UNIVERZITET SINGIDUNUM



Gordana Dobrijević

MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Beograd, 2017.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Gordana Dobrijević

MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Prvo izdanje

Beograd, 2017.

MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Autor:
dr Gordana Dobrijević

Recenzenti:
dr Jelena Đorđević Boljanović
dr Jelena Gajić

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Jelena Petrović

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:
2017.

Tiraž:
350 primeraka

Štampa:
Mobid, Loznica

ISBN 978-86-7912-659-7

Copyright:
© 2017. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Poštovani čitaoci,

Pred vama je prvo izdanje udžbenika „Međunarodni menadžment", namenjeno studentima Univerziteta Singidunum. Cilj knjige je da pomogne studentima da se upoznaju sa globalnim poslovnim okruženjem i uslovima u kojima posluju današnje međunarodne kompanije, kao i sa specifičnostima pojedinih menadžerskih funkcija u međunarodnom poslovanju. Sadržaj udžbenika u potpunosti odgovara silabusu predmeta Međunarodni menadžment, koji se na Univerzitetu izučava u okviru izbornog modula Marketing i menadžment, na studijskom programu Poslovna ekonomija.

Trudili smo se da koristimo najnovije informacije iz relevantne stručne literature, uključujući i članke iz renomiranih izvora kao što su *The New York Times, The Guardian, Fortune* i *The Telegraph.*

Ekonomije mnogih zemalja postaju sve više povezane i međuzavisne. Smatramo da je za razumevanje međunarodnog menadžmenta potrebno analizirati kako strategije ulaska na strana tržišta, tako i kulturne specifičnosti poslovanja u različitim krajevima sveta i načine ponašanja ljudi u međunarodnim organizacijama.

Ovaj udžbenik se fokusira na nekoliko glavnih aspekata međunarodnog menadžmenta.

Prvo analiziramo savremeno promenljivo globalno okruženje u kojem posluju današnje kompanije, počevši od ekonomskog, pravnog i političkog okruženja i njihovih specifičnosti. Zatim govorimo o kulturi i njenom uticaju na svakodnevno poslovanje, kao i o etici i društvenoj odgovornosti današnjih kompanija. Te teme čine prvi deo udžbenika, *Globalno poslovno okruženje.*

U drugom delu knjige, pod nazivom *Međunarodni menadžment: prakse, izazovi i šanse*, fokusiramo se na konkretne izazove i prilike koje očekuju međunarodnog menadžera, kao i na veštine koje treba da poseduje.

Međunarodni menadžer treba da ovlada osnovnim elementima uspešne multikulturalne komunikacije, da razume razlike u obrađivanju informacija, donošenju odluka i pregovaranju.

Uspešan međunarodni menadžer treba da ima sposobnost da prepozna i iskoristi strategijske šanse, što podrazumeva i poznavanje strategija ulaska na strana tržišta i oblika međunarodnog poslovanja. Treba da odabere proizvode ili usluge za svako tržište i da odluči da li i u kojoj meri oni moraju da se prilagode ukusima i preferencijama lokalnih potrošača. On/a takođe mora i da zna kako da regrutuje, odabere i obuči najbolje ljude koji će da raditi na odgovarajućim radnim mestima, a onda i da vodi i motiviše zaposlene koji dolaze iz različitih delova sveta, sa drugačijim očekivanjima, shvatanjima i normama ponašanja.

Za dugogodišnju podršku i ukazano poverenje posebno se zahvaljujem predsedniku Univerziteta Singidunum, prof. dr Milovanu Stanišiću. Za podršku u nastajanju ove knjige takođe se zahvaljujem prof. dr Mladenu Veinoviću, rektoru Univerziteta i prof. dr Svetlani Stanišić, uredniku izdavačke delatnosti Univerziteta.

Veliku zahvalnost dugujem recenzentima, prof. dr Jeleni Đorđević Boljanović i prof. dr Jeleni Gajić, na korisnim savetima i sugestijama, kao i na iskrenoj podršci i saradnji. Za lep izgled knjige zaslužni su Aleksandar Mihajlović, master i Jelena Petrović.

Unapred se zahvaljujem i svim čitaocima na sugestijama, kako bi sledeće izdanje bilo još kvalitetnije.

Prof. dr Gordana Dobrijević

SADRŽAJ

Predgovor III

I - GLOBALNO POSLOVNO OKRUŽENJE

1. GLOBALIZACIJA I MEĐUZAVISNOST U SVETU 1
Primer iz prakse 1.1. *Olimpijske igre – globalni biznis*
1.1. Definisanje međunarodnog menadžmenta i biznisa 5
1.2. Globalno poslovno okruženje 8
1.2.1. Globalizacija 9
1.2.1.1. Prednosti i mane globalizacije 11
1.2.1.2. Implikacije globalizacije za menadžere 13
1.2.2. Promena težišta ekonomske moći 13
1.2.3. Različiti privredni sistemi 18
1.2.4. Globalna i regionalna povezanost 19
1.2.5. Multinacionalne kompanije 20
1.3. Razlozi internacionalizacije poslovanja 22
1.4. Izazovi međunarodnog poslovanja 23
1.4.1. Tehnološki napredak i brze promene 23
1.4.2. Fluktuacije deviznih kurseva 24
1.4.3. Izazovi vezani za međunarodnu radnu snagu 24

2. POLITIČKO, PRAVNO I TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE 27
Primer iz prakse 2.1. *Hari Poter u Kini*
2.1. Političko okruženje 31
2.1.1. Politički rizik 32
2.1.2. Prevazilaženje političkog rizika 35
2.2. Pravno okruženje 38
2.2.1. Pravni sistemi 39
2.2.2. Međunarodni pravni problemi 43
2.2.3. Globalni problem piraterije 44
2.2.4. Prevazilaženje pravnih problema i rešavanje sporova 47
2.3. Tehnološko okruženje 48
2.3.1. Zaštita intelektualne svojine 49
2.3.2. Uticaj tehnološkog napretka na međunarodni menadžment 50

3. ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU 55
Primer iz prakse 3.1. *Skandal u Simensu*
3.1. Shvatanja etike 57
3.2. Društvena odgovornost 59
3.3. Poslovna etika 61
3.4. Multikulturalne razlike u shvatanju poslovne etike 62
3.5. Neka etička pitanja u međunarodnom menadžmentu 65
3.5.1. Proizvodi 65
3.5.2. Ljudska prava i bezbednost 66
3.5.3. Mito i korupcija 69

4. ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU 71
Primer iz prakse 4.1. *Tojota*
4.1. Šta je kultura i odakle dolazi? 74
4.2. Uticaj kulture na međunarodni menadžment 80
4.3. Poređenje kultura 82
4.3.1. Kulture širokog i uskog konteksta 82
4.3.2. Hofstedove dimenzije kulture 83
4.3.3. Trompenarsovo istraživanje 86
4.3.4. Kulturni klasteri 88
4.3.5. Luisov model 90
4.4. Proizvod i kultura 92
4.5. Razumevanje novih kultura 92

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU 95
Primer iz prakse 5.1. *Loša komunikacija može biti loša za zdravlje*
Primer iz prakse 5.2. *Šta izbegavati u razgovoru sa strancima?*
5.1. Multikulturalno poslovno komuniciranje 98
5.1.1. Stilovi verbalne komunikacije 99
5.1.2. Barijere u komunikaciji 100
5.1.2.1. Jezičke barijere 100
5.1.2.2. Značaj percepcije u komunikaciji 104
5.1.2.3. Kultura i komunikacija 107
5.1.2.4. Neverbalna komunikacija 108
5.2. Međunarodno poslovno pregovaranje 110
5.2.1. Uticaj kulture na pregovore 112
5.2.2. Faze u procesu pregovaranja 114
5.2.3. Specifičnosti različitih stilova poslovnog pregovaranja 115

6. MEĐUNARODNI STRATEGIJSKI MENADŽMENT 117
Primer iz prakse 6.1. *Nestle*
6.1. Specifičnosti međunarodne konkurencije 119
6.1.1. Međunacionalne razlike 119
6.1.2. Strategijske odluke 122
6.1.3. Kompromisi između potencijalnih konkurentskih prednosti 123
6.1.4. Izvori međunarodne prednosti 124
6.2. Generičke strategije 125
6.3. Strategije za tržišta u razvoju 127
6.4. Elementi međunarodne strategije 128
6.5. Razvijanje međunarodne strategije 130
6.6. Nivoi međunarodne strategije 133
6.6.1. Korporativna strategija 134
6.6.2. Poslovna strategija 135
6.6.3. Funkcionalna strategija 137

7. OBLICI MEĐUNARODNOG POSLOVANJA I STRATEGIJE ULASKA 139
Primer iz prakse 7.1. *Majkrosoft u Kini i Indiji*
7.1. Analiza stranih tržišta 141
7.2. Izbor načina ulaska na tržište 143
7.3. Faze internacionalizacije poslovanja 144
7.3.1. Startno internacionalizovane kompanije 145
7.3.2. MNK iz zemalja u razvoju 146
7.4. Oblici poslovanja u međunarodnom menadžmentu 147
7.4.1. Izvoz, uvoz i kontratrgovina 148
7.4.2. Licenca 150
7.4.3. Franšizing 153
7.4.4. Ugovorni menadžment 154
7.4.5. Međunarodna projektna saradnja 155
7.4.6. Ugovorna proizvodnja 155
7.4.7. Strane direktne investicije 156
7.4.7.1. Grinfild investicije 157
7.4.7.2. Akvizicije 158
7.4.7.3. Zajednička ulaganja 159
7.4.8. Međunarodne strategijske alijanse i partnerstva 160
7.4.8.1. Oblici alijansi 162
7.4.8.2. Najvažniji problemi strategijskih alijansi 163
7.4.9. Elektronsko tržište 164

8. MEĐUNARODNI MARKETING 165
Primer iz prakse 8.1. *Dove kampanja „Prava lepota"*
8.1. Globalizacija tržišta 168
8.2. Marketing miks međunarodnih kompanija 169
8.2.1. Proizvod 171
8.2.2. Cena 173

8.2.3. Distribucija 175
8.2.4. Promocija 177
8.2.4.1. Medijsko oglašavanje 179
8.2.4.2. Drugi elementi promotivnog miksa 180
8.2.4.3. Barijere uspešne međunarodne tržišne komunikacije 182
8.3. Globalno segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje 183
8.4. Marketing usluga 184

9. MEĐUNARODNI OPERACIONI MENADŽMENT 187
Primer iz prakse 9.1. *Hyundai Heavy Industries*
9.1. Strategijski kontekst međunarodnog operacionog menadžmenta 190
9.2. Proizvodnja i logistika 192
9.3. Upravljanje kvalitetom 193
9.4. Upravljanje lancem snabdevanja 196
9.5. Logistika i upravljanje zalihama 199
9.6. Izbor lokacije 201
9.6.1. Karakteristike zemlje 201
9.6.2. Osobine proizvoda 202
9.6.3. Politike vlade 203
9.6.4. Organizaciona pitanja 203
9.6.5. Kapaciteti proizvodnog objekta 203
9.7. Međunarodni uslužni menadžment 204

10. MEĐUNARODNE ORGANIZACIONE STRUKTURE 205
Primer iz prakse 10.1. *Reorganizacija u kompaniji Procter & Gamble*
10.1. Centralizacija i decentralizacija 209
10.2. Rana faza internacionalizacije 210
10.3. Globalne organizacione strukture 212
10.3.1. Globalna proizvodna organizaciona struktura 212
10.3.2. Globalna geografska organizaciona struktura 214
10.3.3. Globalna funkcionalna organizaciona struktura 215
10.3.4. Organizaciona struktura orijentisana prema kupcima 216
10.3.5. Hibridne organizacione strukture 217
10.4. Nove fleksibilne strukture 218
10.4.1. Timska organizaciona struktura 218
10.4.2. Matrična i projektna organizaciona struktura 219
10.4.3. Transnacionalna mrežna struktura 220
10.4.4. Organizacija bez granica 220
10.4.5. Organizacija koja uči 221
10.5. Koordinacija 221
10.6. Kontrola 222

11. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU 225
Primer iz prakse 11.1. *Želite li alternativu tradicionalnim ekspatrijatama? Pokušajte sa „bumerangom"!*
11.1. Strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima 227
11.2. Specifičnosti međunarodnog upravljanja ljudskim resursima 229
11.3. Nacionalno poreklo zaposlenih u međunarodnom menadžmentu 230
11.4. Strategija zapošljavanja 231
11.5. Regrutovanje i selekcija u međunarodnom poslovanju 232
11.5.1. Regrutovanje 234
11.5.2. Selekcija 234
11.6. Priprema, obuka i prilagođavanje ekspatrijata 236
11.6.1. Priprema i obuka ekspatrijata 236
11.6.2. Kros-kulturalna obuka 237
11.6.3. Problemi sa ekspatrijacijom menadžera 238
11.6.4. Kulturni šok 239
11.6.5. Povratak ekspatrijata 240
11.7. Procena učinka i kompenzacija menadžera ekspatrijata 241
11.7.1. Procena učinka ekspatrijata 241
11.7.2. Kompenzacija menadžera ekspatrijata 242

12. ORGANIZACIONO PONAŠANJE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU 245
Primer iz prakse 12.1. *Multikulturalni timovi*
12.1. Pojedinac u organizaciji 247
12.1.1. Individualno ponašanje 247
12.1.2. Motivacija 249
12.1.3. Odlučivanje 250
12.1.3.1. Kulturalne razlike u odlučivanju 251
12.1.3.2. Ograničena racionalnost 253
12.2. Grupe u međunarodnoj organizaciji 253
12.2.1. Grupe i timovi 254
12.2.2. Potencijalne mane kulturne raznolikosti grupa i timova 256
12.2.3. Potencijalne prednosti kulturne raznolikosti grupa i timova 257
12.2.4. Liderstvo 257
12.3. Organizaciona kultura u međunarodnim kompanijama 260

Literatura 265

UNIVERZITET
AKREDITOVANI
SINGIDUNUM
PRIVATNI
UNIVERZITET

I - GLOBALNO POSLOVNO OKRUŽENJE

1.
GLOBALIZACIJA I MEĐUZAVISNOST U SVETU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Kako definišemo međunarodni menadžment i biznis?
- Koji su izvori globalizacije?
- Koje su prednosti i mane globalizacije?
- Gde su danas centri ekonomske moći?
- Šta su multinacionalne kompanije i koji je njihov značaj?
- Koji su razlozi za internacionalizaciju poslovanja?
- Koji su izazovi međunarodnog poslovanja?

Primer iz prakse 1.1.

Olimpijske igre – globalni biznis

Na svake dve godine, pažnja čitavog sveta okrenuta je ka Olimpijskim igrama. S obzirom na to da međunarodni biznis i globalna ekonomija danas imaju tako važnu ulogu u svetu, nije iznenađujuće da Olimpijske igre na neki način odslikavaju dešavanja u međunarodnom poslovanju. Na čelu Igara je Međunarodni olimpijski komitet (International Olympic Commitee IOC), sa sedištem u Švajcarskoj. IOC odlučuje gde će se održavati Igre, koji sportovi će se igrati i koje sudije će učestvovati. Svaka država koja želi da pošalje sportiste na Olimpijske igre ima sopstveni nacionalni olimpijski komitet, a svima njima rukovodi IOC.

Potencijalni gradovi domaćini moraju da spreme detaljnu prezentaciju za kandidaturu i da pokažu veliku posvećenost organizaciji Igara, u vezi sa objektima, volonterima i organizacijom čitavog događaja. Na primer, u sklopu kandidature za Igre, Japan je obećao brzu železnicu između Tokija i Nagana, grada u kojem su se održale Zimske olimpijske igre 1998. godine, dok je kandidatura Grčke za Letnje olimpijske igre 2004. godine uključivala novi autoput oko grada, podzemnu železnicu i aerodrom. Za organizaciju Letnjih olimpijskih igara u Pekingu 2008. godine, Kina je uložila više od 38 milijardi dolara u različite projekte, uključujući 37 novih ili renoviranih sportskih objekata i poboljšanje transportne i komunikacione infrastrukture. Britanska Vlada je potrošila 9,3 milijarde funti za izgradnju sportskih objekata i poboljšanje transportne mreže za Letnje olimpijske igre 2012. godine, dok je ruska Vlada potrošila 50 milijardi dolara za Zimske olimpijske igre u Sočiju 2014. godine.

Borba između kandidata je žestoka. Francuski predsednik Žak Širak (franc. *Jacques Shirac*) je toliko bio uvređen kad je za Letnje olimpijske igre 2012. godine bio izabran London, a ne Paris, da je došlo do pogoršanja odnosa između Velike Britanije i Francuske oko politike Evropske unije u vezi sa poljoprivredom, porezima i spoljnom politikom. Kina je zapretila trgovinskim ratom protiv Amerike nakon što je američki Senat doneo rezoluciju koja je pogoršala šanse Pekinga za organizaciju Igara 2000. godine, a u korist Sidneja (eng. *Sidney*).

Zašto bi neki grad želeo da organizuje Olimpijske igre? Uglavnom očekuju da će doći do pozitivnog publiciteta i ekonomskog rasta. Osim toga, koristi za turizam su dugoročne. Na primer, skijaši i skejteri nastavljaju da koriste objekte ranijih Olimpijskih igara u mestima kao što su Turin, Nagano, Lilehamer (*Lillehamer*), Kalgari (*Calgary*) i Lejk Plesid (*Lake Placid*), što dovodi do zarade za lokalnu ekonomiju dugo nakon gašenja olimpijskog plamena. Igre su takođe i veliki pokretač poboljšanja infrastrukture grada, na primer novi aerodrom u Atini i dalje služi i Grcima i turistima, godinama nakon Igara. Londonsko olimpijsko selo je pretvoreno u 2.800 stanova na jednom od najskupljih tržišta nekretnina u svetu.

Zbog velikih troškova održavanja Igara, IOC uvek traži nove načine za zaradu. Važan izvor profita su televizijski prenosi. NBC je platio 1,27 milijardi dolara za pravo prenosa

Igara u Sidneju 2000. godine i Solt Lejk Sitiju 2002. godine za američko tržište. Onda je platio još 2,3 milijarde da osigura prenos Igara 2004, 2006. i 2008, a dodao je još 2,2 milijarde da rezerviše prenos za Igre 2010. i 2012. godine, iako se tada još nije znalo gde će se održavati. Nakon toga, ta mreža je platila 4,38 milijardi za Igre 2014, 2016, 2018. i 2020. godine. Ekskluzivno pravo prenosa u Evropi, Aziji i Australiji plaća se za manje, ali i dalje ogromne iznose. NBC onda prodaje vreme za oglašavanje kompanijama koje žele da njihovi proizvodi budu viđeni u čitavom svetu.

Sponzori su još jedan važan izvor prihoda Olimpijskih Igara. To su kompanije koje žele da budu deo prestiža i čitave atmosfere vezane za Olimpijske igre. Jedanaest glavnih sponzora, tzv. partnera, platilo je Međunarodnom olimpijskom komitetu 100 miliona dolara u periodu od 2013. do 2016. godine. Između ostalih, to su Koka-kola (eng. *Coca-Cola*), Panasonik (eng. *Panasonic*), Mekdonalds (eng. *McDonald's*), Samsung i Ejser (eng. *Acer*). Za period od 2009. do 2012. godine ti glavni sponzori su doneli 957 miliona dolara. Ako se dodaju i manji sponzori, zarada igara u Riju 2016. godine je bila čitavih dve milijarde dolara.

Izvori: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited., str. 27; Sport Business Connected (n.d) preuzeto sa http://www.ispo.com/en/markets/id_78544462/2-billion-what-the-sponsors-are-paying-at-the-2016-olympics.html, pregledano 8.9.2016.

Kad pogledamo „made in" na etiketama odevnih predmeta ili na tehničkim uređajima, ta informacija nam nešto znači – da želimo ili ne želimo da kupimo određeni proizvod. Proizvođač koji na svoj proizvod velikim slovima stavi „nemački proizvod", očekuje da će to pozitivno delovati na tipičnog potrošača u Srbiji. Ako na Trafalgar skveru u Londonu kupite suvenir, velike su šanse da će on biti proizveden u Kini, Indoneziji ili Pakistanu. Nekad ne možemo u prvi mah ni da ocenimo gde je sedište kompanije čije su filijale na raznim krajevima sveta. Ili se začudimo kad vidimo da su Dizel (eng. *Diesel*) i Ralf Loren (eng. *Ralph Lauren*) u vlasništvu kompanije Loreal (franc. *L'Oréal*), koja je delom u vlasništvu najvećeg svetskog proizvođača hrane, kompanije *Nestlé*.

Za Britance nema ništa više patriotsko od njihove *„Union Jack"* zastave. Međutim, ako pogledamo gde su proizvedene šolje, kuhinjske krpe, igračke i drugi suveniri sa Olimpijskih igara u Londonu 2012. godine (koji su uglavnom imali motive zastave), videćemo da je čak 91% proizvedeno u inostranstvu, a dve trećine u Kini:

- Peškiri i posteljina – Kina i Pakistan (Slika 1.1)
- Značke – Kina
- Šolje – UK
- Privesci, bedževi i narukvice – Kina
- Odeća – Turska, Kina, Filipini, Indonezija, npr. Adidas majica dizajnerke Stele Makartni (*Stella McCartney*) – Turska
- Plišane igračke – Kina[1]

Slika 1.1. Posteljina sa motivima Olimpijskih igara u Londonu, proizvedena u Pakistanu[2]



Izvor: Daily Mail (2012) The truth about merchandising for the 2012 Olympics: Just 8 per cent of London souvenirs will be made in Britain, preuzeto sa http://www.dailymail.co.uk/news/article-1329219/Just-8-cent-2012-London-Olympics-souvenirs-Britain.html#ixzz4WIRSFyot

Svet je postao povezan i isprepleten kao nikada pre. Pogledajmo samo koliko je brzo kriza hipotekarnog tržišta u Americi 2007. godine dovela do neke vrste paralize na svetskom bankovnom tržištu manje od godinu dana kasnije, a onda prerasla i u svetsku finansijsku i ekonomsku krizu iz koje se mnoge zemlje ni do danas nisu oporavile. Treba reći i da se pola finansijskih transakcija u svetu vrši u američkim dolarima.[3]

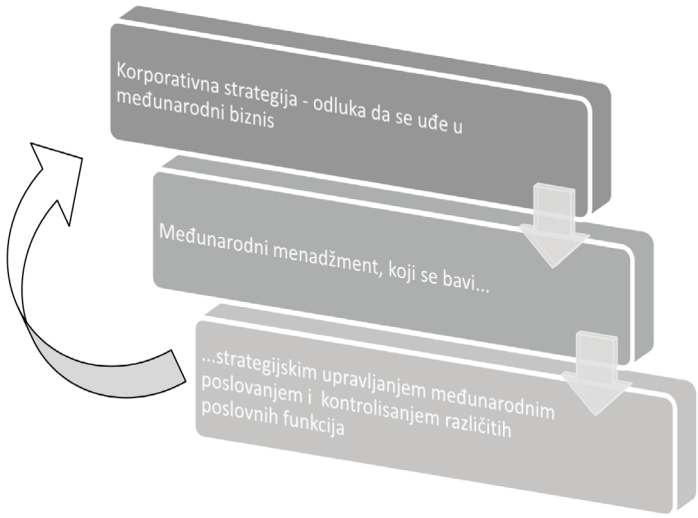
U poslednjih 20 godina vrednost međunarodne trgovine je porastao preko 400%. Prema podacima Svetske banke[4], 2015. godine je u svetu izvoz robe i usluga iznosio skoro 21,4 bilion američkih dolara, dok su strane direktne investicije iznosile 2 biliona dolara. Danas su retke kompanije i delatnosti koje mogu da funkcionišu nezavisno od svetskih tokova. Većina kompanija ima neki vid međunarodne saradnje, bez obzira na to da li se radi o stranim dobavljačima sirovina ili komponenata, izvozu gotovih proizvoda, ili o upotrebi globalnih medija u oglašavanju proizvoda. Za sve te kompanije je od suštinske važnosti razumevanje međunarodne konkurencije – kako naći najjeftinije sirovine, kako izbeći rizike u zemljama sa nestabilnim političkim okruženjem, kako stranom potrošaču ponuditi proizvod koji odgovara njegovoj kulturi i načinu života. U tome će sigurno pomoći i smanjivanje ili ukidanje carina i trgovinskih barijera.

Sve što smo pročitali do sada u ovom poglavlju nam jasno govori o međuzavisnosti zemalja u svetu. Ipak, nije baš sve kao što se čini na prvi pogled. Kolis (eng. *Collis*)[5] smatra da bi zaista povezano globalno tržište trebalo da poništi razlike u cenama istih proizvoda u različitim delovima sveta. Da to nije tako pokazuje nam i cena Big Meka (poznati *Big Mac Index*), koja ide i do 4:1 između najskupljeg i najjeftinijeg tržišta. Isto tako Starbaks (eng. *Starbucks*) ima drugačije cene širom sveta, pa je za *latte* u Nju Delhiju potrebno izdvojiti 2,5 dolara, a u Oslu čak 9,83.[6]

1.1. DEFINISANJE MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA I BIZNISA

U literaturi nailazimo na međunarodni biznis i međunarodni menadžment, a često se ta dva termina uzimaju naizmenično, bez razmišljanja o razlikama među njima. Dok su fokus međunarodnog biznisa međunarodne transakcije, međunarodni menadžment predstavlja upravljanje tim transakcijama u okviru korporativne strategije. Po ovoj definiciji, međunarodni menadžment predstavlja integralni deo međunarodnog biznisa (Slika 1.2).[7]

Slika 1.2. Međunarodni menadžment i biznis



Izvor: Thakur, M., Burton, G., Srivastava, S.R. (2007) International Management: Concepts and Cases, 7th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, str. 5

Setimo se da je menadžment koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno.[8] **Međunarodni menadžment** je proces primene koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnom okruženju i prilagođavanja načina poslovanja različitim ekonomskim, političkim i kulturnim kontekstima.[9] Druga definicija međunarodnog menadžmenta je da je to određivanje i osmišljavanje određenih aktivnosti i transakcija u i/ili sa stranim zemljama, u skladu sa organizacionom politikom.[10]

Međunarodni biznis se sastoji od poslovnih transakcija između kompanija iz dve ili više zemalja. Primeri transakcija međunarodnog biznisa uključuju kupovanje sirovina u jednoj zemlji, njihov transport u drugu zemlju radi obrade ili sklapanja, transport gotovih proizvoda iz jedne zemlje u drugu radi prodaje, izgradnja fabrike u stranoj zemlji da bi se iskoristili niži troškovi radne snage, ili uzimanje kredita iz banke u jednoj zemlji radi finansiranja poslovnog poduhvata u drugoj. Učesnici u međunarodnom biznisu mogu biti pojedinci, pojedinačne kompanije, grupe kompanija ili vladine agencije.[11]

Po čemu se međunarodni biznis razlikuje od domaćeg? Mnogobrojne razlike uključuju sledeće:[12]

- Upotreba različitih valuta, pri čemu najmanje jedna strana mora razmeniti svoju valutu u stranu;
- Različiti pravni sistemi, gde najmanje jedna strana mora prilagoditi svoje poslovanje stranom zakonu; nekad se dešava da su zakoni domaće i strane zemlje u suprotnosti, što kompaniju dovodi u probleme;
- Različite kulture, pri čemu najmanje jedna strana mora prilagoditi poslovanje očekivanjima stranih potrošača;

- Dostupnost resursa od zemlje do zemlje: u jednoj zemlji može biti dosta prirodnih resursa, ali zato nema obučenih ljudskih resursa; ili može obilovati dobro obučenom radnom snagom, ali da bude siromašna prirodnim bogatstvima.

U većini slučajeva se za poslovanje u domaćem i međunarodnom okruženju zahtevaju slične veštine i znanja, npr. pre ulaska na tržište treba uraditi istraživanje o stavovima i potrebama potrošača, bez obzira o kojem se tržištu radi. Ipak, pri međunarodnom poslovanju menadžeri moraju poznavati kulturalne, pravne, političke i društvene razlike između zemalja. Koliko god da je proizvod ili usluga koju kompanija nudi „globalno standardizovan", kompanija se suočava sa fundamentalno različitim lokalnim okruženjima koja zahtevaju drugačije odluke nego u domaćem okruženju.[13] Menadžeri moraju odabrati tržišta na kojima će kompanija nastupiti, kao i proizvode i usluge koje će prodavati. I na kraju, međunarodno poslovanje pretpostavlja i koordinaciju rada filijala koje kompanija poseduje u stranim zemljama. Današnji međunarodni menadžeri moraju biti inovativni i prilagodljivi. Njihov zadatak je da premoste kulturalne razlike i da se nose sa ogromnom konkurencijom koja se menja brže nego ikada ranije. Konkurenti se mogu pojaviti bilo gde, uključujući i zemlje u razvoju, dok se nove tehnologije pojavljuju preko noći.

Drugi faktori koji doprinose složenosti međunarodnog poslovanja su globalni trendovi ka eksternom snabdevanju (eng. *outsourcing*) u potrazi za što jeftinijim sirovinama i komponentama, fleksibilnoj proizvodnji i većem oslanjanju na logistički sistem koji može da dostavi delove i komponente baš kad su potrebne (*just-in-time*). Upravo ovi trendovi su pomogli Kini i drugim ekonomijama u razvoju da jeftinim sirovinama i radnom snagom privuku strane investicije, razviju domaće tehnologije i povećaju konkurentnost.

Sveprisutnost i dostupnost informacionih tehnologija takođe dozvoljava kompanijama da dođe do najboljih zaposlenih iz raznih delova sveta po najpovoljnijoj ceni. Bežične tehnologije, zajedno sa osnivanjem lokalnog partnerstva, omogućavaju kompanijama da dođu do stotina miliona novih potrošača u teško dostupnim i/ili siromašnim oblastima Indije i Afrike, bez obzira na lošu tehnološku infrastrukturu u tim oblastima.

Složenost poslovanja u današnjem okruženju ilustrovaćemo pojavama koje današnji menadžeri (u istraživanju je učestvovalo oko 1.400 međunarodnih menadžera) doživljavaju kao najveću pretnju i izazov. To su preterana regulativa, povećana međunarodna konkurencija, valutne fluktuacije, pad cena, gubitak talenata, globalni terorizam, povreda reputacije, gubitak kapitala i nove tehnologije.[14]

Mnogi menadžeri se bave nekim vidom međunarodnog menadžmenta u današnjem poslovnom okruženju, jer sve više kompanija zarađuje bar deo profita od međunarodnih aktivnosti. Mnoge od tih kompanija su multinacionalne korporacije. To su firme koje posluju u više od jedne zemlje, prodaju proizvode u više od jedne zemlje, a njihovi menadžeri i vlasnici dolaze iz više od jedne nacije. To su npr. Koka-kola (eng. *Coca-Cola*), Kodak, 3M, Dženeral elektrik (eng. *General Electric*), Britiš petrolium (eng. *British Petroleum*) i Tojota (eng. *Toyota*).

U najznačajnije međunarodne poslovne aktivnosti spadaju uvoz i izvoz proizvoda i usluga, spajanja i pripajanja, zajednička ulaganja, strategijske alijanse, licenciranje, franšizing itd. O njima će biti reči kasnije, kad budemo govorili o strategijama ulaska na strano tržište.

1.2. GLOBALNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Danas mnoge kompanije traže sirovine, radnike, ideje i potrošače u drugim delovima sveta. Između ostalog, to zahteva svetsku informacionu mrežu, odgovarajuću korporativnu kulturu i sposobnost da se prepoznaju i iskoriste lokalne prilike kad se pojave. Na primer, Elektroluks (eng. *Electrolux*), švedski proizvođač električnih aparata, svake godine rotira stotine dizajnera uređaja u osam proizvodnih centara koji su razmešteni u raznim delovima sveta. Na taj način zaposleni su izloženi različitim načinima razmišljanja i često drugačijoj upotrebi aparata na različitim tržištima. U kompaniji se nadaju da će tako ubrzati razvoj novih proizvoda i biti inovativniji, u cilju nadmetanja sa konkurentima kao što su američki Virlpul (eng. *Whirlpool*) ili kineski Hajer (eng. *Haier*).[15]

Kad pogledamo nekadašnju povezanost zemalja i današnji stepen njihove međuzavisnosti, možemo primetiti da je došlo do značajnih promena, kao prvo u sveprisutnosti te međuzavisnosti – što se tiče aspekata svakodnevnog života na koji utiče globalizacija, ali i broja ljudi koji su pod tim uticajem – i brzine promena. Nekad je većina stanovništva živela i radila na nekoliko kilometara od mesta rođenja i vrlo retko viđala strance i kupovala robu proizvedenu u inostranstvu. Danas možemo reći da zaista ima mali broj ljudi koji su u potpunosti izuzeti iz međunarodnih tokova, kao što pokazuju slike indijanskih plemena sa logom velikih svetskih kompanija ili čudnim frazama na lošem engleskom jeziku. Takođe, brzina kojom se danas šire efekti nekog velikog događaja u svetu, kao što je bilo sa hipotekarnom krizom u Americi, može samo da se poredi sa efektom ranijih prirodnih katastrofa, kao što je bila velika erupcija vulkana Krakatoa.[16]

Nekadašnje interakcije među državama su često bile nametnute politički i vojno, kad su se različite imperijalne sile širile po svetu. Danas je ta interakcija uglavnom ekonomske prirode i na dobrovoljnoj bazi. Takođe, nekad je tok trgovine bio da su razvijene zemlje iz zemalja u razvoju uzimale sirovine, a prodavale im gotove proizvode, a sada sve češće vidimo da zemlje u razvoju prodaju gotove proizvode razvijenim zemljama.

Današnje burno međunarodno okruženje pokazuje i političko razdvajanje. Dok je od bivše Jugoslavije nastajalo šest zemalja, Evropa je išla ka potpunijoj integraciji. Širom sveta su stvorene zone slobodne trgovine, kao što su NAFTA i Mercosur, što vodi ka potpunijem ekonomskom povezivanju čitavog sveta.

1.2.1. Globalizacija

Danas je potpuno uobičajeno da isti komad odeće možemo kupiti u prodavnici velikog maloprodajnog lanca u Beogradu, Londonu ili Barseloni. Ali kad vidimo potpuno isti komad nakita u prodavnici na Trgu republike i na pijaci u starom delu letovališta u Tunisu, ili kad vidimo pripadnike domorodačkih plemena u zabačenom delu Afrike ili Južne Amerike obučene u dresove evropskih fudbalskih klubova, zapitamo se da li je globalizacija zaista obuhvatila sve što imamo i radimo.

Ipak, u praksi ima malo zaista globalnih proizvoda, kao što su neki tipovi automobila, cigareta ili pića. Pa čak i među proizvodima koji se koriste svuda u svetu, malo ih ima koji su potpuno isti na svim tržištima: možda su to drugačiji materijali koji se koriste, npr. u muslimanskim zemljama hamburger neće nikad imati svinjetinu, nego druge vrste mesa. Ili npr. isti elektronski uređaj može biti proizveden sa malo drugačijim komponentama, i to ne kao odgovor na ukus lokalnih potrošača, nego na zakonske standarde, npr. imaće različitu voltažu ili priključak.

Možemo definisati **globalizaciju** kao proces društvene, ekonomske, kulturne i tehnološke integracije nacija u svetu,[17] ili kao „multidimenzionalni proces koji obuhvata ekonomsku integraciju tržišta proizvoda, radne snage i kapitala, kao i kulturnu, ideološku i institucionalnu integraciju".[18] Ova definicija pokriva ne samo ekonomske, nego i društvene procese koji se odvijaju širom sveta. Do globalizacije su doveli razni **ekonomski i tehnološki faktori**, od kojih su najznačajniji sledeći:[19]

- Digitalne tehnologije

Internet, računari, širokopojasne (eng. *broadband*) komunikacije i ICT su omogućili prenos informacija po cenama i brzinama koje nismo mogli ni da zamislimo pre samo nekoliko decenija. Na primer, prekookeanski telefonski poziv je 1960-ih koštao čak 30 dolara po minutu. Danas takav poziv košta oko dva centa, a putem Skajpa (eng. *Skype*) možemo potpuno besplatno razgovarati sa nekim ko je na bilo kojem mestu u svetu, uz jedini preduslov posedovanja dobre internet veze.

Tehnološki napredak je doveo i do sve većeg širenja engleskog jezika kao standardnog za međunarodnu komunikaciju (npr. kontrolori leta svuda u svetu koriste isključivo engleski jezik), a time i širenje angloameričke kulture u svetu. Čak 55% svih sajtova su na engleskom jeziku.

- Internacionalizacija proizvodnje

U prvoj polovini XX veka Amerika je od Evrope preuzela vođstvo kao ekonomski centar. Američka proizvodnja je postajala sve više globalna, dizajniranjem proizvoda za svetsko tržište, proizvodnjom u više zemalja i targetiranjem potrošača svuda u svetu, a ne samo američkih. Ali i tada su se svi aspekti proizvodnje nekog proizvoda odvijali pod jednim krovom: sirovine su ulazile u fabriku, a gotov automobil izlazio iz fabrike. Ovakva filozofija je dominirala svetskom proizvodnjom do 1970-ih, kad su Tojota i drugi japanski proizvođači počeli da eksperimentišu sa internacionalizacijom proizvodnje. Princip je bio da se proizvodnja složenog proizvoda može odvijati na

različitim lokacijama. Funkcionisanje svakog proizvodnog centra zavisi od dobrih odnosa sa lokalnim dobavljačima. Različiti delovi proizvoda se onda sklapaju na lokaciji koja je blizu prodajnog objekta. To znači da različiti aspekti proizvodnje i montaže mogu biti locirani izvan domaće zemlje, kao što se Tojotini automobili namenjeni za jugoistočnu Aziju sklapaju od motora, menjača, šasije itd. koji su proizvedeni u različitim zemljama u tom regionu. Japanska automobilska i elektronska industrija su prve razvile ovakvu međunarodnu podelu rada. Fabrike u svakoj zemlji su se specijalizovale za one delove za koje su imale najbolje sirovine, kapital i ljude.

- Smanjenje transportnih troškova

U poslednjih nekoliko decenija došlo je do velikog tehnološkog napretka u avio i pomorskom saobraćaju, kao i logistici (setimo se ogromnih kontejnera u kojima se do Evrope doprema jeftina kineska roba). Postepeno povećanje veličine teretnih brodova je dovelo do pada cene transporta (otprilike 2,5% svake godine u poslednjih 40 godina).

- Internacionalizacija finansija

U prvim decenijama XX veka proizvodnja je bila ograničena na zemlju u kojoj je bilo sedište kompanije. Katastrofa Prvog svetskog rata, ekonomska kriza 1930-ih i Drugi svetski rat su prekinuli autonomiju nacionalnih finansijskih sistema. Nakon 1945. godine Amerika, koja je pretrpela najmanje štete u ratu, izašla je kao nosilac razvoja i sigurnosti koji će čuvati svet od novih razaranja. U blokiranju napretka komunizma Vašingtonu su bili potrebni novi partneri, pa su pozdravili oporavak Japana i evropskih sila. Radi rešavanja posleratnih finansijskih i monetarnih problema potpisan je sporazum u Breton Vudsu (eng. *Bretton Woods*), kada su osnovani Međunarodni monetarni fond (IMF) i Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD). Dolar je postao zvanična valuta u kojoj su se čuvale rezerve i imao je pokriće u zlatu.

Poverenje u dolar slabi 1960-ih zbog makroekonomskih problema u SAD (inflacija, budžetski deficit), pa se nakon devalvacije dolara urušava i bretonvudski sistem 1972. godine. Nakon toga je došlo do slobodne fluktuacije deviznih kurseva. Počelo se trgovati stranim valutama kao robom i ljudi su uspevali da se obogate trgovanjem devizama umesto proizvodnjom. Finansijska tržišta su brzo rasla, da bi već 1992. došla do 35 biliona dolara, 2000. godine njihova vrednost je bila 83 biliona, a 2015. čak 294 biliona dolara.[20] Internacionalizacija finansija znači da poslovni ljudi mogu slobodno vršiti transfer kapitala svuda u svetu i bez uplitanja nacionalnih vlada. Osim toga, treba uzeti u obzir da su najveće multinacionalne kompanije u svetu, uz neke naftne kompanije, upravo finansijske institucije.

- Dominacija liberalne demokratske kapitalističke filozofije

Ona promoviše slobodnu trgovinu, privatizaciju i deregulaciju. Neki od pokazatelja ovog pokretača su stvaranje Evropske unije, kineski zaokret ka kapitalizmu i postepeni pad carina za većinu robe u poslednjih nekoliko decenija. Ova filozofija je dovela do stvaranja međunarodnih organizacija koje direktno promovišu globalizaciju, pri čemu neke zemlje koje odbijaju da se uključe u globalne tokove, kao što su Severna Koreja i Kuba, ostaju izolovane.

Multinacionalne kompanije su glavni katalizator pokretanja ovih faktora. Bez njihovog kapitala i želje za širenjem po svetskim tržištima globalizacija ne bi bila ovako brza i sveobuhvatna.

Svetska trgovina i strane direktne investicije (SDI), kao dva glavna oblika međunarodnog poslovanja, postaju sve važnije u svetskoj ekonomiji. Dok je 1950-ih svetski izvoz robe činio svega 1% svetskog BDP-a, 2011. godine je predstavljao čak 26%,[21] a 2015. skoro 30%.[22] Kad pomislimo na međunarodnu trgovinu, prvo nam padaju na pamet velike multinacionalne kompanije. Međutim, ne smemo zaboraviti ni na mala i srednja preduzeća (SME). Na primer, ima čak 750.000 evropskih kompanija koje izvoze van EU,[23] dok u Nemačkoj SME imaju 98% udela u broju izvoznika. U svakoj zemlji SME imaju 15-50% ukupne vrednosti izvoza (u Kini 60%), a između 20 i 80% svih SME su izvoznici.[24]

Rast svetske trgovine se malo usporio od 2012. U periodu od 2012. do 2015. godine svetska trgovina je lagano rasla, zajedno sa rastom svetskog BDP-a (2,4%). To je najniži rast (i trgovine i BDP-a) od 1990. godine. Iako u količinama robe trgovina raste, u komercijalnoj vrednosti u toku 2015. smanjili su se dolarski iznosi na 16 biliona dolara (14%) zbog pada cena. Ovo usporavanje rasta trgovine došlo je zbog više razloga, npr. usporavanja kineske privrede, velike recesije u Brazilu, niske cene nafte i promenljivosti deviznih kurseva.[25]

Tokom poslednjih nekoliko godina došlo je do fluktuacija u SDI. Godine 2014. globalne SDI su smanjene čak 16% na 1,23 biliona dolara. U 2015. globalne SDI su opet neočekivano porasle na 1,7 biliona dolara, da bi opet u 2016. došlo do pada od 13% na 1,52 biliona,[26] uglavnom zbog lošeg stanja svetske ekonomije, nesigurnosti ulaganja i povećanja nivoa geopolitičkih rizika, kao i usporavanja nekih velikih privreda u razvoju. Ulaganje u zemlje u razvoju povećalo se 2%, a Kina je postala najveći primalac SDI. Sada zemlje u razvoju primaju oko 55% svetskih investicija.[27]

1.2.1.1. Prednosti i mane globalizacije

Već godinama u medijima primećujemo debatu o dobrim i lošim stranama globalizacije. Nije sve ni crno ni belo, nego postoje njene i prednosti i mane.[28]

Dobre strane globalizacije:

- Prva korist od globalizacije je ekonomska, što priznaju i njeni najveći kritičari. Slobodna trgovina i specijalizacija dovode do povećanog blagostanja;
- Povećan izbor proizvoda. Potrošači ne moraju kupovati kinesku robu ili brzu hranu, ali imaju izbor ako žele;
- Povećana efikasnost unutar delatnosti. Povećana globalna konkurencija dovodi i do toga da se i u okviru jedne države proizvodnja prenosi na kompanije koje rade efikasnije.

Svi ovi faktori doprinose povećanju BDP-a (bruto domaći proizvod, eng. *Gross Domestic Product* GDP) u određenom procentu.[29]

Loše strane globalizacije:

- Mnogi se slažu u tome da globalizacija dovodi do većeg bogatstva u svetu, ali je problem njegova nejednaka raspodela. Dolazi do povećane nejednakosti dohotka, kako između zemalja, tako i unutar pojedinih zemalja;
- Smanjenje poreza i regulative radi socijalnih ciljeva. Zbog povećane konkurencije među zemljama i regionima, neke zemlje su prisiljene na ove mere da bi zadržale zaposlenost;
- Povećana nejednakost među kompanijama – trend ka ukrupnjavanju kapitala, gde velike kompanije postaju sve veće;
- Gubitak političkog suvereniteta. Nacionalne države gube primat nad moćnom rukom kapitala multinacionalnih kompanija, koje u nekim slučajevima imaju veće prihode nego čitave države (Tabela 1.1). Zemlje u razvoju ostaju nerazvijene, jer su prisiljene da imaju jeftinu radnu snagu;
- Kulturni i ideološki imperijalizam. Svedoci smo konvergencije različitih kultura u jednu homogenizovanu, što dolazi kao rezultat upotrebe engleskog jezika, globalnih medija, konzumerizma i slično.

Indija može poslužiti kao ilustracija ove debate. Ona je poslednjih godina imala mnogo koristi od stranih ulaganja, naročito u IT usluge. Ipak, ograničena količina čiste vode, struje, asfaltiranih puteva i dobrih mostova otežavaju kompanijama širenje i napredak. Bilo je slučajeva da su kompanije koje su izabrale Indiju za svoj centar operacija imale gubitke. To se desilo Nokiji, kojoj su bile uništene hiljade mobilnih telefona zbog nedostatka odgovarajućeg skladišta na aerodromu za vreme oluje. Javni dug Indije je sada oko 70%, kao što je Kina imala pre deset godina. Moguće je da će Indija slediti Kinu brzim rastom plata i bogatstva. Sa druge strane, možda su pomenuti izazovi suviše veliki za ovu mnogoljudnu zemlju.[30]

Protivnici globalizacije smatraju da će najsiromašnije zemlje ublažiti ili ukinuti ekološke standarde i brigu o siromašnima samo da bi privukle strane investicije. Sa druge strane, zagovornici globalizacije smatraju da će ona naterati najveće zagađivače danas, kao što su Kina i Rusija, da budu deo odgovorne globalne zajednice koja vodi računa o ekologiji. Po njihovom mišljenju, industrijalizacija će stvoriti bogatstvo koje će omogućiti i zemljama u razvoju da koriste skuplje, modernije tehnologije koje su bolje za čovekovo okruženje.

Odgovori na globalizaciju mogu biti blagi, kao što je ponovno otkrivanje sopstvene umetnosti i kulture. Na primer, u poslednje vreme smo svedoci velikog proboja etno muzike (eng. *world music*). Međutim, reakcije na globalizaciju mnogu biti i mnogo ozbiljniji, npr. konflikti u arapskim zemljama kao odgovor na američki uticaj u Palestini i čitavom regionu Bliskog istoka.

1.2.1.2. Implikacije globalizacije za menadžere

Bez obzira na to da li smo za ili protiv globalizacije, ona je važan faktor u međunarodnom poslovanju. Kao što smo videli, postoje racionalni i ekonomski argumenti u prilog globalizaciji, ali i zabrinutost zbog mogućih posledica, kako ekonomskih, tako i kulturnih.

Jedna od posledica globalizacije za menadžere multinacionalnih kompanija je značaj korporativne društvene odgovornosti. Kompanije moraju naći ravnotežu poslovanja u skladu sa određenim etičkim principima, koji, na kraju krajeva, mogu dovesti do toga da kompanija odbije posao koji bi se zasnivao na neetičnom ponašanju prema radnicima u nekoj nerazvijenoj zemlji.

Verovatno najveća posledica globalizacije je premeštanje centra ekonomskog rasta na tržišta u nastajanju i na južnu hemisferu. Zemlje Azije, Afrike i Južne Amerike, sa nekoliko milijardi stanovnika, verovatno će nositi većinu ekonomskog rasta u periodu koji dolazi. Takođe, smatra se da će uporedo rasti i trgovinska razmena između tih zemalja.[31]

Zajedno sa ovom promenom dolazi i do rasta srednje klase u svetu. Ako se srednja klasa definiše kao ljudi sa potrošnjom od 10 dolara dnevno, smatra se da će do 2030. godine dve trećine stanovništva zemlje pripadati upravo srednjoj klasi.[32] Ovakvi potrošači obično kupuju pouzdane proizvode sa odgovarajućim odnosom cene kvaliteta (ni skupe ni jeftine), što opet dovodi do novih šansi za kompanije širom sveta.[33]

1.2.2. Promena težišta ekonomske moći

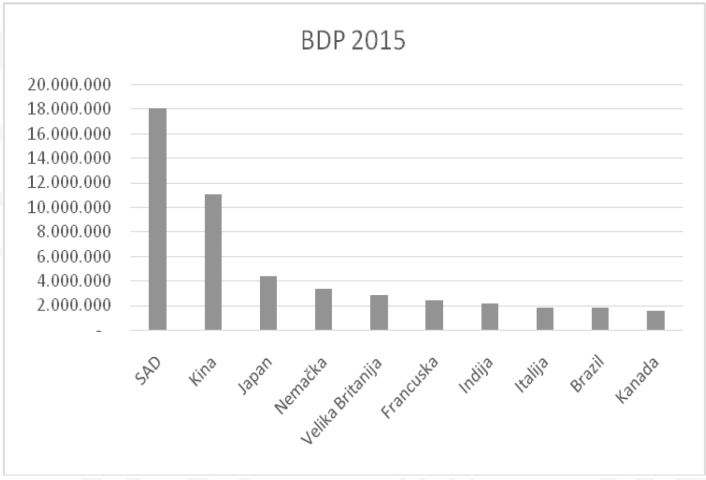
Nekad su multinacionalne kompanije ograničavale svoje poslovanje na zemlje Trijade, tj. Severnu Ameriku, Evropsku uniju i Japan. Međutim, političke promene koje su se desile u poslednjih nekoliko decenija (pad „gvozdene zavese" između Istočnog i Zapadnog bloka, ideološke i političke promene u Kini i Indiji) dovele su do toga da se međunarodni biznis okreće tzv. tržištima u nastajanju (eng. *emerging markets*). To su zemlje čiji rast poslednjih godina nadmašuje rast razvijenih zemalja.

