Na slici je prikazana ukupna potrošnja vode u poslednjih 7 godina po hektolitr proizvedenog piva. Slika prikazuje evidentnu optimizaciju potrošnje vode, u periodu 2004-2010. Tokom 2008. i 2009. godine ukupna potrošnja vode je istovetna i iznosi 6,2. Carlsberg Srbija je početkom 2010. investirala u nove merače protoka, kako bi se omogućila preciznija merenja i kvalitetnija analiza potrošnje vode. Optimizacija je doprinela progresivnijem smanjenju potrošnje u 2010. godini.

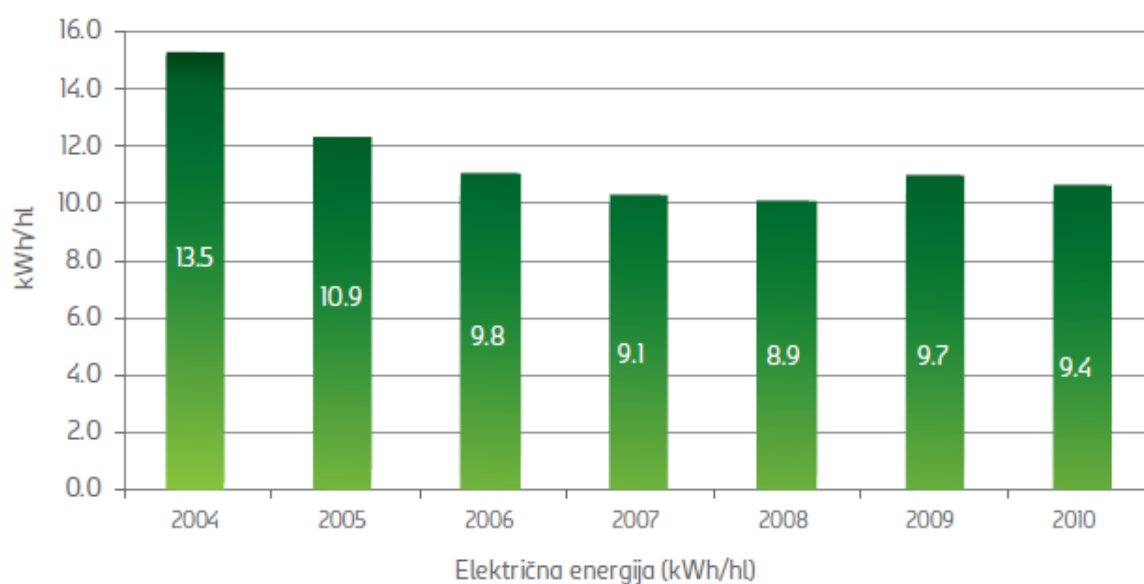
Slika 21: Potrošnja toplotne energije po hektolitr proizvedenog piva (Carlsberg Srbija)



Na slici je predstavljena ukupna potrošnja toplotne energije po hektolitr proizvedenog piva tokom proteklih 7 godina. Slika prikazuje evidentnu optimizaciju potrošnje gasa tokom svih 7 godina.

Carlsberg Srbija je početkom 2010. pustila u rad i postrojenje za biogas, čime je postignuto planirano smanjenje potrošnje prirodnog gasa za 10%.⁹⁴

Slika 22: Potrošnja električne energije po hektolitr proizvedenog piva (Carlsberg Srbija)