Sve više se u nadmetanje sa američkim, evropskim i japanskim kompanijama uključuju kompanije iz Indije, Brazila i Kine. Samsung, LG i Lenovo su postali globalni brendovi. Prodaja automobila u Kini je od 2009. nadmašila prodaju u SAD. Barberi (eng. *Burberry*) danas 14% ukupne prodaje ima na kineskom tržištu.[34] Kineski i indijski proizvođači automobila su postali značajni igrači na svetskoj sceni nakon što je Džili (eng. *Geely*) kupio Volvo, a Tata kupio Jaguar-Land Rover. Takođe, neke velike američke kompanije su premestile veliki deo svojih operacija u Aziju, i to ne samo proizvodnju, nego i sedišta važnih divizija. Zanimljivo je da IBM, američka kompanija, od 433.000 radnika u Americi ima samo oko 95.000, dok u Indiji ima 130.000.[35]

Veliki deo rasta međunarodnog biznisa danas se dešava izvan tradicionalnih ekonomskih centara, kao što su SAD, Nemačka i Japan. Na primer, kineska ekonomija se

u poslednjih trideset godina povećala deset puta. Iako američka privreda ne raste brzo, ona je i dalje najveća svetska ekonomska sila sa 18 biliona dolara vrednosti BDP-a. Na drugom mestu je Kina sa 11 biliona dolara, koja je daleko nadmašila treći Japan sa 4,4 biliona i Nemačku sa 3,4 biliona (Slika 1.3).[36] Trgovina između SAD, EU i Japana postaje sve manje važna kad pogledamo čitavu svetsku razmenu, dok raste obim razmene ovih zemalja sa zemljama u razvoju i drugih regiona sa potpisanim ugovorima o slobodnoj trgovini. Na primer, smanjila se trgovina SAD sa Japanom nakon što je potpisan NAFTA sporazum, pa je američka razmena sa Meksikom i Kanadom nadoknadila razliku.

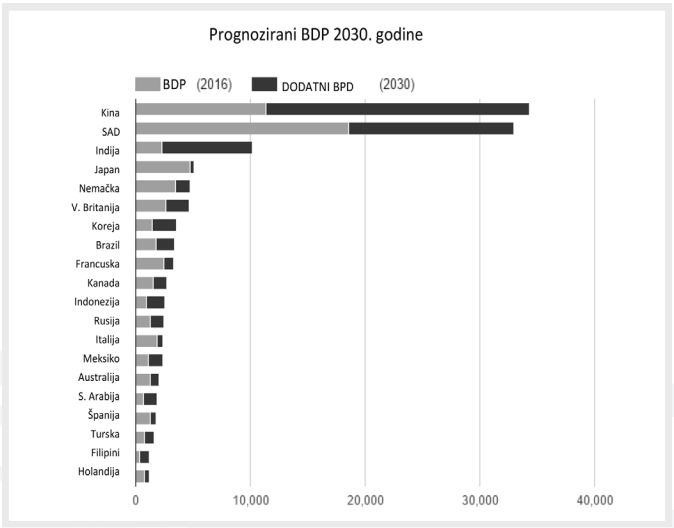
Slika 1.3. Deset zemalja sa najvećim BDP-om 2015. godine



Izvor: GDP Ranking (2017) The World Bank. Dostupno na http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table, pregledano 24.2.2017.

Pogledajmo na Slici 1.4. najnovija predviđanja o kretanjima BDP-a u svetu (crnom bojom označeni su dodatni BDP u odnosu na stanje 2016). Vidimo da Kina izbija na vodeće mesto, kao i da Indija ostavlja Japan iz sebe. Prema predviđanjima MMF, Indija bi već 2022. mogla da preuzme mesto četvrte najveće svetske ekonomije umesto Nemačke.[37]

Slika 1.4. Prognozirani BDP 2030. godine

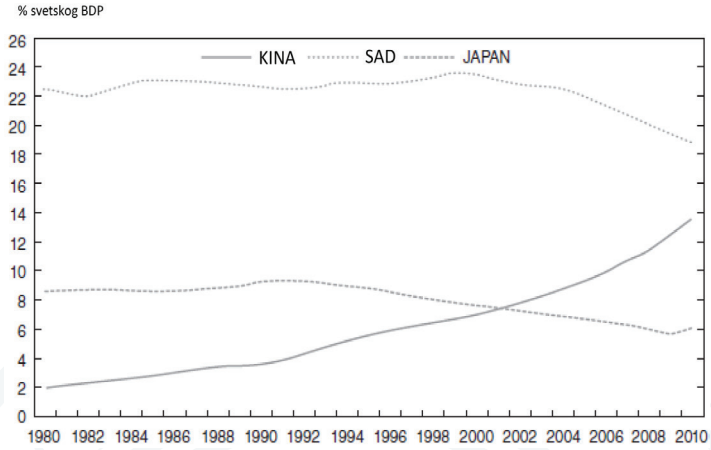


Izvor: Statistics Times (2016) Projected GDP Ranking 2016-2020.Dostupno na http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php, pregledano 24.2.2017.prema Centre for Economics and Business Research (Cebr)

Jasno je da ukupna vrednost ekonomske aktivnosti u nekoj zemlji, ili bruto domaći proizvod (BDP) raste brže u zemljama u razvoju nego u razvijenim zemljama. Potrošnja raste na tržištima u razvoju kako njihovi građani postaju bogatiji i imaju sve veći raspoloživi dohodak. Zato kompanije iz Evrope, Amerike i Japana shvataju da su upravo to tržišta na kojima mogu doći do potrošača koji traže nove proizvode i usluge. Kompanije sve više kreiraju nove proizvode namenjene upravo zemljama u razvoju, gde je dohodak, iako u porastu, i dalje nizak u poređenju sa razvijenim zemljama. Na primer, indijske firme su za lokalno tržište dizajnirale šporete od 23$ i frižidere na akumulator od 70$.[38]

Danas možemo govoriti o drugom talasu globalizacije.[39] Prvi je bio nakon Drugog svetskog rata, kad su se izdvojile današnje razvijene zemlje. Upravo pojava pomenutih tržišta u nastajanju (ili novoindustrijalizovanih zemalja kako ih još nazivaju) je odlika ovog drugog talasa globalizacije.

Slika 1.5. Evolucija udela u globalnom BDP-u 1980-2010.



Izvor: Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.15, prema World Decelopment Indicators and OECD estimates for 2010.

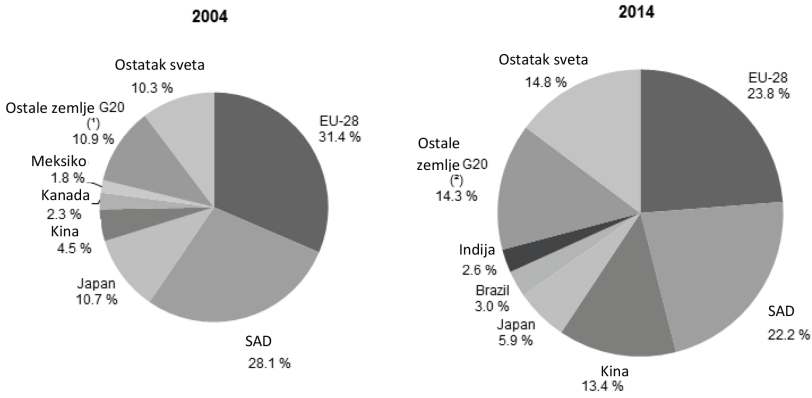
Pogledajmo kako se kretao udeo Kine, Japana i Amerike u svetskom BDP-u od 1980. godine (Slika 1.5). Od samo 2% 1982. godine, Kina je postala druga svetska ekonomija. I ne samo to, nego je u Kini dosta porastao i procenat ljudi koji pripadaju srednjoj klasi. Godine 2012. preko 350 miliona Kineza je pripadalo srednjoj klasi, a smatra se da će rasti i dalje.[40] Velika i jaka srednja klasa je upravo ono što državi može da obezbedi dugoročni ekonomski razvoj.

Ekonomske integracije i brzi rast novoindustrijalizovanih zemalja dovode do promena u ravnoteži ekonomske moći. Godine 2003. izveštaj Goldman Saksa (eng. *Goldman Sachs*) je predvideo da će zemlje BRIK-a (Brazil, Rusija, Indija i Kina) u sledećih 50 godina prevazići zemlje G6 (SAD, Kanada, UK, Nemačka, Francuska, Italija).[41] U ovu grupaciju neki dodaju i Južnoafričku Republiku, pa govorimo i o BRIKS zemljama. One danas predstavljaju skoro polovinu ukupnog svetskog stanovništva.

Nema neke opšte definicije koje zemlje spadaju u ovu kategoriju. Neki je ograničavaju na BRIK zemlje (Brazil, Rusija, Indija i Kina), dok drugi smatraju da su to „deset velikih" (Argentina, Brazil, Kina, Indija, Indonezija, Meksiko, Poljska, Južna Afrika, Južna Koreja i Turska).[42] Najnoviji talas je pokrenuo rast u Maleziji, Keniji i Kolumbiji.[43] Bilo kako bilo, ove zemlje su značajne i po ekonomskom rastu i po broju stanovnika. Pogledajmo samo Kinu i Indiju, koje zajedno imaju više od trećine svetskog stanovništva, a njihove ekonomije rastu mnogo brže od svetskog proseka.

Slika 1.6. ilustruje neke promene koje su se desile u svetu od 2004. godine. Tokom 2014. ukupni svetski BDP je iznosio oko 58,7 biliona dolara. Od toga na najrazvijenije zemlje G20 otpada 85%, što je 4,5% manje nego deset godina ranije. Kineski udeo u svetskom BDP se povećao sa 4,5% 2004. godine na 13,4% 2014. godine, čime je prestigla Japan, koji čini 5,9% svetske ekonomije. Takođe, znatno se povećao udeo Brazila, Indije i Rusije. Brazil je sa desetog mesta 2004. došao na peto (mada je sad u recesiji).[44]

Slika 1.6. Udeo svetskog BDP-a 2004. i 2014. godine



(1) Argentina, Australija, Brazil, Indija, Indonezija, Rusija, Saudijska Arabija, Južna Afrika, Južna Koreja i Turska
(2) Argentina, Australija, Kanada, Indonezija, Meksiko, Rusija, Saudijska Arabija, Južna Afrika, Južna Koreja i Turska

Izvor: Eurostat (2016) Share of World GDP, 2004 and 2014.Dostupno na http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Share_of_world_GDP,_2004_and_2014.png, pregledano 8.2.2017.

Tokom 2015. godine ukupni BDP u svetu je porastao za skromnih 3,9% u odnosu na 2014.[45] Godine 2016. rast se malo usporio (3,1%), da bi se oporavio do 3,4% u 2017.[46] Do usporavanja svetske ekonomije je došlo zbog Bregzita i slabijeg rasta SAD od očekivanog. Nosioci oporavka su uglavnom zemlje u razvoju, sa rastom od oko 4% tokom 2015. i 2016. U isto vreme, rast razvijenih zemalja je bio manji od 2% tokom ove dve godine.[47]

Drugi talas globalizacije je doneo još jednu promenu. Radno intenzivne delatnosti, kao što je tekstilna industrija, sele se već treći ili četvrti put u potrazi za jeftinom radnom snagom. Na primer, Lesoto, mala zemlja u južnoj Africi, 20% svog BDP-a dobijala je od tekstilne industrije, sa preko 50 tekstilnih fabrika (u vlasništvu stranaca) koje su zapošljavale 55.000 radnika. Međutim, velika ekonomska kriza i ukidanje preferencijalnog tretmana u trgovini sa SAD dovele su do toga da se većina tih fabrika preseli u Bangladeš.[48]

Ali, ne sele se samo radno intenzivne proizvodne delatnosti. Danas u zemljama u razvoju imamo sve više radnika znanja (eng. *knowledge workers*). Poslovi vezani za kol-centre, IT delatnosti, finansijsku analizu, čak i medicinu i stomatologiju sele se u Indiju, Filipine, Mađarsku, Poljsku...

Takođe, rast novih ekonomija doveo je do uključivanja njihovih najuspešnijih kompanija u globalnu korporativnu elitu. Dok je 2005. samo 27 kompanija iz BRIK zemalja bilo među Fortune 500 najuspešnijih svetskih kompanija (a 15 u prvih 100), danas samo iz Kine ima 106 kompanija, u poređenju sa 128 američkih.[49]

Balans ekonomske moći u svetu se polako menja. Međutim, novoindustrijalizovane zemlje su u međuvremenu zapale u teškoće, pa ne znamo kako će se nastaviti ovaj trend. Brazil ima probleme sa visokom inflacijom i nezaposlenošću. Godine 2015. imao je negativni rast od 3%, što se nastavilo i 2016.[50] Neke savezne države su u tolikim dugovima

da već mesecima zaposleni u javnom sektoru nisu dobili plate. Napravljene su neke ekonomske reforme, ali sve se sporo menja. Oporavak Brazila će u velikoj meri uticati na privredu čitave Južne Amerike. Problem je što se ekonomija Brazila zasniva na nafti, soji i drugim proizvodima čija je cena dosta pala poslednjih godina. Rusija je takođe imala negativan rast 2015. i 2016, uglavnom zbog niskih cena nafte i sankcija zemalja Zapada. Indija ima godišnji rast od 7,5% (najviše od pet zemalja), ali takođe ima i najviše ljudi ispod granice siromaštva. Više od pola njenih 1,3 milijarde stanovnika živi na manje od 3,4 dolara dnevno. Problem u Indiji može biti i Bregzit, odnosno smanjenje potrebe za *outsourcing*-om u Britaniji, a isto tako je i američki predsednik Tramp (eng. *Trump*) rekao da će vratiti poslove u SAD.[51] Indiju takođe očekuje i reforma poreskog sistema, rešavanje pitanja problematičnih kredita, povećavanje produktivnosti i zapošljavanja, kao i poboljšanje infrastrukture.[52] Kina ima najslabiji rast u poslednjih 25 godina, ali je njena ekonomija danas druga najveća u svetu, nakon SAD.[53] Kina je u proseku imala rast od 9,76% u periodu 1989–2016, a rekord je bio 15,4% 1993. godine.[54] Južnoafrička Republika takođe ima problem sa nezaposlenošću i nestabilnom valutom, mada i dalje zadržava dobru poziciju zbog svog ogromnog rudnog bogatstva.

Usporavanju ovih privreda je doprinela strukturna transformacija Kine (koja je bila glavni pokretač razvoja ovih zemalja) od izvozne ekonomije, do zemlje koja se bazira na domaćoj potrošnji. Jedino Indija pokazuje znake jakog potencijala za rast, jer je njen rast manje baziran na izvozu, pa je manje osetljiva na kolebanja tržišta.[55]

1.2.3. Različiti privredni sistemi

Međunarodne kompanije se suočavaju sa različitim privrednim sistemima u svetu: tržišna, planska i mešovita privreda. Potrebno je da poznajemo razlike između ovih sistema, jer oni utiču na ponašanje i potrošača i samih menadžera.[56]

Tržišna privreda postoji kad privatne kompanije imaju pravo vlasništva i određuju proizvodnju i distribuciju robe i usluga, dok država podržava konkurenciju. Država treba da obezbedi zdravu konkurenciju umesto monopola. Monopol je opasan za ovakvu privredu, jer guši ekonomski rast i izbor potrošača određivanjem kvaliteta i cena. Kompanije se rukovode željama i potrebama ljudi koji žive u datom društvu. Jača konkurencija dovodi do inovacija, ekonomskog rasta, višeg kvaliteta i efikasnosti. Na cene utiču ponuda i tražnja, i pri njihovoj neravnoteži dolazi do fluktuacije cena. Ako tražnja za robom ili uslugom nadmaši njenu ponudu, doći će do rasta cene. Japan je primer tržišne privrede.

U **planskoj privredi** država ima kontrolu nad ponudom i cenama robe i usluga. Robe i usluge koje se nude ne moraju biti u skladu sa potrebama i željama potrošača. Većina kompanija je u vlasništvu države, da bi se što više ulagalo u dobrobit društva. Vlada daje subvencije kompanijama koje slabo posluju, pa one jednostavno ne mogu bankrotirati. To dovodi do slabije efikasnosti i nedostatka motivacije da se uvedu nove ideje ili da se poboljša usluga. Raniji primeri su zemlje bivšeg Istočnog bloka, npr. Poljska, Rumunija i Bugarska. Danas ovakav privredni sistem možemo da vidimo (u različitim fazama i oblicima) u Severnoj Koreji, Kubi, Laosu, Vijetnamu i Kini.

Mešovita privreda je kombinacija planske i tržišne privrede. Dok neki sektori pokazuju slobodu i fleksibilnost zakona ponude i tražnje, drugi sektori su predmet centralnog planiranja vlade. Postoji konkurencija među kompanijama, ali vlada ipak zadržava pravo da pomogne pojedincima ili kompanijama. Zakoni o minimalnim nadnicama, socijalnom osiguranju, ekološkoj zaštiti i poboljšanju ljudskih prava mogu povećati životni standard i osigurati da se društvo brine o starima, bolesnima ili onima sa ograničenim sposobnostima. Organizacije koje se smatraju strateški važnim mogu preći u državno vlasništvo. Primeri su Island, Švedska i Velika Britanija.

1.2.4. Globalna i regionalna povezanost

Jedna od posledica globalizacije je povećana ekonomska povezanost, koja je došla kao rezultat različitih pregovora i trgovinskih sporazuma.

Kao prvo, tu je Svetska trgovinska organizacija (STO ili WTO), koja je stvorena 1994. nakon više rundi Opšteg sporazuma o carinama i trgovini GATT. Danas ona ima 164 člana, a Srbija nažalost još uvek ima status posmatrača.[57] STO je globalna organizacija zemalja koja reguliše međunarodnu trgovinu i investicije, uključujući poljoprivredu, intelektualni kapital, usluge, konkurenciju i subvencije. Trenutno u okviru STO postoje neslaganja oko subvencija u poljoprivredi i ograničavanja uvoza poljoprivrednih proizvoda. Na primer, konflikt oko jednog jedinog pitanja (carine na uvoz banana) između SAD i EU je trajao godinama.

STO nije jedino telo koje reguliše međunarodnu trgovinu. Poslednjih godina je zabeležen veliki rast broja regionalnih i bilateralnih dogovora o slobodnoj trgovini. Iako su ovi sporazumi uglavnom pozitivni, treba da vidimo i drugu stranu – svakim ovakvim sporazumom određene zemlje ostaju „izvan" novopovezane celine, pa se njihova pozicija samim tim otežava.

Postoje različiti nivoi ekonomskih integracija: preferencijalno područje, zona slobodne trgovine, carinska unija, zajedničko tržište i ekonomska unija.

- **Sporazumom o preferencijalnoj trgovini** članice snižavaju trgovinske barijere za određene vrste robe u odnosu na druge zemlje. Primer su zemlje Komonvelta i njihove međusobne preferencijalne carine.
- **Zona slobodne trgovine** je najniži oblik ekonomske integracije između zemalja. Unutar zone se ukidaju sve barijere slobodnoj trgovini, ali svaka članica zadržava svoje barijere prema zemljama koje nisu članice.[58] Srbija je članica Sporazuma o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi CEFTA, koji je potpisan 2006. godine. Danas su članice Albanija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Moldavija, Srbija, Crna Gora, jer su nakon ulaska u EU iz Sporazuma istupile Slovenija, Bugarska, Rumunija i još neke centralnoevropske zemlje.[59] Još jedan primer je NAFTA (sporazum o slobodnoj trgovini između SAD, Kanade i Meksika, potpisan 1994). Od 2016. na snazi je i CETA, ekonomski i trgovinski sporazum između Kanade i EU. Kanadi će ovaj sporazum biti od velike koristi, s obzirom na to da Donald Tramp želi da izmeni NAFTA sporazum nakon 23 godine. Tramp smatra

da NAFTA ubija poslove u Americi i da je to „sigurno jedan od najgorih ikad potpisanih sporazuma, a sigurno najgori koji je potpisala Amerika". Ukupno 14% svetske trgovine se dešava u okviru ovog sporazuma.[60] Amerika se povukla i iz Transpacifičkog partnerstva (TPP – potpisan 2016. između zemalja koje okružuju Tihi okean) čim je Tramp stupio na dužnost predsednika Sjedinjenih Američkih Država.[61]

- **Carinska unija** ima sve osobine zone slobodne trgovine, uz dodatu zajedničku spoljnotrgovinsku politiku prema zemljama koje nisu članice. Primer je Evroazijska carinska unija između Rusije, Kazahstana i Belorusije od 2014. godine. Ovu vrstu integracije je mnogo teže postići, jer zemlje članice ne žele da se odreknu suvereniteta u odnosima prema drugim delovima sveta.
- Zemlje koje čine **zajedničko tržište** eliminišu carinu u međusobnoj trgovini i imaju zajedničku spoljnotrgovinsku politiku prema trećim zemljama, ali imaju i slobodan protok faktora proizvodnje – robe, usluga, kapitala i ljudi. Nekadašnja Evropska ekonomska zajednica je primer zajedničkog tržišta.
- **Ekonomska unija**, osim svih stvari već navedenih u nižim nivoima integracija, zahteva da zemlje članice imaju zajedničku valutu i centralnu banku, fiskalnu politiku, socijalnu politiku itd. Evropska unija je najveća i najčvršće integrisana grupa zemalja u svetu, jedina koja je zapravo stigla do ovog nivoa integracije.
- **Potpuna ekonomska i politička unija** je najviši tip ekonomske integracije kod koga se uvode nadnacionalni organi, kao što je Evropski parlament. Evropska unija još uvek nije dostigla potpunu ekonomsku, monetarnu i političku integraciju.

Postoje takođe i različiti ekonomski sporazumi kojima se reguliše proizvodnja i ponuda proizvoda od strateškog značaja, kao što je npr. nafta. Najčešći oblici takvih sporazuma su **karteli i kombinati**, kojima učesnici pokušavaju da u potpunosti ili u velikoj meri kontrolišu cene, izvoz, prodajne teritorije i prodajne kvote određene vrste robe.[62] Poznata je Organizacija zemalja izvoznica nafte OPEC, koja obuhvata 13 zemalja među kojima su Iran, Irak, Kuvajt i Saudijska Arabija. Ove zemlje poseduju 81% svetskih zaliha nafte.[63] Takođe, poznati primer je kartela De Birs (eng. *De Beers*), koji je godinama imao neprikosnoveni monopol na svetskom tržištu dijamanata. De Birs je 1980-ih godina kontrolisao čak 90% svetskog tržišta dijamantima, da bi 1990-ih to palo na manje od 60%, a danas oko 30% svetskog tržišta.[64]

1.2.5. Multinacionalne kompanije

Multinacionalne kompanije (MNK) su velike i dobro razvijene međunarodne kompanije koje proizvode robu i usluge na više stranih lokacija i imaju značajne investicije u inostranstvu. Krajem 1960-ih bilo ih je oko 7.000, dok danas samo u novoindustrijalizovanim zemljama (npr. Meksiko ili Indonezija) ima preko hiljadu MNK sa prometom od preko milijardu dolara. Hiljadu najvećih MNK u svetu je odgovorno za oko 80% ukupne svetske industrijske proizvodnje.[65] Neke velike MNK su po ekonomskoj snazi

jače od 90% današnjih država. Možda najbolji način da ilustrujemo moć multinacionalnih kompanija je da pogledamo listu najjačih ekonomskih entiteta u svetu (Tabela 1.1). Ovde smo prikazali samo prvih 30, ali i u nastavku je slično. U 2014. godini od 100 najvećih, samo 37 su bile države, a ostalo su kompanije.

Tabela 1.1. 30 najjačih ekonomskih entiteta u svetu

Br.	Entitet	Prihod u milijardama dolara 2014.	Br.	Entitet	Prihod u milijardama dolara 2014.
1.	SAD	3.029	16.	**Exxon Mobil**	**376**
2.	Kina	2.285	17.	**BP**	**353**
3.	Nemačka	1.680	18.	Južna Koreja	351
4.	Japan	1.512	19.	**State Grid**	**334**
5.	Italija	991	20.	**PetroChina**	**333**
6.	Velika Britanija	936	21.	Meksiko	301
7.	Brazil	861	22.	Norveška	294
8.	Kanada	675	23.	Švedska	291
9.	Španija	530	24.	Saudijska Arabija	279
10.	Australija	493	25.	**Volkswagen Group**	**269**
11.	**Wal-Mart**	**486**	26.	Belgija	268
12.	**Sinopec**	**428**	27.	**Toyota Motor**	**252**
13.	**Royal Dutch Shell**	**420**	28.	Švajcarska	228
14.	Rusija	417	29.	**Glencore International**	**221**
15.	Holandija	414	30.	Austrija	218

Izvori: Fortune (2015) Global Fortune 500 list. Dostupno nahttp://fortune.com/global500/2015/; Freudenberg, N. (2015) The 100 Largest Governments and Corporations by Revenue.

Corporations and Health. Dostupno nahttp://www.corporationsandhealth.org/2015/08/27/the-100-largest-governments-and-corporations-by-revenue/, pregledano 2.3.2017.

Tokom 2016. na listi najjačih ekonomskih entiteta u svetu povećao se broj kompanija u odnosu na države. Naime, od 100 najvećih ekonomija sada ih ima 69 (u odnosu na 63 u prethodnoj godini). Deset najvećih korporacija, uključujući Volmart (eng. *Walmart*) i Šel (eng. *Shell*), zarađuju više od većine država. Dok su se mnoge zemlje u razvoju mučile sa malim rastom, mnoge svetske MNK su povećale svoje bogatstvo.[66]

Dok se neke MNK nadmeću na gotovo isti način na svim tržištima u svetu (npr. kompanije koje proizvode poluprovodnike), druge moraju da poštuju preferencije lokalnih potrošača u većoj ili manjoj meri. Na to, između ostalog, utiču kultura, vrednosti koje se poštuju u kompaniji i potezi konkurenata. U nekim MNK sve važne odluke se donose isključivo u centrali kompanije, smeštenoj u zemlji porekla, dok druge ostavljaju dosta prostora lokalnim filijalama da donose odluke. Neke MNK, koje se uglavnom nazivaju transnacionalne kompanije, podižu različitost na viši nivo. Njihova organizaciona kultura je takva gde je ključna vrednost različitost, koja omogućava veliku fleksibilnost u poslovanju. Njih obično vode timovi menadžera iz nekoliko zemalja.

1.3. RAZLOZI INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA

Postoji nekoliko glavnih razloga koji teraju kompanije da se okrenu međunarodnom poslovanju. To su bolje korišćenje ključnih kompetencija, racionalizacija poslovanja, tržišni rast i bolje nadmetanje sa konkurencijom.[67]

- **Bolje korišćenje ključnih kompetencija.** Ključna kompetencija je osobena snaga, veština ili stručnost koja je osnova poslovanja kompanije i koja može dovesti do konkurentske prednosti. Koristeći svoje ključne kompetencije na novim tržištima, kompanija može značajno povećati prihode i profit. Na primer, nakon što je Epl (eng. *Apple*) razvio novu tehnologiju u oblasti mobilnih telefona, koja je bila brzo prihvaćena na domaćem tržištu, menadžeri kompanije su brzo shvatili da će dosta povećati prodaju i profit ako izađu na međunarodno tržište. U tom smislu, kompanije izlaze na međunarodno tržište radi produžavanja životnog ciklusa proizvoda.[68]
- **Racionalizacija poslovanja.** Kompanijama je od velike važnosti da mogu što jeftinije doći do sirovina, radne snage, kapitala i tehnologije. U nekim slučajevima kompanije moraju da nabavljaju resurse u inostranstvu zato što nekih proizvoda ili usluga nema dovoljno, ili nema uopšte u domaćoj zemlji. Na primer, veliki broj naftnih kompanija u svetu nabavlja naftu sa Bliskog istoka, kao što i prehrambene industrije nabavljaju kafu ili tropsko voće iz Južne Amerike, ili drugih krajeva sveta. Troškovni pritisci zahtevaju sve veću globalnu integraciju poslovanja. U industrijalizovanim zemljama sve više dolazi do tražnje za veoma sličnim proizvodima, čemu doprinosi i razvoj globalnih medija, uključujući i internet.[69]
- **Tržišni rast.** Kad domaće tržište postane zasićeno, postaje sve teže da dođe do rasta prodaje i profita. Tržište je zasićeno kad se više ne može stvoriti nova tražnja za proizvodom, kao npr. na tržištu Evropske unije, u kojoj je već decenijama

većina ljudi imala dovoljno sredstava da redovno kupuje zubnu pastu ili šampon. U takvoj situaciji je normalno da evropske kompanije koje proizvode te proizvode žele da se šire van okvira EU radi što veće prodaje. Vrlo značajna tržišta za firme koje dolaze iz EU i SAD su brzo rastuća tržišta izvan Severne Amerike i Zapadne Evrope, kao što su Indija i Kina, gde je 10-20 puta niži nivo zasićenosti tržišta.[70]

- **Bolje nadmetanje sa konkurencijom.** Kad se neka kompanija probije na novo tržište, obično će se dogoditi i da njen glavni rival ubrzo dođe na isto tržište, trudeći se da drži korak sa konkurentom. Vidimo na primer da su Koka-kola i Pepsi prisutne u istim zemljama, kao i proizvođači mobilnih telefona, koji stalno izvode napade i kontranapade ne bi li ostvarili što bolju poziciju u različitim zemljama i regionima.

1.4. IZAZOVI MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Postoji više faktora koji međunarodno poslovanje čine neizvesnim i izazovnim, kao što su tehnološki napredak, fluktuacije deviznih kurseva, politička nesigurnost, korupcija, konflikti o trgovinskim pitanjima, novi konkurenti i fiskalni menadžment. Ovde ćemo se detaljnije posvetiti nekima od njih.[71]

1.4.1. Tehnološki napredak i brze promene

Napredak u informacionim tehnologijama i proizvodnim procesima je stvorio nova tržišta i pomogao kompanijama u internacionalizaciji. I same inovacije i stvaranje novih proizvoda su postale brže i jeftinije. Kompanije mogu objaviti nove proizvode, usluge i cene na svojim veb-sajtovima, koji im odmah pokazuju reakcije potencijalnih ili sadašnjih potrošača. A ako mogu brzo odgovoriti na potrebe i želje potrošača, kompanije postaju konkurentne na tržištu. Tako da, umesto dugih i složenih projekata istraživanja i razvoja, kompanije koriste tehnologiju da brzo vrše male eksperimente sa trenutnim pokazateljima da bi znale šta prolazi na tržištu. Na sreću, upotreba digitalnih tehnologija je sve jeftinija, pa ih i kompanije u siromašnim zemljama mogu koristiti da bi osavremenili svoje poslovanje. Naravno, korišćenje novih tehnologija zahteva i obrazovanu populaciju, a ne samo jeftin pristup i dostupnost tehnologije.

Ipak, ni nove tehnologije ne mogu eliminisati probleme međunarodnog poslovanja uzrokovane kulturalnim razlikama, političkim prevratima, korupcijom i lošim menadžmentom. Iako tehnologija može umnogome olakšati međunarodno poslovanje u nekim oblastima, tako može i povećati složenost i da ubrza nepovoljne promene ili krize u drugim oblastima. Npr. društvene mreže su ubrzale Arapsko proleće, koje je znatno otežalo poslovanje međunarodnih kompanija u arapskim zemljama koje su bile zahvaćene tim pokretom. Ključno je iskoristiti prednosti novih tehnologija, ali zadržati fleksibilnost da kompanija može brzo reagovati na promene u okruženju.

1.4.2. Fluktuacije deviznih kurseva

Još jedan izazov međunarodnog poslovanja su fluktuacije deviznih kurseva. Kursevi nacionalnih valuta se nekad menjaju toliko brzo da to utiče na poslovanje kompanija. Na primer, vrednost evra se strmoglavila u odnosu na dolar u prve dve godine kad je uveden (1999–2001), da bi se situacija posle toga potpuno preokrenula. Početkom 2004. evro je bio 50% jači od dolara. Vrednost valuta se naročito menja tokom kriza. Na primer, od sredine 2008. do sredine 2009. godine dolar je menjao vrednost u odnosu na evro za najmanje 1% preko 70 puta u jednom danu, dok su se takve promene desile ukupno 16 puta tokom čitave prethodne godine. Onda su krajem 2009. godine zemlje poput Južne Koreje počele da kupuju dolar da ublaže njegov pad, u strahu da će njihov izvoz postati suviše skup kako njihove nacionalne valute rastu. Isto tako, evro je naglo pao u odnosu na dolar nakon terorističkog napada u Parizu 2015. i nakon što su Britanci na referendumu odlučili da napuste EU.[72]

Promene deviznih kurseva mogu se dogoditi vrlo brzo. Bukvalno, bilo gde i bilo kad neki veliki investitor može elektronski da pokrene ogromne količine novca na ili sa deviznog tržišta. Milijarde dolara mogu da uđu ili izađu iz zemlje u roku od nekoliko minuta, bez obzira na to da li je uzrok tome neka kriza ili ne. I sama količina deviza kojima se svakodnevno trguje (svakog dana se trguje sa preko 5,3 biliona dolara) otežava njihovu stabilizaciju.[73] Ovakve fluktuacije, iako mogu da znatno smanje prihod velikih kompanija, obično ne mogu da im naprave veliku štetu. Takve firme imaju i iskustvo i načine da se odbrane od ovih problema. Obično veću štetu trpe mala i srednja preduzeća, jer nemaju na raspolaganju sve resurse koje imaju velike firme.

Nagli rast domaće valute može preko noći dovedesti do poskupljenja izvoznog proizvoda i povećati pritisak za smanjenjem troškova. Na primer, to je bio slučaj sa Tojotom 2008. godine kad je jen porastao 19% u odnosu na dolar. I obrnuta situacija vredi – pad vrednosti domaće valute pomaže izvoznicima. To je pogodovalo Tojoti 2013. godine kad je jen dosta pao prema dolaru, pa je Tojota zarađivala dodatnih 1.500$ na svakom automobilu izvezenom u SAD. Isto tako, pad dolara u odnosu na evro poslednjih godina je pogodovao američkom izvozu u EU.

Postoje različite hedžing tehnike[1] za zaštitu od prevelike promene kurseva, mada su one uglavnom skupe. Firma se može zaštiti i korišćenjem lokalnih dobavljača i proizvodnjom u zemljama gde se proizvod prodaje. Na primer, Honda proizvodi u američkim fabrikama tri od četiri vozila koje prodaje u toj zemlji.

1.4.3. Izazovi vezani za međunarodnu radnu snagu

Inovativni i produktivni zaposleni mogu napraviti veliku razliku u performansama kompanije. Globalna trka za talentima ima važne posledice za kompanije, zaposlene i same države. Danas se kompanije trude da nađu najtalentovanije zaposlene po najpovoljnijoj ceni.

1 Tehnike zaštite od finansijskog rizika

Transfer poslova na jeftinije lokacije (ofšoring, eng. *offshoring*) nije ograničen samo na velike multinacionalne kompanije. Veliki broj malih i srednjih preduzeća ulaže u proizvodnju u inostranstvu, kao što su npr. softverske kompanije sa novim lokacijama u Indiji ili Poljskoj. Razlozi za ofšoring su višestruki. Stereotip je da kompanije otvaraju filijale u inostranstvu samo zbog jeftinije radne snage, kao što je npr. otvaranje kolcentara. To je ipak primarni razlog, tako da su samo u periodu 2001–2013. američke kompanije premestile oko 2,4 miliona poslova u Kinu (naravno, Kina nije bila jedina lokacija).[74] Drugi razlozi mogu biti kvalitet obrazovanja i sama lokacija (npr. politička stabilnost). Kad kompanije žele da inoviraju ili stvore nove proizvode, uštede na cenama radne snage nisu primarna motivacija.

Neke kompanije koje su preselile poslove u inostranstvo vratile su ih nakon nekog vremena (nekad se to naziva *reshoring*). To se obično dešava zbog toga što nisu dobro procenili troškove koje će imati u inostranstvu (nekad zbog transportnih troškova ili povećanih plata stranim radnicima), zbog razlika u kulturi, kontrole kvaliteta i zaštite intelektualne svojine. Na primer, Gugl (eng. *Google*), Ford, Epl, Dženeral elektrik i Katerpilar (eng. *Caterpillar*) su poslednjih godina vratile proizvodnju u SAD. Kompanija NCR je vratila proizvodnju bankomata u Ameriku nakon ogromnih troškova i vremena koje su njihovi inženjeri trošili na putovanja da sređuju probleme u proizvodnji i dizajnu.[75]

Ako se ofšoring radi kako treba, on podrazumeva analiziranje troškova i koristi, zapošljavanje pravih ljudi na stranoj lokaciji, komuniciranje jasnih očekivanja, obezbeđivanje tehničke podrške stranim zaposlenima i prevazilaženje kulturalnih razlika. U suprotnom neće doći do smanjenja troškova, bez obzira na lokaciju poslovanja.

Što se tiče kvaliteta radne snage, njeni osnovni činioci su obrazovanje, trening na radnom mestu, motivacija i informatička pismenost. Radna snaga određuje i konkurentnost neke zemlje, ili bar konkurentnost kompanija iz te zemlje u određenoj delatnosti. Na primer, Indija je zemlja sa sve konkurentnijim kompanijama iz IT sektora, zahvaljujući njenim stručnim, dobro obrazovanim i iskusnim radnicima, a koji iz to nisu skupi.

Globalizacija je dovela i do sve veće raznolikosti radne snage. Mnoge evropske i američke kompanije agresivno regrutuju strane imigrante, naročito za poslove koji zahtevaju posebne tehničke veštine. Demografske promene u okviru pojedinih nacija takođe imaju značajan uticaj na poslovanje. One se dešavaju zbog migracija, kao i starenja u nekim krajevima sveta kao što je EU. Raznolika radna snaga može pomoći kompaniji da bolje opslužuje sve različitije potrošače. Kompanija koja ima zaposlene iz raznih delova sveta može lakše dopreti do nekih novih tržišnih segmenata. Na primer, sve više američkih kompanija osniva hispanoameričke bilingvalne timove da bi što lakše doprli do latinoameričke populacije koje sada ima oko 17%, a očekuje se da će do 2050. činiti 25%.[76]

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

2.
POLITIČKO, PRAVNO I TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koji elementi čine opšte okruženje organizacije i koji je njihov značaj?
- Šta su politički rizici i koji su načini njihovog prevazilaženja?
- Koji su najčešći pravni sistemi u svetu i po čemu se razlikuju?
- Koji su glavni pravni problemi u međunarodnom poslovanju?
- Šta čini pirateriju velikim problemom u međunarodnom poslovanju?
- Koji je uticaj tehnoloških faktora na međunarodno poslovanje?

Primer iz prakse 2.1.

Hari Poter u Kini

Jedan od najpoznatijih likova iz današnje pop kulture je Hari Poter (engl. *Harry Potter*), mladi čarobnjak i junak serije knjiga britanske spisateljice Džoane Rouling (engl. *J. K.Rowling*). Možemo reći da je Hari Poter bacio čini na izdavačku delatnost. Ako ne računamo najnoviju knjigu Džoane Rouling, Hari Poter i ukleto dete (engl. *Harry Potter and the Cursed Child*), prvih sedam knjiga o Harijevim magičnim avanturama je prodato u preko 450 miliona primeraka u svetu. Avanture mladog čarobnjaka brzo su stekle popularnost širom sveta i prevedene su na 65 jezika. Kina je naročito primamljivo tržište jer je dečija literatura u toj zemlji često fokusirana na moralne pouke ili promovisanje Vladinih politika, a ne na zabavu, što ne odgovara uvek željama čitalačke publike.

Konkurencija za dobijanje izdavačkih prava za Harija Potera u Kini je bila vrlo oštra. Nakon što je obećala 10% naknade od profita britanskom izdavaču, Narodna izdavačka kuća iz Pekinga je pobedila deset konkurenata. Kompanija je planirala da prodaje prve tri knjige po fiksnoj ceni od deset dolara, što je po kineskim standardima skupo.

Kao što se inače dešava i u knjigama o mladom čarobnjaku, put izdavača do uspeha je bio pun prepreka. Prevodioci su se mučili da zadrže magiju literarnog stila Roulingove u kineskim izrazima. Na primer, Hari Poter se na kineskom izgovara „Hali Bote". Nevolje su nastale kad je kineska Vlada započela propagandnu kampanju protiv feudalnog praznoverja. Menadžeri izdavača su se pribojavali da bi ova kampanja mogla da smanji zainteresovanost roditelja za knjigu o mladom čarobnjaku. Uprkos svemu, brzo se rasprodao prvi tiraž od 600.000 knjiga. I, kao što se i očekivalo, kad se prvi film o Hariju Poteru „Hari Poter i čarobnjakov kamen" pojavio u kineskim bioskopima u januaru 2002, postao je veliki hit.

Da li nešto može biti suviše popularno? Šest meseci nakon pojave prvih knjiga, u Kini se pojavio „peti nastavak", „Hari Poter i leopardova šetnja do zmaja". Mladi čitaoci su ga odmah razgrabili. Uspeh ove knjige ipak nije obradovao Džoanu Rouling, koja još uvek nije završila svoju petu knjigu. Neki kineski pisac/lopov je odlučio da se okoristi popularnošću Harija Potera da je rešio da napiše svoj roman. Uzeo je tekst iz Tolkinovog „Hobita" i zamenio imena likova onima iz Harija Potera. Iako je policija pretila da će kazniti sve knjižare koje budu prodavale ovu knjigu, prodaja je i dalje rasla. Na sreću, kad se pravi peti nastavak (Hari Poter i red Feniksa) pojavio 2003, kineska deca su se pridružila vršnjacima širom sveta, koja su strpljivo stajala u redovima ispred knjižara da nabave svoj primerak.

Isto tako su deca, roditelji, babe i dede u Šangaju i Pekingu u julu 2005. stajali u redovima da kupe novu knjigu „Hari Poter i polukrvni princ", u isto vreme kao i kupci u Londonu i Njujorku, pošto je ova knjiga u isto vreme puštena u prodaju širom sveta. Međutim, dve nedelje nakon toga je na ulicama Pekinga već mogao da se kupi neautorizovani prevod knjige. Sedma knjiga „Hari Poter i relikvije smrti" puštena je u prodaju širom sveta 21.

jula 2007. Međutim, kineski obožavatelji Harija Potera su svoju knjigu dobili deset dana ranije, iako Džoana Rouling nije bila autor.

Osim već pomenute knjige „Hari Poter i leopardova šetnja do zmaja", postoji još najmanje deset knjiga o Hariju Poteru u Kini koje nije napisala Džoana Rouling. Tu su još npr. „Hari Poter i kineski đak u školi čarobnjaštva Hogvorts", „Hari Poter i kineska porcelanska lutka" (Slika 2.1), „Bogati otac, siromašni otac i Hari Poter".

Izvori: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2010) International Business, 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 77-78; The Guardian(2016) Harry Potter and the Cursed Child Break Sales Record. The Guardian, 3.8.2016. Dostupno na https://www.theguardian.com/books/2016/aug/03/harry-potter-and-the-cursed-child-script-breaks-sales-records, pregledano 5.2.2017.

Slika 2.1. Poster za knjigu „Hari Poter i porcelanska lutka"



Izvor: Greenspan, S: (2010) 11 Amazing Fake Harry Potter Books Written in China. Dostupno na http://www.11points.com/Books/11_Amazing_Fake_'Harry_Potter'_Books_Written_In_China, pregledano 5.2.2017.

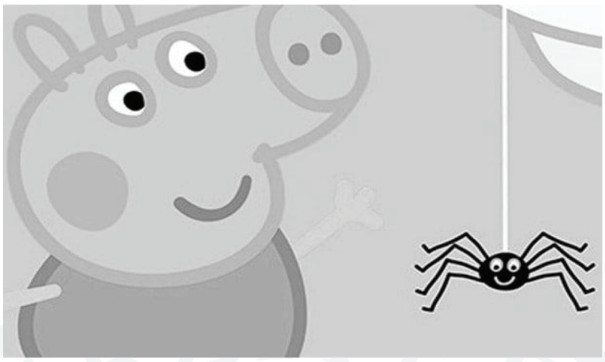
Kao što se sećamo iz menadžmenta, svaka organizacija posluje u opštem i specifičnom okruženju. Dok se specifično okruženje odnosi na delatnost u kojoj kompanija posluje i utiče na kompanije koje se bave tom delatnošću, opšte okruženje se sastoji od širih ekonomskih, političko-pravnih, sociokulturnih i tehnoloških faktora koji utiču na sve kompanije na određenom tržištu (Slika 2.2).[77]

Slika 2.2. Organizaciono okruženje



Osim ovih nabrojanih faktora, moramo pomenuti da nekad postoji i uticaj lokalnog prirodnog okruženja na poslovanje. Na primer, da li biste mogli i da zamislite da neka epizoda crtane serije Pepa Prase bude zabranjena jer je nepodobna u nekoj zemlji? Upravo to se i desilo u Australiji. Naime, u toj epizodi se pojavljuje „druga" pauk, a deci se šalje poruka da insekti nisu opasni. ABC je zabranio prikazivanje jer u Australiji žive neke od najsmrtonosnijih vrsta paukova u svetu. Godišnje u Sidneju bar 300 ljudi potraži lekarsku pomoć zbog ujeda paukova. Ova epizoda se u Australiji ne može videti ni onlajn.[78]

Slika 2.3. Zabranjena epizoda crtaća Pepa Prase



Izvor: The Telegraph (2015) Australian broadcaster bans 'unsuitable' Peppa Pig episode featuring a friendly spider (13.2.2015), dostupno na http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/australiaandthepacific/australia/11411098/Australian-broadcaster-bans-unsuitable-Peppa-Pig-episode-featuring-a-friendly-spider.html, pregledano 9.2.2017.

Političko, pravno i tehnološko okruženje mogu u velikoj meri uticati na poslovanje multinacionalnih kompanija. U nekim delovima sveta se i danas odvijaju značajne političke promene, kao što je to slučaj sa Arapskim prolećem, u čemu društvene mreže imaju veliki značaj. Došlo je do velike migracije stanovništva, koja je dovela do promena u međunarodnom poslovanju. To nam ilustruje nesigurnost današnjeg opšteg globalnog okruženja i koliko lako može doći do promena velikih razmera. Međunarodni menadžeri treba da budu svesni koliko različita politička, pravna i tehnološka okruženja utiču na njihove performanse i kako globalizacija, pitanja sigurnosti i bezbednosti i tehnološki napredak utiču na tržišta na kojima posluju. Ove promene zatvaraju neke poslovne prilike, ali i stvaraju nove.

2.1. POLITIČKO OKRUŽENJE

I domaće i međunarodno okruženje imaju veliki uticaj na poslovanje multinacionalnih kompanija. Kompanije moraju prilagoditi svoje strategije i aktivnosti kad dođe do promena politika lokalne vlade. Osim toga, u nekim regionima u svetu vlade su dosta nestabilne i često se menjaju, pa su te zemlje uvek rizične za poslovanje.

Politički sistem zemlje određuje kako ljudi rade i upravljaju kompanijama. Dosta se razlikuju među zemljama. Opšte znanje o funkcionisanju vlade i političkog sistema jedne države moraju biti nadograđeni znanjem o pravno-političkom okviru date zemlje. Vlada će sprovoditi aktivnosti u skladu sa ideologijom, verovanjima, vrednostima i kulturom naroda i političkim sistemom.

Političke sisteme možemo podeliti u **parlamentarne** i **apsolutističke**. Tržišno razvijene zemlje su uglavnom parlamentarne. Dva oblika parlamentarnih sistema su

demokratija (Nemačka) i parlamentarna monarhija (Velika Britanija), a apsolutističkih sistema su apsolutna monarhija (Bruneji) i diktatura (Severna Koreja).[79] U **parlamentarnim** sistemima građani putem izbora utiču na rad vlade. U principu, svaki građanin treba da bude uključen u donošenje važnih odluka. U Australiji je učestvovanje na izborima zakonom obavezujuće. Da bi parlamentarni sistem funkcionisao, moraju postojati bar dve političke partije. Izabrani predstavnici su za svoje postupke odgovorni svom izbornom telu, i na taj način se ograničava njihova vlast. U ovakvim sistemima moraju postojati neutralne javne službe, kao što su policija i sudstvo. Vlast se ograničava i brojem mandata na koje pojedinac može biti izabran.

Sa druge strane, u totalitarnim ili **apsolutističkim** sistemima postoji samo jedna politička partija koja kontroliše sve vidove društvenog i političkog života. Moć se često održava gušenjem opozicije, političkim represijama, cenzurom medija i nepoštovanjem ljudskih prava. Svako suprotstavljanje se kažnjava.[80] Postoje mnogi oblici apsolutističkih sistema, a komunizam je jedan od njih. Otkad je bila primljena u STO, Kina pokušava da održi ravnotežu između komunističke ideologije, sa jedne strane i globalizacije i tržišne ekonomije, sa druge. U Iranu i Saudijskoj Arabiji vidimo druge oblike apsolutističkih sistema, gde se zakoni baziraju na islamu.