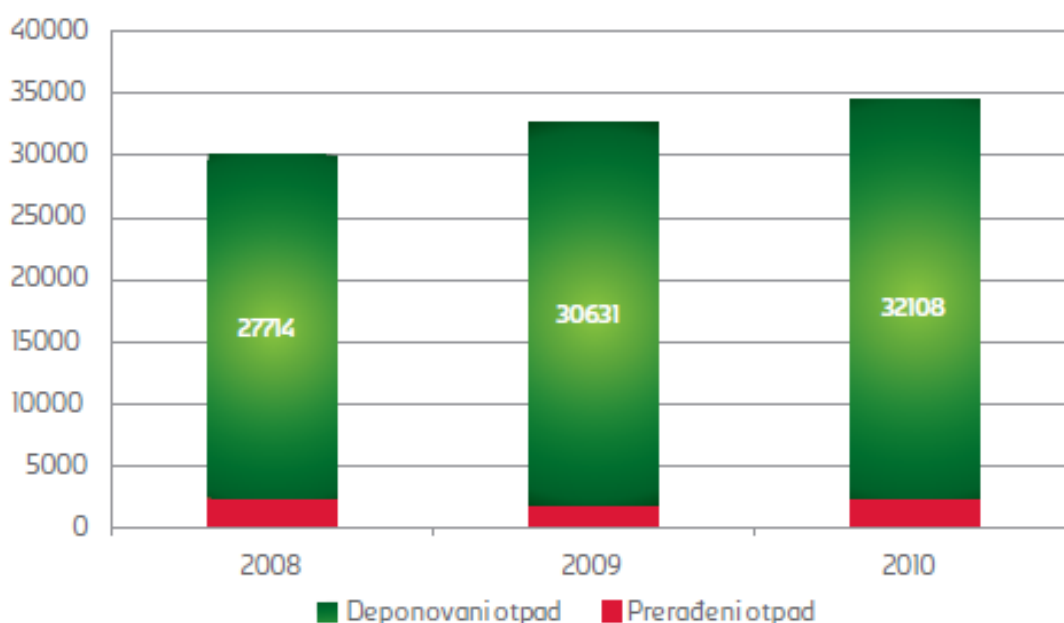
Na slici je predstavljena potrošnja električne energije tokom proteklih 7 godina. U periodu od 2004-2010, primetno je znatno smanjenje sa 13.5 na 8.9 kWh/hl piva, ali u 2009. je ostvaren skok u potrošnji, kao posledica proizvodnje manjeg godišnjeg volumena piva i manjih proizvodnih serija nego što je to bilo u 2008, usled pada tržišta piva prouzrokovano velikom ekonomskom krizom. Skok iz 2009. godine je uspešno nivelisan u 2010. godini, i potrošnja je smanjena sa 9,7 na 9,4 kWh/hl piva.

Carlsberg Srbija je jedna od retkih kompanija koja je investirala u izgradnju stanice za preradu otpadne vode. Stanica je počela sa radom krajem 2008. godine, a zvanično

⁹⁴ Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju (2010), Str. 17.

je puštena u rad aprila 2010. od strane najviših predstavnika Vlade: Premijera i Ministra za zaštitu životne sredine i prostornog planiranja. Rad stanice za preradu otpadnih voda je evidentan, te je izuzetno smanjeno zagađenje otpadne vode u 2009. godini, nastavljeno u 2010., a time i krajnjeg recipijenta – reke Dunav.⁹⁵ - Carlsberg Srbija je usresređena na smanjenje komunalnog, deponovanog, otpada i fokusira se na upravljanje otpadom i njegovim daljim procesuiranjem. Na slici koja sledi predstavljen je ukupno generisani otpad i njegova raspodela između deponovanog i dalje procesuiranog otpada. Slika prikazuje da je ukupno generisani otpad u 2010. viši nego u 2008. i 2009, ali istovremeno, i da je količina deponovanog otpada u 2009, 16%, a u 2010. za 2 posto manje, odnosno 14% od ukupne količine nastalog opada.

Slika 23: Ukupni otpad (Carlsberg Srbija)



Ovim pregledom iskorišćenja prirodnih resursa i električne energije, Carlsberg Srbija potvrđuje svoju istrajnost u unapređenju svojih performansi na putu održivog

⁹⁵ Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju (2010), Str. 20. – 21.

razvoja sa jasnim pozicioniranjem na unapređenje zaštite životne sredine, kao neizbežnog segmenta poslovanja.⁹⁶

Ono što se može zaključiti na osnovu iskorišćenja prirodnih resursa i električne energije kompanije Carlsberg Srbija, jeste činjenica da su njeni lideri svesni uticaja ekološkog okruženja na konkurentnost kompanije. Inovacije sprovedene od strane lidera dovele su do produktivnijih upotreba inputa – od sirovina do energije i radne snage, tako da povećana produktivnost čini ovu kompaniju konkurentnijom.

7.11. PROGRAM ZA LIDERE BUDUĆNOSTI

Program za Lidere budućnosti je osmišljen tako da otvori put ka uspešnoj karijeri ambicioznim i vrednim studentima koji žele da postanu eksperti u oblastima za koje se školuju i vide sebe na vodećim pozicijama u našoj kompaniji. Cilj ovog programa je da pruži priliku studentima da razviju svoje potencijale i postanu naši lideri, da nauče da pokažu najbolje. Pod okriljem principa kompanije Carlsberg Srbija, da zapošljava stav, a razvija veštine, nastao je program za lidere budućnosti.