2.1.1. Politički rizik

Pomenuli smo da domaća i međunarodna politika utiču na poslovno okruženje i da svaka promena politike lokalne zemlje može predstavljati problem za multinacionalne kompanije. Lokalni zakoni mogu da im nametnu nove poreze ili standarde, a čak i imovina kompanije može biti oduzeta eksproprijacijom. Zato kompanije moraju da procene politički rizik pre ulaska na određeno tržište i da nađu način da upravljaju tim rizikom. **Politički rizik** je verovatnoća da će strane investicije biti ograničene politikom vlade[81] ili bilo kakva promena političkog okruženja koja može negativno uticati na vrednost poslovnih aktivnosti kompanije.[82] Malo šira definicija je da su to sve aktivnosti grupa ili vlada koje mogu negativno uticati na sadašnju ili dugoročnu profitabilnost kompanije.[83] Ova definicija u sebi sadrži veliki broj događaja, od revolucije koja može dovesti do konfiskacije fabrike, do malih promena u poreskom zakonu. **Procena političkog rizika** je sistematska analiza političkog rizika sa kojim se kompanije susreću u stranim zemljama.

Prema predmetu ugrožavanja, većina političkih rizika može se podeliti u tri kategorije:[84]

- Rizici koji **ugrožavaju imovinu**, koji mogu dovesti do toga da kompanija izgubi resurse ili kapital kroz konfiskaciju ili eksproprijaciju;
- Rizici koji **ugrožavaju poslovanje**, pri kojima se ometa nesmetano poslovanje kompanije ili bezbednost njenih zaposlenih kroz promene zakona, ekoloških standarda, poreza, pojavu terorizma, oružanih sukoba itd;
- **Transferni rizik**, u kojem je kompaniji onemogućeno da slobodno šalje kapital u i iz lokalne zemlje.

Neki primeri političkog rizika su konfiskacija (država preuzima imovinu kompanije bez ikakve naknade), eksproprijacija (država preuzima imovinu kompanije uz određenu naknadu, ali ne pravednu), nacionalizacija (država preuzima privatne kompanije, kako strane, tako i domaće), kampanja protiv stranih proizvoda, kidnapovanje, teroristički napad, građanski rat, inflacija, devalvacija, visoki nameti i porezi, ograničeno iznošenje kapitala.

Prema izvoru, političke rizike možemo podeliti na tri vrste:[85]

- Rizici koji nastaju kao rezultat političkog okruženja;
- Rizici koji nastaju kao rezultat preovlađujućih ekonomskih uslova u jednoj zemlji;
- Rizici koji nastaju kao rezultat spoljašnjih ekonomskih odnosa.

Rizici koji nastaju kao rezultat političkog okruženja. Postoje mnogi politički faktori koji mogu predstavljati rizik za poslovanje. Na primer, važan izvor nesigurnosti je nestabilnost vlade i političkog sistema lokalne zemlje. Poslednjih godina videli smo efekte dramatičnih i nekad nasilnih promena političkog sistema u raznim zemljama, a te promene su negativno uticale na poslovanje stranih kompanija u tim zemljama.

Jedan od najvažnijih rizika sa kojima se suočavaju kompanije u takvim situacijama je **nacionalizacija**. Najviše slučajeva je zabeleženo tokom 1960-ih i 1970-ih, kada je u 70 zemalja nacionalizovano preko 1.500 kompanija. Naročito su na udaru bile kapitalno-intenzivne delatnosti i delatnosti bazirane na lokalnim resursima u tim zemljama, kao što su eksploatacija nafte, ruda i čelika. Postoji nekoliko razloga za nacionalizaciju neke kompanije, npr. ona je bitna za odbranu države ili proizvodi strateški važan proizvod kao što je nafta. Početkom XX veka većina postrojenja za eksploataciju nafte u svetu je bila u rukama stranaca, da bi danas bila uglavnom u državnom vlasništvu. U poslednje vreme nacionalizaciji su pribegli Venecuela, Ekvador i Bolivija. Godine 2006. predsednik Bolivije Evo Morales je poslao trupe da preuzmu rafinerije nafte. Tada je Brazil imao velike gubitke, kao najveći investitor u bolivijski energetski sektor.

Ako vlada da neku nadoknadu za preuzetu imovinu, govorimo o **eksproprijaciji**. Primer eksproprijacije je masovna nacionalizacija na Bliskom istoku i severnoj Africi 1970-ih godina, jer su firme dobile neku nadoknadu za imovinu.

Nakon Drugog svetskog rata, Kina i države Istočne Evrope su konfiskovale većinu kompanija u privatnom vlasništvu, što je učinila i Kuba nakon komunističkog prevrata 1959. godine. Za oduzetu imovinu nije bilo nikakve nadoknade. U poslednje vreme to smo videli u Venecueli, Peruu, Čileu i Zimbabveu. Iako je konfiskacija relativno retka pojava od sredine 2000-ih, kompanije ipak treba da imaju na umu i taj rizik. Na primer, 2008. godine BP je bio primoran da prepusti svoju imovinu u Rusiji lokalnim kompanijama.

U ovu vrstu rizika spadaju i radikalne političke aktivnosti, terorizam i drugi oblici nasilja. Jedan takav primer je dramatičan rast slučajeva kidnapovanja. Latinoameričke zemlje imaju najveći broj kidnapovanja (oko polovinu svetskog broja), od čega u poslednjih nekoliko godina je to naročito slučaj u Meksiku. U Kolumbiji se svake godine izvrši oko 3.000 ovog dela. U toj zemlji čak trećinu vremena strani menadžeri troše na pitanja bezbednosti. Neki slučajevi su politički motivisani, kao što je bilo kidnapovanje

predsedničkog kandidata Ingrid Betankur (franc. *Betancourt*) u Kolumbiji, koja je bila držana u zatočeništvu preko šest godina. U Meksiku su narko karteli proširili svoj krug „delovanja" na kidnapovanje, sa fokusom na poslovne ljude. To je dovelo do razvoja delatnosti privatnog obezbeđenja i osiguranja, koje danas koriste mnogi poslovni ljudi koji posluju u Južnoj Americi.

Domaći ekonomski uslovi kao što su dohodak po glavi stanovnika, privredni rast i postojanje dobrih puteva, aerodroma i sistema komunikacije mogu doprineti rizičnosti poslovanja u jednoj zemlji. Uglavnom, dobra infrastruktura smanjuje rizik i stoga olakšava ulazak i širenje na tržištu. Sa druge strane, rizik može biti i šansa. Na primer, Mađarska je 1990-ih imala vrlo slabu telefonsku mrežu sa samo 96 telefonskih linija na 1.000 stanovnika (u SAD ima 545 linija na 1.000 stanovnika). Američka kompanija Kvest (eng. *Quest*) je to videla kao šansu i ušla na tržište kao mobilni operater. Posao je procvetao. Ovo je primer kako na rizik ne treba da se gleda jednostrano.

Rizici koji nastaju kao rezultat spoljašnjih ekonomskih odnosa. Dok je većina ranije navedenih rizika retka (npr. građanski rat), svaka zemlja ograničava svoje spoljašnje ekonomske odnose na više načina. Zato je ova grupa rizika posebno važna. Na primer, mnoge zemlje ograničavaju uvoz robe, obično u formi carina. Carina je nadoknada koja se plaća na uvezenu robu, te stoga ona povećava konačnu cenu proizvoda u odnosu na domaće proizvode.

Carine nisu jedini način ograničavanja uvoza. Zemlja može propisati količinu uvoza određene robe iz određene zemlje. Na primer, do 2000. godine EU je ograničavala uvoz automobila iz Japana do određenog procenta ukupno prodatih automobila u EU, iako je STO zabranjivala takve postupke. Takođe, zemlja može zabraniti uvoz određene robe ukoliko se ona smatra štetnom za zdravlje i bezbednost svojih građana. Na primer, kad je 2003. godine u SAD otkrivena bolest ludih krava, 65 zemalja je ograničilo uvoz govedine iz Amerike.[86]

Ograničenja izvoza mogu imati različite oblike. Sankcije, embargo i bojkot su izrazi koji se koriste za pojavu kad zemlja ograničava trgovinu sa drugom zemljom, uglavnom iz političkih, a ne ekonomskih razloga. **Sankcije** su sklop posebnih ograničenja trgovini i mogu imati različite oblike. Na primer, zemlja može zabraniti izvoz oružja u drugu državu ili joj povećati carine na neke vrste robe itd. Na primer, SR Jugoslaviji su 1992. godine uvedene sankcije zbog rata u BiH, koje su ukinute potpisivanjem Dejtonskog sporazuma 1995. godine.

Embargo je potpuna zabrana trgovanja sa nekom zemljom, koja se obično uvodi za vreme rata. Na primer, SAD danas imaju embargo protiv Kube, Irana, Severne Koreje, Libije, Sudana i Sirije. Embargo prema Kubi, koji je na snazi od 1961. godine, sada je delimično ublažen naredbom predsednika Obame, ali još uvek (mart 2017) nije ukinut u potpunosti.

Dok sankcije i embargo predstavljaju mere jedne zemlje protiv druge (ili drugih), **bojkot** je udružena akcija više zemalja kojom ograničavaju trgovinu. Primer je Vasenar (eng. *Wassenaar*) sporazum[87], potpisan 1996, koji ima za cilj da ograniči trgovinu konvencionalnim oružjem i tehnologijom, da ne bi došli u ruke terorista.

Ili, Arapska liga je 1954. organizovala bojkot izraelskih kompanija, kojim su sve kompanije koje sarađuju sa tom zemljom bile na crnoj listi koja im nije dozvoljavala poslovanje sa kompanijama iz arapskih zemalja.[88]

Tu su i ograničenja stranih ulaganja. Recimo, neke zemlje EU ne dozvoljavaju strancima vlasništvo nad radio i TV stanicama, a i SAD imaju neka ograničenja. Zemlje uvode ovakve mere da bi sprečile stranu kontrolu nad bitnim delatnostima, kao što su finansije ili komunikacije. Sve to povećava rizičnost poslovanja stranih kompanija.

Politički rizik može biti usmeren protiv svih kompanija u jednoj zemlji, i onda je to **makropolitički rizik**. Primeri su Sirija i Libija. Sa druge strane, **mikropolitički rizik** pogađa samo pojedine kompanije ili delatnosti. Primeri mikropolitičkog rizika su nacionalizacija naftne industrije u Saudijskoj Arabiji 1970-ih godina ili zahtev Vlade Venecuele 2005. da strane kompanije potpišu nove ugovore o korišćenju naftnih izvora. Tim dogovorom je 51% vlasništva kompanija prešlo u državne ruke, a osim toga kompanije moraju da plaćaju i rojalitet od 30%.[89]

Nije politički rizik ograničen samo na nerazvijene zemlje ili zemlje u razvoju. Mekdonalds i pariski Diznilend (eng. *Disneyland*) su bili na meti francuskih farmera, koji su se opirali nekim međunarodnim politikama američke Vlade vezanim za poljoprivredu.

2.1.2. Prevazilaženje političkog rizika

Rekli smo da je procena političkog rizika sistematska analiza političkog rizika sa kojima se kompanije susreću u stranim zemljama.

Kad neka kompanija želi da uđe na strano tržište, treba pre svega da odgovori na sledeća pitanja:[90]

- Da li u zemlji vlada demokratija ili diktatura? Da li je vlast u rukama jedne osobe ili političke partije?
- Da li se država oslanja na slobodno tržište ili na kontrolu vlade da bi alocirala resurse? Koliko je razvijen privatni sektor? Da li vlada gleda strane kompanije kao sredstvo ostvarivanja ili ometanja svojih ekonomskih ciljeva?
- Da li su potrošači kompanije u javnom ili privatnom sektoru? Ako je u pitanju javni sektor, da li vlada favorizuje domaće firme; da li konkurenti kompanije isto pripadaju javnom sektoru; da li su uslovi poslovanja isti za strane i domaće firme?
- Da li vlada donosi odluke arbitrarno ili na osnovu zakona?
- Koliko je stabilna trenutna vlada? Ako ona izgubi vlast, da li će doći do drastičnih promena u ekonomskoj politici?

Mnoge kompanije konstantno nadgledaju politički rizik u zemljama u kojima posluju ili to nameravaju u budućnosti. Neke svetske agencije se bave procenom političkog rizika u svetu. Mapa političkog rizika za 2016. godinu (Slika 2.4) pokazuje glavna žarišta nesigurnosti (što je zemlja tamnija, veći je politički rizik). Srbija spada u kategoriju relativno nestabilnih zemalja (pretposlednju kategoriju), zajedno sa Albanijom, Turskom,

Rusijom, Kolumbijom, Brazilom itd. U Evropi su u najgoroj situaciji BiH, Moldavija, Ukrajina i Belorusija. Burma, Nigerija, Sudan i Jemen su obično u grupi najrizičnijih zemalja, dok su Norveška, Holandija i Kanada zemlje sa najmanje političkog rizika.

Osim specijalizovanih agencija i konsultantskih kuća, izvori informacija o političkom riziku su zaposleni (iz domaće i lokalne zemlje, koji imaju informacije iz prve ruke), ambasade, međunarodne privredne komore i vlade.

Slika 2.4. Mapa političkog rizika 2016. godine



Izvor: The Risk Management Network (2016) Political Risk Map, dostupno na https://www.risknet.de/en/topics/news-details/political-risk-map-2016/377421061fbd03536bd3b913d61410fd/, pregledano 8.2.2017.

Tabela 2.1. prikazuje jedan metod procene političkog rizika zemalja, u kojoj su rizici upravo rangirani prema izvoru. Svakoj zemlji se dodeljuje rang za svaki pojedini rizik, pa se njihovim sabiranjem menadžment kompanije može lakše odlučiti između dve prilike u različitim zemljama. Kvantifikovanjem svakog pojedinačnog rizika kompanije se mogu fokusirati na one koji predstavljaju najveći potencijalni problem. Na primer, ako u nekoj zemlji postoje velika ograničenja transfera kapitala, a koja je po svim drugim faktorima zemlja niskog rizika, kompanija se može fokusirati na smanjenje tog jednog problema, recimo specijalnim dogovorom sa lokalnom vladom.[91]

Tabela 2.1. Metod rangiranja političkog rizika država

Izvor rizika	Primeri	Minimalni rezultat	Maksimalni rezultat
Političko okruženje	Stabilnost političkog sistema	3	14
	Mogućnost unutrašnjih konflikata	0	14
	Spoljašnje pretnje stabilnosti	0	12
	Stepen ekonomske kontrole	5	9
	Pouzdanost trgovinskog partnera	4	12
	Postojanje ustavnih garancija	2	12
	Efektivnost javne administracije	3	12
	Kvalitet radnih odnosa/mira u društvu	3	15
Domaći ekonomski uslovi	Veličina populacije	4	8
	Dohodak *per capita*	2	10
	Ekonomski rast poslednjih pet godina	2	7
	Potencijalni rast sledeće tri godine	3	10
	Inflacija poslednje dve godine	2	10
	Otvorenost tržišta kapitala za strance	3	7
	Dostupnost kvalitetne radne snage	2	8
	Mogućnost angažovanja stranih radnika	2	8
	Dostupnost izvora energije	2	14
	Zakoni i propisi o zagađenju i ekologiji	4	8
	Stepen razvijenosti infrastrukture	2	14
Spoljašnji ekonomski odnosi	Ograničenja uvoza	2	10
	Ograničenja izvoza	2	10
	Ograničenja stranih investicija	3	9
	Mogućnost osnivanja partnerstava	3	9
	Zaštita za brend i logo	3	9
	Ograničenja transfera kapitala	2	8
	Fiksiranje deviznog kursa poslednjih pet godina	2	7
	Stanje platnog bilansa	2	9
	Količina uvoza nafte/gasa/energije	3	14
	Međunarodni finansijski standardi	3	8
	Restrikcije deviznog kursa	2	8

Izvor: Diehtl, E. And Koglmayr, H. G. (1986) Country Risk Ratings. Management International Review 26(4), str. 6. Prema Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 344, str. 353

Neki nivo političkog rizika postoji u svakoj zemlji, iako se razlikuje priroda i važnost tog rizika. Pomenuti protesti farmera u Parizu nisu doveli u opasnost strane radnike, samo su izazvali neprijatnost za menadžere Diznija.[92]

Nakon kvantifikovanja rizičnosti određene zemlje, kompanija može odlučiti da li da posluje u njoj ili ne. Ako se odluči da posluje u toj zemlji (ili ako je već od ranije prisutna), postoji više pristupa upravljanju političkim rizikom (Tabela 2.2).

Tabela 2.2. Pristupi upravljanju političkim rizikom

Vrsta strategije	Direktne	Indirektne
Defanzivne/reaktivne	Pravna akcija Učiniti matičnu kompaniju neophodnom za poslovanje filijale Kontrola menadžmenta	Osiguranje od rizika Kontingentno planiranje Pritisak vlade matične zemlje
Preventivne/povezujuće	Dugoročni sporazumi (NAFTA) Zajednička ulaganja Promovisanje ciljeva lokalne zemlje	Lobiranje stranih vlada Dobar korporativni građanin u lokalnoj zemlji

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 72

Ako se poslovanje filijale organizuje tako da je ono zavisno od matične kompanije (na primer, ako mora da nabavlja sirovine ili delove iz drugih delova kompanije), onda će biti manji rizik od eksproprijacije jer će biti manje privlačna lokalnoj zemlji. Takođe, biće manje rizika od plagiranja ako se bitna tehnologija razvija u nekoj drugoj zemlji.

MNK često koriste nekoliko različitih metoda smanjenja rizika. Kod indirektnih strategija, kao što je uplata osiguranja, kompanija zapravo ne radi ništa da bi promenila konkretno stanje, nego samo ima naknadu u slučaju da se rizik ostvari. Nekoliko privatnih osiguravajućih kuća nudi osiguranje od nacionalizacije i sličnih rizika. Jedna firma sa Bermuda, Sovrin risk inšurans (eng. *Sovereign Risk Insurance*), prisutna je na preko 100 tržišta u nastajanju. Jedan on njenih poslova obuhvata sedmogodišnju polisu od 95 miliona dolara za neki bankarski posao u Brazilu. Banke sve više uplaćuju ovaj vid osiguranja protiv nepovoljnih poteza lokalnih vlada.[93]

Jedan od načina smanjenja rizika je i društvena odgovornost u lokalnoj zemlji. Ova strategija omogućava povezivanje sa lokalnom zajednicom, uz izgradnju dobrog imidža za kompaniju putem donacija i podrške raznim projektima.

2.2. PRAVNO OKRUŽENJE

Kompanije koje posluju samo na domaćem tržištu moraju poštovati zakone i propise domaće zemlje, a čak i to je u nekim zemljama problematično. Situacija se znatno komplikuje kad govorimo o međunarodnim kompanijama. One moraju poštovati zakone i propise ne samo svoje zemlje, nego i svih zemalja u kojima posluju, koji su u nekim slučajevima u suprotnosti. Na primer, ako kompanija iz EU posluje u Saudijskoj Arabiji, suočiće se sa suprotstavljenim zakonima u vezi sa pravima žena. U toj zemlji su žene tek od 2015. godine dobile pravo glasa. Ili, američke kompanije mogu otpustiti radnike uz kratak otkazni rok i minimalnu otpremninu, dok je npr. u Francuskoj

gotovo nemoguće otpustiti radnika zbog slabe produktivnosti. U toj zemlji zaposleni se može otpustiti jedino zbog razloga navedenih u Zakonu o radu, i to uz dugotrajnu i komplikovanu proceduru.[94]

Zakoni su pisana pravila ponašanja koja vode i ograničavaju aktivnosti pojedinaca i organizacija. Zakoni određuju tržišta na kojima kompanija može da posluje, cene po kojima mogu da prodaju svoje proizvode i usluge, kao i troškove koje će morati da plate za radnu snagu, sirovine i tehnologiju. Zakoni takođe mogu uticati na izbor lokacije na kojoj će firma poslovati. Na primer, neke kineske internet kompanije radije posluju u inostranstvu zbog ograničavajućih propisa u toj zemlji.[95]

Svetska trgovinska organizacija reguliše međunarodnu trgovinu i investicije, kako smo ranije pomenuli. Međunarodna regulativa predviđa da države ne diskriminišu druge u međusobnoj trgovini. Međutim, mnoge države daju subvencije lokalnim preduzećima i time ometaju trgovinu. Mnoge zemlje u razvoju zahtevaju da strana kompanija mora imati lokalnog partnera ako želi da uloži kapital, ili da zaposli određeni procenat lokalnog stanovništva. I razvijene zemlje, kao što su SAD, Japan i neke zemlje EU, imaju propise i kampanje „kupujmo domaće" ili uvode visoke standarde da bi ograničili uvoz i zaštitili domaće proizvođače.[96]

2.2.1. Pravni sistemi

U svetu postoji nekoliko različitih pravnih sistema (Tabela 2.3) zbog različitih istorijskih, kulturnih, religioznih i političkih razloga. Jedna od očiglednih razlika među njima je npr. što u nekim sistemima na tužiocu leži odgovornost da dokaže krivicu tuženog, a u drugima je na braniocu odgovornost da dokaže svoju nevinost. Ili, u nekim sistemima obe strane snose svoje troškove, dok u drugima strana koja izgubi snosi troškove obe strane. Problem u međunarodnom poslovanju predstavlja činjenica da u svetu ne postoji jedinstvena međunarodna organizacija za rešavanje pravnih sporova.[97] Za poslovanje kompanija u međunarodnom okruženju je vrlo važno poznavanje pravnih sistema i njihovih specifičnosti, zato što nepridržavanje lokalnih zakona može dovesti do gubitka profita i drugih negativnih posledica. Situacija se dodatno komplikuje činjenicom da se zakoni mogu dodavati, menjati ili potpuno ignorisati u zavisnosti od globalne politike. Takođe, političke vlasti u zemlji mogu u velikoj meri uticati na pravni sistem i poštovanje zakona. Ne samo da su pravni sistemi različiti (čak i u državama istog sistema), nego i stepen njihove primene. Najčešća tri pravna sistema su građansko, običajno i islamsko pravo.

Tabela 2.3. Pravni sistemi u svetu

Pravni sistem	Karakteristike
Građansko/kontinentalno pravo	◆ Kodifikovano ◆ Zasnovano na apstraktnim principima ◆ Sve aktivnosti su predviđene zakonom
Običajno/anglosaksonsko pravo	◆ Zasnovano na prethodnom slučaju ◆ Naglasak na procedurama ◆ Fleksibilno
Islamsko pravo	◆ Pravila bazirana na religiji ◆ Kodifikovano i predvidljivo ◆ Primenljivo na svakodnevni život
Komunističko/socijalističko pravo (Birokratsko)	◆ Bazirano na ideologiji ◆ Bazirano na birokratiji ◆ Minimalna prava pojedinca
Podsaharsko afričko pravo	◆ Orijentisano na zajednicu ◆ Bazirano na običajima ◆ Rezultati se tiču grupe
Azijsko pravo	◆ Naglašena harmonija i društveni red ◆ Retka upotreba pravnih mehanizama ◆ Birokratizovano

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 45

Građansko ili kontinentalno pravo je najrasprostranjeniji pravni sistem, na snazi u više od 90 zemalja. To su većina evropskih zemalja, na primer Nemačka, Francuska i Srbija, kao i Indonezija, Japan, Meksiko i mnoge južnoameričke zemlje. Osnova građanskog prava je rimsko pravo. Ono se bazira na ideji da je moguće propisati i predvideti sve dozvoljene i nedozvoljene radnje. Sudije donose odluke na osnovu pisanih normi ponašanja, umesto na ranijim slučajevima.

Sa druge strane, **običajno ili anglosaksonsko pravo** je na snazi u Velikoj Britaniji i njenim bivšim kolonijama, uključujući i većinu članica Komonvelta (preko 30 zemalja). To su npr. Kanada, Australija, Indija i SAD (osim Luizijane). Ovaj pravni sistem se bazira na ranijim odlukama sudija, tradiciji i običajima, umesto da pokuša da sve predvidi pisanim zakonima i propisima.[98] Sudije imaju moć da tumače zakon kad se on primenjuje na jedinstvene okolnosti u svakom novom slučaju. Svaka nova odluka sudije predstavlja presedan koji može da se sledi u naknadnim slučajevima.[99] Veliki je naglasak na poštovanju procedura, jer je fokus na pojedinačnom slučaju i njegovim sličnostima sa ranijim slučajevima. Iako su pravni sistemi ovih zemalja zasnivani na britanskom običajnom pravu, njihovi nacionalni sistemi su se razvijali na različite načine, tako da danas postoji dosta varijacija običajnog prava.

U građanskom pravu sudije primenjuju zakon, dok ga u običajnom pravu sudije interpretiraju[100] na osnovu situacije i ranijih presuda. Zemlje sa građanskim pravom obično imaju mnogo manje advokata nego zemlje sa običajnim pravom (u SAD radi gotovo 40% svih svetskih advokata), a azijske zemlje još manje. Na primer, u Pakistanu ima 508 advokata na 100.000 stanovnika, u Singapuru 396, u SAD 312, dok u Italiji ima 81, u Francuskoj 49, a u Kini samo 4. U Japanu sad ima 101 advokat na 100.000 stanovnika, iako je u toj zemlji tek 2004. otvoren prvi pravni fakultet. Do tada je pravosudni ispit u Japanu moglo da polaže bilo koje punoletno lice.[101]

Religiozno pravo se bazira na osnovu zvanično prihvaćenih pravila koja važe u jednoj religiji. Zemlja koja primenjuje religiozno pravo u građanskim i kriminalnim parnicama predstavlja teokratiju. Najčešći vid religioznog prava je **islamsko pravo** (u oko 30 zemalja), a njegov najortodoksniji oblik je šerijatsko pravo.[102] Na primer, u Iranu grupa svetih ljudi ili mula određuje koliko je neki postupak legalan, na osnovu njihove interpretacije Kurana.[103] Danas se islamsko pravo često praktikuje u kombinaciji sa građanskim ili običajnim pravom, zbog (ne)primenljivosti Kurana na svakodnevne situacije. Pogledajmo samo osnovu bankarskog sistema – kamate na uložena sredstva. Islam zabranjuje kamate na pozajmljeni novac, kao zaštita siromašnih. Zato banke u arapskim zemljama unapred naplaćuju kamate na kredite, ili osmišljavaju neke oblike lizinga koji je u skladu sa Kuranom. To rade čak i američke banke za muslimanske klijente. Na primer, čovek iz Kalifornije je želeo da uzme kredit da kupi kuću, što mu je predstavljalo problem jer nije mogao da uzme kredit. Onda je mala islamska finansijska kompanija kupila kuću umesto njega i onda mu je dala na lizing od 15 godina, nakon čega je on postao vlasnik kuće.[104]

Postoje posebni fondovi koji ulažu novac u halal poslove, što znači da ne ulažu u firme koje prodaju alkohol, cigarete, svinjetinu, zabavu ili klasične finansijske instrumente. Problem nastaje npr. ako žele da ulažu u kompaniju koja proizvodi žensku odeću. To može biti u suprotnosti sa Kuranom ako odeća ne pokriva čitavo telo, a nebitno im je da li je krajnji korisnik proizvoda musliman ili ne. Zato u Maleziji postoji nacionalni šerijatski odbor, koji određuje koji poslovi su podobni, a koji nisu.

Birokratsko pravo je pravni sistem u komunističkim zemljama i diktaturama. Bez obzira na formalno doneseni zakon u tim zemljama, ugovori se sklapaju i raskidaju u skladu sa željama moćnika. Primeri su Severna Koreja i nekadašnje diktature u Zairu i Ugandi.

Kineski pravni sistem je dosta komplikovana i dinamična kombinacija nekoliko sistema, koja blago naginje ka građanskom pravu. Veliki ekonomski procvat Kine nije išao u korak sa razvojem pravnog sistema, tako da u toj zemlji ne postoji npr. zakon o stečaju ni o monopolu, da bi se osigurala fer konkurencija. Godine 2008. ekonomska kriza je pogodila i Kinu, pa je preko 300.000 fabrika bilo zatvoreno. Zbog nepostojanja zakona o stečaju, mnogi vlasnici su jednostavno zatvorili fabrike (neki i usred noći) i ostavili na cedilu stotine hiljada radnika i njihovih porodica, kao i nagomilane dugove.[105]

Jedan od najvećih problema sa kojima se susreću MNK je birokratija u stranoj zemlji. To je naročito problem kad je birokratija neefikasna i nekontrolisana. Japan, iako

je jedna od najrazvijenih zemalja sveta, ima birokratiju koja u velikoj meri otežava rad stranih kompanija. Svetska banka svake godine objavljuje listu zemalja prema lakoći poslovanja.[106] Pogledajmo neke zemlje i neke od karakteristika lakoće otvaranja novog biznisa i poslovanja (Tabela 2.4):

Tabela 2.4. Neke zemlje prema lakoći otvaranja novog biznisa i njegovog funkcionisanja

Država	Lakoća poslovanja (ukupni rang)	Početak poslovanja	Dobijanje građevinske dozvole	Uvođenje struje	Registrovanje kompanije
Novi Zeland	1	1	1	34	1
Singapur	2	6	10	10	19
Danska	3	24	6	14	12
Hong Kong	4	3	5	3	61
Južna Koreja	5	11	31	1	39
Norveška	6	21	43	12	14
Velika Britanija	7	16	17	17	47
SAD	8	51	39	36	36
Švedska	9	15	25	6	10
Makedonija	10	4	11	29	48
Slovenija	30	49	80	16	34
Japan	34	89	60	15	49
Srbija	**47**	**47**	**36**	**92**	**56**
Italija	50	63	86	51	24

Izvor: World Bank (2016) Economy Rankings. Dostupno na http://www.doingbusiness.org/rankings, pregledano 15.2.2017.

Srbija trenutno zauzima 47. od 190 mesta. Najbolji rang (23) imamo što se tiče prekogranične trgovine, ali zato smo na 92. mestu po uvođenju električne energije i 78. po plaćanju poreza.

Primer promena u međunarodnom pravnom okruženju je sadašnji trend ka privatizaciji u velikom broju zemalja, što je započela Margaret Tačer (eng. *Thatcher*), nekadašnji premijer Velike Britanije. Za vreme njenog mandata 1970-ih i 1980-ih je privatizovana većina javnih preduzeća u toj zemlji. Nemačka je takođe ubrzala privatizaciju i deregulaciju na tržištu telekomunikacija, što je otvorilo prostor multinacionalnim kompanijama za zajednička ulaganja. I Francuska je prodala neka državna preduzeća. Poljska je između 2010. i 2011. prodala oko 300 državnih kompanija.

I kineska Vlada je naredila vojsci da zatvori ili proda između 10.000 i 20.000 kompanija koje godišnje zarađuju oko 9,5 milijardi dolara. Pod imenom PLA Inc., kineska vojska poseduje kompanije od Hong Konga do SAD, uključujući hotele sa pet zvezdica, terene za golf i franšizu za proizvodnju sladoleda Baskin-Robins (eng. *Baskin-Robbins*). Kad je 1990-ih Vlada smanjila vojni budžet, dozvolila je vojsci da zarađuje na drugi način i tako nadomesti ostatak potrebnih sredstava. Međutim, sad je odlučila da je vreme da slobodno tržište preuzme te kompanije.[107]

2.2.2. Međunarodni pravni problemi

Jedan od problema međunarodnog prava je **jurisdikcija**, odnosno nadležnost. Može se odnositi na nadležnost suda, ali i pravnog sistema. Pri određivanju nadležnosti u rešavanju međunarodnog konflikta koriste se tri kriterijuma: klauzule u ugovorima koje određuju nadležnost (npr. „u slučaju spora nadležan je taj sud"), pravni sistem zemlje u kojoj je ugovor potpisan i pravni sistem zemlje u kojoj su izvršene odredbe ugovora. [108]

Eksteritorijalnost je još jedna specifičnost međunarodnog prava. Ona znači pravo države da primenjuje svoje pravne norme van svojih granica (kao npr. što diplomatski predstavnici žive prema zakonima svoje zemlje u stranoj zemlji), što se dešava samo u posebnim prilikama. Multinacionalne kompanije često primenjuju princip eksteritorijalnosti prilikom zaštite prava zaposlenih angažovanih za rad u inostranstvu.[109]

Problem mita i korupcije se ispoljava i kao pravni problem, a ne samo etički. U različitim zemljama se drugačije gleda na ovu pojavu, od strogog kažnjavanja, do opšte društvene prihvatljivosti. Mito i korupcija su i dalje veliki problem MNK širom sveta, što vidimo i po nedavnim skandalima u kojima su glavni akteri bili Simens (nem. *Siemens*), Volmart i Daimler.[110] Prema indeksu percepcije korupcije u društvu, Srbija od 176 zemalja zauzima 72. mesto sa 42 boda. Prvo mesto dele Danska i Novi Zeland sa 90 od 100 bodova, a Finska je druga sa 89.[111]

Postoji više razloga za korišćenje mita u međunarodnom poslovanju, kao što su brže zaključivanje ugovora, veća sigurnost ugovora, dodatno motivisanje administrativnih radnika u stranoj zemlji itd.[112] Problem predstavlja i činjenica što ne postoje apsolutno jasni kriterijumi o tome šta je mito. Da li je mito ako damo poklon poslovnom partneru (slučajno ili namerno pre odluke o tome da li ćemo dobiti neki posao)? Ili ako poslovnog partnera odvedemo na ručak? A ako se radi o krstarenju jahtom? Ili mu damo privilegovanu poziciju u zamenu za neku uslugu?

Zaštita intelektualne svojine je postala gorući problem u međunarodnom poslovanju. Ona podrazumeva zaštitu prava vlasništva nad patentima, zaštitnim znakom i autorskim pravima.[113] Nekoliko međunarodnih organizacija se bavi zaštitom ovih prava, od kojih je najznačajnija Svetska organizacija za zaštitu intelektualne svojine WIPO (eng. *World Intellectual Property Organization*).[114] Jedan od bitnih sporazuma u ovoj oblasti je Pariska konvencija (eng. *Paris Convention*), koju je potpisalo 177 zemalja.[115] Tu su naravno i lokalni zakoni svake zemlje koji treba da štite nosioce prava intelektualne svojine. Praksa je pokazala da postojanje zakona o zaštiti intelektualne svojine

imaju pozitivan uticaj na strane investicije, naročito kod zemalja u razvoju. U vezi sa tim, u nastavku ćemo se detaljnije pozabaviti problemom piraterije.

2.2.3. Globalni problem piraterije

Videli smo u uvodnom primeru kako se u Kini čak falsifikuju knjige. Šta još očekujemo da se može kopirati u Kini? Uobičajeni primeri su firmirana garderoba, patike, tašne itd. Pre nekoliko decenija to su bile Luj Viton (eng. *Louis Vuitton*) tašne, nakon toga ajfon (eng. *iPhone*) telefoni itd. Ali, da li očekujemo da vidimo čitave fabrike ili prodavnice? Videli smo da je 2016. godine plastični pirinač iz Kine preplavio svetsko tržište (mogli smo da čitamo u našim novinama uputstva kako da prepoznamo pravi od lažnog pirinča). Dodajmo i reciklirano ulje iz kanalizacije koje se prodaje kao jestivo ulje, meso pacova koje se prodaje kao jagnjetina ili govedina, jaja od gipsa, smole i voska.[116] Tu su još i 22 lažne Epl prodavnice širom Kine (Slika 2.5), IKEA (tu su bar obrnuli žutu i plavu boju), prodavnice sendviča Sabvej (eng. *Subway*), čitava kompaniju NEC sa 50 fabrika u Kini i na Tajvanu (!!!!), lažni fosili praistorijskih životinja itd.[117] Desilo se i da je vlasnik zgrade u Kini zvao kompaniju Micubiši (eng. *Mitsubishi*) za servis kad im se pokvario lift, samo da bi otkrio da to nije bio originalni Micubiši lift, nego kopija. Problem je što se sve više kopiraju i lekovi i medicinska sredstva. Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je procenila da se oko 10% lekova kopira svake godine, a šteta za farmaceutsku industriju iznosi oko 45 milijardi dolara.[118]

Oko dve trećine kopirane robe dolazi iz Kine. Smatra se da čak 8% kineskog BDP dolazi od prodaje kopirane robe. Centralna lokacija kopiranja strane robe u Kini je Jimu (eng. *Yimu*), grad na oko pet sati vožnje od Šangaja. Kupci iz čitavog sveta tu u oko 40.000 prodavnica kupuju kopiranu robu na veliko, od čega su oko 90% dobri falsifikati. Nažalost, neke kopije su tako dobro urađene da se vrlo teško razlikuju od originala. Na primer, Dženeral motors (eng. *General Motors*) mora da iseče kočnice ili akumulator, ili da uradi hemijsku analizu nekog artikla da vidi da li je to originalni proizvod ili ne, a proizvođači Luj Viton tašni moraju da ih iseku da bi odredili da li je original.[119]

Slika 2.5 Lažna Epl prodavnica u Kini



Izvor: Business Insider UK(2015) What it's actually like inside one of China's fake Apple Stores. Dostupno na http://uk.businessinsider.com/inside-fake-chinese-apple-store-shenzen-kunming-2015-9, pregledano 5.2.2017.

Veliko istraživanje[120] je pokazalo da je u toku 2015. godine čak 39% instaliranog softvera bilo bez odgovarajuće licence. Ipak, taj procenat predstavlja mali pad u odnosu na 2013. kad je bilo 43%. Mnogi menadžeri računskih centara u kompanijama ne znaju koliko softvera zaposleni instaliraju na računare koje koriste na poslu. 30% zaposlenih kaže da skidaju softver na kompanijsku mrežu za koji kompanija i ne zna. Čak i u pojedinim delatnostima gde je kontrola i bezbednost jako važna, kao što su bankarstvo i osiguranje, pokazuje da se koristi 25% softvera bez licence (a činjenica je da je takav softver mnogo manje siguran za upade sa strane).

Piraterija predstavlja mnogo veći problem u zemljama u razvoju, kao što su Libija (90% softvera bez licence), Zimbabve (90%), Venecuela (88%), nego u Severnoj Americi ili Evropi. Zemlje sa najnižim procentom pirateriju su SAD (17%), Japan (18%) i Luksemburg (19%).[121] U Tabeli 2.5 vidimo da u skoro svim zemljama postoji napredak u poslednjih nekoliko godina, što ohrabruje. Ipak, čak i u zemljama sa najboljim rezultatima, svaki peti softver je bez licence. Osim toga, ovi procenti nam ne govore ništa o apsolutnim iznosima piratskog softvera. Naime, ako govorimo o vrednosti piratskog softvera u novcu, na prvom mestu je SAD sa 9 milijardi dolara. Ukupna vrednost u svetu je preko 52 milijarde dolara (Tabela 2.6).

Tabela 2.5. Zemlje sa najviše i najmanje piratskog softvera u svetu 2010. i 2015. godine

NAJVIŠE PIRATERIJE	2010.	2015.	NAJMANJE PIRATERIJE	2010.	2015.
Gruzija	93%	84%	SAD	20%	17%
Zimbabve	91%	90%	Japan	20%	18%
Bangladeš	90%	86%	Luksemburg	20%	19%
Moldavija	90%	86%	Novi Zeland	22%	18%
Jemen	90%	87%	Australija	24%	20%
Jermenija	89%	86%	Austrija	24%	21%
Venecuela	88%	88%	Švedska	25%	21%
Belorusija	88%	85%	Belgija	25%	23%
Libija	88%	90%	Finska	25%	24%
Azerbejdžan	88%	84%	Švajcarska	26%	23%

Izvor: Muchmore, M. (2010) Stolen Software: Piracy hits more than movies and music. Dostupno na http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2399319,00.asp, pregledano 8.2.2017. i BSA Global Software Survey 2016 (2016) dostupno na http://globalstudy.bsa.org/2016/index.html, pregledano 8.2.2017.

U Srbiji je u 2015. godini 67% softvera bilo bez licence, sa komercijalnom vrednošću od 54 miliona dolara. Vidi se napredak u odnosu na 2009. godinu, kad je bilo 74% piratskog softvera, vrednosti 67 miliona dolara.

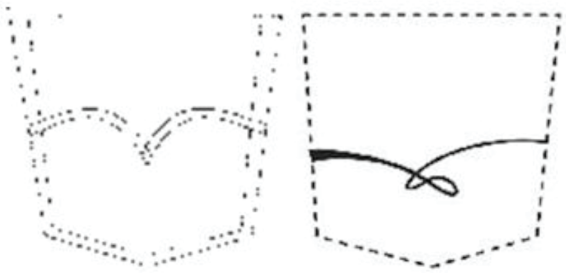
Tabela 2.6. Komercijalna vrednost piratskog softvera po zemljama 2010.

DRŽAVA	KOMERCIJALNA VREDNOST u milionima dolara
SAD	$9.515
Kina	$7.779
Rusija	$2.842
Indija	$2.739
Brazil	$2.619
Francuska	$2.579
Nemačka	$2.096
Italija	$1.879
Velika Britanija	$1.846
Japan	$1.624

Izvor: Muchmore, M. (2010) Stolen Software: Piracy hits more than movies and music. Dostupno na http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2399319,00.asp, pregledano 8.2.2017.

Kompanija Levi's je od 2001. imala preko 100 tužbi protiv kompanija koje su više ili manje slično kopirale njihov poznati štep (Slika 2.6), uključujući Espri (franc. *Esprit*) i Ges (eng. *Guess*). Na primer, sud je doneo odluku da štep Ejberkrombi i Fič (eng. *Abercrombie & Fitch*) nije kopija Levisa, ali je zato npr. kineski sud doneo presudu protiv četiri kineska proizvođača.[122]

Slika 2.6. Štep *Levi's* i *Abercrombie & Fitch*



Izvor: Seattle Trademark Lawyer (2009) Court Finds Abercrombie's Stitch Design Does Not Dilute Levi's Stitch Design.Dostupno na http://seattletrademarklawyer.com/blog/2009/4/27/court-finds-abercrombies-stitch-design-does-not-dilute-levis.html, pregledano 1.3.2017.

2.2.4. Prevazilaženje pravnih problema i rešavanje sporova

Prekogranični sporovi su komplikovani, kao i njihovo rešavanje. To je delimično zato što nacionalno i međunarodno zakonodavstvo može drugačije posmatrati konkretni spor. Kao što smo rekli, ne postoji jedinstveno telo ili zakon koje rešava prekogranične sporove, ali ipak postoje neka pravila i organizacije koje sprovode međunarodno pravo i trgovinu i imaju velikog uticaja na međunarodni biznis.

Jedna takva organizacija je i Svetska trgovinska organizacija. Iako je ona dovela do nekih pozitivnih promena, kao što su stroža pravila poštovanja intelektualne svojine, njeni kritičari kažu da je suviše spora zbog samog broja zemalja članica. Kritika je takođe i da postoje mnoge klauzule u pravilima koje dozvoljavaju zemljama da nameću carine na određene vrste proizvoda, kao što su SAD radile sa tekstilom, čelikom i motociklima.[123]

Prvi korak u pravnoj zaštiti pri međunarodnom poslovanju je angažovanje timova pravnika, stručnih za međunarodno pravo i pravo zemlje u kojoj se posluje. Poznavanje pravnog sistema i pravnih normi u lokalnoj zemlji je neophodno za međunarodno poslovanje u svakom obliku. Stručna pravna pomoć postaje sve važnija kako se ulazi u složenije poslovne poduhvate, od najjednostavnijeg izvoza pa do direktnih investicija i zajedničkih ulaganja u inostranstvu. Kompanija prvo treba da pokuša da predupredi pravne probleme, i to poznavanjem i poštovanjem međunarodnih konvencija i zaključivanjem dobrog međunarodnog ugovora. Dobar ugovor mora da precizno

definiše odgovornosti svake ugovorne strane, da odredi mehanizme pravne zaštite, jurisdikcijske, a često i arbitražne klauzule. Bitno je koristiti izraze koji za sve ugovorne strane znače isto, npr. merne jedinice. Standardni tipski ugovori koji se koriste u domaćoj zemlji uglavnom nisu adekvatni za međunarodno poslovanje.[124]

Ako već dođe do spora, on se može rešiti sudskom parnicom ili arbitražom. Kompanije se maksimalno trude da izbegnu međunarodne sudske sporove, jer su one najnepovoljniji vid rešavanja konflikta, i to zbog moguće pristrasnosti suda, stvaranja lošeg imidža, visokih troškova i slično. **Arbitraža** je mnogo prihvatljiviji način rešavanja sporova. To je proces prevazilaženja privrednog i trgovinskog spora putem angažovanja nepristrasne treće strane, bez uključivanja suda. Arbitražne klauzule u ugovoru obavezuju ugovorne strane da će u slučaju spora prvo pokušati pomirenje uz posredovanje nezavisne institucije. Arbitraža je prihvatljivija od parnice iz nekoliko razloga: ne postoji međunarodni sud za privredne sporove, nezavisna strana može da ponudi objektivnije rešenje problema (jer problemi mogu da nastanu samo zbog pogrešne interpretacije), izbegavanje sudskog spora koji narušava imidž u javnosti i nosi visoke troškove, do rešenja se dolazi brže u odnosu na sud, arbitražom se ne stopira već započeti posao itd. Naravno, i kod arbitraže će doći do gubitka i vremena i novca.[125]

2.3. TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

Resursi čine osnovu za tehnološki razvoj svake zemlje. Neke zemlje kao što su Australija ili Argentina imaju dosta plodne zemlje. Druge, poput Rusije, Južnoafričke Republike i Saudijske Arabije imaju dosta nafte ili rudnih bogatstava poput zlata ili dijamanata. Sa druge strane, Bangladeš i Indonezija imaju dosta radno sposobnog stanovništva, tj. ljudskih resursa, dok Island ili Novi Zeland nemaju. Dostupnost ili nedostupnost resursa određuju koji će se proizvodi praviti u nekoj zemlji. Zbog dosta plodne zemlje, Australija i Argentina su veliki izvoznici poljoprivrednih proizvoda, a Bangladeš i Indonezija izvoze na svetska tržišta proizvode u čiju je proizvodnju potrebno uložiti dosta ljudskog rada. Sa druge strane, Island i Novi Zeland upravo uvoze takve proizvode jer njihove kompanije ne mogu da dođu do jeftine radne snage, pa ne mogu da proizvode robu kao što je odeća[126] (tekstilna industrija je radno-intenzivna delatnost).

Jedan način promene tehnološkog okruženja je transfer tehnologije iz jedne zemlje u drugu. Neke zemlje su unapredile transfer tehnologije privlačenjem stranih direktnih investicija. Na primer, Mađarska i Poljska su uspele brzo da pređu iz komunizma u kapitalizam privlačenjem kompanija kao što su Dženeral Elektrik i Dženeral Motors dozvolivši im da izgrade fabrike kod njih, dajući im poreske i druge olakšice. Druge zemlje su uslovile strane kompanije da moraju da prenesu stručno znanje lokalnim stručnjacima ukoliko su želele da koriste njihove resurse. Tako je Sudijska Arabija zahtevala od stranih naftnih kompanija da zaposle i obuče lokalne inženjere, koji su na taj način učili o najnovijim tehnologijama eksploatacije nafte.[127]

Neke zemlje su uspele putem ulaganja da promene svoje tehnološko okruženje. Na primer, Japan, Kanada i Nemačka su dosta ulagale u infrastrukturu (puteve, komunikaciju, vodovod itd.) da bi proizvodnja i distribucija proizvoda bila brža i lakša. Isto tako, mnoge zemlje su ulagale u ljudski kapital. Poboljšanjem znanja i veština svojih stanovnika, zemlje poboljšavaju produktivnost i efikasnost svoje radne snage. Indija je očigledan primer: danas je vrednost svih poslova koji se rade u Indiji za strane kompanije (autsorsing, eng. *outsourcing*) oko 150 milijardi dolara godišnje.[128]

2.3.1. Zaštita intelektualne svojine

Važna determinanta tehnološkog okruženja neke zemlje, kao i želje i volje stranih kompanija da u njoj posluju, jeste nivo zaštite prava intelektualne svojine. Ovde nastavljamo priču o problemu piraterije. **Intelektualna svojina** (patenti, autorska prava, logo, naziv brenda) je važan deo ukupne imovine većine multinacionalnih kompanija. Ona često čini osnovu njene konkurentske prednosti. Vrednost intelektualne svojine može biti lako narušena ako zakoni ne štite ova prava. Zemlje koje ne obezbeđuju dovoljan nivo pravne zaštite slabije privlače investicije koje su vezane za tehnologiju. Isto tako, loši zakoni obeshrabruju lokalne kompanije da razvijaju sopstvenu tehnologiju.

Većina zemalja ima zakone o zaštiti intelektualne svojine, kao što su „Zakon o patentima" i „Zakon o autorskim i srodnim pravima" u Srbiji. Potpisani su i brojni međunarodni sporazumi, kao npr. Međunarodna konvencija za zaštitu prava industrijske svojine (poznatija kao Pariska konvencija). Međutim, nisu sve zemlje njene potpisnice, a i neke koje su je potpisale se ne pridržavaju njenih odredaba. Tu leži problem za mnoge multinacionalne kompanije.

Slaba zaštita prava intelektualne svojine dovodi, kao prvo do velikih troškova. Setimo se svih podataka o pirateriji iznetih u prethodnom poglavlju. Ogromni su gubici i za države i za kompanije od piratskog softvera, kao i od ilegalnog skidanja filmova i muzike sa interneta. Ne prođe ni par dana od objavljivanja, a najnoviji holivudski filmovi se pojave na ulicama Kine, Hong Konga i Indonezije.