Budući uspeh Carlsberg-a zavisi od ambicioznih i mladih pojedinaca koji čine uspešne timove. U Carlsberg-u žele da ovim programom otvore vrata uspešne karijere studentima koji su, kroz godine studiranja, vredno gradili osnovu za svoju karijeru i koji su žedni znanja i uspeha.

Program je pažljivo osmišljen tako da omogući razvoj kako ličnih, tako i stručnih kompetencija. Kroz kontinuirani rad u kompaniji, u trajanju od dve godine, akademci će dobiti priliku da upotpune svoje dosadašnje znanje dragocenim praktičnim iskustvom. Svakodnevni rad u kompaniji, učešće u lokalnim i međunarodnim projektima Carlsberg Grupe, pružiće priliku ne samo za sticanje radnog iskustva, već i širenje vidika i upoznavanje sa dobrom praksom koju su razvili stručnjaci Carlsberga.⁹⁷

⁹⁶ Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju (2010), Str. 20.

⁹⁷ Izvor: www.carlsbergsrbija.com 01.04.2013.

Svaki dobar lider je na prvom mestu dobar menadžer. Pravi put do dobrog menadžera jeste odlično pozavanje svih funkcija menadžmenta, ali i procesa u kompaniji. Najbolji način da se to postigne jeste da se provede dovoljno vremena u svim sektorima kompanije. Zato je programom predviđeno da svaki učesnik iskusi rad na osnovnim pozicijama koje su značajne za njegovu oblast poslovanja. Savladavanje zadataka i zahteva koje sa sobom nosi jedna pozicija, vodiće učesnike ka višim pozicijama, kompleksnijim zadacima i odgovornostima.

Primena studije slučaja u ovom master radu objašnjava uticaj koji lideri imaju na jednu međunarodnu organizaciju kao što je Carlsberg grupacija. Uspešnom formulacijom a potom i implementacijom strategije međunarodnog poslovanja lideri Carlsberg-a uspešno su proteklih godina širili poslovanje svoje organizacije na međunarodno tržište. Ostvarena konkurentska prednost realan je pokazatelj donošenja ispravnih strategijskih odluka od strane lidera ove organizacije. Činjenica da je Carlsberg jedna od retkih kompanija koja je investirala u izgradnju stanice za preradu otpadne vode svedoči o tome da se Carlsberg grupacija uspešno pozicionira na tržištu prateći savremene trendove i idući u korak sa tehnološkim promenama.

8. ZAKLJUČAK

Ovim radom ispitan je uticaj lidera i ključnih faktora na implementaciju strategije međunarodnog poslovanja. U radu je prvo usledio deo o liderstvu u uslovima međunarodnog poslovanja, a zatim su respektivno sledili delovi o upravljanju promenama i međunarodnom poslovanju, strategijskom menadžmentu i međunarodnom poslovanju, marketing strategiji i međunarodnom poslovanju, finansijama i izvozu, i o studiji slučaja rađene na primeru Carlsberg grupacije sa posebnim osvrtom na "Carlsberg Srbija".

Od efektivnih lidera se očekuje da razvijaju inovativni potencijal i motivišu zaposlene na proaktivnost, stvaraju šanse, preispituju poslovne logike i poslovnu strategiju. Sposobnosti lidera da adekvatno komuniciraju sa drugim ljudima i motivišu ih, značajno utiču na efektivno sprovođenje strategijskih promena i pokretanje inovacija.

Da bi organizacija uspešno poslovala na međunarodnom tržištu neophodno je da zadovolji više uslova. Implementiranjem strategije organizacija nastoji da maksimizira konkurentsku prednost, uz minimiziranje svih nedostataka u odnosu na konkurente. Prema tome, strategija organizacije je njena ideja vodilja za ostvarenje jedinstvene pozicije na izabranom tržišnom segmentu.

Lider je postavljajući smeru u kome treba da se kreće organizacija, on je pokretač promena i katalizator promena u organizaciji, on nastupa kao govornik u ime preduzeća u eksternoj sredini i on je usmerivač tima saradnika koje opunomoćuje za samostalno odlučivanje i preduzimanje akcije.