Troškovi nisu jedini problem. Brend je često najvažnija imovina kompanije, a falsifikovana roba može dosta da ošteti reputaciju kompanije. Poznat je slučaj mladog varioca u Kini koji je poginuo kad mu je Motorolin telefon eksplodirao u džepu. Razlog je bio eksplozija baterije. Presuda je bila da Motoroline baterije nisu bile u skladu sa kineskim nacionalnim standardima. Međutim, na kraju je otkriveno da baterija nije bila originalna, nego falsifikat koji je prodavao jedan kineski distributer koji nije imao veze sa kompanijom. Sličan problem je imala kompanija Kolgejt-Palmoliv (eng. *Colgate-Palmolive*) u Americi. Američka Uprava za hranu i lekove je otkrila da zubna pasta *Colgate* sadrži dietilen glikol, jedinjenje koje se obično nalazi u antifrizu. I ovaj proizvod je bio falsifikovan u Kini, ali je svakako reputacija kompanije pretrpela štetu. U SAD je veća šteta bila izbegnuta, što nije bio slučaj u Panami gde je sirup za kašalj uvezen iz Kine (sa istom supstancom iz antifriza) ubio četrdeset ljudi.[129]

Do konflikata može da dovede i razlika u procedurama zaštite industrijske svojine. Na primer, američki zakon o patentima predviđa da se inovacija koja se patentira bude zaista nova, korisna i drugačija od drugih. Sa druge strane, u Japanu se prijavljuju patenti za najmanje modifikacije proizvoda. Onda može da se desi da japanska firma u Japanu podnese patente za desetine modifikacija na proizvodu koji je proizvela američka kompanija, ali nije podnela zahteve za patente za sve te najmanje promene. To predstavlja problem za kompaniju ukoliko želi da poboljša sopstveni proizvod, bez kršenja prava konkurenta koji je već patentirao vrlo slične modifikacije istog proizvoda. Takođe, neke zemlje imaju mnogo duže procedure za strane firme koje žele da registruju logo ili brend u njihovoj zemlji nego za domaće građane. Na primer, trebalo je 30 godina da japanski sudovi priznaju patentno pravo kompanije Teksas (eng. *Texas*) Instruments na integralna kola.[130]

2.3.2. Uticaj tehnološkog napretka na međunarodni menadžment

Tehnološki napredak ne samo da je doveo do veće i brže povezanosti sveta, nego je takođe doveo do boljeg kvaliteta proizvoda, lakšeg sakupljanja kvalitetnijih informacija i više ulaganja u istraživanje i razvoj. Proizvodnja, obrada podataka i transport su samo neki primeri kako tehnologija utiče na poslovne performanse. Kako se šire globalna tržišta, raste i potreba za trenutnim povezivanjem i brzom komunikacijom.

Kompjuteri, telefoni, televizori i različiti bežični uređaji stvaraju multimedijalno okruženje koje dozvoljava korisnicima da komuniciraju sa bilo kim u svetu, kao i da dođu do obimnih podataka i informacija samo pritiskom na dugme. Internet nam je omogućio da koristimo bukvalno milione izvora da bismo pronašli informacije koje su nam potrebne.

Tzv. *open source model*, ili otvoreni softver (softver otvorenog koda) je omogućio slobodno i legalno deljenje softvera, koji može da se koristi u nerazvijenim zemljama, u svrhu ostvarivanja napretka i konkurentske prednosti uz što niže troškove. Na primer, u Indiji je u širokoj upotrebi Linuks (*Linux*) operativni sistem umesto široko prihvaćenog Majkrosoftovog (eng. *Microsoft)* sistema Vindous (*Windows)*. Indijska država Kerala je zamenila softver u 2.600 državnih srednjih škola u Linuks da bi škole mogle da ga konfigurišu prema sopstvenim potrebama, a sve u cilju stvaranja nove generacije dobro obučenih programera. Sve više profitno i neprofitno orijentisanih kompanija proizvodi jeftine računare za milione dece u zemljama u razvoju, koja do sada nisu bila uključena u informacionu i kompjutersku revoluciju. Ovakva opšta zavisnost od računara može da ima i negativne posledice. U decembru 2006, kad su klizišta uništila podvodne kablove, Kina, Japan, Indija, Južna Koreja i Tajvan su jedno vreme bili bez telefona i interneta. Možemo samo zamisliti kakve su štete bile izazvane time što se tiče produktivnosti lokalnih kompanija.[131]

Sada ćemo se osvrnuti na neke dimenzije tehnološkog okruženja koje trenutno utiču na međunarodni menadžment, a to su biotehnologije, elektronsko poslovanje, telekomunikacije i tehnološki napredak.[132]

Digitalna tehnologija ne samo da je dovela do bolje komunikacije, nego je svoj uticaj sa ove oblasti proširila na biologiju. **Biotehnologija** predstavlja spoj nauke i tehnologije u stvaranju poljoprivrednih ili medicinskih proizvoda, primenom bioloških produkata i aktivnosti, tj. prekrajanje živih bića da bi se dobio proizvod koji bolje odgovara zahtevima industrijske proizvodnje.

Globalna konkurencija u farmaceutskoj industriji se zaoštrila nakon pojavljivanja biotehnoloških kompanija kao što su Dženentek (eng. *Genentech*) i Merk (eng. *Merck*). Indija se pojavila kao veliki svetski igrač, naročito sa svojom kompanijom Ranbaksi (eng. *Ranbaxy*) koja proizvodi jeftine i efikasne lekove. Dok farmaceutske kompanije baziraju svoju proizvodnju uglavnom na procesima organske hemije, biotehnološke kompanije pokušavaju da otkriju genetičke abnormalnosti ili medicinska rešenja kroz istraživanje organizama na molekularnom nivou ili stvaranjem jedinjenja neorganskih materijala koji se ponašaju kao organske materije. Prekrajanje DNK u laboratorijama je daleko prevazišlo istraživanje o čoveku.

U ovom kontekstu treba pomenuti temu koja u svetu izaziva oštre polemike, a to je genetski inženjering (prepravljanje genetske strukture organizma). Među prednostima se pominju proizvodnja nutritivno bogatije hrane, veća otpornost organizama na bolesti i proizvodnja novih lekova i vakcina, ali tu su i stvaranje ljudi sa željenim karakteristikama, neželjeni transfer gena ili alergijske reakcije. Pozitivan primer je kad su, nakon epidemije bolesti ludih krava u Velikoj Britaniji i straha da će se bolest raširiti na čitavu Evropu i svet, naučnici došli do otkrića gena koji je odgovoran za tu bolest. Tako su i stvorili novu generaciju genetski modifikovanih krava imunih na ovu bolest.[133] Još treba da se vidi da li ovakvo menjanje gena ima nekih neželjenih posledica. Kritičari genetskog inženjeringa se plaše zloupotrebe i uništavanja biodiverziteta. Otkad je pronađen novi postupak menjanja gena CRISPR koji je efikasniji i jeftiniji od prethodnih, u SAD se raspravlja o dozvoli izmene ljudskih gena, čak kod zdravih embriona (Američki naučni savetodavni komitet ga podržava).[134]

Elektronsko poslovanje. Širenje interneta dramatično je uticalo na rast međunarodne trgovine. U periodu od 2000. do 2009. došlo je do ogromnog rasta broja korisnika interneta, naročito u Africi (3.600%) i na Bliskom istoku (2.600%), mada u Africi i dalje samo 15% stanovništva koristi internet. Danas već desetine miliona ljudi kupuju stvari preko Amazona, Del kompjuters (eng. *Dell Computers*) odavno direktno nudi elektronske proizvode i usluge krajnjim kupcima, a čak i proizvođači automobila onlajn prodaju kastomizovane automobile, tj. automobile prilagođene njihovim željama i potrebama.[135]

Elektronsko poslovanje najviše utiče na krajnje korisnike u maloprodaji i finansijskim uslugama. Kupci jednim klikom mogu da kupe željeni artikal, ali sigurnost i dalje ostaje veliki problem. Pretpostavlja se da će upotreba elektronskog novca kao što je bitkoin (eng. *bitcoin*) biti uobičajena. Jedan način rešavanja ovog problema su smart pripejd (eng. *prepaid*) kartice.

Neke banke su krenule u pravcu onlajn bankarstva, u potpunosti eliminišući filijale. Sve što klijentima treba, mogu završiti onlajn ili telefonom. Primer je ING DIRECT

ili u Srbiji Telenor banka. ING DIRECT ima preko 85 miliona klijenata u preko 50 zemalja.[136]

Ovde treba pomenuti i važnost zaštite na internetu – zaštite podataka, kao i čitavih sistema od hakerskih napada. Od krađe identiteta i zloupotrebe platnih kartica do napada na nuklearnu elektranu u Južnoj Koreji, na kompaniju Soni (eng. *Sony)* ili velike banke – štete su ogromne. Svakodnevno se registruje 390.000 malvera (zarazni i štetni programi).[137] U maju 2017. godine je hiljade računara u 99 zemalja u isto vreme bilo napadnuto hakerskim napadima. Žrtve su bile od britanskih bolnica, ruske Vlade do nemačkih železnica.[138]

Telekomunikacije su jedna od najvažnijih dimenzija tehnološkog okruženja. Kao prvo, više nisu potrebne žice da bi građani imali telefonske usluge. Sve može biti organizovano bežično. Došli smo do situacije „preskakanja tehnologije", u kojoj neki delovi sveta nisu nikad imali klasičnu telefoniju, a danas imaju mobilne telefone, čak i u ruralnim područjima, zbog brze i relativno jeftine instalacije mobilne telefonije. Osim toga, došlo je na neki način do spajanja telefona i računara. Kao rezultat toga, sve više ljudi u Evropi i Aziji pristupaju internetu preko mobilnih telefona. Očekuje se da će se u narednih nekoliko godina radikalno promeniti načini na koje ljudi komuniciraju.[139] Svetska unija mobilnih operatera GSMA predviđa da će sredinom 2017. godine broj korisnika mobilnih telefona u svetu premašiti pet milijardi.[140]

Zemlje u razvoju se trude da privuku telekomunikacione kompanije, jer znaju da neodgovarajući sistem telekomunikacija koči ekonomski napredak. Na primer, danas u Indiji ima više od milijardu pretplatnika mobilne telefonije,[141] a u Kini više od 1,3 milijarde.[142]

Uticaj tehnološkog napretka na radna mesta. Stalni pritisci za snižavanje troškova doveli su multinacionalne kompanije da sele proizvodnju u regione sa jeftinom radnom snagom. U prošlom veku mašine su zamenile fizički rad miliona ljudi koji su izgubili posao. Naročito je to važilo za radnike u automobilskoj industriji krajem XX veka. Danas su u opasnosti i oni koji se bave intelektualnim i administrativnim radom. Od 1990-ih to su bili zaposleni u bankama, osiguranju, čak i u javnom sektoru. Mnogi ljudi su izgubili posao krajem 1990-ih kad je došlo do propasti mnogih *dot-com* kompanija, a nakon velike ekonomske krize 2009. mnogi poslovi su izgubljeni u bankarstvu i finansijama.

Smatra se da će buduće tehnologije ukinuti potrebu za poslovima u svim delatnostima, od fizičkih, do administrativnih poslova. Na primer, bankomati rade deset puta brže nego službenici na šalteru, ima sve manje potrebe za poštanskim službenicima otkad postoje uređaji za automatsko čitanje adrese, uređaji za prepoznavanje glasa mogu da rade umesto ljudi na centrali itd. Neki ekspertski sistemi mogu u potpunosti da eliminišu potrebu za čovekovim razmišljanjem. Na primer, Amerikan Ekspres (eng. *American Express*) ima sistem koji radi kreditnu analizu potpuno sam, a to su ranije radili ljudi sa univerzitetskom diplomom. U medicini mašine mogu da daju dijagnozu za neke bolesti jednako dobro kao i lekari, a u nekim slučajevima roboti čak vrše hirurške intervencije.[143]

Neka predviđanja su da će se do 2020. drastično smanjiti potreba za poštanskim službenicima, radnicima na telefonskim centralama, daktilografima, ljudima koji rade na unosu podataka, farmerima i ljudima koji rade na šivaćim mašinama. Sa druge strane, raste potreba za medicinskim sestrama, gerontološkim sestrama i domaćicama, vozačima kamiona i traktora, kao i univerzitetskim profesorima.[144]

Postoje čak automatizovani softveri za pregovaranje koji se ponašaju kao ljudi, pa se dešava da čovek ne prepoznaje da li pregovara sa čovekom ili sa mašinom. Oni se dosta koriste u brokerskim poslovima (traže najbolju cenu za određenu robu), ili na primer u reprogramiranju dugova klijenata pri otplati kredita.[145]

Informacione tehnologije omogućavaju kompanijama da sele svoje operacije u zemlje sa mnogo nižom cenom radne snage. To se naročito dešava u delatnostima u kojima posao može da se ugovorno prebaci na neku lokalnu kompaniju (*outsourcing* i *offshoring*). Na primer, slabo plaćeni radnici u Indiji i drugim azijskim zemljama danas rade radno intenzivne aktivnosti razvoja softvera i pisanja kodova.

Očekuje se da će tehnologija u budućnosti uticati na međunarodni menadžment na različite načine:[146]

- Brzi napredak biotehnologije koji će dovesti do precizne manipulacije živih organizama u skladu sa željenim karakteristikama, što će dovesti do revolucije u medicini, poljoprivredi i industriji;
- Napredak nano tehnologije i stvaranje nano mašina (veličine milionitog dela milimetra) koje mogu da se programiraju npr. da se kloniraju ili da zajedno čine jedan nano čip, čak i da postavljaju dijagnozu i uništavaju neprijateljske ćelije u organizmu;
- Razvoj veštačke inteligencije, što će i mašinama omogućiti da razmišljaju, što je do sada bila karakteristika isključivo ljudi;
- Stvaranje silikonskih čipova koji sadrže i do milion tranzistora, koji će računarima omogućiti mnogo veću snagu i brzinu;
- Stvaranje superkompjutera koji mogu da urade bilion proračuna u sekundi, koji će omogućiti, na primer, simulacije ljudskog tela radi testiranja novih lekova ili da kompjuteri koji odgovaraju na govorne komande postanu uobičajeni.

Postoje i pozitivni i negativni efekti tehnološkog napretka za multinacionalne kompanije, kao i za društvo u celini. Sa jedne strane, padaju troškovi međunarodnog poslovanja, zahvaljujući mogućnostima zamene skupog ljudskog rada jeftinim radom mašina. To bi trebalo da dovede do rasta produktivnosti, pada troškova i pada cena. Sa druge strane, mnogi ljudi će izgubiti posao ili će im plata biti smanjena, jer je u velikoj meri njihov rad zamenjen radom mašine i njihove veštine nisu više potrebne. U informaciono-komunikacionim tehnologijama ipak sve je veća potreba za ljudskim radom, naročito u proizvodnji softvera. U nekim zemljama u razvoju, kao što je Indija, IT je stvorio hiljade novih radnih mesta. Razvijene zemlje se trude da kreiraju nova radna mesta i transformišu svoju tradicionalnu privrednu strukturu u ekonomiju znanja i visoke tehnologije.[147]

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

3.
ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je etika?
- Da li postoje univerzalna etička načela?
- Koje su razlike u shvatanju poslovne etike u različitim kulturama?
- Šta je društvena odgovornost i koji je njen značaj u današnjem poslovanju?

Primer iz prakse 3.1.

Skandal u Simensu

U decembru 2008, Simens, velika nemačka kompanija, pristala je da plati kaznu od 1,6 milijardi dolara nakon tužbi američke i nemačke vlade. Bilo je dokazano da je kompanija koristila mito da bi ostvarila poslovne prilike širom sveta. To je bila najveća kazna ikad naplaćena za mito, što pokazuje veličinu problema u kojem se kompanija našla. Od 1999. godine kompanija je za mito dala čak 1,4 milijarde dolara. U Bangladešu su platili sinu premijera da bi dobili ugovor za mobilnu telefoniju. U Nigeriji su platili 12,7 miliona raznim zvaničnicima da bi dobili ugovor sa Vladom. U Argentini su dali najmanje 40 miliona dolara mita da bi dobili ugovor od jedne milijarde dolara za pravljenje ličnih karata. U Kini su dali 14 miliona za ugovor o prodaji medicinske opreme, a u Izraelu 20 miliona za ugovor o izgradnji električnih centrala itd.

Korupcija je bila duboko ukorenjena u njihovu korporativnu kulturu. Pre 1999. davanje mita nije bilo ilegalno u Nemačkoj i po njihovom poreskom zakonu moglo se za to dobiti smanjenje poreza pod „troškovi". Kad se zakon u Nemačkoj promenio, kompanija je i dalje nastavila po starom, ali uz razrađene sisteme da sakriju to što rade. Novac se prebacivao u Švajcarsku, da bi se tamo angažovao „konsultant" koji bi onda platio za dobijanje ugovora. Kompanija je imala oko 2.700 takvih „konsultanata" širom sveta. Iznos mita je obično bio oko 5-6% vrednosti ugovora, iako je u korumpiranim zemljama to moglo da bude i 40% ugovora.

Čitav aranžman je počeo da se urušava kad su istražitelji iz Italije, Lihtenštajna i Švajcarske otkrili nelegalne isplate. Krajem 2006. godine reagovala je nemačka policija, izvršila raciju kompanije, konfiskovala podatke i uhapsila nekoliko menadžera. Nakon toga je i američka policija počela provere. Na kraju je kompanija, osim 1,6 milijardi kazne, morala da potroši i dodatnu milijardu da unapredi unutrašnje procese kontrole, a nekoliko direktora je otišlo u zatvor.

Izvor: Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 166

Kao što smo pomenuli u prethodnim poglavljima, za međunarodnog menadžera je važno da poznaje političko okruženje i zakone zemlje u kojoj kompanija posluje. Međutim, samo zato što je neka aktivnost legalna ili politički podobna, ne znači uvek da kompanija treba da je preduzme. Postoje slučajevi u kojima ti koraci mogu dovesti do narušavanja šireg interesa na nivou pojedinca, organizacije ili društva u celini. Kao rezultat toga, ako posmatramo dugoročno, kompanijama je bolje da slede određeni skup etičkih pravila. Iskustvo je pokazalo da kompanije koje posluju u skladu sa tim načelima mogu da poboljšaju imidž, smanje broj pravnih sporova i čak budu od koristi za čitavo društvo u kojem posluju.[148]

Danas više nije dovoljno da kompanije svojim vlasnicima zarađuju profit. Na neki način, povećala su se očekivanja šire javnosti prema kompanijama, da treba da prave profit, ali na etičan način. Nažalost, bez obzira na to koliko menadžeri pokušavali da posluju na pravi način, uvek će biti pojedinaca i grupa koji neće biti zadovoljni.

Primer kojim započinjemo ovaj deo je pre nekoliko godina bio naslov u svim svetskim novinama. Pol Volfovic (eng. *Paul Wolfowitz*), nekad zamenik američkog ministra odbrane, postao je direktor Svetske banke 2005. godine. Odmah je izjavio da je njegova misija iskorenjivanje korupcije u toj instituciji. Godine 2007. je omogućio da njegova devojka dođe na poziciju zamenika predsednika Svetske banke, unapređena sa pozicije nižeg menadžera. Njena plata je skočila na 244.960 dolara godišnje, više nego što je primala državni sekretar Kondoliza Rajs (eng. *Condoleeza Rice*). Time što je odobrio njeno unapređenje, Volfovic je bio kriv za nepotizam. Iako je tvrdio da je sve bilo u skladu sa procedurama, otkriveno je da je u stvari on lično sastavio njen ugovor o radu. Naravno, morao je da podnese ostavku.[149]

Ovaj primer nam pokazuje kako je visoki funkcioner bio kažnjen za nepoštovanje pravila svoje organizacije. To ne znači da bi sličan incident imao iste posledice u nekoj drugoj zemlji, ili čak i bio primećen kao negativan.

3.1. SHVATANJA ETIKE

Shvatanje etike se veoma razlikuje u različitim kulturama. Ono što je neprihvatljivo u zemljama Zapada, može biti sasvim uobičajen način ponašanja u nekom drugom kraju sveta. Na primer, osnova poslovanja u Kini su *guanxi* (veze), mreža odnosa koja nastaje sa razvojem dugogodišnjih prijateljstava. Da bi se obavio bilo kakav posao, članovi *guanxi* mreže razmenjuju poklone i međusobne usluge.

To su shvatili menadžeri Volkswagena. Nakon prvih kontakata sa vladom Kine 1985. godine, kad je napravljeno prvo zajedničko ulaganje sa Šangajskom automobilskom korporacijom (eng. *Shanghai Automotive Corporation*), Folksvagen (nem. *Volkswagen*) se fokusirao na negovanje dobrih odnosa sa partnerima i Vladom, jer su znali da je to put ka uspehu. Prošle su godine pre nego što su počeli da prave bilo kakav profit, ali su bili strpljivi. Već 1995. Folksvagen je imao čak 70% kineskog tržišta. Prednost se u međuvremenu smanjila kad su došli novi konkurenti, ali je prednost ranog ulaska u Kinu ipak ostala.[150]

Ovo je ilustracija drugog od dva shvatanja poslovne etike, između kojih danas postoji debata u poslovnom svetu: univerzalizam i relativizam.[151]

Univerzalizam je verovanje da postoje objektivna i široko prihvaćena moralna načela, bez obzira na kulturu ili državu. Zastupnici ovog gledišta smatraju da se određena ponašanja osuđuju u svakoj zemlji, kao što je povređivanje drugih ljudi ili njihovog vlasništva, te i da čak religije koje su inače potpuno razlikuju dele neke osnovne vrednosti kao što su ove. U tom smislu, oni smatraju i da postoje neki široko prihvaćeni principi poslovanja. Na primer, u svakoj zemlji na svetu postoje neke vrste zakona koji zabranjuju mito, laž i krađu u poslovanju. Ti zakoni se možda drugačije primenjuju, ali postoje osnovna moralna načela, koja tako postaju široko primenljiva pravila poslovanja u čitavom svetu. Razne međunarodne organizacije su razvile različita pravila ponašanja koja su prihvatljiva svuda u svetu. To su npr. Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima UN, Uputstva OECD za multinacionalne kompanije, Evropska konvencija o ljudskim pravima itd. Na primer, minimalna prava radnika su pravo na opstanak, fizičku bezbednost, slobodu govora i tretman bez diskriminacije.

U praksi ipak postoje problemi primene univerzalnih principa. Kao prvo, pošto ti principi treba da budu primenljivi na različite situacije, postoji dosta nejasnoća u vezi sa njihovom upotrebom. To je dovelo do toga da različite kompanije shvataju (i koriste) principe kao što su „povoljni radni uslovi" i „saradnja sa lokalnom vladom". Da li u povoljne radne uslove spada desetočasovni radni dan, sa redovnim pauzama i minimalnom nadnicom? Neke organizacije, kao što je Globalni dogovor UN, napravile su deset konkretnih principa sa definicijama (Tabela 3.1).[152]

Tabela 3.1. Globalni dogovor UN – principi

Ljudska prava – Kompanije treba da:
Princip 1: podrže i poštuju zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava;
Princip 2: da se uvere da ne učestvuju u kršenju ljudskih prava.
Rad – Kompanije treba da:
Princip 3: podržavaju slobodu i udruživanja i efikasno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;
Princip 4: eliminišu sve oblike prinudnog rada;
Princip 5: zabrane zapošljavanja dece;
Princip 6: eliminišu diskriminaciju u pogledu zapošljavanja i zanimanja.
Životna sredina – Kompanije treba da:
Princip 7: podrže pristup predostrožnosti u izazovima vezanim za životnu sredinu;
Princip 8: preduzmu inicijativu za promovisanje veće odgovornosti prema životnoj sredini;
Princip 9: podstiču razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija.
Borba protiv korupcije – Kompanije treba da:
Princip 10: rade protiv korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.

Izvor: UN Global Compact (n.d.) https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, pregledano 10.3.2017.

Drugi problem je činjenica da mnoge zemlje i kompanije nisu zvanično prihvatile sva (ili bar neka) etička načela. Na primer, iako SAD dosta naglašava etiku u poslovanju, trebalo im je dosta vremena da potpišu neke od ovih deset principa Globalnog dogovora.[153]

Shvatanje „Kad si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin" je proizašlo iz ideje kulturnog relativizma. **Relativizam** je verovanje da je etičko ponašanje ljudi u jednoj zemlji određeno njenom jedinstvenom kulturom, zakonima i poslovnom praksom. Zagovornici relativizma smatraju da, ako je uobičajeno dati nekom činovniku u stranoj zemlji mito da bi se završile birokratske procedure, tako treba i uraditi, čak i ako je to ilegalno u vašoj zemlji. Ovakvo gledište se opravdava na različite načine. Jedan od argumenata je da, ako se čovek ponaša drugačije, to bi bilo nepoštovanje kulture u koju ste došli kao gost. Očigledna implikacija ovog argumenta je da međunarodni menadžeri treba da rade u skladu sa uobičajenom praksom u lokalnoj zemlji u kojoj posluju.

3.2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Korporativna društvena odgovornost je koncept novijeg datuma. To je ideja da korporativno odlučivanje treba da obuhvata i opšte društveno dobro, uključujući brigu o ljudima, planeti i profitu (eng. *people, planet, profit*).[154] **Društvena odgovornost** je obaveza kompanije da sledi politike, donosi odluke i preduzima akcije koje donose korist čitavom društvu.[155] Oblasti društvene odgovornosti uključuju ekonomska, pravna, etička i diskreciona očekivanja koja društvo ima prema organizaciji.[156] Ekonomska odgovornost se odnosi na obavezu kompanije da svojim vlasnicima zarađuje profit, dok pravna odgovornost pretpostavlja poslovanje uz poštovanje zakona i propisa. Etička odgovornost je sve ono što smo naveli ranije – poslovanje u skladu sa društvenim normama ponašanja. Za diskrecionu odgovornost nema jasne definicije; to je očekivanje da će kompanija dobrovoljno obavljati društvenu ulogu koja prevazilazi ove tri prethodne odgovornosti.

Multinacionalne kompanije uglavnom treba da vode računa o ovim aspektima korporativnog ponašanja:[157]

- **Politika rada i zapošljavanja.** MNK treba da zapošljavaju bez diskriminacije, plaćaju jednake plate za isti rad, omoguće sindikalno organizovanje i kolektivno pregovaranje, unapred obaveste zaposlene u slučaju zatvaranja fabrike ili filijale i da minimizuju efekte ako se to desi, poštuju standarde lokalne zemlje u vezi sa radnim mestima, obezbede dobre radne uslove i ograničeno radno vreme, uvedu standarde zdravstvene i sigurnosne zaštite na radu i informišu zaposlene o sigurnosnim rizicima.
- **Zaštita potrošača.** MNK treba da poštuju zakone lokalne zemlje o zaštiti potrošača i da čuvaju zdravlje potrošača pravilnim označavanjem proizvoda i njihovih sastojaka, sigurnim pakovanjem i istinitim oglašavanjem.

- **Zaštita čovekove okoline.** MNK treba da čuvaju prirodnu ravnotežu, štite okruženje, učine sve da poprave štetu ako su je nanele i da poštuju zakone lokalne zemlje o zaštiti čovekove okoline.
- **Politika.** MNK ne treba da se uključuju u unutrašnje stvari zemlje domaćina i ne treba da budu uključene u bilo kakve ilegalne poslove, niti da plaćaju mito lokalnim zvaničnicima.
- **Osnovna ljudska prava i slobode.** MK treba da poštuju osnovna ljudska prava na život, slobodu, sigurnost, privatnost, religiju i slobodu mišljenja.
- **Odgovornost prema društvu i lokalnoj zajednici.** MNK treba da rade sa vladama i lokalnim zajednicama da bi se poboljšao kvalitet života lokalnog stanovništva.

Pridržavanje univerzalizma ili relativizma u etici ne znači da kompanija ima uvek jasan izbor. Videćemo da kompanije pokušavaju da opravdaju svoje poslovanje u zemljama gde se očigledno krše ljudska prava ili se dešava neki drugi vid neetične prakse. Na primer, za vreme aparthejda u Južnoafričkoj Republici, mnoge kompanije su se opravdavale rečima da, kad bi se povukle sa tog tržišta, mnogi crnci bi izgubili posao, umesto da se zaštite tim potezom. Neke su govorile i da ako posluju u toj zemlji lakše mogu da utiču na lokalnu vladu da se promeni. Da li je kompanija društveno odgovorna ako napusti takva tržišta ili ako ostane? Na primer, Pepsi (eng. *PepsiCo*) je ostala da posluje u Burmi (sada Mjanmar) godinama nakon vojnog puča 1962. godine koji je doveo vojnu diktaturu u toj zemlji. Kompanija se povukla tek 1997. godine, nakon velikog pritiska potrošača, američke Vlade i organizacija za ljudska prava. I Hajneken (hol. *Heineken*) i Karlsberg (dan. *Carlsberg*) su se povukli iz Mjanmara nakon sličnih protesta.[158]

Iskustvo (167 istraživanja u proteklih 35 godina) je pokazalo da postoji veza, iako ne značajna, između uspeha kompanije i njene posvećenosti društvenoj odgovornosti. Takođe, jedno istraživanje na 200 kompanija je pokazalo da su firme koje su najviše uključene u društvenu i ekološku održivost u zemljama u razvoju i najprofitabilnije.[159]

Danas među kompanijama i nevladinim organizacijama postoji trend ka tzv. **pravednoj trgovini** (eng. *fair trade*). To je organizovani društveni pokret koji ima za cilj poboljšanje položaja farmera i njihovih radnika u zemljama u razvoju, da bi postigli bolje uslove pri prodaji svojih proizvoda i ostvarili održivi biznis. Počelo je sa proizvođačima kafe, da bi se proširilo na čokoladu, voće i druge poljoprivredne proizvode. Sertifikat o slobodnoj trgovini pomaže farmerima iz Južne Amerike, Afrike i Azije da se izdignu iz siromaštva i poboljšaju kvalitet života. Principi pravedne trgovine uključuju pravednu cenu, pravedne uslove rada, direktnu trgovinu (bez posrednika), transparentnost rada organizacija, razvoj lokalne zajednice i održivi razvoj.[160]

3.3. POSLOVNA ETIKA

Etika je skup moralnih principa ili vrednosti koji definišu šta je ispravno, a šta pogrešno u jednoj grupi ili društvu.[161] Ona uključuje i ponašanje u skladu sa tim pravilima, ali i procenu ponašanja drugih. U mnogim društvima etika se zasniva na preovlađujućim religioznim uverenjima, a u drugima na opštim društvenim vrednostima.

Lična etika, tj. moralni standardi koje pojedinci stavljaju pred sebe, često se razlikuju od društvenih normi. Nije problem kad su lične norme strože od grupnih, nego ako je obrnuto, tj. ako su lični standardi etičkog ponašanja niži od grupnih, kao i od zakonskih normi prihvatljivog ponašanja. Obično su stvari koje su zakonom zabranjene i nemoralne, ali je problem u onom uskom području gde su stvari legalne, ali nemoralne. Ljudi obično imaju etičku dilemu kad se nađu u slučaju kad je neki postupak etičan, ali ilegalan, ili ako je legalan, ali neetičan. Na primer, menadžer farmaceutske kompanije odbija da unapredi trudnu ženu na višu poziciju, što je protivno zakonu. Ali on to odbija zato što bi na novoj poziciji trudnica bila izložena opasnim hemikalijama koje bi mogle da ugroze dete. Taj njegov postupak je jasno etičan, ali i ilegalan.[162]

Etika u poslovanju i šira društvena odgovornost kompanija je postala veoma važno pitanje za kompanije širom sveta. Etički skandali i sumnjiva ponašanja su pobudila veliku medijsku pažnju i povećala brigu čitavog društva za etiku u međunarodnom poslovanju, kao i za uticaj kompanija na društvo u celini.

Sa druge strane, neki smatraju da etika nema veze sa poslovanjem, tvrdeći da je jedina odgovornost kompanije da stvara profit svojim akcionarima. U tom slučaju je jedini faktor koji ograničava poslovanje firme potreba da se posluje u skladu sa zakonom – ako se ne poštuje zakon, kompanija i njeni akcionari će biti kažnjeni. Tako je npr. dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Milton Fridman (eng. *Friedman*) smatrao da jedinu društvenu odgovornost kompanije imaju prema svojim akcionarima: maksimizovanjem profita kompanija povećava bogatstvo i zadovoljstvo vlasnika. Smatrao je da su kompanije koje ulažu vreme, novac i pažnju na društvena pitanja osim zarađivanja profita u stvari neodgovorne, jer će onda imati manje novca da ulažu u kvalitetne sirovine ili zaposlene. Onda će potrošači manje kupovati proizvode kompanije jer su lošiji, smanjiće se prodaja i profit, kao i vrednost akcija. To onda ima negativne efekte za potrošače, dobavljače, zaposlene i akcionare.[163]

Međutim, potrošači redovno pokazuju veću naklonost prema kompanijama koje se ističu po svojim etičkim standardima, pa tako te kompanije povećavaju profit. Ali, etično poslovanje dovodi do većeg profita pod jednim uslovom: da se kompanija dosledno pridržava etičkih standarda, a naročito u teškim i problematičnim situacijama. Ako kompanija, koja inače važi za etičnu, prekrši svoje moralne norme, šteta može biti veća nego da nikad nije naglašavala svoje etične postupke. Razočarani potrošači ne opraštaju – oni svoju lojalnost prebacuju na konkurenta i kompanija propada. Na primer, Starbaks je imao dosta narušen imidž zbog toga što je, uz imidž kompanije koja pomaže lokalnim farmerima u svetu, od farmera u Etiopiji kupovao sirovu kafu za samo 75 centi – 1,6 dolara po funti (454 grama), da bi je posle prodavao krajnjim potrošačima za čak 26$ po funti.[164]

Veliko istraživanje koje je 2016. sprovedeno na uzorku od 33.000 zaposlenih u svetu[165] pokazalo je da skoro dve trećine zaposlenih (65%) veruje da se njihova kompanija ponaša etično. Postoje varijacije među zemljama, tako da manje od 50% u Japanu, Rusiji i Francuskoj veruju poslodavcima, dok su npr. zaposleni iz Poljske, Velike Britanije i Italije „neutralni" i veruju svom poslodavcu između 50 i 59%. Drugo istraživanje je pokazalo da postoji šest puta veća šansa da će zaposleni ostati u kompaniji ukoliko veruje da je njegovo radno okruženje etično.[166]

Menadžeri moraju biti svesni činjenice da njihove odluke nemaju samo ekonomske posledice, nego i društvene. Verujemo da ova pitanja etike i društvene odgovornosti nemaju uvek dovoljno pažnje koju zaslužuju, za razliku od čisto ekonomskih pitanja.

Kompanije su etički odgovorne prema akcionarima, zaposlenima, potrošačima i okruženju.[167] Kompanija treba da poštuje interese vlasnika – akcionara i da ne ulazi u rizične poslove. Neke od obaveza koje poslodavci imaju prema zaposlenima su da im obezbedi sigurno radno okruženje i pravo privatnosti. Obaveze prema potrošačima su prvenstveno da proizvodi kvalitetan proizvod ili uslugu, a prema planeti na kojoj živimo obaveza je zaštita prirodnog okruženja.

3.4. MULTIKULTURALNE RAZLIKE U SHVATANJU POSLOVNE ETIKE

U međunarodnom okruženju situacija je složenija, jer, kao što smo već pomenuli, ne postoje međunarodno priznati standardi poslovne etike. Etika, kao nauka o moralu i standardima ponašanja, često je predmet subjektivne ocene pojedinca zbog postojanja kulturnog relativizma, tj. shvatanja da su etički standardi jedne zemlje zasnovani na kulturi koja ih je stvorila i da etika ne može da se primeni u čitavom svetu.

Neće se na isti način shvatiti ni poruke o etičnom poslovanju u različitim delovima sveta, npr. na Tajlandu se recikliranje smatra nehigijenskim i ne praktikuje se. Komuniciranje kompanije o svojim naporima da reciklira što više materijala u toj zemlji će verovatno imati suprotan efekat nego u zemljama Zapada.

Ne samo da se etički standardi menjaju od kulture do kulture, nego i tokom vremena. Ono što se nekad smatralo prihvatljivim i normalnim, sada više to nije. Pre samo nekoliko decenija zaposleni su pušili u zajedničkim kancelarijama i nikome nije padalo na pamet da to može drugima da smeta i da to predstavlja etički problem. Sada je situacija potpuno drugačija i pušenje se smatra štetnim, kako za pušača, tako i za njegovo okruženje. Ljudi naročito postaju manje tolerantni za neetično ponašanja u vreme ekonomske krize, kad vide da drugi imaju lične koristi od takve vrste ponašanja i bogate se na račun drugih.

Kako shvatiti davanje poklona poslovnom partneru? U nekim zemljama to je uobičajena i normalna praksa koja se očekuje (kao npr. u Južnoj Americi), a u SAD je strogo zabranjeno. Ako izvedemo poslovnog partnera na ručak ili krstarenje jahtom, da li je to samo gostoprimstvo ili mito? Šta ako nam mito (u obliku ručka, poklona ili novca, svejedno je) ponudi dobar prijatelj ili član porodice? Ili ako nam je poklon ponuđen u

vreme nekog religioznog praznika kad je davanje i primanje poklona uobičajeno? Ako bi odbijanje poklona uvredilo drugu stranu, čime bi vaša kompanija mogla da izgubi ugovor, a vaše kolege posao? Ili da je vaš predstavnik već primio poklon u vaše ime, a vi to smatrate neprihvatljivim, ali ne možete da ga vratite?

Takođe, menadžeri iz različitih kultura drugačije doživljavaju iste situacije. Na primer, u Brazilu i Španiji je uobičajeno vođenje tri seta poslovnih knjiga radi izbegavanja poreza. To je praksa koja ne samo narušava etičke standarde u drugim zemljama, nego je i protivzakonita.[168] Američki menadžeri pitanja lične prirode, kao što su krađa zaposlenog ili zloupotreba poverljivih informacija, posmatraju kao etičko pitanje, za razliku od menadžera iz Austrije i Nemačke, koji ih više posmatraju u svetlu zakonitosti i legalnosti. Sa druge strane, Austrijanci i Nemci posmatraju uključivanje u lokalnu politiku više kao etičko pitanje, za razliku od Amerikanaca, za koje je to pitanje ličnog izbora koje nema veze sa etikom. Ove razlike možda su samo odraz kulturnih vrednosti. Amerikanci su izraziti individualisti, pa možda zato smatraju da je pojedinac glavni izvor etičkih principa. Austrijanci i Nemci, iako su takođe individualisti, više su okrenuti zajednici.[169]

Istraživanja su pokazala da, čak i u slučajevima sličnih stavova o etičkim pitanjima u različitim kulturama, one su nekad rezultat različitog shvatanja etike. Te razlike mogu biti posledica različitih pravnih sistema, ekonomskog okruženja ili jedinstvenih kulturnih vrednosti. Zato su multikulturne razlike dosta trajne i teško ih je promeniti, čak i kad se menjaju politički, društveni i ekonomski uslovi u zemlji.[170] Na primer, u islamskim zemljama etički standardi se baziraju na učestvovanju u religioznim ceremonijama, poštovanju roditelja i pridržavanju pravila seksualnog ponašanja.[171]

Zbog ovakvih dilema kompanije usvajaju etički kodeks, kojeg su svi zaposleni u obavezi da se pridržavaju. Čak se i sadržaji etičkih kodeksa razlikuju među zemljama. U nekim zemljama se naglašava ponašanje zaposlenih, dok je u drugima fokus na marketingu i odnosu prema potrošačima. U nekim zemljama oni i ne postoje.[172] U kolektivističkim kulturama etički kodeks će češće biti implicitan, ne u pisanom obliku, jer se podrazumeva da svi zaposleni dele iste vrednosti. Etički kodeks može da odredi na primer:[173]

- Pokloni se nikad ne primaju, bez obzira na okolnosti i na zemlju u kojoj se posluje i njihove običaje;
- Pokloni mogu da se prihvate, ali do određenog iznosa;
- Svi pokloni koji se ponude ili dobiju moraju da se prijave menadžeru;
- Pokloni vezani za zabavu (npr. ručak) mogu da se prihvate do određenog iznosa, ali se moraju uzvratiti;
- Pokloni vezani za zabavu se mogu prihvatiti do određenog iznosa u domaćoj zemlji, do iznosa X u jednoj lokalnoj zemlji, do iznosa Y u drugoj lokalnoj zemlji itd.

Postojanje etičkog kodeksa smanjuje nesigurnost zaposlenih, jer znaju kako treba da se ponašaju u različitim situacijama. On takođe smanjuje potencijalne konflikte između

zaposlenih koji imaju drugačije moralne standarde, pa dovodi do jače organizacione kulture. Osim toga, on šalje poruku širem okruženju – potrošačima, dobavljačima i konkurentima, o ponašanju menadžmenta i zaposlenih. Etički kodeks naravno pokriva i druge vrste ponašanje osim prihvatanja mita. Tu su nuđenje mita, netačno izveštavanje, seksualno uznemiravanje, mobing i slično.

Nije problem samo tretiranje zaposlenih. Ima i dosta slučajeva računovodstvenih prevara, kao što su Satiam kompjuter servis (eng. *Satyam Computer Service* – indijska kompanija koja se bavi kompjuterskim uslugama). Poznat je i primer kompanije Nestle, koja je bila optužena za kršenje kodeksa Svetske zdravstvene organizacije prilikom kontrole i prodaje mleka za bebe u nerazvijenim zemljama. Nestle je stvorio potrebu kod neobrazovanih majki da bebama daju mleko u prahu. Zbog neadekvatne upotrebe mleka (korišćenje zagađene vode, majke koje nisu umele da pročitaju uputstva na pakovanju), hiljade dece je umrlo od neuhranjenosti i dijareje. Ovakvo ponašanje kompanije je bilo u skladu sa zakonom, ali jasno neetično (obrnuto od primera sa unapređenjem trudnice).[174]

Etička dilema. Još jedan primer dileme bi bila farmaceutska kompanija koja je uspela da napravi novi lek za, do tada, neizlečivu bolest, koji još uvek nije prošao testiranje. Puštanjem u promet bi se verovatno spasili životi ljudi, ali sa druge strane ne zna se tačno do čega bi sve lek mogao da dovede. Da li treba da se dozvoli njegova upotreba uz sve rizike koji bi nastali, ili da se sačeka da se izvrši testiranje, koje obično traje nekoliko godina, što bi lišilo ljude mogućeg izlečenja? Šta mislite?

U međunarodnom okruženju možemo analizirati etično i neetično ponašanje na osnovu toga kako se poslodavci ponašaju prema zaposlenima, kako se zaposleni ponašaju prema kompaniji i kako se organizacija i zaposleni ponašaju prema drugim stejkholderima.[175]

Ponašanje „organizacije", tj. poslodavaca prema zaposlenima. Primeri neetičnog ponašanja organizacije prema zaposlenima su namerno ograničavanje napredovanja u karijeri, protekcija pri zapošljavanju ili napredovanju, plaćanje najnižih dozvoljenih plata, nepoštovanje ili čak ponižavanje zaposlenih. U nekim zemljama je zakonom dozvoljeno da se poslovi daju na osnovu nacionalne ili etničke pripadnosti, godina ili pola.

U međunarodnom menadžmentu, za menadžera je vrlo važno poštovanje lokalnih zakonskih i moralnih normi, ali i međunarodnih standarda. Može doći do problema kad su moralne norme u lokalnoj zemlji niže, ili jednostavno drugačije nego u zemlji porekla.

Ponašanje zaposlenih prema organizaciji. Tri najvažnije oblasti koje se tiču etičnog ponašanja zaposlenih prema organizaciji su konflikt interesa, čuvanje poslovnih tajni i iskrenost/poštenje.

Konflikt interesa nastaje npr. kad zaposleni koji treba da izabere dobavljača sa kojim će firma zaključiti veliki ugovor dobije poklon od jednog od dobavljača koji konkurišu za posao. Zato je primanje poklona zabranjeno zaposlenima u nekim zapadnim zemljama, da ne bi došlo do protekcije. Ali onda stranci koji rade sa kineskim kompanijama imaju problem, jer, kako smo ranije pomenuli, davanje poklona je sasvim uobičajena praksa. Generalno, češće ćemo naići na obavezu davanja poklona u kolektivističkim kulturama širokog konteksta sa velikom distancom moći nego u kulturama sa suprotnim karakteristikama (detaljnije o ovoj temi u delu 4.3. Poređenje kultura).

Čuvanje poslovnih tajni i poverljivih informacija je nešto što se podrazumeva u nekim zemljama, a u nekima se čak i to shvata dosta opuštenije. Iskrenost i poštenje se odnose npr. na davanja istinitih podataka prilikom zapošljavanja i korišćenje resursa kompanije samo u poslovne svrhe. Recimo, neetično ponašanje je upotreba telefona kompanije za pozivanje inostranstva ili krađa kancelarijskog materijala.

Ponašanje „organizacije" i zaposlenih prema stejkholderima (potrošačima, sindikatima, akcionarima, kupcima i dobavljačima). Kad govorimo o etičnom ponašanju prema potrošačima, ne možemo da zaobiđemo neetične pojave u medijskom oglašavanju.[176] Tu su, na primer, veštačko stvaranje potreba koje nemamo, zatim prikazi „pre i posle" u kojima se potrošačima obećava magična i trenutna promena, angažovanje dece u reklamama ili generalno reklamiranje proizvoda namenjenih deci (a poznato je da deca predškolskog uzrasta ne razlikuju reklame od sadržaja TV emisija), šok advertajzing, stereotipno prikazivanje žena i manjina, zatim prikaz „istraživanja" koja nešto dokazuju (a u istraživanju je učestvovao mali broj ispitanika), reklamiranje alkohola, duvanskih proizvoda, lekova, pa čak i oružja u nekim zemljama.

Najčešći načini za eliminisanje neetičnog ponašanja sa radnog mesta su korišćenje etičkog kodeksa, obučavanje zaposlenih i stvaranje etične korporativne kulture.[177]

3.5. NEKA ETIČKA PITANJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU

Etička pitanja i dileme mogu nastati u mnogim oblastima poslovanja: vrsta proizvoda, način oglašavanja, ponašanje u zemljama gde fizička sigurnost ljudi predstavlja problem, načini zapošljavanja i unapređivanja u zemljama gde postoje rasizam i diskriminacija, zahtevi za plaćanjem mita i plaćanje za zaštitu ljudi i objekata.[178]

3.5.1. Proizvodi

Cigarete. Prema Svetskoj zdravstvenoj organizaciji, duvan je drugi najveći uzročnik smrti u svetu, odgovoran za oko šest miliona smrti godišnje. Od toga je više od pet miliona pušača, a više od 600.000 su nepušači koji su izloženi duvanskom dimu. Skoro 80% od više od milijardu pušača u svetu živi u zemljama sa niskim ili srednjim dohotkom, gde je najveći teret bolesti i smrti uzrokovanih pušenjem. Pušači koji prerano umru lišavaju svoje porodice dohotka, podižu troškove zdravstvene zaštite i usporavaju

ekonomski razvoj. U nekim zemljama, siromašna deca često rade na duvanskim poljima. Ta deca često obolevaju od tzv. „zelene duvanske bolesti", koju uzrokuje nikotin koji se apsorbuje kroz kožu nakon diranja mokrog lišća duvana.[179]

Uprkos ovim podacima, SAD, Kanada i Nemačka su se protivile zabrani oglašavanja duvanskih proizvoda, uz argument da njihovi ustavi štite slobodu govora. Da li se sloboda govora zaista odnosi na slobodu reklamiranja cigareta? Da li je trgovina važnija od javnog zdravlja? Neki veliki proizvođači duvana su shvatili da su zemlje u razvoju njihova glavna buduća tržišta, gde veliki procenat populacije puši, pa su svoje promotivne napore usmerili na mlade.

Džins, tepisi, fudbalske lopte. Osim proizvoda koji ugrožavaju zdravlje konzumenata, kao što su duvan ili alkohol (3,3 miliona smrti godišnje), postoje i proizvodi koji nisu opasni po zdravlje, ali se proizvode u zemljama u kojima se ne poštuju ljudska prava. Na primer, Levis je prestao da kupuje od dobavljača u Mjanmaru i Kini, jer se u tim zemljama zloupotrebljava rad dece i zatvorenika. IKEA odbija da kupuje tepihe bez sertifikata o proizvodnji bez dečjeg rada.[180] Česte su optužbe na račun Najkija (eng. *Nike*) koji zloupotrebljava dečji rad, a čak je nastao i skandal oko Adidasove fudbalske lopte korišćene na Svetskom prvenstvu u Južnoj Africi 2010, u čijoj su proizvodnji učestvovala deca.

3.5.2. Ljudska prava i bezbednost

Položaj radnika. Tokom 2010. godine, na naslovnim stranama u svetu bila su samoubistva kineskih radnika u fabrikama kompanije Fokskon (eng. Foxconn) zbog niskih nadnica, kao i štrajk radnika Honde. Godinu dana kasnije, eksplozija u jednoj od tih fabrika Fokskona, koja je proizvodila iPad, ubila je dvoje radnika. Fokskon, koji zapošljava oko 800.000 radnika i radi za firme kao što su Del, HP i Epl, pristao je da podigne plate za 30%. Honda je u nekim fabrikama podigla plate za 24%. Dodatni pritisak Epla na Fokskon doveo je do dodatnog poboljšanja bezbednosti radnika i skraćivanja radnog vremena. Do 2013. godine njihovo radno vreme je bilo ograničeno na 49 sati nedeljno, što je smanjilo i prekovremeni rad sa 80 sati mesečno na samo 36. Epl je takođe postao partner nezavisne organizacije koja kontroliše bezbednost rada u Fokskonu. Neki analitičari smatraju da će povećanje nadnica i manjak fabričkih radnika dovesti do toga da se u Kini proizvode proizvodi veće vrednosti, dok će se proizvodnja jeftinih proizvoda seliti u druge zemlje, kao što je Vijetnam.[181]

Za MNK je veoma teško da osiguraju da se njihovi partneri iz lanca nabavke rukovode istim etičkim standardima. Godine 2012. zapalila se fabrika u Bangaloru (u Indiji) koja je proizvodila za Volmart, ubivši 112 radnika. Volmart je odmah reagovao i raskinuo saradnju sa svim partnerima koji su bez njihovog znanja uzimali podizvođače. Nažalost, takvi potezi se vuku obično nakon neke tragedije. Jedna od većih je bila kad se srušio krov tekstilne fabrike u Bangladešu, kad je poginulo više od hiljadu ljudi, a dve nedelje nakon toga je od požara u drugoj takvoj fabrici u istoj zemlji

stradalo osam radnika. Nakon što je nekoliko nevladinih organizacija izvršilo pritisak na velike kompanije, kao što su Inditeks (šp. *Inditex*, vlasnik Zare), H&M, C&A, Prajmark (eng. *Primark*) i Tesko (eng. *Tesco*), one su pristale da ulože u protivpožarnu zaštitu i ojačavanje građevinskih objekata u fabrikama u Bangladešu.

Položaj žena. Iako nam se čini logičnim da kompanije treba da poštuju ljudska prava i bezbednost svih stejkholdera, čak i ovo pitanje dovodi do kontroverzi. MNK naročito imaju problem sa ovim pitanjem, jer ne postoje univerzalno prihvaćeni standardi koji određuju prihvatljivo ponašanje. Neka osnovna ljudska prava uključuju pravo na život, slobodu, slobodu mišljenja i govora i tretman bez diskriminacije. Još uvek postoje zemlje u kojima postoji diskriminacija etničkih, rasnih i drugih manjinskih grupa. To nije uvek očigledno kao što je to bilo za vreme aparthejda u Južnoafričkoj Republici. Rodna ravnopravnost i prava žena se takođe smatraju jednim osnovnim ljudskim pravom.

Često u poslovnom svetu dolazi do diskriminacije na osnovu pola. Na primer, u Japanu i Saudijskoj Arabiji se zna koje su uloge u društvu i poslovi prihvatljivi za žene, pa tu ne postoji polna ravnopravnost na radnom mestu. To stvara problem za kompanije koje aktivno promovišu jednakost među polovima. One se nalaze u dilemi da li da poštuju osnovne principe ljudskih prava ili da vređaju ljude u lokalnoj kulturi, ili čak i zakone (već smo rekli da su u Saudijskoj Arabiji žene dobile pravo glasa tek 2015).

Položaj žena na radnom mestu veoma se razlikuje od zemlje do zemlje. U nekim državama je ilegalno zapošljavanje žena na menadžerskim pozicijama, dok druge imaju zakone o rodnoj ravnopravnosti. Da li je etički poslovati sa zemljom u kojoj je zabranjeno zapošljavanje žena na poziciji menadžera? Takođe, da li je etički da kompanije izbegavaju stroge zakone o ekološkoj proizvodnji u sopstvenoj zemlji proizvodnjom u nekoj zemlji Trećeg sveta? Da li je etički prodavati novi lek u Indiji koji još treba da prođe stroge testove npr. u SAD? U nekim od ovih situacija kompanije se opravdavaju relativističkim shvatanje etike, dakle, „zavisi od situacije".[182]

Iako je u svetu dosta povećan udeo žena među zaposlenima, većina se još uvek suočava sa problemom „staklene tavanice", što znači da je za žene teško, ako ne i nemoguće, da dostignu više menadžerske pozicije. Na primer, u Japanu postoji i problem staklene tavanice i seksualnog uznemiravanja, što dosta otežava položaj žena u toj zemlji. Čak i fakultetski obrazovanim ženama nude se samo poslovi sekretarice ili slični poslovi nižeg ranga. Japanski menadžeri još uvek veruju da će žena dati otkaz i udati se nakon nekoliko godina, što je dovelo do dvostrukog načina regrutovanja – jednog za muškarce, drugog za žene. Japanske žene čine samo 9% menadžmenta, za razliku od 43% u SAD ili 38% u Francuskoj. Nažalost, žene su uglavnom menadžeri na nižim pozicijama, retko u top menadžmentu. Osim toga, i danas žene zarađuju manje od muškaraca za isti posao sa istim obrazovanjem i iskustvom širom sveta.[183]

Položaj dece. Jedan od izazova multinacionalnih kompanija je što jeftinije nabavljanje resursa, pa je uobičajeno da se proizvodnja u radno intenzivnim delatnostima

seli u zemlje sa niskim cenama radne snage. To nekad dovodi do lošeg publiciteta za kompaniju, pa čak i do kršenja osnovnih ljudskih prava. Na primer, godinama su veliki proizvođači voćnih sokova Minit meid (eng. *Minute Maid*), Tropikana (eng. *Tropicana*) i Nestle nabavljali sok od dobavljača iz Južne Amerike. Mnogi od ovih dobavljača su za branje voća angažovali decu, čak i uzrasta od devet godina. Njihovi siromašni roditelji su ih često, umesto u školu, slali da rade da bi izdržavali porodicu, i nisu tu videli ništa loše jer su i sami radili kao deca. Takođe je problematično poslovanje dobavljača kompanija Nestle, Kardžil (eng. *Cargill*) i Arčer Denijels Midland (eng. *Archer Daniels Midland*) u zapadnoj Africi, gde je na plantažama radilo čak 280.000 dece, koju su tretirali kao roblje.[184]

Kompanije se opravdavaju time, kad se radi o tome da matične kompanije treba da proveravaju rad svojih lokalnih partnera u vezi sa etičnim poslovanjem, da je to lakše reći nego učiniti. U slučajevima koji su 1990-ih dostigli veliki publicitet, kompanija Najki je bila suviše spora u reagovanju na optužbe da njeni lokalni partneri u Pakistanu i nekim drugim državama zloupotrebljavaju decu i ostalu radnu snagu. U to vreme politika kompanije je zahtevala da lokalni proizvođači poštuju lokalne zakone o radu, ali je kompanija kasnije uvela strože etičke norme, nakon što su kritičari pokazali da lokalni zakoni u nekim zemljama uopšte ne štite radnu snagu. Usledilo je bojkotovanje njihovih proizvoda, pa je 1998. CEO kompanije Fil Najt (eng. *Phil Knight*) priznao da su Najkijevi proizvodi postali sinonim za zloupotrebu, prinudni prekovremeni rad i veoma niske nadnice. Kompanija je nakon toga povećala kontrolu stranih partnera koji vrše ugovornu proizvodnju (danas ih ima 645 fabrika u 42 zemlje sa preko milion radnika[185]), od kojih je 95% proizvedeno u Kini, Vijetnamu, Indoneziji i Tajlandu, što promene čini teškim i komplikovanim. Zbog problema sa zloupotrebom dečije radne snage, Najki je raskinuo ugovor sa Saga Sports, njegovim glavnim dobavljačem iz Pakistana. Oko 4.000 radnika je izgubilo posao, što je uticalo na hiljade drugih ljudi koji su izgubili porodični dohodak. Takođe, tokom 1990-ih u Bangladešu su proizvođači tekstila pokušali da se izbore sa kritikama u vezi sa radom dece tako što su otpuštali zaposlenu decu, došlo je do još gore situacije jer su deca zapala u još teži položaj, uključujući i prostituciju.[186] Realnost je da, od 215 miliona zaposlene dece od 5 do 17 godina u svetu, većina radi da bi pomogla svojim porodicama. U nekim zemljama i deca moraju da rade jer su nadnice koje primaju njihovi roditelji ekstremno niske i nisu dovoljne za preživljavanje porodice.[187]

Kidnapovanje. Mnoge kompanije rade u zemljama u kojima je kidnapovanje i ugrožavanje fizičke bezbednosti uobičajena pojava. Na primer, u Kolumbiji je između 2000. i 2004. godine 28 Amerikanaca bio kidnapovano. Žrtve su bili novinari, naučnici, aktivisti za ljudska prava, zaposleni u američkim kompanijama i turisti.[188]

3.5.3. Mito i korupcija

Jedna od najčešćih dilema menadžera u međunarodnom menadžmentu su mito ili čak iznuđivanje. Na primer, zaposleni u kompaniji Otis liftovi (eng. *Otis Elevators*) u Rusiji dobijali su pretnje da će razneti bombom prostorije kompanije ako ne plate novac za zaštitu, tj. „reket".

Ne radi se samo o traženju i primanju novca. Tu spadaju i skupi pokloni (nakit i umetnička dela), bogata zabava (ekskluzivne večere, karte za sportske događaje ili koncerte) i plaćena putovanja. Upotreba ovakvih vrsta „nadoknada" je dosta (bila nekad i sad) u upotrebi u mnogim zemljama na raznim krajevima sveta. Mnoge kompanije čak vode pažljivu evidenciju ovakvih isplata. Izrazi kao što su *baksheesh* (bakšiš) u Turskoj ili arapskim zemljama, *la mordida* (zalogaj) u Meksiku, *basterella* (kovertica) u Italiji ili *pot au vin* (bokal vina) u Francuskoj, slikovito označavaju istu pojavu.[189] Zanimljivo je da skoro sve zemlje u svetu zabranjuju mito sopstvenim zvaničnicima, tako da se strogo kažnjava davanje mita stranim zvaničnicima. Uprkos ovom univerzalnom gledištu na štetnost mita, zemlje se razlikuju prema tome koliko tolerišu tu pojavu. U nekim zemljama je mito ne samo uobičajena pojava koja se toleriše, nego i očekivana.

U zemljama u razvoju često dolazi do situacije da lokalni zvaničnici traže novac da bi odobrili neku aktivnost strane kompanije. Umesto zvaničnim kanalima, taj novac završi u rukama pojedinaca ili grupa. To je u nekim zemljama uobičajen način poslovanja, gde se „pomogne" da se ubrza donošenje odluke. Nažalost, ova pojava se javlja i u razvijenim zemljama. Na primer, kao što smo videli u primeru iz prakse 3.1, generalni direktor Simensa je dao ostavku 2007, a kompanija je morala da plati 1,6 milijardi dolara kazne za podmićivanje širom sveta, od Venecuele do Vijetnama. Kompanija je u periodu od 2002. do 2008. imala godišnji budžet za mito od 40-50 miliona dolara. U tom periodu su platili mito preko 4.200 puta, u ukupnom iznosu od 1,4 milijarde dolara širom sveta.[190] Nije samo CEO učestvovao u tome, nego i mnogi menadžeri i prodavci.[191] Februara 2017. je zbog mita uhapšen i potpredsednik kompanije Samsung elektroniks (eng. *Electronics*), a umešana je i predsednica Južne Koreje. Kompanija je podmićivala transportne kompanije iz Venecuele, proizvođače medicinske opreme iz Kine, Vijetnama i Rusije, proizvođače električne energije u Iraku i Izraelu, naftne kompanije iz Meksika, IT firme iz Argentine, telekom Nigerije i Bangladeša, itd.[192]

Skorašnji primeri su i Volmart, koji je platio meksičkim zvaničnicima milione dolara da bi zaobišli propise, Ejvon (eng. *Avon*) je takođe plaćao mito u Kini, Brazilu, Indiji i Japanu, HP u Nemačkoj, itd.[193]

Poslednji globalni izveštaj organizacije Transparency International iz 2013. pokazuje rezultate ispitivanja 114.000 ljudi u 107 zemalja u vezi sa korupcijom (definisana kao plaćanje mita javnim službama – policija, školstvo, vlada, u poslednjih godinu dana).[194] Tada je 26% domaćinstava u Srbiji platilo mito prilikom dobijanja osnovnih usluga, u poslednjih 12 meseci. Tabela 3.2. prikazuje najmanje i najviše korumpirane zemlje u svetu. Tri godine kasnije, u njihovom izveštaju iz 2016.[195] godine 22% domaćinstava

u Srbiji je platilo mito prilikom dobijanja osnovnih usluga, u poslednjih 12 meseci.[196] Napredak je mali, ali ohrabruje.

Tabela 3.2. Najviše i najmanje korumpirane države

Najmanje korumpirane		**Najviše korumpirane**	
Država	% ljudi koji su platili mito	Država	% ljudi koji su platili mito
Australija	1	Indija	54
Danska	1	Uganda	61
Finska	1	Zimbabve	62
Japan	1	Mozambik	62
Španija	2	Libija	62
Kanada	3	Kamerun	62
Južna Koreja	3	Kenija	70
Malezija	3	Jemen	74
Novi Zeland	3	Liberija	75
Norveška, Portugal, Urugvaj	3	Sijera Leone	84

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 104

Sveukupno, jedan od četiri čoveka je u istraživanju izjavio da je u poslednjih godinu dana platio mito. Šokantno, ali nažalost broj koji opstaje već u nekoliko poslednjih istraživanja Transparency Internationala.

Trend ka globalizaciji i slobodnoj trgovini je doveo do toga da smo postali svesniji potrebe za etičnim poslovanjem i važne uloge MNK u njegovom sprovođenju. Nadamo se da će sledeća istraživanja pokazati cifre koje će bolje odgovarati svetu koji se menja ka smanjenoj korupciji, boljem položaju radnika i većoj odgovornosti kompanija.

4.
ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je kultura i koji su njeni elementi?
- Koji je uticaj kulture na međunarodni menadžment?
- Po kojim elementima se kulture razlikuju?
- Koja su najvažnija istraživanja iz oblasti poređenja kultura?
- Koje su razlike između kultura širokog i uskog konteksta?
- Koje su Hofstedove dimenzije kulture?
- Na koji način nacionalna kultura utiče na proizvod?

Primer iz prakse 4.1.

Tojota

Širom sveta Tojota je poznata po kvalitetu svojih automobila. Njihovo fokusiranje na „Kaizen" (japanski izraz koji znači „stalno poboljšanje") je doveo kompaniju do najprodavanijeg prodavca automobila u svetu.

S obzirom na Tojotinu posvećenost kvalitetu, masivni opozivi automobila su u više navrata u periodu od 2010. do 2013. šokirali javnost. Prvo su početkom 2010. godine povukli 2,3 miliona vozila radi neispravne papučice za gas koja se lepila za podlogu, a kasnije i 5,2 miliona vozila zbog zaglavljivanja papučica u patosnice, pa iste godine i 1,5 milion vozila zbog problema elektrike i curenja kočione tečnosti. Oktobra 2012. povučeno je 7,4 miliona vozila da bi se popravili podizači stakla, a 2013. još milion vozila zbog problema sa erbegom. Osim 1,1 milijardu dolara potrošenih na tužbe, Tojotu su opozivi automobila 2010. koštali 2 milijarde dolara. Takođe, način na koji su rešavali problem je imao i gore posledice nego finansijske.

Predsednik kompanije Akio Tojoda (eng. *Toyoda*), unuk osnivača Tojote, nije se pojavio u javnosti čak dve nedelje nakon prvog opoziva. U svom obraćanju on je minimizovao problem, rekavši da je bila greška u softveru, umesto fizički defekt. Odmah su platili i milionske kazne jer nisu saopštili detalje lošeg funkcionisanja automobila američkom Sekretarijatu za transport.

Šta je krenulo naopako? Kako se pojavila mrlja na simbolu kvaliteta? Neki smatraju da je kultura uzrok krize u kojoj se našla ova kompanija. Kultura poštovanja i poniznosti u japanskim firmama jednostavno ne dozvoljava podređenima da preispituju odluke nadređenih ili da im govore o problemima. Japanci takođe donose odluke konsenzusom, što otežava proveru nečega što je već odlučeno ili napravljeno. Kad znamo da je u Japanu lojalnost prema kompaniji i identifikovanje sa njenim imidžom jače od brige za kupce, možemo shvatiti kako je došlo do problema u Tojoti. Ako bi podređeni i primetili problem, uglavnom nisu hteli da ga prijave, da kritikuju kolege koje su dizajnirale delove automobila koji su pravili probleme, niti da traže više novca za ponovno dizajniranje tih delova.

Takođe, primećeno je da se japanske kompanije ne trude mnogo da reše probleme u vezi sa bezbednošću potrošača. One preferiraju da predstave problem kao mali, nisu voljne da povuku proizvod, imaju lošu komunikaciju o problemu sa javnošću i pokazuju premalo saosećanja sa potrošačima koji su imali probleme.

Slični problemi su se javili i u drugim poznatim slučajevima. Kad su zemljotres i cunami otopili jezgro nuklearnog reaktora u nuklearnoj elektrani Fukušima 2011. godine, nezavisni izveštaj je pokazao da se to moglo sprečiti. Naime, komunikacija na više nivoa nije funkcionisala, a podređeni se nisu usuđivali da dovode u pitanje odluke nadređenih. Tendencija ka grupnom odlučivanju je usporila primenu vanrednih mera, što je dovelo do katastrofalnih posledica.

Zašto japanske firme reaguju na ovaj način u pitanjima bezbednosti? Kao prvo, u Japanu je nadoknada štete uzrokovane lošim proizvodima gotovo nepostojeći pojam. Znači da

japanske kompanije imaju malo da izgube ako ne reaguju. Drugo, Japanci su opsednuti kvalitetom i stručnošću. Naravno da je u takvom okruženju sramota priznati da je vaš proizvod imao defekt. Kompanije će možda negirati postojanje bilo kakvih grešaka svojih proizvoda, da bi „sačuvale obraz", tj. zaštitile reputaciju. I treće, japanske kompanije su na neki način odvojene od svojih potrošača. U članku objavljenom u Vol strit žurnalu (*the Wall Street Journal*), predsednik Tojote Akio Tojoda je rekao: „Jasno je da poslednjih godina nismo pažljivo slušali naše potrošače koliko je trebalo, niti smo odgovarali na njihove brige".

Još jedno objašnjenje Tojotinih problema su odnosi sa javnošću. Mediji u Japanu su neuporedivo manje pisali o ovoj situaciji nego američki. Stvar je u tome što, za razliku od američke kulture koja zahteva transparentnost, za Japance je dovoljno da se neko izvini i ide dalje. Akio Tojoda se javno izvinio i preuzeo ličnu odgovornost za to šta se desilo, a to je bilo dovoljno za japanske medije. Ali ne i za američke.

Postoji još jedno gledište ovog problema. Neki smatraju da je razlog opsesija rastom kompanije. Kompanije mogu da osvajaju nova tržišta ili da nude nove stvari potrošačima, ali ne mogu da rade obe stvari istovremeno. Takođe, ranije, kad se Tojota fokusirala na Kaizen, mogla je da blisko sarađuje sa svojim dobavljačima i da obezbedi kvalitet delova, naročito jer su partneri bili geografski blizu fabrika Tojote. Globalna konkurencija je naterala Tojotu da postane i cenovno konkurentna i da to traži od svojih dobavljača, što je moralo biti na uštrb kvaliteta. Pošto je teško ostvariti Kaizen na velikoj geografskoj udaljenosti, Tojota je nenamerno žrtvovala kvalitet na račun cene.

Tojota može da se vrati na poziciju koju je imala, ali će morati da se fokusira na potrošače i njihovu bezbednost. Menadžeri treba da se fokusiraju na Kaizen, ali i da izbegavaju negativne elemente svoje kulture koji su i doveli do problema.

Izvor: Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 110-112

Iako su globalizacija i transfer znanja i poslovnih veština doveli do sve većih sličnosti između kompanija širom sveta, ljudi koji rade u njima ostaju i dalje pripadnici svojih kultura, što utiče na njihov rad, očekivanja i ponašanja. Jedna od osnovnih razlika između domaće kompanije i međunarodne je **multikulturalizam**, tj. prisustvo ljudi iz dve ili više kultura u jednoj kompaniji. On ima i prednosti i mane koje mogu uticati na performanse organizacije. Neke od prednosti su privlačenje najstručnijih zaposlenih bez obzira na nacionalno poreklo, bolji odnos sa stranim partnerima i potrošačima, veća kreativnost zbog različitih pogleda na svet, donošenje kvalitetnijih odluka zbog različitih perspektiva, uzimanje u obzir poslovnih prilika širom sveta, bolje prilagođavanje promenama i stvaranje jedinstvene korporativne kulture koja se bazira na različitostima. Mane mogu da predstavljaju dominacija jedne nacije nad drugima, teškoće u koordinaciji između različitih načina rada i nemogućnost dolaženja do konsenzusa zbog različitih gledišta.[197] U upravljanju multikulturnom radnom snagom, komunikacija je jedno od glavnih oruđa. U komunikaciji sa ljudima iz različitih okruženja su mogući mnogi nesporazumi ako ne poznajemo makar najvažnije razlike među njima.

Globalizacija je dovela do toga da poslovni ljudi svakodnevno kontaktiraju sa stranim partnerima ili kupcima. To je dovelo do veće potrebe za međusobnim razumevanjem. Obrazovanje u oblasti multikulturalne komunikacije obuhvata najrazličitije elemente kulture, kao što su jezik, religija, filozofija, umetnost, nauka, opšte društveno uređenje, ekonomija, politika, istorija, sport, tradicija, hrana i simboli.[198]

Za međunarodnog menadžera je važno da shvati da, kao što smo videli u primeru Tojote, kultura možda u velikoj meri da utiče na poslovanje kompanije, ali isto tako ona ne može biti objašnjenje za sve što se dešava na međunarodnom tržištu. Dakle, postoje situacije u kojima je kultura više ili manje važna za svakodnevno poslovanje i performanse kompanije. Kultura će verovatno uticati na strukturu, uloge i odnose, kao i na to kako organizacija reaguje na okruženje. Ali u pojedinačnim situacijama, kultura možda uopšte ne utiče na dešavanja, a ako i utiče, možda postoje i drugi važniji faktori. Drugi mogući faktori koji utiču na organizaciju su interni (organizaciona strategija i ličnost lidera) i eksterni faktori (osim kulture to su ekonomski uslovi, tržište, tehnologija, aktivnosti konkurenata itd.). Do menadžera je da uvidi koji faktori su u svakoj situaciji dominantni.

4.1. ŠTA JE KULTURA I ODAKLE DOLAZI?

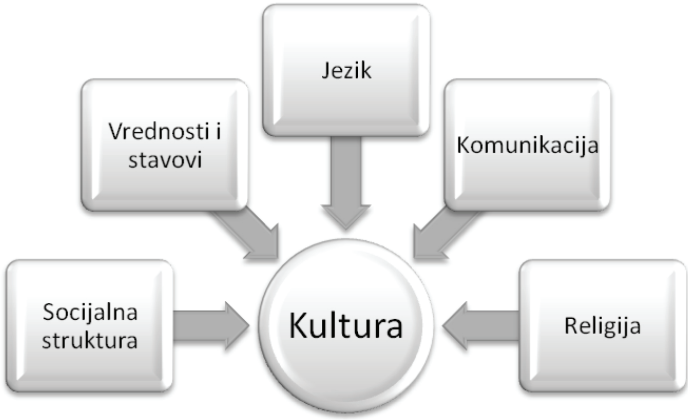
Postoji mnogo definicija kulture. Jedna je da je kultura set različitih verovanja i vrednosti koje karakterišu i izdvajaju jednu socijalnu grupu, narod ili organizovano društvo u odnosu na druge.[199] Možemo reći da je kultura „sve što ljudi imaju, misle i rade kao pripadnici jednog prepoznatljivog društva".[200] Ova definicija obuhvata materijalne elemente kulture, ideje i vrednosni sistem i način na koji se ljudi potvrđuju radom.

Kultura nije formalizovana (dokumentovana pravilima), niti je pojedinačna, odnosno javlja se u kontekstu grupe ili podgrupe. Ona određuje ponašanja koja su u jednom društvu ili grupi prihvatljiva, a koja nisu. Ona nije urođena, nego stečena

socijalizacijom, tj. životom u određenoj zajednici. Kultura godinama evoluira i prenosi se sa jedne generacije na drugu. Danas možemo reći i da postoje dva paralelna procesa konvergencije i divergencije kultura. To znači da, pod uticajem globalizacije, dolazi do približavanja, tj. smanjivanja razlika između kultura, naročito u poslovanju, ali u isto vreme se mnoge nacionalne kulture opiru tom procesu, naročito u nematerijalnim elementima koji se tiču nacionalnog identiteta.[201]

Kultura nekog društva određuje kako njegovi pripadnici komuniciraju međusobno. Osnovni elementi kulture su socijalna struktura, vrednosti i stavovi, jezik, komunikacija i religija (Slika 3.1).[202] Interakcija ovih elemenata utiče na lokalno poslovno okruženje u kojem rade međunarodne kompanije.

Slika 4.1. Elementi kulture



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 111

Socijalna struktura

Osnova svakog društva je socijalna struktura, koja određuje uloge pojedinaca unutar društva, podelu društva na klase i mobilnost pojedinaca u okviru društva. Sva ljudska društva uključuju pojedince koji zajedno žive u porodicama i zajedno rade u organizacijama. Društva se međusobno razlikuju po načinu na koji definišu porodicu i po važnosti koju pojedinac ima unutar grupe. Na primer, dok za Amerikance porodica podrazumeva samo najužu porodica (roditelji i deca), u arapskom svetu porodicu čine i braća, ujaci, tetke, rođaci, kao i porodica njihovog bračnog druga, i prema svima njima imaju obavezu pomoći i podrške. U nekim zemljama to shvatanje je još šire, kao na primer u Somaliji, koja je organizovana u klanove (koje čine pripadnici jednog plemena).

U različitim zemljama razlikuje se i važnost porodice u poslovanju. U SAD nepotizam (zapošljavanje rođaka i prijatelja) nije dozvoljen, dok su u Kini i arapskim zemljama porodične veze ključne, pa je zapošljavanje rodbine uobičajena praksa.

Kulture se takođe razlikuju po važnosti pojedinca u grupi. U SAD, Velikoj Britaniji i Nemačkoj deca se vaspitaju tako da se razvija njihovo samopouzdanje, talenat i lična odgovornost za sopstvene uspehe, dok se u Japanu i Koreji deca vaspitaju da što bolje služe grupi, uz vrednovanje zajedništva, lojalnosti i harmonije. Individualizam je koristan zbog razvoja preduzetničkog duha, ali sa druge strane može otežati timski rad.

Društva se takođe razlikuju po **socijalnoj stratifikaciji** (hijerarhijska podela na klase). U svim društvima postoji podela ljudi prema rođenju, profesiji, obrazovanju, dohotku i drugim karakteristikama.[203] Međutim, društva se razlikuju po važnosti ovih karakteristika u međusobnoj interakciji između pojedinaca i grupa. Velika Britanija i Indija su primer izrazito klasno podeljenog društva, dok su npr. Švedska i Norveška primeri egalitarnog društva. MNK moraju uskladiti svoje procedure zapošljavanja i promovisanja da bi se uzele u obzir klasne razlike između nadređenih i podređenih. Zapošljavanje pripadnika jedne klase na mestu koje je tradicionalno rezervisano za pripadnike druge klase bi uticalo na raspoloženje i produktivnost zaposlenih. Takođe, prilikom oglašavanja u takvim društvima, kompanije treba da vode računa o tome da se njihova poruka odnosi isključivo na ciljnu grupu ili klasu, a da se ne preliva i na druge društvene grupe.

Socijalna mobilnost je sposobnost pojedinca da pređe iz jedne društvene klase u drugu. Ona je ,naravno, veća u manje podeljenim društvima. Ona utiče na stavove pojedinca o obrazovanju i usavršavanju, radnim odnosima, preuzimanju rizika i preduzetništvu. Ljudi se neće truditi da se usavršavaju ako znaju da neće nikad biti unapređeni iznad maksimalne tačke unapred određene za njihovu klasu. Na primer, u Velikoj Britaniji je teško da osoba pređe u višu društvenu klasu. Sa druge strane, ljudi iz egalitarnih društava, kao što je Kanada, više su motivisani da ulože u obrazovanje ili da postanu preduzetnici, znajući da svi imaju jednake šanse za uspeh.

Jezik

Jezik određuje način na koji članovi društva posmatraju svet oko sebe. U poznatom eksperimentu u Hong Kongu su 153 bilingvalna (engleski i kineski jezik) studenta MBA studija bila podeljena u dve grupe. Jednoj grupi je dat tekst sa pitanjima na engleskom, drugoj grupi identičan tekst na kineskom jeziku. Velika pažnja je bila posvećena nijansama u značenju, da bi oba teksta značila potpuno isto u svim aspektima, uključujući i pitanja. Odgovori na pitanja su se dosta razlikovali, što je pokazalo da je jezik koji su studenti koristili u tom trenutku uticao na shvatanje teksta i zadataka.[204]

Jezik nam takođe jasno govori o nekim vrednostima u datom društvu. Na primer, u španskom, nemačkom, francuskom i srpskom postoji jasna razlika između „ti" (drugo lice jednine) i „Vi" (drugo lice jednine uz persiranje), čija upotreba pokazuje prisnost/jednakost ili poštovanje/distanciranje od osobe sa kojom komuniciramo.

Sa druge strane, takva razlika u engleskom jeziku ne postoji. U društvima u kojima postoji ta razlika potrebno je pokazati formalnost pri komuniciranju sa poslovnim partnerima. Isto tako, u svakoj kulturi postoje stvari o kojima se ne razgovara u „pristojnom društvu", pa o tome treba voditi računa na poslovnim sastancima. Videćemo neke od tim tema u primeru iz prakse 5.2.

Takođe, treba pomenuti da je u mnogim zemljama u zvaničnoj upotrebi više jezika, počevši od dva jezika u Kanadi do 23 jezika u Indiji ili 39 u Togou, a tu su još i mnogi dijalekti tih jezika. U zemljama Južne Amerike je uobičajeno da siromašna domorodačka plemena koja žive u planinama i ruralnim oblastima govore lokalne indijanske jezike i teško se sporazumevaju sa gradskim stanovništvom koje govori španski. Etnička i jezička heterogenost (raznolikost) društva je važan faktor u osmišljavanju promotivne kampanje (uključujući medij koji će se koristiti i samu poruku), pa čak i proizvod koji će se prodavati na datom tržištu. Pri tome treba posebno obratiti pažnju na korektne prevode naziva proizvoda ili promotivne poruke, jer greške dovode do slabe prodaje proizvoda.

Društva se razlikuju i po tome koliko je lako ili teško reći „ne". Dok je u zemljama Zapada uobičajeno otvoreno odbiti neku ponudu ili zahtev, u Japanu, Indiji i na Bliskom istoku to nije slučaj. Japanci će koristiti razne izgovore da se ne sretnu sa poslovnim partnerom umesto da otvoreno odbiju posao, ili će reći nešto kao „Veoma je teško" ili „Učiniću sve što mogu".

Pošto ne postoje dva jezika sa potpuno istim vokabularom, mnoge reči i izrazi, kad se prevedu na druge jezike, ne znače tačno ono što su značili u originalnom jeziku, što može dovesti do nesporazuma. Problem mogu biti i homonimi, tj. reči koje zvuče isto, a znače drugačije.[205] Na primer, jedan Amerikanac je pri poseti pape u Meksiku uzvikivao „viva la papa!", misleći da govori „živeo papa". Međutim, na španskom je „el papa" reč za papu, a „la papa" je krompir.

Komunikacija

Komunikacija među pripadnicima različitih kultura, bilo da se radi o verbalnoj ili neverbalnoj, naročito je važna za međunarodnog menadžera. Do nesporazuma dolazi zato što pošiljalac i primalac posmatraju poruku u skladu sa svojom percepcijom, očekivanjima i iskustvima.

Dok su neki elementi neverbalne komunikacije univerzalni (kao što su izrazi lica koja pokazuju šest osnovnih emocija – radost, strah, iznenađenje, tuga, ljutnja i gađenje), neverbalna komunikacija često izaziva nesporazume zato što ljudi kodiraju i interpretiraju znakove i ponašanje u skladu sa svojom etničkom pripadnošću. Različiti telesni pokreti mogu imati drugačije, pa čak i suprotno značenje u različitim kulturama (npr. razlika između Srbije i Grčke u klimanju glavom gore-dole ili levo-desno). Neki primeri konfliktnih neverbalnih poruka su:[206]

- Pokreti su u nekim kulturama važniji nego u drugim, na primer Italijani mnogo više gestikulišu dok pričaju nego Švedani.

- Pripadnici nekih kultura u razgovoru stoje mnogo bliže nego drugi, npr. Arapi su mnogo bliži jedni drugima nego Japanci.
- U nekim zemljama je uobičajeno da ljudi gledaju jedni druge u oči dok razgovaraju, npr. Nemci, dok Japancima poštovanje zabranjuje direktni pogled, naročito u nadređenog.
- Vreme je više ili manje važno, zavisno od zemlje. Na primer, dok Kolumbijci dolazak na vreme shvataju dosta labavo, za Nemce je neprihvatljivo i kašnjenje od pet minuta.
- Podizanje glasa je u zemljama zapadne Evrope neprihvatljivo, dok to za Arape pokazuje snagu i iskrenost.
- Određenim zvukovima za vreme jela Kinezi pokazuju lepo ponašanje, na šta će se mrštiti većina Evropljana.

Čak i tišina ima značenje. Dok je za Fince ona znak da slušalac razmišlja o onome što je čuo i time pokazuje poštovanje prema sagovorniku, za Amerikance je tišina neprihvatljiva, pa se trude da ispune vreme pitanjima ili komentarima. Ovde treba da pomenemo i davanje poklona. U nekim zemljama se poslovnim partnerima obavezno daju pokloni, u drugima ne. O tome smo detaljnije videli u delu o poslovnoj etici. Običaji vezani za gostoprimstvo se takođe razlikuju – da li su uobičajeni poslovni ručkovi ili poslovnim razgovorima nema mesta za stolom.

Religija

Oko 84% svetskog stanovništva pripada nekoj od 19 religija, od čega su četiri najveće: 33% su hrišćani (katolici, protestanti i pravoslavci), 19,6% muslimani, 13,4% hinduisti i 6% budisti.[207] Religija propisuje radne navike, odnos prema potrošnji, pojedinačnoj odgovornosti, planiranju za budućnost, moralne norme, ponašanje ljudi, način oblačenja itd. Pojava i razvoj kapitalizma u zapadnoj Evropi se povezuje sa protestantskom etikom, koja naglašava težak rad pojedinca, štedljivost i stvaranje materijalnog bogatstva kao način slavljenja Boga. Sa druge strane, za hinduizam je važno spiritualno uzdizanje umesto materijalnog bogatstva. Islam naglašava obaveze pojedinca prema društvu. U islamskim zemljama profit ne sme doći od iskorišćavanja i prevare, tako da se zabranjuje plaćanje kamata. Religija može da odredi i poslove koje pojedinac može da radi, npr. kastinski sistem u Indiji ograničava tržište rada u toj zemlji, jer religija/kasta određuje poslove koje pojedinac može da radi. U islamskim zemljama su poslovi koje žene mogu raditi vrlo ograničeni. Religija određuje i periode potrošnje nekog proizvoda, npr. za vreme religijskih praznika kao što je Božić.

U nekim zemljama religija igra dominantnu ulogu u društvu, pa su religijski zakoni u stvari pravila po kojima se ponašaju svi u društvu, uključujući i kompanije (kao što je u Saudijskoj Arabiji), dok je u drugim zemljama religija manje važna. Mekdonalds je napravio veliku grešku kad je za vreme Svetskog kupa u fudbalu 1994. štampao papirne kese sa zastavama 24 nacionalne ekipe. Među njima je bila i zastava Saudijske Arabije,

na kojoj se nalaze reči iz Kurana. Muslimani širom sveta su bili uvređeni što se svete reči bacaju u đubre.[208]

Vrednosti i stavovi

Vrednosti su principi i standardi koje prihvataju članovi društva – osnovna ubeđenja koja imaju članovi društva o tome šta je dobro a šta loše, pravedno ili nepravedno, važno ili nevažno[209], a stavovi su evaluacija (od pozitivne preko neutralne do negativne) predmeta, ljudi i događaja.[210] Vrednosti se uče i stiču u društvu u kojem pojedinac odrasta. Stavovi prema vremenu, životnom dobu, obrazovanju i statusu oblikuju ponašanje pojedinaca u okviru društva.

Već smo pomenuli da se odnos prema vremenu razlikuje između različitih društava. U angloameričkim kulturama „vreme je novac", dok u Africi kažu „čovek je napravio sat, a ne obrnuto". Zato Amerikanci i Kanađani očekuju da sastanak počne na vreme i da se govori o konkretnim stvarima. Nepristojno je da se neko ostavi da čeka. Sa druge strane, Japanci i Arapi će se truditi da na prvom sastanku sa poslovnim partnerima samo utvrde da li im se može verovati, da bi tek kasnije krenuli sa pričom o konkretnom poslu, pa ih ne treba požurivati. U Južnoj Americi se i kašnjenje od 45 minuta smatra dolaskom na vreme.

Društva se dosta razlikuju i po odnosu prema mladima i starima. Neke kulture (Japan, arapske zemlje) veoma poštuju starije pripadnike društva, pa će oni imati najviše pozicije u organizaciji, dok se u drugima (npr. SAD) mladost smatra vrlinom i snagom jedne organizacije, pa se čak i više menadžerske pozicije daju relativno mladim ljudima.

Obrazovni sistem zemlje (uključujući i državne i privatne škole) pokazuje kulturne vrednosti tog društva. Razlikuju se po širini obrazovanja(da li se ljudi školuju za konkretne poslove ili imaju opšte obrazovanje), dostupnosti (za sve ili samo za bogate), razvijanju ličnih dostignuća i kreativnosti ili znanja koja će đacima omogućiti dobar rezultat na maturi itd.

Način na koji se postiže status takođe se razlikuje među kulturama. U nekim društvima status se nasleđuje i rezultat je bogatstva ili položaja predaka. U drugima se stiče sopstvenim radom i dostignućima. U Japanu status pojedinca zavisi od statusa grupe kojoj pripada, npr. visoki status imaju ljudi koji su studirali na Tokijskom univerzitetu ili rade u Tojoti. U Indiji je status određen kastom kojoj pojedinac pripada. Kasta prikazuje vrline koje je neko imao u prethodnom životu.

Kulture generalno možemo i podeliti prema stavu koje ljudi imaju prema samima sebi. U zapadnim kulturama, koje naglašavaju jedinstvenost, oslanjanje na samog sebe i individualna dostignuća, ljudi doživljavaju kao pojedinci i nezavisni. Na primer, deca se uče da se rano osamostale od roditelja, škola podstiče individualne aktivnosti i postignuća, a uglavnom se nagrađuje individualni rad zaposlenih. Sa druge strane, u mnogim drugim kulturama je pojedincu teško da se odvoji od drugih ljudi ili od situacije. Vrednuje se međuzavisnost među ljudima, solidarnost i grupna kohezija.

Ako se posmatraju na ovaj način, čovek nije odvojeni pojedinac. Ovo možemo ilustrovati japanskom poslovicom „ekser koji štrči dobije u glavu" i američkom „točak koji škripi dobije ulje".[211]

Kulture se takođe razlikuju prema zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu platom. Istraživanja su pokazala da ljudi iz zapadnih i drugih ekonomski razvijenih kultura imaju veće zadovoljstvo poslom nego zaposleni iz istočnih, komunističkih i generalno manje razvijenih zemalja. Takođe, plata jednako utiče na zadovoljstvo poslom bez obzira na kulturu, dok su stvari kao što su odgovornost i mogućnost ličnog razvoja važnije u bogatijim zemljama sa individualizmom i malom distancom moći.[212]

U međunarodnom poslovanju su takođe bitni stavovi koje imamo prema drugim grupama i kulturama. Sve više menadžera danas radi sa pripadnicima različitih grupa, kultura i potkultura, a mnogi i žive u inostranstvu kao ekspatrijati. Svi mi neminovno imamo neke stavove o drugim kulturama, npr. Francuzi su romantični a Japanci precizni. To su **stereotipi** – generalizacije o osobinama grupe ljudi samo na osnovu pripadnosti nacionalnoj, rasnoj, religioznoj, profesionalnoj, ili nekoj drugoj grupi, bez obzira na postojanje razlika među njima. Stereotipi mogu biti pozitivni i negativni. Međunarodne kompanije treba da budu svesne stereotipa i efekta koji oni mogu imati na odnose između različitih grupa menadžera, npr. ekspatrijata i lokalnih menadžera. Takođe, ovde treba da naglasimo važnost kroskulturalne obuke za prevazilaženje stereotipa, jer su oni čest uzrok nerazumevanja u multikulturalnoj komunikaciji.[213]

Stavovi i stereotipi su važni i kod izbora proizvoda za strano tržište, kao i izbora medija i poruke koju žele da prenesu u oglašavanju. Primećeno je i da oglasi pokazuju osnovne kulturne vrednosti. Npr. kampanja protiv pušenja u individualističkim zemljama naglašavaju loše posledice za pojedinca pušača, dok se u Koreji naglašavaju negativne posledice za druge ljude u okruženju.[214] Svesni smo i važnosti imidža zemlje porekla, pa će se za tehničke uređaje koji su proizvedeni u Japanu ili Nemačkoj *apriori* smatrati da su kvalitetni, mada to neće biti slučaj ako se radi o modnom proizvodu.

4.2. UTICAJ KULTURE NA MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Kultura može uticati na međunarodni menadžment, nekad i na neočekivane načine – na primer, šta zaposleni očekuju od kompanije (i obrnuto), kakvi su stavovi menadžera, uklapanje menadžera ekspatrijata u strano kulturno okruženje, koje su strategije ulaska na strana tržišta, pa čak može da odredi i odnose između kompanija i lokalne vlade. Možda je najvažnije to što kultura utiče na to kako ljudi razmišljaju i kako se ponašaju. Kulturne razlike mogu dovesti do konflikata na radnom mestu, ali i do poboljšanih performansi ako se poštuje i razume doprinos svake kulture. Istraživanja su pokazala da filijale u inostranstvu imaju bolje finansijske rezultate ako se u njima posluje na način na koji se to radi u lokalnoj sredini, umesto da se preslikava organizacija rada u sedištu kompanije.

Za međunarodno poslovanje relevantno je nekoliko karakteristika kulture:[215]

- Kultura predstavlja naučeno ponašanje koje se prenosi sa jednog člana društva na drugog. Neki elementi kulture se prenose sa generacije na generaciju, kao kad roditelji uče decu pristojnom ponašanju. Drugi elementi se prenose među vršnjacima, kao kad deca u nižim razredima škole uče neke igre ili norme ponašanja od starije dece.
- Različiti elementi kulture su povezani. Npr. u Japanu, kao izrazito kolektivističkoj kulturi, ljudi sve rade za dobrobit grupe. To se odražava i u celoživotnom zaposlenju i lojalnosti poslodavcu, iako se poslednjih godina to menja.
- Kultura je takođe i prilagodljiva. Iako smo rekli da kulture dugoročno evoluiraju, nekad im je potrebno kraće vreme da se prilagode novonastaloj situaciji. Na primer, iako je period kad je Nemačka bila razdvojena na Istočnu i Zapadnu trajao samo 45 godina (1945–90), stvorile su se velike kulturne razlike između dva dela istog naroda, neke nepremostive do danas, toliko godina nakon ujedinjenja.
- Kulturu dele članovi društva i ona u tom smislu definiše pripadnost konkretnom društvu: pojedinci koji dele kulturne norme su članovi tog društva, oni koji ne – nisu.

Možemo videti razlike među kulturama u mnogim situacijama, čak i uključujući neke osnovne stvari kao što je rukovanje. U Tabeli 4.1. vidimo razlike među kulturama.

Tabela 4.1. Rukovanje u svetu

Kultura	**Vrsta rukovanja**
SAD	Čvrsto
Azijske	Lagano (neki nisu naviknuti na rukovanje, neki se osećaju neprijatno), izuzetak je Južna Koreja, gde je čvrst stisak ruke
Britanska	Mekan stisak
Francuska	Lagano i brzo (ruka se ne pruža nadređenima), ponavlja se na dolasku i na odlasku
Nemačka	Oštro i čvrsto, ponavlja se na dolasku i na odlasku
Južnoameričke	Umeren stisak, ponavlja se često
Bliskoistočne	Blago, ponavlja se često
Južnoafrička	Lagano, dugo traje

Izvor: Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 113

Uopšteno govoreći, kultura utiče na međunarodni menadžment time što utiče na verovanja i ponašanja. Slede primeri kako kultura nekog društva može direktno uticati na menadžerski pristup:[216]

- **Centralizovano ili decentralizovano odlučivanje.** U nekim društvima top menadžeri donose sve važne odluke u organizaciji. U drugima, u donošenju čak i najvažnijih odluka učestvuju i srednji i niži nivoi menadžmenta.
- **Sigurnost ili rizik.** U nekim društvima donosioci odluka izbegavaju rizike i neizvesnost u najvećoj mogućoj meri. U drugima, preuzimanje rizika se ohrabruje, a odlučivanje u uslovima neizvesnosti je uobičajeno.
- **Nagrađivanje pojedinca ili grupe.** U nekim društvima zaposleni koji se ističu nagrađuju se bonusom ili procentom od prodaje. U drugima, kulturne norme zahtevaju da se nagradi čitava grupa, a nagrađivanje pojedinca se ne odobrava.
- **Neformalne ili formalne procedure.** U nekim društvima mnogo posla se radi kroz neformalne načine, dok se u drugima čvrsto slede postavljene procedure.
- **Velika ili mala lojalnost prema organizaciji.** U nekim društvima se ljudi u potpunosti identifikuju sa organizacijom u kojoj rade ili sa poslodavcem. U drugima se ljudi identifikuju sa svojom profesijom ili radnim mestom, npr. inženjeri ili mehaničari.
- **Saradnja ili nadmetanje.** U nekim društvima se ohrabruje saradnja između ljudi, dok se u drugima ohrabruje nadmetanje.
- **Kratkoročna ili dugoročna perspektiva.** Neke kulture se fokusiraju na kratkoročne ciljeve, kao što su ciljevi vezani za ostvarivanje sadašnjeg profita i efikasnosti. Druge kulture su više zainteresovanje za dugoročne ciljeve, kao što su tržišno učešće ili tehnološki razvoj.
- **Stabilnost ili inovacije.** Kulture nekih država ohrabruju stabilnost i ne vole promene, dok za druge inovacija i promena imaju veću vrednost.

4.3. POREĐENJE KULTURA

Postoji nekoliko načina prikazivanja različitosti među kulturama. U nastavku ćemo se osvrnuti na neka važna istraživanja iz ove oblasti, a to su Holove kulture širokog i uskog konteksta, Hofstedove dimenzije kulture, Trompenarsove dimenzije kulture, kulturni klasteri i Luisov model.

4.3.1. Kulture širokog i uskog konteksta

U komunikaciji je nekad važnije „čitanje između redova" nego ono što je zaista izgovoreno. Hol (eng. *Hall*)[217] je podelio kulture na one u kojima je važnije šta se kaže i one u kojima je važnije kako se kaže. U **kulturama uskog konteksta** (npr. Švajcarska ili Nemačka) komunikacija je jednostavna i direktna i reči neće zavisiti od konteksta

u kojem su izrečene. Insistira se na direktnim odgovorima i neverbalna komunikacija ima manju važnost. Pismeni ugovor je mnogo važniji od usmenog dogovora, pa je i potpisani ugovor zakonom obavezujući.

Sa druge strane, u **kulturama širokog konteksta** (Japan, arapske zemlje), potrebno je dosta dodatnih informacija (tj. kontekst) da bi se pravilno razumela poruka. Reči se ne smeju bukvalno prevoditi, već ih treba sagledati u okviru konteksta, pošto je važno na koji način nešto saopštavamo. Neverbalna komunikacija je mnogo važnija nego u kulturama uskog konteksta. Usmeni dogovor je važniji od potpisanog ugovora, koji služi kao početno polazište u razvijanju međusobnih odnosa. Strancima je dosta teže da se uklope u ovakvu sredinu zbog nijansi u interpretiranju različitih društvenih i komunikativnih situacija (Slika 4.2).

Ljudi iz kultura uskog i širokog konteksta drugačije komuniciraju i na radnom mestu. U kulturama uskog konteksta ljudi žele što pre da pređu na konkretnije dogovore o poslu, dok je u kulturama širokog konteksta važno ostaviti dovoljno vremena za upoznavanje poslovnih partnera.

Da bismo bolje shvatili razmišljanje u jednoj tipičnoj zemlji širokog konteksta, opisaćemo jednu kinesku reklamu za deterdžent kompanije Najs (eng. *Nice Company*). Reklama pokazuje devojku koja u pranju veša pomaže majci koja je upravo izgubila posao. Reklama je povezana za jaki kineski osećaj odgovornosti prema porodici i društvu i naglašava važnost roditeljstva u Kini.[218]

Slika 4.2. Važnost konteksta u različitim zemljama



Izvor: Cateora, P. R., Gilly, M. Graham, J. L. (2011) International Marketing, 15th ed., New York: McGraw-Hill Irwin, str. 137

4.3.2. Hofstedove dimenzije kulture

Tokom poslednjih nekoliko decenija, istraživači su pokušali da daju jasniju sliku kulture analizirajući njene delove ili dimenzije. Najuticajnije istraživanje razlika i

sličnosti među kulturama, kao i uticaja nacionalne na organizacionu kulturu, uradio je Holanđanin Gert Hofsted (hol. *Geert Hofstede*). Istraživanje je obuhvatilo 116.000 ispitanika zaposlenih u IBM u preko 70 zemalja. Tokom vremena je istraživanje prošireno, tako da su uključena i druga zanimanja. Činjenica da je većina učesnika studije radila u IBM je mana ovog istraživanja, ali sa druge strane, pošto ispitanici imaju sličan nivo obrazovanja i vrstu posla, to je omogućilo lakše poređenje njihovih odgovora, gde se najviše gledalo na razlike u nacionalnim kulturama.