Implementiranjem međunarodne marketing strategije na pravi način može se zaključiti da je organizacija u mogućnosti da efektivno i efikasno odgovori na potrebe i želje stranih potrošača. Efektivnost i efikasnost obezbeđuju organizaciji rast profita čime

ono postaje atraktivno za investitore. Tako organizacija ulazi u začaran krug – njena tržišna vrednost stalno raste a samim tim i konkurentska prednost.

Svaka organizacija uključena u međunarodno poslovanje ima želju da uspešno proda svoj proizvod na stranom tržištu i izvrši naplatu svojih potraživanja. Izbor odgovarajućeg načina finansiranja sigurno umanjuje rizike poslovanja i utiče na konkurentnost organizacije na izvoznom tržištu. Ukoliko organizacija nudi dobre uslove kupovine može se zaključiti da će imati veće šanse za uspešnu realizaciju prodaje.

Dinamičan tehničko-tehnološki razvoj, i njegovo univerzalno dejstvo, aktuelizira značaj različitih strategija posredne internacionalizacije, putem kojih se ostvaruje transfer tehnologije, znanja i iskustva, pri čemu izvoz, kao klasična strategija uključivanja u međunarodnu robnu razmenu, biva značajno otežan.

Takođe, internacionalizacija preduzeća putem direktnih investicija u inostranstvu, podrazumeva brojne teškoće u vezi sa uklapanjem organizacije u inostranu sredinu, i predstavlja visoku rizičnu strategiju. Pored toga, još uvek, veliki broj zemalja ne dozvoljava potpuno vlasništvo međunarodnih kompanija.

Menadžeri domaćih organizacija se, uprkos svemu, moraju izboriti za svoj uticaj i prihvatiti svoju odgovornost u procesu opredeljenja u korist neke od strategija saradnje sa partnerima iz razvijenih zemalja, imajući pri tome u vidu konkretnu, specifičnu situaciju preduzeća, njegove mogućnosti i ambicije. Brojne i različite forme međunarodnih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, licenci, franšizinga, do zajedničkih ulaganja, koja podrazumevaju učešće u kapitalu, jesu mogućnost uključivanja domaćih preduzeća u tokove međunarodnog poslovanja. To je istovremeno i mogućnost da se, kroz saradnju sa inostranim partnerom, posebno ako je partner iz razvijene zemlje, dođe do nove tehnologije, novih znanja i iskustava.

Obilje svakodnevnih neočekivanih pritisaka, nameće potrebu da lider poseduje osobine koje mogu adekvatno odgovoriti dinamičnom okruženju. Snažna ličnost,

etičnost, ali i spremnost da se preuzme rizik i „pronađe pravi put”, potrebni su svakoj organizaciji.

Carlsberg grupacija je jedna od uspešnijih međunarodnih grupacija koja svoj uspeh, između ostalog, duguje i svojim liderima. Prisustvo i opstanak kompanije na tržištu tokom svih proteklih godina jasno svedoči o tome da su lideri ove grupacije uspešno dominirali tokom svojih poslovnih karijera.

Otkupivši većinski deo akcija Pivare Čelarevo a.d. u jednoj od najuspešnijih privatizacija u Srbiji, kompanija Carlsberg se može svrstati među najveće strane investitore u Srpsku privredu, sa ukupnom investicijom od preko 165 miliona evra. Pored ovog i mnoštvo drugih razloga, Carlsberg grupacija je svakako odlično poslužila za studijsko istraživanje na datu temu, koju je svojom reputacijom i poslovanjem vrlo lako razjasnila.

Generalna i posebne hipoteze rada su potvrđene. Kroz analizu liderstva i drugih ključnih faktora na implementaciju strategije međunarodnog poslovanja potvrđene su tvrdnje od kojih je rad započet. Preko studije slučaja Carlsberg grupacije prikazan je, između ostalog, uticaj lidera na uspešnost organizacije, zatim uticaj finansijskih kapaciteta itd. Za uspešno poslovanje međunarodne organizacije neosporivo je od velikog značaja lider organizacije, koji učestvuje u implementaciji strategije međunarodnog poslovanja. Lidera možemo smatrati “društvenim arhitektom” koji oblikuje svoju organizaciju na način da efektivno i efikasno funkcioniše. Za njega je od suštinske važnosti da ovlada sposobnostima upravljanja promenama, te pored znanja on mora imati i veštine upravljanja promenama. Takođe, da bi organizacija mogla uspešno da posluje na međunarodnom tržištu neophodno je da strategija koju odabere bude u mogućnosti da doprinese organizaciji bez obzira na uticaj svih ključnih faktora na nju. Neophodno je da organizacija može da se izbori sa konkurencijom, da u svom poslovanju primenjuje nove tehnologije, potrebno je da ima dobre finansijske kapacitete, i naravno, mora imati proizvod za kojim postoji izvesna potreba na tržištu na koje se izvozi.