Originalno su bile četiri dimenzije kulture, a danas ih ima šest:[219]

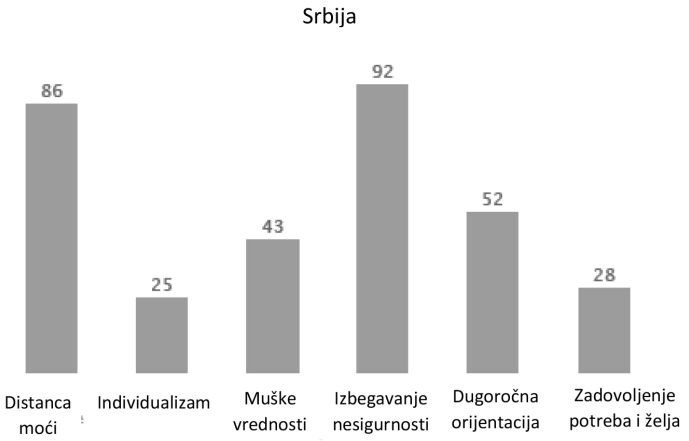
- **Distanca moći** – stepen do kojeg manje moćni članovi nekog društva prihvataju da je moć nejednako raspoređena. U zemljama sa velikom distancom moći (Meksiko, Južna Koreja, Indija) ljudi prihvataju svoje mesto u hijerarhiji, dok u zemljama sa malom distancom moći (Austrija) ljudi pokušavaju da izjednače raspodelu moći i traže objašnjenje kad ona nije jednako raspoređena.
- **Individualizam nasuprot kolektivizma** – u individualističkim društvima (SAD) ljudi vode računa samo o sebi i svojim najužim porodicama, dok se kolektivistička društva (Gvatemala, Kolumbija, Indonezija) sastoje od usko povezanih mreža ljudi, u kojima pojedinci očekuju da o njima brinu rođaci, prijatelji ili pripadnici drugih grupa u zamenu za lojalnost koja se ne dovodi u pitanje. Razlika se vidi i u tome da li se sopstveni imidž definiše kao „ja" ili „mi".
- **Muške nasuprot ženskim vrednostima** – muške vrednosti ove dimenzije predstavljaju preferencije za dostignućem, heroizmom, sticanjem materijalnih dobara, nadmetanjem sa drugima. Nasuprot tome, ženske vrednosti pokazuju uživanje u životu, saradnju, skromnost i zaštitu slabih. Norveška i Švedska imaju najniži rezultat muških vrednosti, a Japan najviši.
- **Izbegavanje neizvesnosti** – stepen do kojeg se pripadnici neke kulture osećaju neprijatno u rizičnim i neizvesnim situacijama. Osnovno pitanje je kako se društvo nosi sa činjenicom da ne možemo znati budućnost: da li da pokušamo da je kontrolišemo ili jednostavno pustimo da se dogodi? Zemlje sa visokim rezultatom izbegavanja neizvesnosti (Grčka) se pridržavaju strogih verovanja i pravila ponašanja, a promene su nepoželjne.
- **Dugoročna orijentacija** – Svako društvo se trudi da održi neke veze sa prošlošću dok se bori sa izazovima sadašnjosti i budućnosti, ali se društva razlikuju po tome šta im je prioritet. Zemlje sa niskim rezultatom (Kolumbija) više vole da poštuju tradiciju i nepoverljivi su prema svim društvenim promenama, žele da ostvare brze rezultate i retko štede za budućnost. Sa druge strane, zemlje sa visokim rezultatom (Kina, Japan) ohrabruju štedljivost i ulažu u obrazovanje kao način da se pripreme za budućnost. Prilagođavaju svoje tradicije novonastalim okolnostima.
- **Zadovoljenje potreba ili uzdržavanje** – sa jedne strane su društva u kojima se ohrabruje zadovoljenje sopstvenih potreba i želja (SAD, Australija, Čile, Meksiko), nasuprot društava u kojima se onemogućava zadovoljenje želja putem strogih društvenih normi (muslimanske zemlje, Rumunija i Kina). Sa jedne strane,

ljudi žive u trenutku, slobodno izražavaju sreću i smatraju da su tvorci sopstvene sudbine, a sa druge su ljudi koji smatraju da njihova sudbina nije u njihovim rukama i manje ispoljavaju sreću.

Na Slici 4.3 vidimo grafički prikaz kulture u Srbiji, prema Hofstedovim dimenzijama kulture:

- Distanca moći – 86: visok rezultat pokazuje da ljudi u Srbiji prihvataju hijerarhijsko uređenje u kojem svako ima svoje mesto i koje ne mora da ima objašnjenje zašto je to tako. Hijerarhija u organizacijama pokazuje nejednakosti među ljudima, popularna je centralizacija, od podređenih se očekuje da rade šta im se kaže, a idealni šef je blagonakloni autokrata.
- Individualizam – 25: Srbija je kolektivističko društvo, što se pokazuje dugoročnim bliskim vezama sa članovima grupe kojoj čovek pripada, bez obzira da li se radi o užoj ili široj porodici, ili prijateljima.
- Muške nasuprot ženskim vrednostima – 43: niska vrednost muških vrednosti znači da su dominantne vrednosti u društvu uživanje u životu i briga za druge. Znak uspeha je uživanje u životu, a isticanje nije poželjno.
- Izbegavanje neizvesnosti – 92: veoma visok rezultat pokazuje da zaista ne volimo rizik i neizvesnost. Sigurnost je važan element u motivaciji zaposlenih. To verovatno objašnjava želju mnogih za sigurnim poslom u državnoj firmi.
- Dugoročna orijentacija – 52: srednji rezultat pokazuje da nemamo jasne preferencije po ovom pitanju.
- Zadovoljenje potreba i želja nasuprot uzdržavanju i poštovanju društvenih normi – 28: nizak rezultat pokazuje da se pojedinci ograničavaju društvenim normama (npr. Šta će reći rodbina ili komšije?)

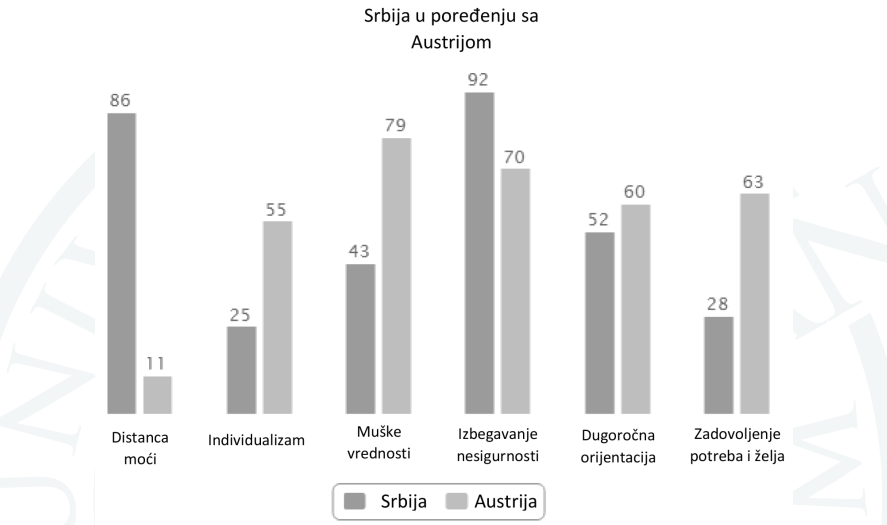
Slika 4.3. Hofstedove dimenzije kulture: Srbija



Izvor: Geert Hofstede, dostupno na https://geert-hofstede.com/serbia.html, pregledano 15.3.2017.

U nastavku pogledajmo i poređenje naše kulture sa Austrijom (Slika 4.4). Primetićemo da se dosta razlikujemo po svim dimenzijama, osim po dugoročnoj orijentaciji. Naročito je velika razlika u distanci moći, koja je kod Austrijanaca vrlo niska. Oni su nezavisni, hijerarhija služi određenoj svrsi, podređeni mogu lako da dođu do svojih šefova koji pomažu zaposlenima.

Slika 4.4. Hofstedove dimenzije kulture: Srbija i Austrija



Izvor: Geert Hofstede, dostupno na https://geert-hofstede.com/serbia.html, pregledano 15.3.2017.

4.3.3. Trompenarsovo istraživanje

Hans Trompenars (hol. Trompenaars), još jedan holandski istraživač, proširio je Hofstedovo istraživanje tokom desetogodišnje studije na 15.000 menadžera u 28 zemalja. Osim parametara koji odgovaraju Hofstedovim dimenzijama (osim poslednje), Trompenars je osmislio i dodatne koji se odnose na stavove prema vremenu i okruženju. Njegov pristup je bio pragmatičan i usmeren na rešenja za poslovne ljude, a ne puka teorija. Fokusirao se na praktične probleme poslovanja u različitim kulturama. Slede objašnjenja tih parametara i kulture sa najvišim rezultatima:[220]

- **Univerzalizam/partikularizam.** Univerzalizam je verovanje da ista pravila vrede za sve, bez obzira na okolnosti (SAD, Austrija, Nemačka), pravila su važnija od međusobnih odnosa, ljudi se drže potpisanog ugovora. Partikularizam je shvatanje da od situacije zavisi kako će se primenjivati ideje i pravila (Venecuela, Indonezija, *ex* SSSR, Kina); ljudi se više fokusiraju na međusobne odnose i poverenje umesto na pravila, potpisani ugovori se često menjaju kako se ljudi upoznaju. Savet za ljude iz kultura sa partikularnim shvatanjem je da budu pripremljeni na racionalno razmišljanje i profesionalne argumente kad posluju sa ljudima iz

kultura sa univerzalnim shvatanjima. U obrnutom slučaju, ljudi treba da budu spremni na diskusije koje nemaju mnogo veze sa konkretnim poslom i da shvate da su razgovori o ličnim stvarima koji služe međusobnom upoznavanju mnogo važniji od običnog ćaskanja.

- **Individualizam/komunitarizam** (kolektivizam). Kod individualizma (Kanada, Tajland, SAD, Velika Britanija) ljudi na sebe gledaju kao na pojedince, sami ostvaruju svoje ciljeve i imaju osećaj sopstvene odgovornosti; dok se u komunitarizmu (Malezija, Koreja) ljudi posmatraju kao pripadnici grupe, komiteti donose odluke, zajedno dostižu ciljeve,a odgovornost je grupna. Ljudi iz individualističkih kultura treba da imaju strpljenja kad posluju sa kolektivističkim kulturama, jer će konačna odluka uvek morati da uključi konsenzus svih članova grupe i treba da se trude da ostvare dugoročne odnose sa poslovnim partnerima. Savet za ljude iz kolektivističkih kultura je da budu spremni na donose brze odluke u ime svoje organizacije i da pregovaraju sa pojedincima, umesto timom.
- **Neutralnost/emocionalnost.** Neutralne kulture (Japan, Velika Britanija) se suzdržavaju od izražavanja emocija, dok emotivne (Meksiko, Holandija, Švajcarska) se često smeju, glasno pričaju i pozdravljaju se sa entuzijazmom. Ljudi iz neutralnih kultura ne treba da se osećaju nelagodno kad prisustvuju scenama i izlivima emocija, a oni iz emotivnih ne treba da misle da nedostatak entuzijazma znači i nedostatak interesa za konkretan posao.
- **Specifičnost/raširenost.** U kulturama sa visokim stepenom specifičnosti (Austrija, SAD), pojedinci imaju veliki javni prostor u koji puštaju druge, ali i mali privatni prostor koji dele samo sa bliskim osobama; poslovno i privatno su jasno podeljeni. U ovim drugim kulturama (Venecuela, Čile, Španija) prepliću se privatni i poslovni odnosi, doktor Lopes (šp. *Lopez*) će biti doktor Lopes (ne Horhe, šp. *Jorge*) i na pijaci i na golfu, kao i na univerzitetu. U poslovanju sa drugačijim kulturama, oni treba da budu što konkretniji, da se pridržavaju rasporeda i da ne pominju svoje titule ako nemaju veze sa konkretnom situacijom. Sa druge strane, pri međusobnoj interakciji, ljudi iz kultura sa višim stepenom specifičnosti treba više da obraćaju pažnju na status osobe i da ne budu nestrpljivi ako neko priča indirektno i naširoko, umesto da govori o konkretnom poslu.
- **Kompetentnost/pozicija.** U prvim kulturama (Austrija, Švajcarska, SAD) osoba ostvaruje status ličnim dostignućima i kompetentnošću, a u drugima (Venecuela, Indonezija, Kina) na osnovu onoga ko su i koga znaju – važni su pol, godine i veze. U međusobnim pregovorima, ljudi u čijoj kulturi se status dobija znanjem i iskustvom treba uvek u timu da imaju i osobu koja je starija i sa višom formalnom pozicijom koju će onda više poštovati ljudi iz zemalja gde je važna pozicija. U suprotnom slučaju, za ljude gde je važan formalni položaj treba da budu dobro pripremljeni za poslovanje sa drugačijim kulturama, da poseduju sve potrebne podatke i da u timu imaju stručne osobe koje mogu da odgovore na sva pitanja.
- **Odnos prema vremenu.** Trompenars je identifikovao dva različita odnosa prema vremenu: sinhrono i sekvencijalno. Kod sinhronog odnosa (Meksiko,

Francuska) prema vremenu ljudi rade više stvari odjednom, raspored i rokovi su podložni promenama – sastanak može da se pomeri, a rokovi su manje važni od međusobnih odnosa. Kod sekvencijalnog shvatanja (SAD, Nemačka) radi se jedna po jedna stvar, dolazi se na vreme i strogo se drže rokova.

- **Odnos prema prirodi** – čovek kontroliše sopstvenu sudbinu i vlada prirodom (SAD, Švajcarska) ili ono što se dešava nije uvek pod kontrolom čoveka, koji mora da se prilagodi okolnostima i okruženju (Kina).

Trompenarsovo istraživanje je važno kao polazna tačka praktičnog pristupa prilagođavanju drugim kulturama, iako je i ono pokazalo da u grupisanju zemalja u klastere ima nedoslednosti jer su kulture slične prema nekim shvatanjima, ali različite prema drugim. Naravno, pristup će zavisiti i od toga čime se kompanija bavi.

4.3.4. Kulturni klasteri

Kulturni klasteri su još jedan način za proučavanje razlika među kulturama. Pošto su neke kulture očigledno međusobno sličnije nego neke druge, u tim slučajevima će postojati manja potreba da za prilagođavanjem poslovanja novom tržištu. Sociolozi, antropolozi i teoretičari iz oblasti međunarodnog poslovanja su proučavali faktore kao što je zadovoljstvo poslom, uloge na poslu i međusobne odnose, da bi identifikovali grupe zemalja sa sličnim vrednostima koje utiču na poslovanje. Značajna su istraživanja Ronena i Šenkera (eng. *Ronen and Shenkar*) 1980-ih godina i GLOBE projekat (objavljen 2004. godine).

Sa praktične tačke gledišta, grupisanje zemalja je korisno za upravljanje kulturnim različitostima, naročito u upravljanju ljudskim resursima, aktivnostima i postupcima menadžera, obuci zaposlenih ili dizajniranju proizvoda za različita tržišta. Treba napomenuti da, iako pripadnici jednog klastera imaju dosta sličnih kulturnih vrednosti, razlikuju se po nekim drugima, pa treba voditi računa o razlikama unutar svakog klastera.

Ronen i Šenkar su na osnovu ranijih istraživanja, kao i na osnovu sopstvenog istraživanja u skoro 50 zemalja, klasifikovali zemlje u osam klastera. Kulturni klaster predstavlja kulture koje su međusobno dosta slične po osnovnim kulturnim vrednostima. Mnogi klasteri se baziraju na jeziku, što se vidi u anglo, južnoameričkom i bliskoistočnom (sa izuzetkom Turske) klasteru, i u manjoj meri u nordijskom i latinoevropskom. Naravno, neke zemlje su dosta slične i nekom drugom klasteru, a ne samo onom osnovnom. Na primer, Španija je dosta slična sa latinoameričkim kulturama. Zemlje jednog klastera su obično i geografski blizu jedna drugoj. Po ovim istraživačima, na grupisanje zemalja utiče i nivo tehnološkog razvoja. To opet dovodi i do ideje da se kulturne vrednosti takođe mogu menjati tokom vremena, zajedno sa razvojem tehnologije. Religija takođe utiče na osnovne vrednosti jednog društva, tako da je katolička religija veoma važan faktor u vrednostima latinoevropskih i latinoameričkih zemalja, dok su budističke i konfučijanske vrednosti osnova kultura na Dalekom istoku.[221]

Ronen i Šenkar su takođe identifikovali četiri zemlje jedinstvene po svojim obeležjima: Japan, Brazil, Indija i Izrael. One imaju jedinstvene religije, jezik i istoriju.

Japan je takođe i geografski udaljen od drugih kultura, što je uticalo na formiranje njihovih kulturnih vrednosti.

Veliko ograničenje ovog istraživanja je što nije bila uključena Kina, kao ni zemlje Istočne Evrope. Sa druge strane, mnogo obimnije istraživanje je urađeno u okviru GLOBE projekta (Globalno istraživanje o liderstvu i efektivnosti organizacionog ponašanja – eng. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness study*). Učestvovalo je više od 200 istraživača iz 62 zemlje, kao i 17.000 srednjih menadžera.[222] Istraživači su pokrili sve glavne svetske regione. Studija je bila tako organizovana da se prevaziđu nedostaci Hofstedovog i Trompenarsovog istraživanja – uključene su mnoge kompanije iz različitih delatnosti, a i važno je prisustvo mnogih svetskih istraživača. Studija je originalno trebalo da proučava samo kros-kulturalne razlike u liderstvu, ali je prerasla u veliku studiju zemalja i međukulturnih razlika.

Od ukupno devet dimenzija koje su proučavali, šest se više-manje preklapa sa Hofstedovima, ali su dodate još tri koje su važne za međunarodni menadžment: usmerenost ka rezultatima (koliko društvo ohrabruje i nagrađuje rezultate i izvrsnost), orijentacija ka humanosti (koliko društvo vrednuje pravednost, altruizam, velikodušnost i ljubaznost ka drugima) i asertivnost (koliko su pojedinci uporni i samouvereni u interakciji sa drugima). Usmerenost ka rezultatima je naročito važna u razumevanju motivacije u različitim kulturama.

Slede primeri tipičnih predstavnika ovih klastera:[223]

- Anglo klaster uključuje Veliku Britaniju, SAD, Australiju, Južnoafričku Republiku (belci), Kanadu (sa engleskog govornog područja), Novi Zeland i Irsku. Francuski Kanađani su bliži zapadnoevropskom klasteru, naročito Francuskoj. Karakteriše ih dostizanje ličnih ciljeva i nagrada, individualizam, niska distanca moći i tolerancija neizvesnosti. Nagrade se dobijaju po zaslugama, a lični ciljevi imaju primat nad porodičnim vezama.
- Nemačka Evropa, sa zemljama nemačkog govornog područja (Nemačka, Švajcarska, Austrija). Naglasak je na asertivnosti, izbegavanju neizvesnosti i niskoj distanci moći.
- Latinoevropski klaster (Španija, Italija, Francuska) ima visoki skor kolektivizma, a nizak u potrebi za pravednošću, prijateljstvom, brizi za druge i velikodušnosti.
- Nordijski klaster (Danska, Švedska, Finska, Norveška) odlikuje individualizam, izbegavanje neizvesnosti, jednakost među polovima i mala distanca moći. Naglasak je na sigurnosti i saradnji.
- Istočnoevropski klaster, između ostalih, uključuje Srbiju, Mađarsku, Rusiju, Albaniju i Sloveniju. Pokazuje nasledstvo komunističkog režima – izbegavanje problema i nedostatak inicijative. Balkanske zemlje pokazuju veze sa Otomanskim carstvom i slabije veze sa Zapadom, za razliku od npr. Poljske.
- Latinoamerički klaster obuhvataju zemlje sa sličnim nasleđem koje se bazira na katoličkoj religiji i kolonijalnoj prošlosti (Venecuela, Argentina, Bolivija). Kolektivizam i distanca moći su dosta visoki, ali ne koliko u afričkim zemljama.

Život se živi u trenutku i ne brine se suviše ni o čemu. Porodične veze su važnije od organizacionih ciljeva.

- Subsaharska Afrika (Namibija, Zimbabve, Južnoafrička Republika – crnačko stanovništvo) uključuje zemlje sa istorijom ropstva i kolonijalne dominacije stranih sila. Ceni se pravednost, prijateljstvo, dobrota prema drugima.
- Bliski istok (Maroko, Katar, Turska, Egipat) odlikuje uzdržavanje od zadovoljstava, kolektivizam i velike razlike među polovima. Smatraju da je budućnost Alahova volja. Porodica je veoma važna, a muškarci su njeni zaštitnici.
- Južna Azija (Indija, Indonezija, Malezija) pokazuje visoki rezultat kolektivizma i distance moći; cene se pravednost, altruizam i prijateljstvo. Fokus je na ispunjavanju obaveza u strogom hijerarhijskom sistemu.
- Konfučijska Azija (Kina, Japan, Južna Koreja, Tajvan) pokazuje kolektivizam, orijentacija prema budućnosti i visoku distancu moći. Ciljevi i nagrade su grupni.

Mnoge međunarodne kompanije su instinktivno koristile ovaj pristup u formulisanju međunarodnih strategija. Na primer, američke kompanije prvo izvoze u Kanadu i Veliku Britanije, dok se španske firme fokusiraju na Južnu Ameriku.

Blizina kulture može uticati na način ulaska na strano tržište. Na primer, kad kanadske kompanije ulaze na britansko tržište obično osnivaju zajednička ulaganja sa lokalnom firmom, dok će Japanci za ulazak na britansko tržište koristiti grinfild (eng. *greenfield*) investicije. Koji je razlog drugačijih pristupa? Upravo razlike u kulturi. Zbog relativne bliskosti kultura, Kanađani su opušteniji da direktno rade sa Britancima, nego Japanci.[224]

4.3.5. Luisov model

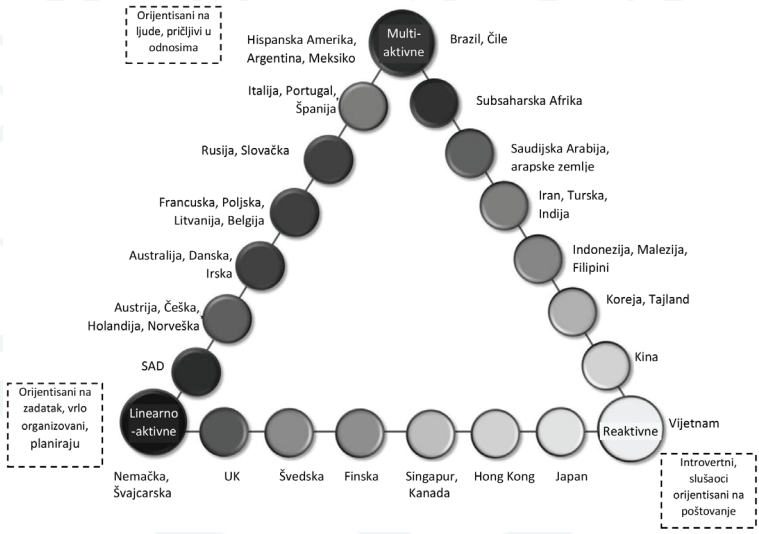
Na kraju ćemo pomenuti još jedan zanimljiv pristup klasifikaciji i poređenju kultura. Luis (eng. *Lewis*) je razvio ovaj model 1990-ih godina, nakon što je posetio 135 zemalja i radio u više od 20. Sama anketa je urađena na uzorku od 50.000 menadžera i još 150.000 onlajn upitnika u 68 zemalja.[225] Došao je do zaključka da kulture mogu da se podele u tri grupe, na osnovu ponašanja, a ne na osnovu religije ili nacionalnosti. Te tri kategorije su (Slika 4.5):[226]

- **Linearno-aktivne** kulture su one kojima je engleski maternji jezik (Severna Amerika, Velika Britanija, Australija, Novi Zeland), Severna Evropa i germanske zemlje. Na primer, Šveđani, Švajcarci, Holanđani i Nemci rade jednu po jednu stvar, fokusiraju se na nju i poštuju rasporede. Strpljivi su, tihi, poštuju privatnost, drže se činjenica, ograničena je neverbalna komunikacija, odvajaju posao od privatnog života, nerado primaju usluge.
- **Multiaktivne** kulture čine Južna Evropa, mediteranske zemlje, Južna Amerika, subsaharska Afrika, arapske kulture na Bliskom istoku, Indija, Pakistan i većina slovenskih naroda. Oni rade više stvari odjednom i nisu mnogo zainteresovani za rasporede i tačnost (ali mogu da se pretvaraju da su zainteresovani, naročito

ako na tome insistiraju partneri iz linearno-aktivnih kultura). Smatraju da je realnost mnogo važnija nego raspored koji je sastavio čovek. To je veoma heterogena grupa kultura, sa različitim jezicima, religijama i vrednostima, ali svojim ponašanjem pokazuju sledeće: emotivni su, pričljivi, elokventni, vole da ubeđuju, imaju bogatu neverbalnu komunikaciju, važne su porodične veze, orijentisani na međusobne odnose, nepotizam, važnost istorije… Kad zajedno rade ljudi iz linearnoaktivnih i multiaktivnih kultrura, dolazi do iritacije na obe strane („Zašto stalno kasne?" i „Zašto stalno žurimo?").[227]

- **Reaktivne** kulture čine sve najveće azijske zemlje, osim indijskog potkontinenta, Finska i Turska. Naglasak je na slušanju. Retko se uključuju u diskusije, preferiraju da prvo čuju tuđe mišljenje da bi reagovali i oformili svoje. Introvertirani su, važna je suptilna neverbalna komunikacija (za razliku veoma izražajne neverbalne komunikacije u Južnoj Americi). Tišina je važan deo razgovora. Posmatraju „čitavu sliku", mnogo razmišljaju, čuvaju obraz i sebi i drugima, sporo planiraju, iskreni su, izbegavaju konflikte, ne prekidaju druge u razgovoru i pridaju veliku važnost društvenim vezama.

Slika 4.5. Luisov model klasifikacije kultura



Izvor: Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 42 i 39

Naravno, iako su ova tri tipa kultura različita, svaki poseduje i neke osobine druge dve grupe kultura, pitanje je samo koje karakteristike su dominantne. Mnogi pojedinci se razlikuju od svojih sunarodnika na radnom mestu. Na primer, računovođe i inženjeri su često linearnoaktivni, prodavci multiaktivni, a advokati i lekari reaktivni.[228]

4.4. PROIZVOD I KULTURA

Lokalna kultura će uticati i na proizvod ili uslugu koju nudimo na datom tržištu. Proizvod nije samo fizički predmet, on predstavlja skup koristi i zadovoljstava za potrošača. Vrednosti i običaji jedne kulture će dosta uticati na to kako potrošači doživljavaju ove koristi od proizvoda ili usluge. Tu spadaju boja, oblik, tekstura, miris, ukus, pakovanje, logo, garancija, servisiranje i održavanje, način funkcionisanja proizvoda, imidž brenda, reputaciju zemlje porekla i proizvođača ili neke druge simboličke koristi koje potrošač dobije proizvodom.[229]

Prilagođavanje proizvoda kulturi kreće od fizičkog proizvoda. Na primer, u Velikoj Britaniji i drugim zemljama Komonvelta volan automobila će biti na desnoj strani. Bela tehnika u Japanu će biti manja nego u Nemačkoj zbog ograničenog prostora u japanskim stanovima. U Japanu se prodaje Kit Kat sa ukusom zelenog čaja (Slika 4.6).

Slika 4.6. Kit Kat sa ukusom zelenog čaja



Izvor: Nestle Japan (n.d.) dostupno na https://nestle.jp/brand/kit/inbound/en/limited/01.html, pregledano 2.6.2017.

Treba voditi računa i o prilagođavanju pakovanja. Lokalni zakoni određuju merne jedinice, veličinu pakovanja, označavanje proizvoda (uključujući i sastojke), korišćenje lokalnog ili stranih jezika itd. Tu su još i kulturalne specifičnosti, npr. za Japance je pakovanje veoma važna komponenta proizvoda. Proizvođači se trude da iste proizvode koje prodaju na drugim tržištima specijalno upakuju da bi se zadovoljile preferencije lokalnih potrošača.

4.5. RAZUMEVANJE NOVIH KULTURA

Na samom početku ovog dela rekli samo da se kulture u mnogim svojim aspektima sve više približavaju, dakle govorimo o konvergenciji kultura. To se dešava zahvaljujući poboljšanju sredstava komunikacije i transporta, gde globalni mediji zauzimaju značajno mesto. Tako će tinejdžeri širom sveta igrati iste igrice i piti ista energetska pića, a njihovi roditelji će pratiti iste emisije i pratiti iste vesti. Multinacionalne kompanije

i njihovi proizvodi i usluge olakšavaju ovaj proces kroz reklame koje diktiraju životne stilove, stavove i ciljeve, kao i donoseći nove menadžerske tehnike, tehnologije i kulturne vrednosti zemljama u kojima posluju.

Ipak, kulturne razlike i dalje postoje, a poslovni ljudi i dalje greše smatrajući da svi treba da rade isto kao oni, i da je njihov način najbolji. Takođe, kad se nađemo u drugoj kulturi često pokušavamo da je sagledamo kroz prizmu sopstvene kulture.

Kad putuju po inostranstvu, poslovni ljudi obavezno treba da se sete da su stranci i da pokušaju da se ponašaju u skladu sa običajima kulture u kojoj se nalaze. Postoji više načina za edukovanje u kros-kulturalnim kompetencijama. Najbolji je naravno lično iskustvo kojim čovek stiče znanja iz prve ruke. Postoje različiti sajtovi i publikacije o tome kako poslovati sa različitim kulturama, sa detaljnom analizom ekonomije, političkog sistema, prirodnih resursa i kulture. To je prvi korak u procesu **akulturacije** – proces kojim pojedinac ne samo da razume stranu kulturu, nego modifikuje svoje ponašanje da bi se uklopio u tu kulturu. Akulturacija je naročito važna za lokalne menadžere koji su u čestom kontaktu sa menadžerima iz zemlje porekla kompanije.

Međunarodno poslovanje uvek komplikuje i činjenica da su mnoge zemlje kulturno heterogene, kao što smo pomenuli. Sa jedne strane je Japan sa 99,4% japanskog stanovništva, a sa druge strane su zemlje sa više različitih kultura sa različitim vrednostima, običajima i tradicijama.[230]

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

5.
POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koje su specifičnosti komuniciranja u multikulturalnom okruženju?
- Koji su stilovi verbalne komunikacije u međunarodnom komuniciranju?
- Koje su barijere međunarodnog poslovnog komuniciranja?
- Koje su specifičnosti neverbalne komunikacije u međunarodnom okruženju?
- Kako kultura utiče na pregovore?
- Koje su faze međunarodnog poslovnog pregovaranja?
- Koje su specifičnosti raznih stilova međunarodnog poslovnog pregovaranja?

Primer iz prakse 5.1.

Loša komunikacija može biti loša za zdravlje

Nekoliko sekundi pre nego što je avion korejske avio-kompanije Korean Air Lines (KAL) sleteo za vreme oluje u Južnoj Koreji, prvi oficir Čang (engl. *Chung*) je pokušao da spreči sletanje otimajući upravljač od kapetana Berija Vudsa (engl. *Barry Woods*). Crna kutija je snimila šta se desilo kad je avion bio samo deset metara iznad zemlje, pre samog sletanja. Kapetan Vuds je povikao: „Skloni ruku… sklanjaj se. Sklanjaj se! Reci mi šta…" Nekoliko sekundi kasnije čula se jeziva buka uz mrmljanje gospodina Čanga i zvuk alarma. Avion se srušio i zapalio. Neverovatno, svih 157 ljudi je spaseno.

Ova nesreća pokazuje sve veći rizik u poslovanju avio kompanija – jezičke barijere. Brzorastuće azijske avio-kompanije regrutuju pilote svuda u svetu, a njihove posade su sve više međunarodne i multijezičke. Prema korejskom zakonu, uz stranog pilota mora da bude korejski kopilot, da bi komunikacija sa kontrolnim tornjem bila uspešna. Nažalost, korejski kopiloti slabo znaju engleski. Što je još gore, komunikacija je dosta otežana hijerarhijskom kulturom u Koreji, koja ne dozvoljava podređenima da se ne slože sa nadređenima. Velika distanca moći im jednostavno ne dozvoljava da budu proaktivni ili da daju netražene informacije pilotu. Isto tako, i postavljanje pitanja se smatra znakom nepoštovanja. Dakle, čak i u kokpitu aviona pokazivanje znanja ili iskustva može predstavljati sramotu. Jedan Amerikanac koji je obučio mnoge korejske pilote je izjavio da, tokom stotina obuka koje je održao, nije dobio ni jedno jedino pitanje.

Ovi faktori čine let avionom u Koreji mnogo rizičnijim nego što bi to trebalo i korejske avio-kompanije imaju veći broj fatalnih nesreća nego kompanije iz drugih zemalja. Istraga je pokazala da je loša komunikacija bila uzrok nesreće na ovom konkretnom letu. Tokom finalnog spuštanja, kapetan Vuds je tražio od kopilota da uključi brisače (eng. *windshield wipers*). Pošto on nije odgovorio, kapetan je ponovio zahtev. Nakon nekoliko sekundi Čang je odgovorio: „Yeah…wind shears." Čini se i da je kapetanovo naređenje da se skloni od komande dovelo do zabune. Stručnjaci kažu da je umesto da se skloni (eng. *Get off!*) trebalo da kaže „ne diraj komande" (eng. *Do not touch the controls*). Oba pilota su optužena za kriminalni nemar. Nažalost, na drugom letu iste kompanije nisu bili te sreće. Avion se srušio i svih 228 putnika je poginulo. Crna kutija je pokazala da, čak i kad je alarm za visinu zazvonio, kopilot i inženjer nisu to pomenuli pilotu. Tek šest sekundi pre pada kopilot je to rekao pilotu.

Ovo je širi problem, što pokazuje i sudar saudijskog i kazahstanskog aviona u vazduhu iznad Nju Delhija. To se desilo kad su indijski kontrolori leta naredili saudijskom avionu da se popne i ostane na 14.000 stopa, a kazahstanskom da se spusti i ostane na 15.000 stopa. Kazahstanska posada, nažalost, nije dobro razumela uputstva, između ostalog, stope su zamenili metrima. Smatra se da čak 70% nesreća dolazi zbog nesporazuma

između pilota i posade, pa danas mnoge kompanije vrše dodatne obuke svojih zaposlenih u oblasti kulturalnih specifičnosti u komunikaciji.

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 220-221

5.1. MULTIKULTURALNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Mnoge kompanije otvaraju filijale u inostranstvu radi smanjenja troškova, a nekad i ne razmisle dovoljno o posledicama i mogućnosti obezbeđivanja odgovarajućeg nivoa usluge. Nedovoljno planiranje može brzo dovesti do troškova koji će nadmašiti napravljene uštede. Velike razlike među kulturama, od kojih neke nastaju zbog osnovnih razlika u ekonomskom i političkom sistemu, a neke čak i zbog klimatskih razlika, mogu onemogućiti sinhronizaciju poslovanja na globalnom nivou. Zamislimo na primer zaposlene u kol-centru u nekoj zemlji sa jeftinom radnom snagom u kojem im se postavlja pitanje o reagovanju u uslovima velikog snega i leda, a da oni nikad u životu nisu videli sneg. Ipak, postoje neki jednostavni pristupi koji mogu da olakšaju komunikaciju sa pripadnicima drugih kultura. Oni se baziraju na prepoznavanju razlika i brzom reagovanja na njih, kao i stvaranju klime međusobnog poštovanja i uvažavanja razlika. Dosta zapravo zavisi od nas samih – koliko razumemo međusobne razlike i koliko smo voljni da se prilagodimo drugima kad je to potrebno.

Tehnologija je poslednjih nekoliko decenija znatno izmenila načine na koje komuniciramo. Na primer, smart telefoni i internet znatno utiču na to kako, kad i zašto komuniciramo. To ima i svoje prednosti i mane. Što se tiče prednosti, imamo više mogućnosti da komuniciramo brzo, bez zastoja i filtera, a često možemo u komunikaciji da prenesemo i dodatne sadržaje kao što su slike, video snimci ili linkovi ka drugim informacijama. Sa druge strane, kritičari kažu da je na taj način komunikacija postala manje lična i manje značajna.[231] Ipak, bez obzira na to, komunikacija (i verbalna i neverbalna) je važan činilac međunarodnog menadžmenta.

Setimo se da organizaciona komunikacija može da teče u nekoliko pravaca. Ovde ćemo se fokusirati na komunikaciju prema gore i prema dole u međunarodnim organizacijama.

Komunikacija prema dole je prenos informacija od viših ka nižim menadžerima, ili od menadžera ka zaposlenima. Osnovni cilj ove komunikacije je prenos informacija i naređenja. Menadžeri je koriste da bi preneli zaposlenima šta treba da se radi i koliko su uspešni. Ona olakšava tok informacija zaposlenima kojima je to potrebno u svakodnevnom poslu. Ovaj vid komunikacije u međunarodnom okruženju predstavlja poseban izazov. Na primer, u azijskim kulturama komunikacija prema dole je manje direktna nego npr. u SAD, a naređenja su više implicitna. Sa druge strane, u nekim zapadnim zemljama, komunikacija prema dole je ne samo direktna, nego je nekad proširena i na stvari koje se ne odnose striktno na posao. Na primer, u nekim zemljama je uobičajeno da menadžer proverava koliko alkohola zaposleni piju na pauzi za ručak ili da li psuju dok su zgradi kompanije.

Komunikacija prema gore je prenos informacija od podređenih ka nadređenima. Osnovna svrha ovog vida komunikacije je davanje povratnih informacija, postavljanje pitanja ili traženje pomoći u obavljanju poslova. Ona pomaže menadžerima da znaju kako se zaposleni osećaju u pogledu posla, saradnika i čitave organizacije.[232] U poslednje vreme zapadne kompanije se sve više trude da podstaknu ovu komunikaciju,

dok je ona već decenijama uobičajena u Japanu i Singapuru. Od zaposlenih se očekuje da daju predloge, što se i nagrađuje. Na primer, japanska Macušita (eng. *Matsushita*) na predlozima zaposlenih zasniva svoj sistem stalnog unapređenja kvaliteta, jer smatra da veliki broj zaposlenih koji vode računa o svom poslu može mnogo više doprineti ukupnom kvalitetu poslovanja kroz sistem predloga nego čitav tim dizajnera.[233] Izvan Azije ovakav vid komunikacije nije popularan i npr. od zaposlenih u Južnoj Americi se traži da rade ono što im se kaže i da ne postavljaju mnogo pitanja.

5.1.1. Stilovi verbalne komunikacije

Iako nam se može činiti očigledno da se komunikacija javlja u mnogim oblicima, menadžeri nekad ne mogu uspešno da komuniciraju jer se ponašaju kao da je komunikacija svuda ista, samo da su jezici različiti. Na primer, za Amerikance je tišina u komunikaciji neprijatna i trude se da je ispune. Ali za Fince ili Japance duge pauze u razgovoru su ne samo prihvatljive, nego i očekivane. Pauze mogu da se koriste da se dobro razmisli o onome što je rečeno, a prebrz odgovor može se smatrati i uvredom.[234] Zamislimo pregovore između Japanaca i Nemaca: Nemcima može biti neprijatna tišina i možda će misliti da je druga strana nezadovoljna njihovom ponudom. Sa druge strane, Japanci samo žele da dobro razmisle i neće im biti jasna nestrpljivost Nemaca.

Stil komunikacije nam pokazuje kako pojedinci prenose informacije.[235] Naročito je važna vrednost konteksta u pojedinim kulturama. **Kontekst** su informacije koje okružuju komunikaciju i pomažu da se poruka prenese. Kao što smo pomenuli u prethodnom delu udžbenika, Hol je podelio kulture na kulture uskog i širokog konteksta. U zemljama širokog konteksta, kao što su Japan i arapske kulture, poruke se često implicitne i dosta kompleksne. Zadatak primaoca je da dekodira poruku i interpretira je na najbolji način. Sa druge strane, u germanskim kulturama poruke su jasne i eksplicitne, a govornik kaže tačno ono što misli i nema „čitanja između redova".

Direktni i indirektni stilovi. U kulturama širokog konteksta poruke su implicitne i indirektne. Jedan razlog je taj što su ljudi uglavnom u prisnijim i dugotrajnim međusobnim odnosima i dobro se poznaju, pa se ne moraju oslanjati na jezik da bi komunicirali. Intonacija glasa i izrazi lica mogu igrati važnu ulogu u komunikaciji. U zemljama uskog konteksta, ljudi se često sastaju samo radi ostvarivanja nekih ciljeva. Pošto se ne poznaju dobro, uglavnom su direktni i fokusirani.

Jedan način poređenja ovih kultura je prema pitanjima koja se postavljaju pre sastanka. U kulturama širokog konteksta, osoba koja je pozvana na sastanak pitaće „ko će biti prisutan" (fokus na okruženju), da bi mogla da se pripremi na odgovarajuće lične interakcije. U zemljama uskog konteksta postaviće se pitanje „o čemu će se razgovarati na sastanku?" (fokus na ciljevima), tako da se mogu pravilno pripremiti za sastanak i eventualne zadatke.[236]

Opširni i sažeti stilovi. Postoje tri nivoa količine sadržaja u komunikaciji: opširan, precizan i sažet. Opširan stil je uobičajen u zemljama širokog konteksta. Dosta se priča, opisi sadrže mnogo detalja i ljudi se često ponavljaju. Ovakav stil nalazimo u arapskim

zemljama. Precizan stil ćemo videti u zapadnoevropskim zemljama, poput Švedske, Engleske i Nemačke. Ovaj stil podrazumeva upotrebu pravog broja reči da bi se precizno prenela poruka. Ako osoba koristi suviše reči, smatra se da preteruje, a ako koristi premalo, rezultat je nejasna poruka. Sažet stil preovlađuje u Aziji, gde ljudi koriste malo reči i uz njih naglašavanja, pauze i tišinu da bi preneli poruku. Komunikacija je sažeta naročito u nepoznatim situacijama, gde se malo govori da bi se zaštitili od „gubljenja obraza". Opširan i sažet stil ćemo videti u zemljama širokog konteksta, a precizan u zemljama uskog konteksta.

Kontekstualni i lični stil. Kontekstualni stil se fokusira na govornika i odnos između učesnika komunikacije. Na primer, Azijati u razgovoru stalno koriste reči koje pokazuju njihov status, kao i status sagovornika. U takvoj situaciji, ne samo da je važan status govornika, nego i organizacije kojima pripadaju. Zato i jeste važno da se pri upoznavanju sa Japancima posveti pažnja čitanju vizit karte, koja govori o statusu njenog vlasnika. Ovakav stil ćemo obično naći u kolektivističkim kulturama širokog konteksta sa velikom distancom moći, kao što su Japan, Indija i Gana. Sa druge strane, lični stil se fokusira na govornika i na uklanjanje komunikacionih barijera. Na primer, u SAD je normalno da se nakon kratkog vremena od upoznavanja koriste lična imena u komunikaciji. Naći ćemo ga u individualističkim zemljama uskog konteksta i male distance moći, kao što su Australija ili Kanada.

Afektivni i instrumentalni stil. Afektivni stil karakteriše jezik koji zahteva da slušalac pazi šta se govori i da posmatra kako pošiljalac predstavlja poruku. Često se značenje prenosi neverbalno, a primaocu je potrebna intuicija da shvati poruku jer izostavljeni delovi poruke mogu biti jednako važni kao i oni izrečeni. Takvu komunikaciju nalazimo u arapskim zemljama, Južnoj Americi i Aziji. Sa druge strane, instrumentalni stil je orijentisan na ciljeve i fokusiran na pošiljaoca. Često ćemo ga naći u individualističkim zemljama uskog konteksta kao što su Danska i Švajcarska.

5.1.2. Barijere u komunikaciji

Za uspešnu međukulturalnu komunikaciju od suštinske je važnosti da poruka ima isto značenje za pošiljaoca i primaoca, što je nekad teško i ako komuniciramo sa ljudima iz iste kulture. U međunarodnom menadžmentu se susrećemo sa više vrsta komunikacionih barijera. Među najvažnije spadaju jezik, percepcija, kultura i neverbalna komunikacija.

5.1.2.1. Jezičke barijere

Često se previđa da ljudi iz različitih kultura koriste jezik i govor na drugačiji način. Jezik je sredstvo komunikacije, ali je i više od toga – ima slabosti i mane koje pokazuju nacionalni karakter, pa čak i filozofiju. Na primer, prema Luisu, francuski je poput mača – brz, tačan, logičan jezik, dobar za rasprave, odgovore i napade na protivnika.

Engleski je više za održavanje ljubaznosti ili izbegavanje konflikata, a španski i italijanski su instrument elokventnosti, uz značajnu pomoć neverbalne komunikacije. Japanci koriste jezik drugačije od svih ostalih: ono što je rečeno ima zapravo vrlo malo značenja i mnogo je važniji *način* na koji je rečeno. Osmesi, pauze, uzdasi, klimanje glavom i pokreti očima prenose potrebno značenje.[237]

Danas je engleski postao najrasprostranjeniji jezik biznisa, finansija, nauke i interneta, a od međunarodnih menadžera se očekuje da se njime koriste. Jedan od razloga za to je sama veličina američke ekonomije. Za zaposlene u stranim filijalama kompanije je veoma važno da, osim engleskog, poznaju jezik zemlje iz koje je matična firma. Ako menadžeri ne znaju jezik zaposlenih matične firme, verovatno će praviti razne vrste grešaka. Danas je engleski jezik službeni u mnogim kompanijama, bez obzira da li se radi o središtu ili stranim filijalama. Tako menadžeri mogu mnogo lakše da prenose naređenja i informacije na različitim geografskim lokacijama. Ipak, još uvek obuka u ovoj oblasti nije na visokom nivou, iako ima sve više mladih ljudi (naročito u Evropi) koji su multilingvalni. Dešava se da kompanije zapošljavaju ljude isključivo prema njihovom poznavanju jezika, a da manje uzimaju u obzir znanje i stručnost osobe za određeni posao. Nekad i menadžeri ljudskih resursa za vreme intervjua sa potencijalnim zaposlenima ne uzimaju u obzir njihovu kulturu. Zato dolazi do toga da menadžer koji vodi intervju loše protumači ponašanje kao što je stidljivost ili ćutanje kao nesigurnost i nedostatak samouverenosti.[238]

Pisana komunikacija je obično veći problem nego usmena. Dešava se da zaposleni u filijalama najpre pišu izveštaje na svom lokalnom jeziku, da bi ih kasnije oni ili neko drugi preveo na engleski jezik. Može doći do pogrešnih interpretacija značenja, naročito u situacijama kad osoba koja prevodi nije stručna u toj oblasti. Treba napomenuti i različite forme pisanja poslovnog pisma u različitim delovima sveta. Autori pisama se, iako pri tome koriste engleski jezik, obično drže svojih kulturnih obrazaca, pa Amerikanci kažu da se stranci izražavaju dosta „kitnjasto" u odnosu na njih.

Kulture širokog konteksta će preferirati komunikaciju licem u lice ili putem telefona, dok će imejl biti glavno sredstvo komunikacije u kulturama uskog konteksta, zbog manje potrebe za neverbalnom komunikacijom. U primeru 5.2. su navedene neke teme koje treba izbegavati u razgovoru sa ljudima iz različitih kultura.

I kada smo na visokom nivou znanja stranog jezika, do nesporazuma može doći zbog različitih dijalekata jezika, akcenta itd. Postoje razlike u značenju određenih reči, čak i među izvornim govornicima jednog jezika kojima je on maternji. Dovoljno je da se setimo engleske reči „football". Za Engleze će reč imati isto značenje kao i kod nas, dok će za Amerikance to biti druga vrsta sporta (američki fudbal). Nisu samo reči različite, nego i sam stil komuniciranja. Postoje razlike u izražavanju sarkazma, ironije, naglašavanja i emocija. Pogledajmo još jedan primer iz engleskog jezika. Ako Amerikanac kaže „let's table the proposal", to za njega znači da se predlog odloži na neodređeni rok, a za Britanca da o predlogu treba odmah raspravljati.[239]

Dešava se da zbog loše izabranog naziva proizvoda ili pogrešnog prevoda slogana za strano tržište upropasti i najbolji proizvod. Naročito je problematično prevođenje

slenga, usko kulturnih referenci ili igre reči. U prevođenju reklama, između ostalog, moguće su sledeće greške:[240]

- Korišćenje homonima – homonimi su reči istog ili sličnog oblika sa drugačijim značenjem. Dobar primer je liker „Irish Mist" koji na nemačkom tržištu nije bio najuspešniji, a sve zbog sličnosti sa nemačkom reči „mist" koja znači „kravlja balega".[241]
- Bukvalan prevod – reklama za Pepsi „Come alive with Pepsi" je za kinesko i tajvansko tržište prevedena kao „Pepsi će vaše pretke vratiti iz mrtvih", što se nije dopalo ondašnjim potrošačima. Čak je i prevod na nemački bio neuspešan u toj kampanji.[242]
- Upotreba simbola. Uzimamo zdravo za gotovo npr. da, ako kod nas postoji verovanje da decu donose rode, tako je svuda u svetu.
- Nenameravana poruka. Upotrebom reči ili slika možemo dovesti do toga da pošaljemo poruku koju nismo nameravali. Poznati primer je jedan proizvođač deterdženata, čija reklama je za manje razvijene zemlje sa niskom pismenošću napravljena u vidu stripa: sa leve strane je prljava odeća, na sledećoj je upotreba deterdženta i krajnja desna slika prikazuje čistu odeću. Međutim, poruka je imala potpuno suprotno značenje u arapskim zemljama u kojima se čita s desna na levo.