9. LITERATURA

- Aleksić A., *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2006.
- Bartlett C. A., Ghoshal S., *Creation, Adaptation and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporation*, Journal of International Business Studies, 1988.
- Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M., *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Đorđević M., *Međunarodna preduzeća u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2008.
- *EXPORTER – Časopis Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije*, Broj 10, 2008.
- Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B., *Strategic Management and Cases, Strategijski menadžment*, [Prevod: Jelena Vujić] – Data Status, Beograd, 2007.
- Džunić M., Mašić B., *Efektivno liderstvo i inovacije - Ključni faktori održive konkurentске prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Filipović V., Janičić R., *Strateški marketing*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010.
- *Godišnji izveštaj Carlsberg grupacije*, 2009.
- *Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija*, 2008.
- *Godišnji izveštaj kompanije Carlsberg Srbija o društveno odgovornom poslovanju*, 2010.
- Green P., *Bayesian Statistics and Product Decision*, Milisavljević M., Todorović J., *Marketing Strategija*, Beograd, 1991.
- Gregersen H. B., Morrison A. J., Black J. S., *Developing Leaders for the Global Frontier*, MIT Sloan Management Review, 1998.
- Jović M., *Međunarodni kooperacioni marketing*, Informator, Zagreb, 1982.

- Karavidić S., *Menadžment organizacionim promenama*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2013.
- Keegen W. J., *Multinational Product Planing, Strategic Alternatives, Journal of Marketing*, 1969.
- Lojić R., Đurić N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Vojnomedicinska akademija, Beograd, 2011.
- Maffert H., Althans J., *Internationales Marketing*, Vezjak D., *Međunarodni marketing*, Beograd, 1989.
- Martinović M., Tanasković Z., *Uticaj promene menadžmenta u preduzećima na zaposlene*, Univerzitet Union, Kruševac, 2010.
- Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Mašić B., Mašić S., *Strategija merdžera i akvizicija u globalnom okruženju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Miljević M., *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Sarajevo, 2007.
- Nevenka Ž. J., *Upravljačko računovodstvo*, Računovodstvo za menadžment, Beograd, 2008.
- Petković M., *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2011.
- Pierce J., Nevstrom J., *On the Meaning of Ledarship, A Leadership and Leadership Process*, IRWIN, New York, 2000.
- Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, NewYork, 1980.
- Regodić D., *Upravljanje inovacijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- Segi P., *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Institut Adižes, 2003.
- Slović S., *Teorija investiranja*, Beograd, 2008.
- Smith M., *Management Accounting for Total Quality Management, Management Accounting (UK)*, 1990.
- Stanojević Aleksić V., *Menadžment*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2006.

- Stapford J. M., Wells L. T., *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books, 1972.
- Stojanović V., *Tehnološki menadžment*, Univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2008.
- Stoner F., Freeman R., *Management*, Prentice-Hall, New York, 2003.
- Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E., *Strateški menadžment*, [Prevod: Gordana Mlačak] – MATE, Zagreb, 2008.
- Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Beograd, 2003.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New York, 2005.

INTERNET IZVORI:

- www.betaoms.com
- www.carlsberggroup.com
- www.carlsbergsrbija.rs
- www.doiserbia.nb.rs
- www.efpr.edu.rs
- www.ekof.bg.ac.rs
- www.fimmanager.edu.rs
- www.google.com
- www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs
- www.hr-asocijacija.org.rs
- www.infogo.biz
- www.iim.ftn.uns.ac.rs
- www.odbrana.mod.gov.rs
- www.senica.tripod.com
- www.siepa.gov.rs
- www.singipedia.com
- www.veza.biz
- www.vps.ns.ac.rs