Do problema dolazi i kad pustimo da nam prevode, umesto profesionalnih prevodilaca, rade nedovoljno obrazovani prevodioci ili čak Google Translate. Zanimljiv primer je prevod oznake „Made in Turkey", gde je kanadski uvoznik majica iz Kvebeka očigledno koristio prvi prevod u rečniku za „Turkey", a to je „ćurka" (franc. *dinde*), tako da je konačni prevod etikete bio „Fabriqué en Dinde" (napravljeno u ćurki), umesto „Fabriqué en Turquie" (Slika 5.1).[243] Microsoft je napravio veliki gaf na španskom govornom području, jer je u tezaurusu (rečniku) odabrao strašne kombinacije reči, npr. da je reč „crnac" sinonim za „kanibal" ili „varvarin", „zapadni" za „beo", „civilizovan" i „kulturan". U meksičkoj štampi se digla velika prašina, dok se kompanija izvinjavala.[244]

Slika 5.1. Made in Turkey



Izvor:Le Blog à la Con ! (2017) Dostupno na http://zorgblog.canalblog.com/archives/2017/02/27/34986078.html, pregledano 4.6.2017.

Primer iz prakse 5.2:

Šta izbegavati u razgovoru sa strancima?

Na samom početku pregovora ili poslovnog sastanka obično se razgovara o neobaveznim temama, umesto da se odmah priča o poslu. Svaka kultura ima svoje teme o kojima se „ne razgovara" u pristojnom društvu. Kad razgovaramo sa ljudima iz različitih kultura, treba da budemo svesni koje teme treba da izbegavamo.

U SAD najpopularnija tema za početno ćaskanje je vreme ili aspekti fizičkog okruženja, kao što je uređenje prostorije za sastanke ili pogled sa prozora. Kasnije se u razgovor uključuju teme poput omiljenih restorana, TV programa, posećenih gradova ili država, posla, rekreacije, hobija i vesti. Religija i politika se izbegavaju, čak u krugu porodice, jer se često dešava da članovi porodice pripadaju različitim religijama ili političkim partijama. Možda zato pripadnici drugih kultura nekad smatraju da Amerikanci nisu sposobni da razgovaraju na neku drugu temu osim vremena i sporta. Neke teme su suviše lične, kao što je to lično zdravlje ili članova porodice, cene proizvoda, plata, godine, težina, visina, boja kose ili seksualna orijentacija. Ljudima iz Saudijske Arabije bi takođe bilo neprihvatljivo da im se postavi pitanje o članovima porodice kad se tek upoznaju sa nekim. U Kini se ne razgovara o cenama, godinama, braku, zdravlju i smrti. U Poljskoj se izbegava razgovor o politici, religiji i naglašavanju bogatstva, a u Italiji o Musoliniju, fašizmu, mafiji i korupciji.

Sa druge strane, Nemci rado diskutuju o politici (kao i Iranci), ali ne o plati. Kad se prvi put vidite sa nekim iz španskog govornog područja lično i porodično zdravlje je savršeno prihvatljiva tema, za razliku od novca.

Uputstva za „siguran" razgovor sa strancima uključuju: izbegavati politiku i religiju, lična pitanja i viceve o različitim nacijama; konverzacija treba da bude pozitivna, bez pitanja koja bi implicirala kritikovanje; pitanja treba postaviti tako da se odgovore na pozitivan način.

Pogledajmo još neke prikladne i neprikladne teme:

Zemlja	Prikladne teme	Neprikladne teme
Austrija	profesije, automobili, skijanje, muzika	novac, religija, razvod
Nemačka	putovanja u inostranstvo, međunarodna politika, hobiji, fudbal	Drugi svetski rat, pitanja o ličnom životu
Velika Britanija	istorija, arhitektura, baštovanstvo	politika novac/cene, Foklandski rat
Francuska	muzika, knjige, sport, pozorište	cene, nečiji posao, plata, godine
Meksiko	porodica, društvena pitanja	politika, problemi sa dugovima ili inflacijom, ilegalni prelasci granice
Japan	istorija, kultura, umetnost	Drugi svetski rat

Izvori: Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 102; Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy

Moramo uvek imati na umu mogućnost da ono što je neko nameravao da prenese nije obavezno i ono što je neko drugi razumeo. Probleme nećemo rešiti samo učenjem novih reči nekog jezika. Umesto toga, npr. u multinacionalnim timovima treba da se jasno da do znanja šta tačno znači „rok", „odmah", „voleli bismo da" itd. da bi to svima značilo isto. Jer, ako nekome iz Azije kažemo da bismo „voleli da se to završi do sutra", oni to neće shvatiti kao zahtev, nego samo kao preferenciju.

Kulture se razlikuju i prema tome koliko često ljudi daju jedni drugima komplimente, šta se pri tome hvali i kako se odgovara na kompliment. Isto tako, različito se daju kritike i uvrede. Na primer, kolektivizam utiče i na davanje kritike, pa je u takvim kulturama veoma važno da se osoba koja se kritikuje ne osramoti pred drugima. Uvreda u zapadnim zemljama biće više okrenuta ka samoj osobi („glup/a si", „nadam se da će ti propasti taj projekat") dok na Dalekom istoku možemo čuti „želim da propadnete i ti i tvoja firma" – naglašava se odnos pojedinca sa okruženjem. Isto tako, pripadnici različitih kultura će se izviniti na drugačije načine, npr. u slučaju Japanaca će to biti direktno i neće pokušavati da se opravdaju. Kad se nekoliko hiljada ljudi razbolelo nakon konzumiranja mleka najvećeg japanskog proizvođača Snou brend (eng. *Snow Brand*), kompanija je poslala 2.000 zaposlenih da se lično izvini kod 14.000 potrošača. Jednoj od gospođa koju su posetili jer joj se ćerka razbolela zaposleni su se toliko duboko klanjali da je to, po njenim rečima, bilo toliko „bolno gledati" da nije htela da uzme novac koji su joj ponudili. Tek na kraju ga je prihvatila kad su joj zaposleni rekli da ne mogu da se vrate u kompaniju ako ona ne uzme novac. U nekim kulturama izvinjenje je „bezlično", tj. uključuje odnos svih strana, dok je u drugima vrlo lično i uključuje ličnu odgovornost.[245]

5.1.2.2. Značaj percepcije u komunikaciji

Percepcija predstavlja selektivne mentalne procese koji nam omogućavaju da interpretiramo i razumemo naše okruženje,[246] ili način na koji obraćamo pažnju na informacije iz okruženja, organizujemo ih, tumačimo i pamtimo.[247] Prvo „biramo" događaje na koje ćemo obratiti pažnju, obrađujemo i procenjujemo sakupljene informacije, a onda pokušavamo da damo značenje informacijama koje smo obradili. Kultura može uticati na svaki od ovih procesa, čega često nismo ni svesni. To je zato što obično uzimamo percepciju kao nešto što se podrazumeva i obično verujemo onome što vidimo ili čujemo. Ključna reč ovde je „selektivni".

Na primer, kad idemo ulicom, mnoge potencijalne poruke se bore za našu pažnju, kao što su bilbordi, drugi pešaci, kućni ljubimci, ulični prodavci itd. Ali, ako u tom trenutku tražimo nove cipele, obratićemo pažnju samo na prodavnice obuće, jer nas one u tom trenutku najviše interesuju. Naša percepcija će više-manje blokirati ostale stimulanse. Tako i u drugim situacijama obraćamo pažnju samo na stvari koje su nam važne ili koje nam pomažu da donesemo odluku. I svakako, ne percipiramo stvari nasumično, već imamo neki red. Dakle, percepcija nam pomaže da budemo efikasniji. O značaju percepcije govorićemo i u poslednjem poglavlju, jer ona u velikoj meri utiče na individualno ponašanje zaposlenih.

Kako kultura utiče na percepciju? Dok odrastamo, drugi nas uče koje su stvari važne u interakciji sa drugima. Pošto se razlikuju potrebe ljudi u različitim kulturama, tako se razlikuje i njihova percepcija onog šta je važno. Perceptivni obrasci su selektivni, naučeni, uslovljeni kulturom, dosledni i neprecizni.[248]

Kulture se razliku po tome kako njihovi pripadnici doživljavaju druge ljude i događaje. Na primer, u jednom istraživanju kultura su poređeni Australijanci i Kinezi, kao pripadnici potpuno različitih kultura. Dok se Kinezi posmatraju kao članovi grupe kojoj pripadaju, Australijanci su izraziti individualisti. Učesnicima je dato da pročitaju detaljan opis izmišljene osobe, između ostalog koliko je savesna, otvorena i osećajna. Zadatak učesnika je bio da predvide kako bi se ta osoba ponašala. Kinezi su više naglašavali osobine kao što su savesnost prema drugima, dok su Australijanci naglašavali društvenost.[249]

Takođe, neke kulture više primećuju razliku u moći i statusu koju poseduju pojedinci, dok je za druge to manje važno. Na primer, Kinez će biti mnogo pažljiviji u razgovoru sa osobom višeg statusa nego Englez ili Amerikanac. U Kini će čak status osobe uticati na percepciju uvrede. U jednom eksperimentu je Kinezima i Amerikancima dato da pročitaju scenario u kojem menadžer javno vređa zaposlenog na sastanku. U jednoj verziji menadžer je na visokoj poziciji, a u drugom na niskoj. Dok Amerikanci nisu pravili razliku u doživljaju uvrede bez obzira na status menadžera, Kinezi su pokazali razliku doživljaja dve situacije i manje su krivili menadžera ako je na visokoj poziciji u kompaniji.[250] Status je u mnogim kulturama povezuje sa obrazovanjem, pa se u nekim zemljama titule koriste pri upoznavanju kao znak poštovanja i priznanja uspeha, npr. u Italiji i Nemačkoj.[251]

Percepcija je u velikoj meri uslovljena kulturom, ali ipak može da se menja. Na primer, ljudi koji godinama žive u drugoj sredini mogu da razumeju i da se prilagode različitim viđenjima ljudi i pojava oko sebe.

Razlika u percepciji vremena. Percepcija vremena se znatno razlikuje među različitim kulturama. Za zapadne i severnoevropske kulture vreme se posmatra kao roba ili resurs („vreme je novac", „ističe nam vreme", „gubimo vreme"), brzo teče, a ako žele da ga iskoriste, ljudi moraju da se brzo kreću zajedno s njim. Sa druge strane, na Istoku, u Južnoj Americi ili mediteranskim zemljama se vreme posmatra fleksibilno. Važni su ljudi i događaji, a ne vreme. Ljudi su ispunjeniji ako mogu da rade više stvari u isto vreme. Nisu zainteresovani za rasporede.[252] U Latinskoj Americi reč koja se prevodi sa sutra (mañana) može da znači sutra, ali i bilo koje vreme u skoroj budućnosti, jednako kao i reč „bukra" na arapskom.[253] U arapskim kulturama nema određenog vremena za obroke, ručak će početi kad bude gotov, a jede se bez žurbe. Nema dogovora tačno u minut. Takođe i Brazilci smatraju da su uspešniji ljudi koji kasne (jer imaju više prijatelja i stvari koje treba da urade) i da je dolazak na vreme u stvari nepristojno. Postoje najmanje dva različita načina na koji ljudi doživljavaju vreme: monohrono i polihrono (Tabela 5.1).[254] Najveća razlika je u tome da li se radi više stvari istovremeno ili jedan po jedan zadatak. Trompenars ih je nazvao sekvencijalno i sinhrono shvatanje vremena.

Tabela 5.1. Monohrone i polihrone kulture

Monohrone kulture	Polihrone kulture
◆ Rade jednu po jednu aktivnost	◆ Rade više stvari odjednom
◆ Orijentisani na zadatak	◆ Orijentisani na ljude
◆ Odnosi su kratkoročni	◆ Odnosi su dugoročni
◆ Drže se plana	◆ Planovi se često menjaju
◆ Okrenuti prema sebi	◆ Okrenuti prema okruženju

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 179

U **monohronim** kulturama vreme je precizno podeljeno, sa određenim delovima rezervisanim za određene aktivnosti. Raspored je veoma bitan i njegovo nepoštovanje je nepristojno i izaziva iritaciju jer se vremenu daje vrednost. Nije slučajno što neke kulture imaju izraze kao što su „gubljenje vremena" ili „ušteda vremena" – oni pokazuju monohroni odnos prema vremenu. A nije slučajno ni što su baš Nemci i Švajcarci stručnjaci u pravljenju satova.

Polihrone kulture shvataju vreme fleksibilno, što ljudi iz zapadnih kultura teško mogu da shvate. Na primer, ako u Kolumbiji imate zakazan svečani ručak u 14h, neće se niko pojaviti pre 14.45h. Za polihrone kulture vreme nema ekonomsku vrednost i prevodi izraza kao što su „vreme je novac" nemaju mnogo smisla. O shvatanju vremena ćemo takođe govoriti i u delu o neverbalnoj komunikaciji.

Možemo dodati i **ciklično** shvatanje vremena, kao u nekim istočnim kulturama. Vreme se ne shvata kao monohrono ni polihrono. Sunce izlazi svakog dana, godišnja doba slede jedno za drugim, ljudi stare i umiru, a njihova mesta zauzimaju njihova deca. Mnogo razmišljaju i sporo donose odluke. Ne smatraju da vreme ističe ako ga ne iskoriste, nego da će se opet ciklično vratiti, sa istim prilikama, rizicima i opasnostima, samo što će ljudi biti tada mudriji.[255]

Interpretacija percepcije. Videli smo da od percepcije zavisi na šta ćemo se fokusirati, a šta će nam biti manje važno. Jedan od načina na koji percepcija može predstavljati problem u međunarodnom poslovanju je oglašavanje, kad se koriste reči ili simboli koje primaoci poruke razumeju na pogrešan način ili ih uopšte ne razumeju. Ali čak i ako vidimo iste stvari, nećemo ih doživeti na isti način. Važno nam je da objasnimo sebi zašto se nešto dešava. Mnoge studije su pokazale da uzimamo zasluge za svoj uspeh, a svoj neuspeh opravdavamo nepovoljnim okolnostima. To se zove greška atribucije. Jedno međunarodno istraživanje je pokazalo da npr. Amerikanci uglavnom preuzimaju više zasluge za uspeh a manje krivice za neuspeh, dok je kod Japanaca suprotno: preuzimaće više odgovornosti za sopstvene neuspehe i manje će doživljavati da su zaslužni za svoj uspeh.

Isto tako, razlikujemo se prema tome kako objašnjavamo ponašanje drugih ljudi. Azijati češće misle da su okolnosti u okruženju uzrok ponašanja drugih, dok ljudi sa

Zapada češće misle da su sami ljudi uzrok onoga što im se događa. U svakom slučaju, komunikacija jednako može da prevaziđe probleme u percepciji, kao i da ih poveća.

5.1.2.3. Kultura i komunikacija

Kultura može uticati na komunikaciju na razne načine, a jedan od njih je kroz kulturne vrednosti. Jedan primer vrednosti je percepcija vremena, koju smo već pomenuli – da li ga posmatramo kao robu koja ima vrednost ili ne. Ili npr. u kulturama sa velikom distancom moći, komunikacija će se obavezno prilagoditi statusu govornika i slušaoca, za razliku od kultura sa malom distancom moći.

Ekspatrijati često dolaze u situacije kad do nerazumevanja dolazi zbog različitih kulturnih vrednosti. Na primer, Amerikanci koji rade u Austriji često ne razumeju ponašanje kolega, koje ih uvek oslovljavaju formalno. Zbog toga mogu misliti da nisu prijatelji i da se ne dopadaju austrijskim kolegama, a to je u stvari jednostavno uobičajen način komunikacije u poslovnom okruženju u Austriji.[256]

Ovde treba pomenuti još neke situacije loših propagandnih poruka koje nisu bile uzrokovane jezikom, nego kulturnim normama:

- Jedna američka firma u Evropi je delila u vidu suvenira novčiće od milijardu dolara. Umesto stvaranja dobrog imidža, kompanija se susrela sa velikim neodobravanjem. Evropljani su ovo videli kao znak američke pompeznosti i superiornosti, a nije im bilo jasno ni zašto su koristili dolar, a ne lokalne valute.
- Strani proizvođač aparata za domaćinstvo je na bliskoistočnim tržištima koristio oglas sa slikom punog frižidera u kojem je, između ostalog, bila i svinjska šunka. U najmanju ruku ovo je bilo nepoštovanje muslimanskih običaja.[257]
- Pepsi je izgubio dominantnu poziciju na tržištu Jugoistočne Azije u korist Kokakole kad je promenio boju frižidera i samouslužnih aparata za prodaju pića od „kraljevski plave" u svetliju boju leda, jer se u tom regionu svetlo plava povezuje sa smrću i žaljenjem.[258]

Važno je da se u komunikaciji sa stranim filijalama ne koriste iste izjave o godišnjem odmoru, beneficijama, plati ili politikama kompanije. Svakoj kulturi treba pristupiti na poseban način, naročito u upravljanju ljudskim resursima. Treba obratiti pažnju i na upotrebu mernog sistema (većina država koristi metrički sistem) i odgovarajućeg načina pisanja decimala i hiljada. Na primer, ako sa engleskog prevedemo 2.534, to treba da izgleda ovako: 2,534, jer kod nas tačka služi za odvajanje hiljada, kao u 1.000 (hiljadu). I pisanje datuma takođe može dovesti do nesporazuma, jer se u nekim zemljama piše prvo mesec, pa dan, a u drugima je obrnuto (a na nekim mestima ide prvo godina, mesec, pa dan). Takođe, kod nas se obično koristi A4 format papira, dok je u SAD to „*letter*".

Na kraju ovog dela, možda ćemo najbolje ilustrovati uticaj kulture na jezik ako pogledamo natpise na javnim površinama u nekoliko zemalja: na nemačkom (u Švajcarskoj)

on u prevodu glasi „zabranjeno hodanje po travi", u Britaniji je to „molimo vas da ne hodate po travi", a u Francuskoj „ljudi koji poštuju prirodu ne hodaju po travi".[259]

5.1.2.4. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija predstavlja transfer značenja bez upotrebe reči. Osim onoga šta govorimo, često ono kako govorimo sadrži mnogo dodatnih informacija. Kako stojimo (uspravno ili pogrbljeno), šta smo obukli (poslovno odelo ili neformalnu odeću), izrazi lica ili pokreti, sve to može da doda ili oduzme kredibilitet onome što govorimo.

Za uspešnu neverbalnu komunikaciju u stranom okruženju potrebno je potpuno poznavanje druge kulture i njenih nijansi, pa i sposobnost razmišljanja na tom jeziku. Mnoge od tih pokreta pravimo čak i nesvesno. Neki pokreti mogu imati i suprotno značenje, kao što je na primer klimanje glavom gore-dole u Bugarskoj znači „ne", a levo-desno znači „da". Za strance je naročito zbunjujuće kad na Balkanu čuju „kliktanje" jezikom kao negativni odgovor na pitanje ili generalno negodovanje ako se ponavlja („c,c,c"). Neverbalna komunikacija je u velikoj meri uslovljena kulturom i ona se uči u svakom društvu, zajedno sa jezikom.

Slede neki uobičajeni oblici neverbalne komunikacije:[260]

- Pokreti rukama (i namerni i slučajni), kao što je nervozno trljanje ruku;
- Izrazi lica, kao što su osmeh, zevanje i mrštenje;
- Stav i položaj tela;
- Odeća i frizura, nokti;
- Lični prostor i teritorija (razmak između ljudi);
- Direktni pogled u oči;
- Aksesoari – nakit, štap za hodanje, naočare;
- Parajezik – ton, ritam i brzina govora, intonacija;
- Ukus, uključujući ukus hrane i ritualnu komunikaciju uz kafu ili, čaj; cigarete i žvakaće gume;
- Kozmetika – trenutna i trajna (tetovaže i pirsinzi);
- Vreme – kad je suviše rano ili suviše kasno nazvati telefonom, koliko treba da se ostaje na večeri, da li odlazimo kod prijatelja nenajavljeni;
- Pauze i ćutanje u govoru.

Kinezija predstavlja pokrete tela i izraze lica, uključujući i pogled u oči. Ljudi se pozdravljaju na različite načine – dok se Kanađani rukuju, Japanci se klanjaju, a Arapi se poljube u obraz (sa osobama istog pola). Neki jednostavni pokreti imaju potpuno različita značenja u različitim kulturama. Na primer, kad spojimo palac i kažiprst u krug, to u mnogim zemljama (uključujući i Srbiju) znači da je nešto dobro ili ukusno,

u Japanu znači da je neko primio mito, u Francuskoj znači nulu, a u Južnoj Americi ima vulgarno značenje. Ili ako dignemo kažiprst i srednji prst – zavisi od toga kako okrenemo ruku, značiće ili „pobeda" ili će biti psovka (u Velikoj Britaniji).

Parajezik predstavlja ton, ritam, brzinu govora i intonaciju. Možemo preneti neku specifičnu poruku ako govorimo brže, sporije ili naglašenije. Npr. primetićemo da je neko nervozan ako govori mnogo brže od onog kako to inače radi. Dok za Korejce veći kredibilitet ima poruka izgovorena sporijim tonom, to je za Amerikance brže izgovorena poruka.

Proksemika je nauka koja proučava kako ljudi koriste lični prostor da prenesu neku poruku. Postoje četiri zone ličnog prostora i teritorije:[261]

- Intimna zona – do 45 cm – uobičajena zona u kojoj pristup imaju samo najbliži
- Lična zona – 45cm do 1,2 m – uobičajena zona dopuštena rođacima i prijateljima
- Društvena zona – 1,2 m do 3-4 m – normalna udaljenost u poslovnom okruženju
- Javna zona – 3-4 m i više – npr. kad držimo predavanje grupi ljudi

Lični prostor će u velikoj meri zavisiti od kulture, mada ima i individualnih razlika. Nekad će na razmak govornika i slušaoca uticati i tema o kojoj se razgovara, pol i status. Žene obično stoje bliže pri razgovoru, kao i kad se radi o prijateljima umesto o strancima. U poslovnom okruženju, severni Evropljani će biti udaljeni 60-90 cm, Azijati 45-60 cm, a Latinoamerikanci i Arapi će stajati još bliže od toga.[262]

Predmet proksemike je i uređenje prostora u kompaniji – da li svi zajedno sede u velikoj kancelariji odvojenoj malim zidovima ili svako ima svoju odvojenu kancelariju. U Severnoj Americi je uobičajeno da što je menadžer na višoj poziciji, ima i veću kancelariju, sa sekretaricom koja ne dozvoljava svima da uđu. Sa druge strane, japanski viši menadžeri nemaju velike kancelarije i svakako ne provode mnogo vremena u njima, nego kontaktiraju sa zaposlenima.[263]

Slede još neki primeri nesporazuma zbog neverbalne komunikacije: na primer u nekim kulturama ljudi gestikulišu mnogo više nego u drugim (Italijani), zatim prostor između govornika i slušaoca se kreće od vrlo malog (arapske zemlje) do velikog (Japan). Japanac ili Šveđanin će se verovatno osećati nelagodno sa govornikom koji se uporno približava, ali ne zato što je napadan, nego zato što je to uobičajeno u njegovoj zemlji. Takođe, direktni pogled u oči je u nekim zemljama znak pristojnosti pri razgovoru, dok je u Japanu to neprihvatljivo. Arapi naročito neće gledati ženu u oči. Oni takođe mogu podići glas za vreme razgovora, što je znak snage i iskrenosti, a ne nepristojnosti. I stav tela može biti problem, npr. ako u arapskim zemljama sedimo tako da je đon od cipele okrenut prema slušaocima – to je znak velike nepristojnosti. Ovde treba pomenuti i shvatanje vremena i šta tačno znači kašnjenje ili dolazak na vreme. I na kraju, dok Kinezi pokazuju lepo ponašanje raznim zvukovima tokom jela, dok je za zapadne kulture to znak nepristojnosti.[264]

Izražavanje emocija je takođe kulturno uslovljeno, mada postoji nekoliko osnovnih emocija (npr. sreća, tuga, ljutnja) koje su prepoznatljive svim ljudima u svetu, bez

obzira na kulturu. Uglavnom, što smo kulturno bliži sagovorniku, lakše ćemo prepoznati emocije koje izražava, pa ćemo mi najlakše prepoznati emocije ljudi iz BiH, Crne Gore ili Hrvatske.

Dodiri takođe mogu biti (zlo)upotrebljeni u komunikaciji. U nekim kulturama dodiri su prirodan i očekivan simbol komunikacije. Jedno zanimljivo istraživanje je za temu imalo dodire u četiri različite zemlje. Istraživači su posmatrali ljude u kafićima i tokom jednog sata rezultati su bili sledeći: u San Huanu (Portoriko) 180 dodira, u Parizu, 110, na Floridi 1, a u Londonu nijedan.[265]

Boje imaju različita značenja u različitim kulturama, npr. u Srbiji je uobičajeno da je crna boja znak žalosti, dok je u Indiji to bela boja. U Kini su crvena i zlatna boje sreće i mnogo se koriste naročito za vreme kineske Nove godine. U Aziji su šamponi obično tamne boje (jer potrošači veruju da će im svetli šampon posvetliti kosu), dok su u Americi svetli, kao znak čistoće. Nekad simbolika boja može i da se menja i da dobiju novo značenje u skladu sa modom, bojama nekih političkih partija i slično.

5.2. MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE

Videli smo koliko komunikacija u međunarodnom okruženju može predstavljati izazov. Postoji mnogo načina na koje poruka može biti iskrivljena, pogrešna ili potpuno promašena u međunarodnom okruženju, što može dovesti do razlika i neslaganja. Jedna od posledica loše komunikacije je i konflikt. **Konflikt** je proces društvene interakcije koji uključuje borbu za resurse, moć i status, verovanja i druge preferencije i želje“[266] Možemo definisati konflikt i kao situaciju u kojoj dve ili više strana imaju različite interese ili percepcije.[267] Iz samih definicija vidimo da će konflikti izbiti lakše u međunarodnom nego u domaćem okruženju, a uzroci su razni. Već smo pomenuli jezik i kulturne norme kao moguće uzroke problema, zbog lošeg prevoda ili nepoznavanja kulturnih normi druge strane. Na primer, ako nas neko dugo ostavi da čekamo, a mi smo došli na sastanak na vreme. Jedan uzrok može biti i način donošenja odluka – npr. zaposleni u zemljama sa velikom distancom moći očekuju jasne naredbe i uputstva od nadređenih, dok će menadžeri iz zemlje sa niskom distancom moći da očekuju da zaposleni preuzimaju inicijativu.

U međunarodnom poslovanju od menadžera se očekuje da reši konflikte nastale sa prodavcem u inostranstvu, sa nezadovoljnim stranim klijentima ili potrošačima, sa stranim radnicima, dobavljačima, lokalnom vladom, kao i grupama za pritisak, kao što je PETA ili neka lokalna nevladina organizacija.

Pregovori su jedan od mogućih načina za rešavanje konflikta. Osim rešavanja problema ili sporova, do pregovora dolazi i da bi se dve ili više strana složile o podeli ograničenih resursa, npr. zemlje ili imovine, kao i da bi se stvorilo nešto novo što nijedna strana ne bi mogla da uradi sama, kao što je stvaranje zajedničkog ulaganja u inostranstvu.[268]

Jednostavno rečeno, **pregovaranje** je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem.[269] Ili, ono je osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad mi i druga strana imamo neke zajedničke, a neke suprotne interese.[270] Prema stručnjacima sa Univerziteta Harvard, pregovaramo svaki dan, a da često toga nismo ni svesni. Na primer, to se dešava kad se dogovaramo sa prijateljima ili porodicom gde ćemo na more, kad kupujemo polovni auto ili kad nagovaramo decu da idu na spavanje.

Neke procene su da menadžeri mogu da provode čak 50% svog radnog dana u pregovorima. MNK moraju da pregovaraju sa lokalnom vladom da bi dobili najbolje moguće uslove. U toj situaciji se pregovara o konkretnim pitanjima kao što su angažovanje lokalne radne snage, porezi, kontrola vlasništva i direktne finansijske investicije. Pregovaranje je takođe potrebno pri stvaranju zajedničkog ulaganja sa stranim partnerom, ili zapošljavanju dodatnog kadra, uvozu, izvozu, određivanju uslova plaćanja i dostave itd.[271]

Sve pregovaračke situacije imaju sledeće elemente: kao prvo, postoje dve ili više zainteresovanih strana; postoji konflikt njihovih interesa ili želja; pregovarači smatraju da će postići bolji rezultat ako pregovaraju nego ako svaka strana radi sama; preferiraju pregovore u odnosu na otvoreni konflikt; i za vreme pregovora se stalno odvija traženje i davanje ustupaka. Pregovori nisu samo o materijalnim stvarima, nekad su nematerijalni elementi (kao što je ego ili poštovanje pregovarača) i važniji od materijalnih.

Postoje dve vrste pregovora: saradnički (integrativni) i suparnički (distributivni). Kod saradničkih pregovora (još se zovu *win-win*) pregovaračke strane sarađuju u osmišljavanju rešenja putem kojeg će obe (sve) strane u najvećoj meri ostvariti svoje interese. Sa druge strane, kod suparničkih ili *win-lose* pregovora obe strane se nadmeću da bi dobile što više i u ovom slučaju dobitak jedne strane znači gubitak druge. Na primer, pri kupoprodaji polovnog automobila, svaki dinar više koji kupac plati ide u korist prodavca, a na štetu kupca. Kad se radi o pregovorima između ljudi kojima je važan dugotrajan međusobni odnos, trebalo bi da obe strane saradnički pristupe pregovorima.

Čak i kad pregovaraju ljudi iz istog kulturnog miljea pregovori su složeni, sa mnoštvom pitanja koja treba da se reše. Stvari se dodatno komplikuju u međunarodnim pregovorima, jer učesnici govore različitim jezicima (iako se na pregovorima obe strane služe zajedničkim), imaju različite kulturne norme, vrednosti, običaje, slede drugačije procedure na sastancima itd. Ne čine samo različite kulture pregovarački proces složenijim u međunarodnom okruženju. Tu su i različite interesne grupe na koje pregovori mogu uticati ili koje mogu uticati na tok i ishod pregovora. To su npr. lokalni potrošači, dobavljači, distributeri i zaposleni, vlade obe zemlje, investitori itd. Vrlo je važno krenuti u međunarodne pregovore vodeći računa o različitostima i poštujući drugačije načine razmišljanja. Kultura utiče na stavove ljudi prema sticanju materijalnih bogatstava, vremenu, radu, individualizmu i promenama, što sve može da se odrazi na pregovarački proces i odnos između strana.[272]

5.2.1. Uticaj kulture na pregovore

Nesporazumi u komunikaciji su možda najočigledniji uticaj kulture na pregovore.. To što govorimo neki jezik ne znači da u potpunosti razumemo sve nijanse verbalnog i neverbalnog izražavanja. Na primer, japanska reč „hai" se prevodi sa „da", ali pravo značenje je samo da oni slušaju i razumeju šta se govori, što ne podrazumeva i da se slažu sa sagovornikom. Ako Japanac ne želi jasno da odgovori sa da ili ne, treba da shvatimo da on u stvari želi da nas odbije, jer je u japanskoj kulturi nepristojno da se neko otvoreno odbije. Oni će radije reći „učiniću sve što mogu" ili „moram razmisliti o tome", „veoma je teško", a to zaista znači „ne". Ili, ako ne žele da započnu neki posao sa stranim partnerima, desiće se da ne možete više da nađete osobu koja je bila kontakt u toj kompaniji. Ona je npr. „bolesna" ili „na odmoru".[273]

Neke ljude takođe može da zbuni tišina, koja je kod Japanaca i Finaca uobičajena. Oni time pokazuju poštovanje prema sagovorniku i koriste je da bi razmislili bez prekidanja. To ni u Severnoj ni u Južnoj Americi nije slučaj, pa će se Amerikanci stalno truditi da ispune tišinu ponavljanjem nečega što su već rekli ili postavljanjem dodatnih pitanja. Lako je videti da i jednima i drugima može smetati ponašanje druge strane.

Takođe, različite nacionalne kulture drugačije shvataju koliko je neka situacija prikladna za vođenje razgovora o poslu. Dok je ručak ili partija golfa odlično mesto za sklapanje posla, za Brazilce i Meksikance poslovne razgovore treba voditi isključivo u poslovnim prostorima.[274]

Neverbalna komunikacija je veoma važna za vreme pregovora. Najčešće se koriste tišina, dodirivanje, zurenje u protivnika i prekidanje druge strane. Sve one mogu biti veoma neprijatne. Mogu predstavljati namerne pregovoračke taktike i moramo biti spremni na njih i kako da se odbranimo. Jedna od taktika je i upotreba vremena – npr. da se ugovori sastanak tako da druga strana nema dovoljno vremena da donese kvalitetnu odluku.

Najvažnije razlike u sklapanju poslova između različitih nacionalnih kultura su sledeće:[275]

1. Cilj pregovora: potpisivanje ugovora ili razvijanje odnosa

Za neke pregovarače (uglavnom sa Zapada) prvenstveni pregovarački cilj je potpisivanje zakonom obavezujućeg ugovora. Sa druge strane, cilj većine pregovarača iz Azije je razvoj dugoročnog poslovnog odnosa, a ugovor je samo polazna tačka. Zato se razlikuje važnost faze razvijanja međusobnih odnosa: dok bi Amerikanci samo „protrčali" kroz tu fazu (jer nema potrebe da se bolje upoznaju sa drugom stranom), Azijati žele da ta faza duže traje. Važno je da pregovarači pre pregovora znaju šta je to što druga strana želi da postigne.

2. Stav pregovarača: pobeda-pobeda ili pobeda-poraz

Kulture se razlikuju i prema tome da li posmatraju pregovore kao zajedničko rešavanje problema ili kao borbu za ostvarivanje samo sopstvenih interesa. Problem je ako jedna strana prilazi pregovorima tako da sarađuje sa drugom stranom, druga strana

ih lako može prevariti ako im je cilj nadmetanje. U pripremi pregovora treba da se informišemo i o ovome, da bismo mogli da osmislimo pregovaračku strategiju i taktike.

3. Stil komunikacije: formalan ili neformalan

Pregovarači sa formalnim stilom će u komunikaciji insistirati na titulama učesnika i obraćaće im se u skladu sa zvaničnim titulama i zvanjima. Oni obično neće pričati o privatnom životu. Sa druge strane, pregovarač sa neformalnim stilom će nastojati da razvije prijateljski odnos sa drugom stranom, da koristi lična imena i prepričava anegdote. Za neke kulture oslovljavanje ličnim imenom je znak prijateljstva, a za druge nepristojnosti.

4. Direktna ili indirektna komunikacija

Kao što smo već rekli, u kulturama širokog konteksta u komunikaciji će izrazi lica, tišina i drugi neverbalni signali biti važni kao i reči. Sa druge strane, u kulturama uskog konteksta je važnije šta se kaže nego kako se kaže, govori se tačno ono što se misli i nema čitanja „između redova". Pošto Japanci nikad otvoreno ne odbijaju neku ponudu, pregovarači sa Zapada često misle da su pregovori sa njima još u toku, a Japanci su ih u stvari odbili.

5. Osetljivost na vreme: visoka ili niska

Kao što smo rekli, kulture se razlikuju i prema poimanju vremena. Za neke kulture vreme je novac i uvek se pridržavaju rasporeda i rokova (npr. Nemci), dok je za druge vreme relativno i važniji su im međusobni odnosi (Južna Amerika, arapske zemlje).

6. Izražavanje emocija: pokazivanje ili skrivanje

I sami smo svedoci da pripadnici nekih kultura obično pokazuju svoja osećanja i pri poslovnom razgovoru (npr. Italijani), dok Japanci paze da ne pokažu emocije, mada će ovo zavisiti i od tipa ličnosti pregovarača.

7. Oblik sporazuma: opšti ili detaljan

Kultura pregovarača utiče i na to da li će potpisani sporazum sadržati samo neka opšta načela (kao npr. u Kini) ili će biti detaljan (SAD). Razlika postoji zato što je za Kineze ugovor samo početak saradnje i dugoročnog odnosa (pa i ako se pojavi problem, strane će ga zajedno rešiti), a za Amerikance je ugovor zakonom obavezujući pa treba da predvidi sve okolnosti koje se mogu desiti.

8. Izgradnja dogovora: odozdo prema gore ili odozgo prema dole?

Neke kulture (npr. Francuzi) počinju dogovorom o opštim načelima da bi nastavili ka posebnim odredbama, dok druge kulture, kao što su Amerikanci, preferiraju da započnu konkretnim dogovorom o posebnim odredbama, kao što su cena, datum isporuke, kvalitet proizvoda, da bi potpisali konačni sporazum.

9. Pregovarački tim: odluke donosi lider ili čitava grupa

U nekim kulturama, kao što su latinoameričke, lider pregovaračkog tima donosi konačnu odluku o svim pitanjima, dok se u drugim kulturama naglašava grupni konsenzus. Važno je reći da će timovima koji donose odluke konsenzusom biti potrebno više vremena za pregovore.

10. Tolerancija rizika: visoka ili niska

Podsetimo se Hofstedove dimenzije tolerancije rizika: kulture se razlikuju prema tome koliko se dobro snalaze u neizvesnim i rizičnim situacijama. Dok sa jedne strane imamo Grke koji ne vole rizik i neizvesnost, sa druge strane su anglo kulture koje su sklone prihvatanju rizika.

5.2.2. Faze u procesu pregovaranja

Pregovarački proces je još jedna razlika između domaćih i međunarodnih pregovora. Osim ostalih elemenata u uobičajenim fazama pregovora koje su vezane za upoznavanje strane poslovne kulture i načina pregovora, u međunarodnim pregovorima postoji jedna dodatna faza, a to je izgradnja međusobnih odnosa.

Međunarodno poslovno pregovaranje se sastoji od pet faza:[276]

- **Priprema.** Uobičajena priprema se sastoji od određivanja svojih interesa, kao i interesa suprotne strane. Interese treba rangirati po važnosti i unapred isplanirati koji ustupci se mogu dati drugoj strani, a od kojih stvari se ne može odustati. Pregovarači treba da odrede lokaciju na kojoj će se pregovarati, kao i učesnike. Lokacija može uticati na ishod pregovora, pa se u poslovnom svetu obično bira neutralna lokacija ako je pitanje od velike važnosti za obe strane. U međunarodnim pregovorima učesnici treba da se upoznaju sa uobičajenim načinom pregovaranja suprotne strane i detaljima koji mogu uticati na tok pregovora, kao što su npr. stereotipi i predrasude (pol, rasa, godine). Treba odrediti i zakonske implikacije potpisanog sporazuma, jer njegova važnost nije ista u različitim kulturama. Ova faza se obično odvija u domaćoj zemlji.
- **Izgrađivanje odnosa** je izuzetno važna faza u kulturama širokog konteksta i u nekim zemljama ona traje dosta dugo. Na primer, Japanci nekad šalju i po pet-šest različitih timova da se upoznaju sa drugom stranom, pa su pregovarači nekad frustrirani jer ne mogu da krenu na konkretne pregovore o poslu. Ako je velika kulturna distanca među pregovaračima, preporučuje se upotreba posrednika. To je naročito često u arapskim zemljama.
- **Razmena informacija.** U ovoj etapi pregovaračke strane predstavljaju svoju poziciju i zahteve. Posle toga obično slede pitanja i odgovori radi sakupljanja informacija, kao i iznošenje alternativa i razgovora o njima. Neke kulture i ovu fazu posvećuju neodređenim diskusijama, dok je npr. za Amerikance ovo konkretna razrada posla ili problema.
- **Ubeđivanje** je faza početka pravih pregovora. Obe pregovaračke strane nagovaraju drugu stranu da prihvate njihove predloge, uz upotrebu različitih pregovaračkih taktika. Ovde često dolazi do nesporazuma zbog nerazumevanja verbalnih i neverbalnih simbola.
- **Ustupci i dogovor.** Dobri pregovarači unapred znaju šta mogu da daju kao ustupak drugoj strani, kao i šta mogu da očekuju. Na primer, Rusi daju malo

ustupaka, dok sa druge strane Amerikanci na samom početku daju male ustupke kao znak dobre volje. Kinezi počinju sa ekstremnim zahtevima, a početna pozicija Šveđana je vrlo blizu njihove krajnje prihvatljive sume.

Od kulture pregovarača zavisi koja od ovih faza će biti važnija i duža. Neki procesi se završe u samo jednom danu, dok se drugi otegnu na više nedelja.

Pomenuli smo da potpisani ugovor nema jednaku važnost u različitim kulturama. Sa jedne strane, Zapadna Evropa uzima ugovore kao konačne i zakonom obavezujuće, dok su na Dalekom istoku oni samo polazna tačka u razvoju dobrih odnosa. Japanci će detaljne ugovore smatrati čak i uvredom jer druga strana nema poverenja u njih.

Osim kulture, postoje još neke oblasti u međunarodnom poslovnom pregovaranju o kojima treba voditi računa:[277]

- Prvo, partneri se susreću sa **zakonima, politikom i političkim vlastima** više od jedne zemlje. Ovi zakoni mogu biti različiti, pa čak i suprotni.
- **Različite valute** dovode do postojanja dva problema. Zbog promene valutnih kurseva, relativna vrednost valuta varira tokom vremena, pa može doći do neočekivanih dobitaka ili gubitaka za pregovaračke strane. Drugi problem je kontrola ulaza i izlaza domaće i stranih valuta preko nacionalnih granica u nekim državama, pa će nekad poslovanje kompanije zavisiti od volje vlade da dozvoli prenos valute.
- **Učestvovanje vlasti.** U mnogim slučajevima MNK treba da pregovaraju i sa lokalnim vladama, a ne samo sa kompanijama. Prisustvo države često može otežati pregovarački proces. Država obično ima različite ciljeve od kompanija. To su uglavnom socijalni ciljevi, kao što je povećanje zaposlenosti.
- **Iznenadne i drastične promene okolnosti.** Pominjali smo već događaje koji mogu predstavljati političke rizike u poslovanju. To su upravo rat, revolucija, promena vlasti i devalvacija valute.
- U različitim kulturama se nailazi i na različite **ideologije**, koje određuju shvatanje privatnog vlasništva, profita i ljudskih prava.

5.2.3. Specifičnosti različitih stilova poslovnog pregovaranja

Iako ne treba da generalizujemo, postoje neke razlike u poslovnoj kulturi i načinu pregovaranja između različitih zemalja, pa i supkulturama unutar zemalja. U međunarodnim pregovorima treba obratiti pažnju i na sledeće:[278]

- **Podrška tima.** Članovi tima treba da imaju znanja iz raznih oblasti, kako bi se problemi sagledali iz različitih perspektiva. Pred drugom stranom nikad ne treba izražavati nesuglasice, nego ih rešavati u krugu tima. Kulture će se razlikovati prema tome da li lider tima ima pravo da donese sve konačne odluke, ili je potreban konsenzus.
- **Tradicija i običaji.** Kod velike kulturne distance je naročito važno koristiti usluge lokalnih predstavnika da bi se pregovarači upoznali sa poslovnim procedurama

i statusom suprotnog tima. U nekim kulturama je veoma bitno oslovljavanje titulama, tako da je poželjno unapred saznati status članova drugog tima. Na primer, u Japanu je na sastanku obavezna razmena vizit karata, čemu oni pridaju veliku pažnju. One se daju obema rukama i ne smeju se jednostavno staviti u džep, nego se drže na stolu ispred sebe za vreme sastanka.

- **Jezičke sposobnosti.** Iako je danas upotreba engleskog jezika sve češća u pregovorima, česti su i slučajevi da prisustvuje profesionalni prevodilac, ako pregovarači insistiraju na sopstvenom jeziku. On/a treba da osim jezika dobro poznaje i kulturu domaćina, da ništa ne bi bilo izgubljeno u prevodu. U govoru treba izbegavati žargon, pa čak kad pregovaramo sa ljudima iz sopstvene kulture.
- **Određivanje autoriteta.** Pre pregovora treba da se zna ko (da li iko) u pregovaračkom timu ima autoritet za donošenje odluka. Kinezi na primer očekuju da suprotna strana ima autoritet da u ime kompanije donese odluku, iako ga njihovi pregovarački timovi obično nemaju. U nekim zemljama treba voditi računa o tome da konačnu ulogu u potpisivanju sporazuma ima vlada, a ne kompanija.
- **Strpljenje** je inače poznato kao supertaktika u pregovorima. U nekim zemljama pregovori mogu da traju i nekoliko puta duže nego u Evropi. U tim slučajevima (npr. u Kini ili Brazilu) pokazivanje nestrpljenja će negativno uticati na tok pregovora i može i da ih produži.
- **Etika.** Iako postoje neke etičke norme koje su prihvaćene u čitavom svetu, shvatanje etike je uslovljeno kulturom.
- **Ćutanje.** Neke kulture koriste ćutanje kao uobičajen način za pokazivanje poštovanja prema sagovorniku, dok je za Amerikance ćutanje negativno, pa pokušavaju da ispune pauzu raznim potpitanjima ili komentarima.

Ni države ni kompanije ne sklapaju ugovore, već pojedinci. Iako smo ovde izneli neke opšte razlike između nacionalnih stilova poslovnog pregovaranja, treba ih uzimati sa rezervom. Nekad se desi da obe strane pokušavaju da prilagode svoj pregovarački stil drugoj strani, pa su onda opet na velikoj distanci, kao na početku.

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

6.
MEĐUNARODNI STRATEGIJSKI MENADŽMENT

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Šta čini međunarodnu konkurenciju drugačijom od domaće?
- Koji su izvori međunarodne konkurentske prednosti?
- Koje su generičke strategije na raspolaganju međunarodnim kompanijama?
- Koji su elementi međunarodne strategije?
- Koje su faze razvoja strategije?
- Koji su nivoi međunarodne strategije?

Primer iz prakse 6.1.

Nestle

Kompanija Nestle (franc. *Nestlé*) je u poslednjih desetak godina imala izuzetne performanse, bez obzira na recesiju, uglavnom zahvaljujući odličnim strategijskim odlukama. Sa centrom u Cirihu, Nestlé SA je najveći svetski proizvođač hrane. Kompanija je u potpunosti preorijentisala strategiju na proizvodnju hrane i pića, pa je 2010. kupila od Kraft fuds (eng. *Kraft Foods*) njihovu proizvodnju smrznutih pica za 3,7 milijarde dolara, a u isto vreme prodala kompaniji Novartis svoju diviziju Alkon (*Alcon*) (proizvodi za negu očiju) za 28,1 milijardu dolara. Ova dva velika strategijska poteza su dovela do toga da je, od kompanija koje se ne bave hranom, Nestleu ostao u vlasništvu samo još Loreal (franc. *L'Oreal* – 30% udeo u vlasništvu). Pre toga je Nestle ušao u zajedničko ulaganje sa američkom kompanijom Dženeral Mils (eng. *General Mills*), CPW (eng. *Cereal Partners Worldwide*), koji je nakon početnog ulaganja od 80 miliona (svaki od partnera) vrlo brzo došao do godišnje prodaje od preko dve milijarde dolara.

Izvor: David, F. (2011) Strategic Management, Concepts and Cases, 13th ed. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River, str. 36-37

Da bi opstale i napredovale na današnjem kompetitivnom poslovnom okruženju, kompanije moraju biti sposobne da odgovore na izazove koje se pojavljuju i na domaćem i na stranim tržištima, kao i da što bolje iskoriste šanse koje se pojavljuju širom sveta. Posao menadžera je da nađe način na koji će kompanija biti bolja od svojih konkurenata. Koraci i aktivnosti koje lideri kompanije osmišljavaju u tu svrhu su osnova strategije. Možemo definisati strategijski menadžment kao proces formulisanja, primene i evaluacije kros-funkcionalnih odluka koje omogućavaju kompaniji da ostvari svoje ciljeve. Prema ovoj definiciji, strategijski menadžment se fokusira na integrisanju menadžmenta, marketinga, finansija/računovodstva, proizvodnje, istraživanja i razvoja, kao i informacionih sistema u svrhu postizanja organizacionog uspeha.[279]

Međunarodni strategijski menadžment je sveobuhvatni i trajni proces planiranja koji ima za cilj formulisanje i primenu strategija koje će kompaniji omogućiti da se uspešno nadmeće na međunarodnom tržištu. Proces razvijanja odgovarajuće strategije se naziva strategijsko planiranje. Osmišljavanje strategije je obično dužnost top menadžmenta, dok većina velikih kompanija obično ima i zaposlene koji se bave planiranjem, koji top menadžerima pružaju tehničku podršku. Na primer, oni sakupljaju demografske podatke ili traže konkretne ekonomske pokazatelje određenog regiona.[280]

6.1. SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNE KONKURENCIJE

Šta međunarodnu konkurenciju čini fundamentalno drugačijom od domaće? Ovo su četiri najistaknutija elementa:[281]

- Razlike između zemalja u faktorima proizvodnje, vrsti proizvoda itd;
- Strategijske odluke o izboru tržišta, proizvoda itd;
- Kompromisi između potencijalnih konkurentskih prednosti;
- Izvori međunarodne prednosti.

Detaljno ćemo obraditi ove činioce u tekstu koji sledi.

6.1.1. Međunacionalne razlike

Iako smo svedoci pojave globalnih proizvoda i usluga, i dalje postoje ogromne razlike između država, o kojima smo detaljno pisali u poglavlju o kulturalnom okruženju. Kao što smo pomenuli, te razlike uključuju jezik, dijalekat, pismo, hranu, humor, istoriju, politiku, religiju, kao i način života. Ovde ćemo pomenuti neke razlike koje u velikoj meri utiču na međunarodnu konkurenciju:[282]

- **Heterogenost tržišta proizvoda.** Možda su najočiglednije razlike između zemalja različiti ukusi i preferencije potrošača, počevši od hrane, preko mode i organizovanja odmora, do uređenja kuće. Na primer, strani turisti u Španiji iznenađeni su kad vide da se restorani otvaraju za večeru tek u 21h. Ili na primer, u severnoj Italiji, restorani (a često i prodavnice) su popodne uglavnom

zatvoreni zbog dnevnog odmora. Naravno, kod nekih proizvoda će ove razlike biti više očigledne (hrana), a kod drugih znatno manje (mobilni telefoni). Takođe, neke grupe potrošača su homogenije širom sveta, kao što su tinejdžeri i kupci luksuznih proizvoda. Naravno, potrošači imaju sličnije ukuse u zemljama koje dele istorijsko nasleđe, kao što su npr. zemlje Komonvelta.

- **Heterogenost tržišta faktora proizvodnje.** Države se takođe razlikuju po uslovima koji vladaju na tržištu faktora proizvodnje, odnosa inputa koji se koriste u proizvodnji proizvoda ili usluga, a to su zemlja, rad i kapital. Na ovo tržište utiče razvijenost poslovne infrastrukture, tj. svih elemenata potrebnih za poslovanje u nekoj zemlji, uključujući napon električne struje, mrežu puteva i železnice, do strukture maloprodajne mreže. Razlike u poslovnoj infrastrukturi mogu zahtevati potpunu promenu načina poslovanja jedne kompanije na različitim tržištima. Na primer, latinoamerička verzija Ibeja (eng. *eBay*) je morala da se organizuje drugačije od američke kompanije, jer je mali broj ljudi imao kreditne kartice, a nije postojao ni dobar poštanski sistem za dostavu robe. Zato su se u početku transakcije izvršavale fizičkom razmenom novca. Takođe, modeli poslovanja poput Amazona, koji zahtevaju sofisticiranu i razvijenu infrastrukturu, ne mogu postojati u zemljama poput Nigerije.

  U ovom kontekstu treba pomenuti i institucionalnu infrastrukturu, tj. pravila, propise, zakone i njihovo pridržavanje, jer oni utiču na raspolaganje robom, kapitalom, radnom snagom i intelektualnom svojinom u nekoj zemlji. Vlade utiču na ovo tržište u obliku carinskih barijera i necarinskih ograničenja, čime favorizuju lokalne proizvođače. Barijere slobodnoj trgovini uključuju i korupciju i nemogućnost slobodnog toka kapitala, pa se strane firme ne mogu ravnopravno takmičiti sa domaćim. Do neefikasnosti tržišta rada dolazi kad postoje društvene ili pravne prepreke slobodnom kretanju ljudi, što onda dovodi do viška ili manjka određenih zanimanja ili veština na nekom tržištu. Smatra se npr. da u zemljama u razvoju postoji manjak dobro obučenih menadžera, pa MNK obučavaju sopstvene zaposlene za te pozicije. Do problema dolazi i zbog nedostatka kvalitetnog obrazovanja ili stanova u delovima gde nedostaje radnika, kao npr. u urbanim delovima Kine danas. Takođe, došlo je do regionalne koncentracije određenih zanimanja, kao što su softverski inženjeri u Silikonskoj dolini ili programeri u Indiji.

  Važan faktor je i položaj žena na tržištu rada. U svetu žene čine oko 40% radne snage, ali u mnogim arapskim i azijskim zemljama one imaju mali udeo među zaposlenima (u Avganistanu 17,6%, Iranu 18,1, Alžiru 19,3%), mada nije tako u svima (u Butanu 40,1%, više nego u BiH sa 37,8%). Srbija ima 43,6% žena među zaposlenima.[283]

  Zaštita intelektualne svojine može imati dramatičan uticaj na konkurenciju. Na primer, u farmaceutskoj industriji, zakoni o zaštiti patenata se veoma razlikuju u različitim zemljama. U nekim slučajevima, patent se daje nakon što lek izađe na tržište, u drugim je to čim se otkrije nova supstanca koja će se koristiti u

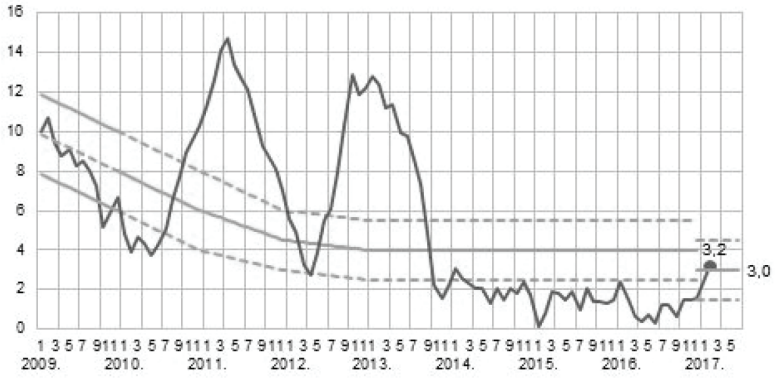
leku, dok u nekim zemljama uopšte i nema zaštite patenta. Zato u svetu postoje ogromne varijacije u ceni i kvalitetu farmaceutskih proizvoda, kao i strukturi te delatnosti u različitim zemljama. Kao što smo pomenuli, Kina je ozloglašena zbog nedostatka zakona koji štite intelektualnu svojinu. Microsoft je jednom procenio da u Kini gubi oko 95% profita zbog piraterije softvera, a do istog zaključka je došao Epl zbog lažnih Epl prodavnica u toj zemlji. Iako u Kini ima jednaki broj računara kao u SAD, Majkrosoftov profit u toj zemlji je jedan kao u Holandiji, koja ima 1% kineske populacije.[284]

I ciljevi kompanija se razlikuju, već prema tome iz koje zemlje dolaze. Na primer, cilj kompanija iz daleke Azije (Japan, Koreja, Tajvan, Hong Kong, Singapur) je dugoročni opstanak i prosperitet uz povećanje tržišnog učešća. Sa druge strane, angloameričke kompanije streme što većem profitu u što kraćem roku. Npr. japanska kompanija NEC ima 300-godišnji plan razvoja.

- **Neizvesnost.** Ne samo da su velike razlike između zemalja, nego se i njihova tržišta menjaju tokom vremena. Zato se MNK susreću sa mnogo više neizvesnosti nego kompanije koje rade samo u jednoj zemlji. Neizvesnost se odnosi na dve dimenzije promena (poput promena BDP ili kamata i prihvatanja inovacija), a to su veličina i predvidljivost promena. Uzmimo za primer inflaciju: varijacije unutar jedne zemlje mogu biti male (u poslednjih 15 godina godišnja inflacija U SAD je bila oko 1%) ili velike (kao u Srbiji). Na Slici 6.1 krivudava linija pokazuje ostvarenu inflaciju u Srbiji od 2009. godine.

  Predvidljivost promena može biti velika ili mala. Na primer, predviđanja rasta SAD su obično precizna u okviru +/- 0,5%, dok se ne može sa sigurnošću reći da li će rast u Vijetnamu biti 3% ili 9%.

Slika 6.1. Ciljana i ostvarena inflacija u Srbiji od 2009. godine



Izvor: Narodna Banka Srbije (2017) Ciljana i ostvarena inflacija. Dostupno na https://www.nbs.rs/internet/latinica/30/30_9/kretanje_inflacije.html, pregledano 7.4.2017.

Ako su promene male i predvidljive, okruženje je stabilno. Ako su promene velike, ali predvidljive (npr. predviđa se pad evra u odnosu na dolar), kompanije se mogu zaštititi različitim hedžing tehnikama. Ako su promene nepredvidljive, ali male, neće značajno uticati na poslovanje kompanije. Problem nastaje kad su promene velike i nepredvidljive. One se dešavaju zbog ekonomskih (velike promene valutnih kurseva ili značajno pogoršanje ekonomske situacije, npr. u Grčkoj), političkih (promene režima, nastajanje i nestajanje država, kao što je bio slučaj bivše Jugoslavije ili Sovjetskog Saveza) ili tehnoloških promena. Videli smo mnoge radikalne tehnološke inovacije u poslednjih nekoliko decenija. U ovom kontekstu govorimo o prihvatanju tehnoloških inovacija, a ne o samim inovacijama. Svi ranije navedeni faktori utiču na brzinu prihvatanja određene tehnološke inovacije u nekoj zemlji. Na primer, zbog postojanja više tehnoloških standarda, mobilna telefonija je u SAD u početku zaostajala za Evropom, dok se nije ustalio jedan od njih kao osnovni. Možda zvuči neverovatno, ali mobilno bankarstvo se najbrže proširilo u Keniji, gde više od dve trećine stanovništva koristi mobilno bankarstvo[285], a čak četvrtina BDP-a Kenije prolazi kroz taj sistem.[286]

- **Obim operacija.** Širenje kompanije van nacionalnih granica dozvoljava korišćenje ekonomije obima i opsega, o čemu ćemo detaljnije pisati u tekstu koji sledi. Da bi se kompanije uspešno nadmetale globalno, moraju biti prisutne u velikom broju zemalja, što ih izlaže rizicima i razlikama između zemalja.

6.1.2. Strategijske odluke

Rezultat međunarodnog strategijskog menadžmenta je razvijanje različitih međunarodnih strategija, putem kojih kompanija želi da ostvari svoje osnovne ciljeve. Kao i u slučaju domaćeg tržišta, i za nadmetanje na međunarodnom tržištu kompanija treba prvo da odgovori na sledeća pitanja:[287]

- Koje proizvode ili usluge kompanija namerava da prodaje?

U domaćem poslovanju kompanije obično razviju proizvod koji može se prodavati u čitavoj zemlji. To u početnoj fazi širenja može biti odgovarajuća strategija i u širem regionu, zbog kulturološke i geografske bliskosti. Međutim, u međunarodnom poslovanju, ne znači da će proizvod koji se dobro prodaje na jednom tržištu biti uspešan i na drugima. Na primer, Evropljani preferiraju veš mašine sa vratima sa strane, dok se u Severnoj i Južnoj Americi prodaju mašine sa otvorom odozgo, koje često nemaju mogućnost grejanja vode, tako da i deterdženti treba da budu drugačiji. Isto tako, paste za zube u Americi i Evropi nemaju isti sastav. U ovom smislu dilema je da li će se prodavati jedan globalni proizvod ili će se za svako tržište praviti modifikacije.

- Gde i kako će kompanija proizvoditi te proizvode ili pružati usluge?

Druga strategijska odluka predstavlja izbor lokacije proizvodnje, odnosno da li će se obavljati na jednoj ili više lokacija (i u kojim zemljama). Lokacije mogu da obezbede konkurentsku prednost zbog niskih cena radne snage, poreza, razvijene infrastrukture ili kvalitetnih faktora proizvodnje.

- Koji resursi su potrebni i kako će ih kompanija nabavljati?

Ako govorimo o sirovinama, kompanija će verovatno pokušati da ih nabavlja na najjeftinijim lokacijama. Sama priroda nekih resursa ograničava njihovo nabavljanje, kao npr. nafta ili gas. Ako se radi o kvalitetnoj i obrazovanoj radnoj snazi, onda se će se više gledati dostupnost i kvalitet umesto cene.

- Gde i kako će ih kompanija prodavati?

Ovde se izbor opet odnosi na to da li kompanija želi da bude prisutna na jednom ili više tržišta. Ako se radi o više tržišta, čak i najjednostavnije stvari kao što su službeni jezik ili osmočasovno radno vreme postaju komplikovane.

- Kako kompanija planira da nadmaši svoje konkurente?

Ovo pitanje je osnova poslovne strategije, o kojoj opširnije govorimo u delu 6.6.2 Poslovna strategija.

- Kako će se kompanija organizovati?

Ovde mislimo na geografsku organizaciju filijala kompanije – kako efikasno koordinirati rad delova kompanije koji se nalaze širom sveta. Dilema sa kojom se kompanije susreću je izbor između jedne globalne ili mnogih poslovnih jedinica.

Razvijanje međunarodne strategije je ipak mnogo složenije nego razvijanje domaće strategije. Kao prvo, u domaćoj zemlji kompanija ima posla sa jednom vladom, jednom valutom, jednim računovodstvenim sistemom, jednim političkim i pravnim sistemom, i obično, jednim jezikom i relativno homogenom kulturom. U međunarodnom menadžmentu menadžeri moraju uzeti u obzir različite vlade, valute, računovodstvene sisteme, političke i pravne sisteme, kao i mnogo jezika i kultura. Osim toga, menadžeri međunarodne kompanije treba da vode računa o primeni strategije u svim njenim filijalama u svetu, kao i koordinaciji rada filijala i kontroli njihovih rezultata.

6.1.3. Kompromisi između potencijalnih konkurentskih prednosti

Majkl (eng. *Michael*) Porter je ovako objasnio razliku između strategijskog pozicioniranja i operacione efikasnosti: strategija se bazira na jedinstvenom izboru aktivnosti, dok operativna efikasnost samo znači da kompanija radi iste aktivnosti bolje od konkurencije. To znači da je osmišljavanje strategije zapravo izbor između više alternativa za glavne aktivnosti koje kompanija obavlja, a svaki taj izbor uključuje kompromis između različitih vrsta konkurentske prednosti.[288]

Ovi kompromisi se odnose na nekoliko odluka:[289]

- **Globalna efikasnost ili lokalno prilagođavanje proizvoda.** Sve međunarodne kompanije imaju dva suprotstavljena konkurentska pritiska, a to su smanjenje troškova i lokalno prilagođavanje. Sa jedne strane imamo efikasnost proizvodnje jednog jedinog proizvoda koji se na isti način prodaje širom sveta, kao što su Intel čipovi, što vodi smanjenju troškova. Sa druge strane imamo proizvođače kao što je Nestle, koji prilagođava proizvode ukusima lokalnih potrošača.

Ova strategija je skuplja, ali dovodi do bolje penetracije lokalnog tržišta. U vezi sa tim, kompanije sa globalnim proizvodima će biti više centralizovano organizovane, dok će one u kojima se vrši prilagođavanje proizvoda biti više decentralizovane.

- **Jedna ili više lokacija.** Ako kompanija fokusira proizvodnju na jednoj lokaciji koja ima najpovoljnije uslove, maksimizovaće i efikasnost poslovanja kroz ekonomiju obima. Sa druge strane, ako proizvodi na više lokacija, kompanija može koristiti transfer znanja iz lokalnih filijala, a može i dinamično menjati obim proizvodnje između lokacija, u skladu sa trenutnim uslovima.
- **Prisutnost na globalnom tržištu ili na ograničenom broju sličnih tržišta.** Jedno od osnovnih pitanja pri formulisanju međunarodne strategije je pitanje da li će se kompanija fokusirati na jedinstveno globalno tržište, regionalna ili lokalna tržišta. Prednost ograničavanja poslovanja na tržištima sa sličnim jezikom, kulturom i infrastrukturom je u jednostavnosti poslovanja i ponavljanju standardizovanih aktivnosti. Sa druge strane, širenje operacija na više zemalja omogućava korišćenje ekonomije obima.

6.1.4. Izvori međunarodne prednosti

Postoje tri izvora konkurentske prednosti koje međunarodne kompanije mogu da iskoriste, a koje nisu na raspolaganju kompanijama koje posluju samo na jednom tržištu:[290]

- **Globalna efikasnost** – međunarodne kompanije mogu na nekoliko načina povećati svoju efikasnost. Mogu npr. organizovati proizvodnju na lokacijama koje omogućavaju niže troškove proizvodnje i/ili distribucije, ili veći kvalitet usluge potrošačima. Ili, ako se u fabrici prave proizvodi za nekoliko sličnih tržišta, mogu iskoristiti ekonomiju obima sniženjem fiksnih troškova. Isto tako, može se iskoristiti i ekonomija opsega, proširivanjem linija proizvoda. Na primer, dok je Epl ranije prodavao samo računare, danas proizvodi laptop i desktop računare, mobilne telefone, ajped (eng. *iPad*) i ajpod (eng. *iPod*) uređaje. Njihovi troškovi za istraživanje i razvoj, distribuciju i brendiranje po proizvodu su niži nego kad su imali samo jednu liniju proizvoda.
- **Multinacionalna fleksibilnost** – pomenuli smo da se tržišta razlikuju po pravnom, ekonomskom, političkom i kulturnom okruženju. Potrošači na svakom tržištu imaju svoje specifičnosti i preferencije. Međunarodne kompanije mogu zbog promene na jednom tržištu imati pozitivne efekte na drugom. Na primer, američki proizvođač pilećeg mesa Tajson fuds (eng. *Tyson Foods*) je iskoristio veću potražnju za belim mesom u SAD. Ostali delovi mesa nisu tako poželjni u Americi, pa je kompanija izvezla batake i karabatake u Rusiju, gde potrošači preferiraju te delove mesa, a noge u Kinu, gde se smatraju delikatesom.

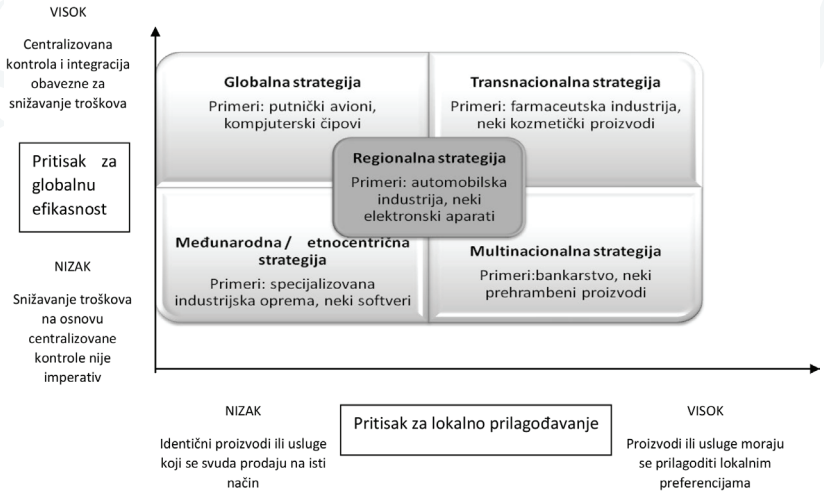
- **Globalno učenje** – zbog različitih uslova poslovanja u svakoj zemlji, dešava se da kompanija ima drugačije procese ili aktivnosti na nekim tržištima, što se posle može proširiti i u drugim delovima sveta. Na primer, ranije je Mekdonalds otvarao restorane isključivo u samostojećim objektima, u predgrađima i malim gradovima. Međutim, zbog velikog nedostatka prostora u Japanu, japanski franšizer je otvorio restoran u okviru velike poslovne zgrade. Sada je uobičajeno širom sveta da vidimo Mekdonalds u šoping centrima, poslovnim zgradama, u okviru velikih supermarketa, ili na aerodromima.

Nažalost, teško je odjednom iskoristiti sve tri prednosti. Na primer, multinacionalna fleksibilnost može smanjiti mogućnost korišćenja ekonomije obima, kao što i fokusiranje na globalnu efikasnost može smanjiti sposobnost kompanije da iskoristi informacije koje dobija iz drugih delova firme. Kompanija treba da se fokusira na onu prednost koju najbolje može da iskoristi u povećanju efikasnosti poslovanja i pružanju veće vrednosti za kupce.

6.2. GENERIČKE STRATEGIJE

Kompanije imaju na raspolaganju nekoliko strategijskih alternativa da bi što bolje iskoristile navedene izvore međunarodne prednosti, a kao odgovor na pritiske globalne integracije, tj. snižavanja troškova i lokalnog prilagođavanja, koje smo takođe opisali u prethodnom delu. To su međunarodna strategija, multinacionalna, globalna, regionalna i transnacionalna (Slika 6.2)[291].

Slika 6.2. Strategijske alternative



Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 318

Kad kompanije nemaju pritisak da moraju da prilagode svoje proizvode inostranim tržištima, niti da moraju da snize troškove radi efikasnijeg poslovanja, obično pribegavaju **međunarodnoj strategiji**, koju možemo još da nazovemo izvozna ili **etnocentrična strategija**. Ove kompanije svuda prodaju iste ili slične proizvode, često kreirane za domaće tržište. Obično se sav razvoj novih proizvoda odvija u sopstvenoj zemlji, mada nekad otvaraju i filijale za proizvodnju, prodaju ili distribuciju na važnim stranim tržištima. Ova strategija je dobar izbor kad postoji malo ozbiljnih konkurenata i kad kompanije mogu da ponude jedinstvene, specijalizovane proizvode za potrošače sa sličnim ili identičnim potrebama na raznim tržištima. Primer je proizvođač motocikala Harli-Dejvidson (eng. *Harley-Davidson*), koji nema konkurenciju među luksuznim motociklima. I Mercedes-Benz se oslanja na poznati brend i reputaciju proizvođača luksuznih i sigurnih automobila. Ovu strategiju koriste i kompanije koje nemaju konkurenciju u specijalizovanim nišama, npr. u proizvodnji specijalizovane industrijske opreme.

U drugim delatnostima veliki je pritisak da kompanija prilagodi svoje proizvode lokalnim ukusima i preferencijama potrošača. U takvim okolnostima izbor je **multinacionalna strategija**. Ova strategija je uspešna ako joj lokalno prilagođavanje dozvoljava povećanje tržišnog učešća ili povećanje cena zbog veće vrednosti proizvoda. U ovom slučaju, menadžeri na lokalnim tržištima obično imaju veću samostalnost u odlučivanju, a time i lakše odgovaranje na zahteve lokalnog tržišta. Kompanije prilagođavaju proizvode, marketing, usluge ili cene.

Iako ova strategija omogućava maksimalno prilagođavanje lokalnim potrošačima, dolazi do dupliranja nekih funkcija, prevelikog broja proizvoda i neracionalnosti poslovanja. Može takođe sprečiti organizaciono učenje, tj. deljenje znanja između filijala, jer se zapravo lokalni menadžeri nadmeću sa drugima za resurse koji su im potrebni. Na primer, kompanija Ejvon (eng. *Avon*) je imala neke od ovih problema. Veliki deo profita ima sa tržišta u razvoju, kao što su Kina i Rusija. Lokalni menadžeri su imali veliku autonomiju i mogli su da kreiraju, proizvode i prodaju nove proizvode na sopstvenom tržištu, što je dovelo do ogromnih troškova. Samo na meksičkom tržištu kompanija je nudila čak 13.000 proizvoda! Ejvon je nakon toga morao da se restrukturira, i umesto multinacionalne strategije centralizovao je proizvodnju i marketing.

Potpuna suprotnost multinacionalnoj strategiji je **globalna strategija**, gde su lokalne preferencije potrošača minimalne i gde globalna integracija može dovesti do snižavanja troškova i efikasnosti poslovanja. Sve više ovakve uslove nalazimo u proizvodnji industrijskih dobara, gde proizvodi obično služe zadovoljenju univerzalnih potreba.[292] U tim delatnostima, isti standardizovani proizvodi ili usluge mogu se prodavati svuda u svetu, uz eventualna minimalna prilagođavanja. Na primer, Boing (eng. *Boeing*) proizvodi iste avione za sva tržišta, uz male modifikacije, a Intel čipove svuda u svetu. Sedište kompanije zadržava centralnu kontrolu nad poslovanjem radi održavanja efikasnosti, stalnog snižavanja troškova i organizacionog učenja. Sa druge strane, ova strategija ima i nedostatke, npr. koordinacija geografski raširenih poslovnih aktivnosti širom sveta.

U jednom smislu, globalna i međunarodna/etnocentrična strategija su slične: kompanija na isti način posluje svuda u svetu i prodaje iste proizvode. Međutim, kod etnocentrične strategije kompanija veruje da ako neki način poslovanja deluje na domaćem tržištu, biće uspešan i na stranim tržištima. Kod globalne strategije koncept domaćeg tržišta je nebitan, jer ona čitavo globalno tržište smatra svojim domaćim.

Neke kompanije imaju i pritisak snižavanja troškova i lokalnog prilagođavanja. Te kompanije sele aktivnosti iz lanca vrednosti gde god one mogu najbolje da se obavljaju (najbolje može da znači najjeftinije, najefikasnije, sa najviše dodate vrednosti i sl.), a da se uz to ipak prilagode lokalnim preferencijama potrošača. To je **transnacionalna strategija**. Ovaj pristup pokušava da iskoristi prednosti globalne i multinacionalne strategije. Kompanije se trude da iskoriste ekonomiju obima širom sveta i organizaciono učenje, dok u isto vreme prilagođavaju proizvode i/ili usluge lokalnim tržištima i pospešuju razmenu veština između različitih filijala u globalnoj mreži operacija.[293]

Svaka od navedenih strategija ima svoje prednosti i mane, kako smo videli. MNK su nekad u dilemi koliko treba voditi računa o ukusima i željama lokalnih potrošača. Kod nekih proizvoda vidimo da ukusi i životni stilovi potrošača postaju sve sličniji širom sveta (što odgovara globalnoj strategiji), dok kod drugih potrošači još uvek žele da proizvod odgovara njihovim kulturnim preferencijama (multinacionalna strategija). U nekim slučajevima realnost je negde između, gde ne postoje baš jasne razlike između kultura/zemalja, nego između regiona, pa govorimo o **regionalnoj strategiji**. Uzmimo za primer Pringlz (eng. *Pringles*) čips kompanije P&G. Dok u Americi postoje tradicionalni ukusi kao što su „original", „so i sirće", „ranč" i „pizza", na azijskim tržištima kompanija prodaje ukuse „plodovi mora" i „aromatična hrskava piletina", na Bliskom istoku „kečap", dok Evropljani imaju ukuse „španski pršut" i „grilovane škampe i biber".

Regionalna strategija omogućava bolju geografsku koordinaciju nego multinacionalna, u kojoj se opslužuju posebna nacionalna tržišta. Ova strategija je često dobra alternativa za kompanije u delatnostima u kojima nije moguća potpuna standardizacija proizvoda, nego je potrebno neko prilagođavanje. Takođe, regionalni trgovinski sporazumi dovode do toga da ova strategija postaje sve popularnija. Pogledajmo primer automobilske industrije. Iako postoje razlike u nacionalnim preferencijama i regulativi, postoje i veće međuregionalne razlike, npr. evropski automobili su obično manji i troše manje goriva nego američki. Tojota već neko vreme koristi regionalnu strategiju. Ima nekoliko različitih platformi za vozila koja se prilagođava različitim regionalnim tržištima. To joj omogućava da koristi ekonomiju obima, ali i dalje da prilagođava automobile lokalnim preferencijama. Njihove fabrike smeštene u različitim regionima proizvode mali broj jedinstvenih modela koji se prodaju u tim konkretnim regionima.

6.3. STRATEGIJE ZA TRŽIŠTA U RAZVOJU

Već smo rekli da „tržišta u nastajanju", kao što su Indija i Kina, postaju sve značajnija u međunarodnom biznisu i da sve više MNK želi da osvoji dobar deo tržišnog učešća zbog njihovog velikog potencijala. Videli smo koliko su porasle i strane direktne investicije u te zemlje.

Sa druge strane, u njima postoje i veliki rizici koji se ne pojavljuju u razvijenim zemljama, zbog političke i ekonomske promenljivosti, kao i relativno nerazvijenih institucionalnih sistema. Ti rizici su korupcija, nepoštovanje potpisanih ugovora, birokratske barijere i troškovi i opšta nesigurnost u pravnom i političkom okruženju. MNK moraju da prilagode svoju strategiju tim uslovima poslovanja. U nekim slučajevima se preporučuje postepeno ulaganje u zemlju i izgradnja sopstvenih objekata radi veće kontrole, ali je u drugima bolje ući u partnerstvo sa lokalnom kompanijom koja može da neutrališe ili smanji te rizike kroz svoje političke veze.[294]

Postoje dve strategije koje se naročito koriste na ovim tržištima, a to su strategija prvog ulaska i strategija za „dno piramide", odnosno najsiromašnija tržišta.[295] Prednosti prvog ulaska na tržište su mnogostruke: mogućnost učenja, što dovodi do povećanja tržišnog učešća, korišćenje ekonomije obima zbog većeg tržišnog učešća, ulazak u partnerstvo sa najboljom (ili čak jedinom) lokalnom kompanijom, organizovanje kanala snabdevanja i distribucije. Naročito u slučajevima privatizacije ova strategija donosi dobre rezultate. Kompanije koje uspeju da kupe upravo privatizovanu državnu kompaniju iz oblasti telekomunikacija ili energetike poseduje veliku prednost nad konkurencijom, naročito ako se kasni sa liberalizacijom tržišta i lokalna vlada nastavlja da štiti privatizovanu kompaniju.

Strategije za najsiromašnija tržišta se odnose na pet milijardi potencijalnih potrošača širom sveta koje je međunarodni biznis uglavnom ignorisao, čak i u okviru zemalja u razvoju, gde MNK targetiraju samo najbogatiju populaciju. Kompanije treba da osmisle strategije manjeg obima i da ulaze u saradnju sa lokalnim vladama, malim preduzetnicima i neprofitnim organizacijama, umesto da se oslanjaju na velike lokalne kompanije i centralne vlade. Izgradnja odnosa direktno na lokalnom nivou doprinosi izgradnji reputacije i poverenja koji su potrebni da se prevaziđe nedostatak formalnih institucija, kao što je zaštita intelektualne svojine ili vladavina zakona.

6.4. ELEMENTI MEĐUNARODNE STRATEGIJE

Nakon izbora ukupne poslovne filozofije, tj. jedne od generičkih strategija, u razvoju strategije kompanija treba da odredi četiri osnovna elementa na kojima će zasnovati svoju strategiju, a to su: distinktivna prednost, obim operacija, upotreba resursa i sinergija.[296]

- Distinktivna prednost

Prvo treba odgovoriti na veoma važno pitanje, a to je „Šta je to što radimo izuzetno dobro, posebno ako se uporedimo sa konkurentima?" Distinktivna prednost kompanije mogu biti razne stvari, kao što je tehnologija, distributivna mreža, poznati brend i sl. Na primer, u slučaju kompanije Dizni (eng. *Disney*) to je njeno ime, imidž i mnoštvo likova. Bez distinktivne prednosti, strana kompanija neće moći da se nadmeće sa lokalnim kompanijama koje bolje poznaju lokalno tržište. Takođe, veliki izbor programa kompatibilnih sa operativnim sistemom *Windows* daje Majkrosoftu prednost nad konkurentima.

- Obim operacija

Nakon toga, kompanija treba da odgovori na pitanje „Gde ćemo poslovati?", u smislu geografskih područja (kao što su države ili regioni), ili tržišta ili tržišnih niša, kao što je npr. niša luksuznih proizvoda. Naravno, obim poslovanja je vezan za distinktivnu prednost kompanije. Ako se prednost nad konkurentima odnosi samo na određeni region ili linije proizvoda, onda će naravno obim poslovanja biti ograničen na te regione ili tržišta. Na primer, Dizni tematski parkovi se nalaze u SAD, Japanu, Francuskoj i Hong Kongu, dok su njihovi filmovi i proizvodi prisutni u skoro 200 zemalja.

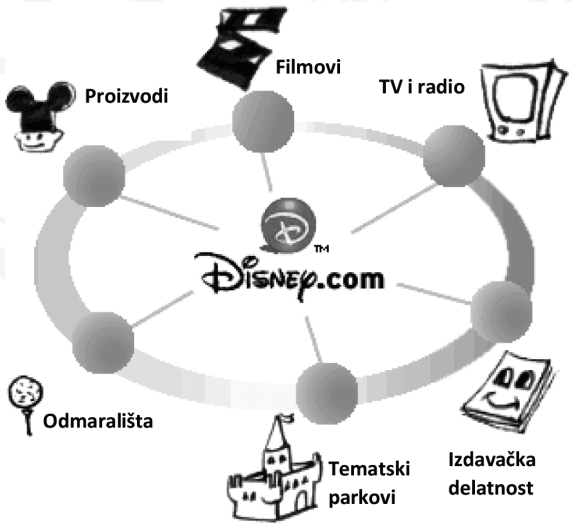
- Upotreba resursa

Sledeće pitanje na koje treba odgovoriti je: „Koliko ćemo ulagati resursa u svako tržište?" Može se odnositi na linije proizvoda, geografska područja ili i jedno i drugo. Možemo opet uzeti Dizni kao primer. Iako kompanija ima tematske parkove u četiri zemlje, u svaki je uložila različite količine resursa: u Tokio Diznilend nije uložila ništa, u Parizu 49% i u Hong Kongu 43%.

- Sinergija

Četvrta komponenta strategije odgovara na pitanje „Kako različiti elementi naše kompanije mogu biti od koristi jedni drugima?" Dizni je i ovde dobar primer: ljudi gledaju Diznijeve likove na TV, pa planiraju odmor u tematskim parkovima; u parkovima su zasuti reklamama i informacijama o poslednjim Diznijevim filmovima i kupuju proizvode sa Diznijevim likovima, što ih opet navodi da gledaju te likove na TV, što iznova započinje isti ciklus (Slika 6.3).

Slika 6.3. Diznijeva sinergija



Izvor: Disney Synergy (2012) dostupno na https://storify.com/rachelfaughnan/disney-synergy, pregledano 13.4.2017.

6.5. RAZVIJANJE MEĐUNARODNE STRATEGIJE

U osnovi, proces strategijskog menadžmenta je isti za međunarodne kompanije kao i za one koje posluju samo na domaćem tržištu. Ipak, za međunarodne kompanije proces je složeniji, zbog više faktora i međusobnih odnosa. Šanse i pretnje u vezi sa društvenim, demografskim, pravnim, tehnološkim, i ekonomskim okruženjem su zaista mnogobrojne, a broj i složenost tih faktora se dramatično povećava sa brojem proizvoda i tržišta na kojima kompanija posluje. Potrebno je više vremena i napora za analizu eksternih trendova i internih faktora u multinacionalnoj kompaniji. Geografska udaljenost, kulturne i nacionalne razlike, kao i varijacije u poslovnoj praksi otežavaju komunikaciju i koordinaciju između središta kompanije i filijala u inostranstvu. Takođe je teža primena strategije, jer različite kulture imaju različite norme, vrednosti i poslovnu etiku.[297]

Proces strategijskog menadžmenta se sastoji od sledećih faza (Slika 6.4):[298]

Slika 6.4. Proces strategijskog menadžmenta



1. Formulisanje strategije

Kreiranje strategije uključuje osmišljavanje misije i vizije, određivanje spoljašnjih šansi i pretnji, kao i internih snaga i slabosti, određivanje dugoročnih ciljeva, osmišljavanje alternativnih strategija i izbor strategije koja najbolje odgovara postavljenim ciljevima.

- **Definisanje vizije, misije i ciljeva organizacije.** Vizija odgovara na pitanje „Šta želimo postići?" Na primer, vizija kompanije Ševron (eng. *Chevron*) je *„U srcu Ševronovog načina poslovanja je naša vizija... Da budemo globalna kompanija iz oblasti energetike koja će biti najviše poštovana zbog naših ljudi, partnera i performansi."*[299] Misija je razlog postojanja organizacije i definiše čime se kompanija bavi, ko su njeni kupci i koja je poslovna filozofija. Na primer, za Majkrosoft to je *„da omoguće ljudima i organizacijama širom sveta da ostvare svoj puni potencijal"*.[300]
- **Eksterna analiza.** Videli smo koliki je značaj eksternog okruženja. Menadžeri koji redovno vrše ovu analizu znaju šta rade njihovi konkurenti i koji su trendovi u delatnosti. Nakon analize ekonomskog, političkog, pravnog, tehnološkog i

društvenog okruženja, kompanija treba da definiše šanse iz okruženja koje treba da iskoristi (npr. ulazak na nova tržišta) i pretnje od kojih treba da se odbrani (npr. nepovoljne demografske promene).

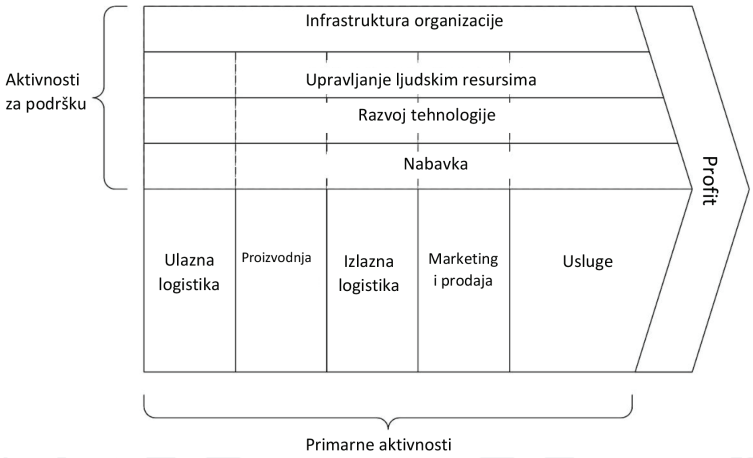
Naravno, nije uvek moguće predvideti sve globalne trendove. Na primer, kad je Boing pravio model 747, biznis plan je predvideo izgradnju samo 50 aviona, od čega je PanAm naručio 25. Smatrali su da je to bio samo prelazni period pre nego što supersonični avioni preuzmu primat u vazdušnom saobraćaju. I sami znamo da do toga nije došlo. Do danas je Boing prodao više od 1.400 aviona širom sveta.[301]

- **Interna analiza.** Menadžeri treba da definišu resurse koje kompanija poseduje (finansijske, ljudske, materijalne, informacione) i koje koristi u razvijanju, proizvodnji i distribuciji proizvoda potrošačima. Sa druge strane, tu su i veštine i znanja potrebni za obavljanje poslovnih procesa. Najvažnije sposobnosti organizacije koje se koriste za stvaranje vrednosti se zovu ključne kompetencije. Nakon ove analize, menadžeri treba da odrede koje su to aktivnosti koje kompanija radi dobro ili resursi koje poseduje (snage, npr. vlastita tehnologija) i one koje radi loše ili resursi koji su potrebni, ali ih ne poseduje (slabosti, npr. loše obučena radna snaga).

  Interna i eksterna analiza zajedno se zovu SWOT analiza. Ona pomaže menadžerima da koriste unutrašnje snage i šanse iz okruženja, da se odbrane od eksternih pretnji i da poboljšaju slabosti.

  Jedan od načina za analizu snaga i slabosti kompanije je Porterova analiza lanca vrednosti (Slika 6.5). Lancem vrednosti se čitavo poslovanje kompanije posmatra kroz najvažnije aktivnosti, a to su ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja i post-prodajne usluge, kao primarne aktivnosti i nekoliko koje služe kao podrška, a to su infrastruktura organizacije, ljudski resursi, tehnologija i nabavka. Svaka od ovih aktivnosti može biti izvor organizacione snage, ali i slabosti. Na primer, kompanija može imati veoma efikasnu logistiku (snaga), ali loše obučena radna snaga ili stalni sukobi menadžmenta i radnika mogu predstavljati slabost.

Slika 6.5. Porterova analiza lanca vrednosti



Izvor: Porter, M. (2004) Competitive Advandage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press, str. 37

- **Kreiranje strategije.** Na osnovu analize internog i eksternog okruženja, kao i postavljenih ciljeva, formuliše se strategija na korporativnom, konkurentskom i funkcionalnom nivou. Ova faza, između ostalog, uključuje odluke o tome kojim poslovima kompanija treba da se bavi, koje poslove da napusti, kako da alocira resurse, da li da proširi sadašnje poslovanje ili da se diversifikuje, da li da uđe na međunarodna tržišta, da li da uđe u merdžer ili zajedničko ulaganje i kako da izbegne neprijateljsko preuzimanje.

2. Primena strategije

- Nakon donesene strategije, kompanija mora biti posvećena određenim poslovima, proizvodima, tržištima, resursima i tehnologiji na duže vreme. Bez obzira na to koliko je kvalitetna strategija koja je osmišljena, performanse kompanije neće biti dobre ako se ona i ne primeni kako treba. Ova faza podrazumeva donošenje godišnjih planova, razvijanje korporativne kulture koja je u skladu sa strategijom, motivisanje zaposlenih, pripremu budžeta, razvijanje informacionog sistema itd.

3. Evaluacija strategije

- Evaluacija strategije ili strategijska kontrola je poslednja faza strategijskog menadžmenta. Sve strategije su predmet promene, u skladu sa promenama u spoljašnjem okruženju. U vezi sa tim, potrebno je preispitati eksterne i interne faktore na osnovu kojih je osmišljena strategija, izmeriti postignute performanse i preduzeti korektivne mere ako je to potrebno. Treba odgovoriti na pitanja: Koliko je strategija služila ostvarivanju organizacionih ciljeva? Da li je potrebno

prilagoditi strategiju novim okolnostima? U slučaju potrebe, strategija treba da se modifikuje da bi kompanija bolje odgovorila promenljivom okruženju. Može se desiti da velika promena strategije konkurenta dovede i do promene misije kompanije.

Kod velikih organizacija, formulisanje, primena i evaluacija strategije se dešavaju na tri hijerarhijska nivoa. Top menadžeri osmišljavaju strategiju na korporativnom nivou, srednji menadžeri na nivou divizija ili strategijskih poslovnih jedinica primenjuju strategiju putem taktičkih planova, dok se na nivou poslovnih funkcija vrši evaluacija strategije.

Uspešna međunarodna strategija dovodi do sledećih koristi:[302]

- Povećanje tržišta. Kompanije koje imaju ograničene mogućnosti rasta na domaćem tržištu se okreću širenju na međunarodno tržište, iako je teško ispratiti sve promene u željama i ukusima međunarodnih kupaca. Naročito su farmaceutske firme mnogo ulagale na kinesko tržište zbog njegove veličine.
- Veći povraćaj uloženih sredstava. Velika tržišta su od posebne važnosti za povraćaj na investicije, kao što su kapitalna oprema, fabrike ili ulaganje u istraživanje i razvoj. Zato je većina delatnosti koje se baziraju na istraživanju i razvoju međunarodna, kao što je elektronska industrija. Takođe raste i brzina uvođenja nove tehnologije. Novi proizvodi brzo zastarevaju, pa je potrebno veliko međunarodno tržište da bi se što brže povratila uložena sredstva.
- Veća ekonomija obima, opsega i organizaciono učenje. Širenjem tržišta, kompanija može bolje da iskoristi ekonomiju obima, standardizovanjem svojih proizvoda i procesa proizvodnje.
- Konkurentska prednost na osnovu lokacije. Ako kompanija može lakše da dođe do jeftinijih prirodnih ili ljudskih resursa, izvora energije ili potrošača, imaće veliku prednost nad konkurentima.

6.6. NIVOI MEĐUNARODNE STRATEGIJE

Na kraju treba još reći da postoje tri različita organizaciona nivoa za koja se kreira strategija, naročito u slučaju multinacionalnih kompanija. To su korporativna, poslovna i funkcionalna (Tabela 6.1).

Tabela 6.1. Nivoi korporativne strategije

Korporativna strategija				
Jedan posao		Povezana diversifikacija		Nepovezana diversifikacija
Poslovna strategija				
Diferenciranje		Vođstvo u troškovima		Fokusiranje
Funkcionalne strategije				
Finansije	Marketing	Proizvodnja	Upravljanje ljudskim resursima	Istraživanje i razvoj

Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 343

6.6.1. Korporativna strategija

Korporativna strategija pokušava da definiše oblast(i) poslovanja kojima kompanija namerava da se bavi i odgovara na pitanje: „Kojim poslom (treba da) se bavimo?" Tri alternativne mogućnosti su: jedan posao, povezana diversifikacija i nepovezana diversifikacija.[303]

Primer kompanija koje se bave samo **jednim poslom** su Fejsbuk (eng. *Facebook*) i Mekdonalds, a postoje i kompanije koje imaju jedan dominantan posao i od njega zarađuju između 70% i 95% profita, a uz to se bave još nekim poslovima. Primer takvog slučaja je kompanija UPS (eng. *United Parcel Service*). Osim poštanskih usluga širom sveta, bave se i uslugama logistike i e-trgovine.[304]

Prednost jednog posla je što kompanija može fokusirati sve svoje resurse i stručnost na taj konkretni posao, ali sa druge strane, to povećava ranjivost kompanije na poteze konkurencije i promene u okruženju.

Diversifikacija predstavlja način smanjivanja rizika ulaskom u više poslova ili posedovanjem akcija više kompanija. U tom slučaju, propast jednog dela (posla ili akcija) ne utiče na poslovanje drugih. Kod **povezane diversifikacije** različite poslovne jedinice imaju slične proizvode, proizvodnju, marketing, tehnologiju i/ili kulturu. Primer je kompanija Dizni, kod koje su svi poslovi međusobno povezani kroz Diznijeve likove, logo i reputaciju, kao i 3M, koja prodaje 55.000 proizvoda u šest povezanih poslova. Iako su naizgled različiti, svi ovi poslovi kompanije 3M koriste iste veštine i sposobnosti vezane za lepak i razne vrste traka (šmirgl papir, lepljive trake, lepljivi papirići za beleške, medicinski flasteri, reflektivni materijali na saobraćajnim znakovima i sl.). Kod ovog tipa strategije, povezani poslovi mogu raditi kao tim, pomažući jedni drugima dodatnom stručnošću, iskustvom i resursima.

Povezana diversifikacija ima nekoliko prednosti. Kao prvo, ako je kompanija uključena u više poslova, manje je izložena pretnjama iz okruženja. Osim toga, kompanija

može koristiti ekonomiju obima. Recimo, Diznijevi proizvodi širom sveta se prodaju u potpuno istim kutijama, koje se nabavljaju od jednog dobavljača, čime kompanija štedi više 300 miliona dolara godišnje. Mana ove strategije su troškovi koordinacije različitih divizija, kao i mogućnost da svi delovi kompanije budu pogođeni nekim nepovoljnim faktorom (zbog svoje povezanosti).

Kod **nepovezane diversifikacije** kompanija je u nekoliko nepovezanih poslova ili tržišta. U slučaju kompanije Virdžin (eng. *Virgin*), ovo je vrlo uspešna strategija, još od 1970-ih godina. Grupa Virdžin poseduje 60 kompanija koje se bave najrazličitijim oblastima, kao što su finansije, železnički i avio prevoz, muzika i zabava, telekomunikacione usluge itd.[305] Prednost ove strategije je što gubici u jednoj oblasti nemaju nikakve veze sa drugim divizijama, ali je mana što ne može da se iskoristi sinergija kao kod povezane diversifikacije. Još jedan primer je Samsung, koji se sastoji od 78 kompanija u sledećim oblastima: elektronski proizvodi, tekstil, osiguranje, medicinska oprema, građevinska industrija, solarna energija itd. Ovakva vrsta kompanija se zovu konglomerati.

6.6.2. Poslovna strategija

Dok se korporativna strategija bavim čitavom kompanijom, **poslovna strategija** se fokusira na posebne poslovne jedinice ili filijale u okviru kompanije. Ona treba da odgovori na pitanje „Kako treba da se takmičimo na ovom tržištu?" Cilj je da se napravi razlika između pozicije kompanije i njenih konkurenata. U tom smislu, kompanija treba da odluči da li želi da radi drugačije aktivnosti ili da iste aktivnosti radi drugačije od konkurencije, što je osnova poslovne strategije. Prema Majklu Porteru, kompanija može da bira između tri osnovne mogućnosti (uz neke varijacije): **diferenciranje, vođstvo u troškovima** i **fokusiranje**.[306] Svaka od ovih strategija treba da pomogne kompaniji da iskoristi određenu konkurentsku prednost. Kako kompanije uspeju da integrišu aktivnosti u okviru svake poslovne strategije određuje koliko se razlikuju jedna od druge.

Niži troškovi nastaju kao rezultat sposobnosti kompanije da sprovodi aktivnosti drugačije od svojih konkurenata, a diferenciranje pokazuje sposobnost kompanije da radi drugačije aktivnosti koje donose vrednost za potrošača. Na osnovu prirode i kvaliteta internih resursa, sposobnosti i ključnih kompetencija treba da izabere osnovnu poslovnu strategiju kojom će se nadmetati. Kompanija takođe treba da izabere da li će opsluživati široko tržište ili će se fokusirati na jedan ili više segmenata potrošača. Potrošači sa specifičnim potrebama ili u posebnim geografskim regionima su primer uskog fokusa. Još jedna mogućnost je da u nekim segmentima potrošača (ali ne na širokom tržištu) kompanije imaju integrisanu strategiju koja se zasniva na vođstvu u troškovima ili diferenciranju.[307]

Vođstvo u troškovima je integrisani skup aktivnosti koji dovodi do proizvodnje proizvoda ili usluga koji su potrošačima prihvatljivi, ali sa nižim cenama u odnosu na konkurenciju. To omogućava kompaniji da prodaje proizvode po nižim cenama širokom tržištu. Uspešna strategija vođstva u troškovima može dovesti do nižeg profita

po jedinici proizvoda, ali ukupno višeg profita zbog povećane prodaje. Veoma je važno analizirati koje aktivnosti lanca vrednosti donose vrednost kroz smanjenje troškova, a koje ne.

Odličan primer uspešne primene ove strategije je francuski Bik pen (franc. *Bic Pen*), koji dominira svetskim tržištem hemijskih olovaka od 1945. godine. Kompanija uspeva da ih proizvodi uz veoma niske troškove, pa uspeva da ih prodaje vrlo jeftino. Još jedan primer su Tajmeks (eng. *Timex*) satovi.

Diferenciranje je integrisani skup aktivnosti koji dovodi do proizvodnje proizvoda ili usluga koje potrošači percipiraju kao drugačije od konkurentskih (na način na koji je to njima važno), uz prihvatljive troškove. Kompanija pokušava da uspostavi imidž da su njeni proizvodi ili usluge fundamentalno drugačiji od ostalih na istom tržišnom segmentu. Ako je ova strategija uspešna, kompanija može imati više cene za svoje proizvode ili usluge. Primeri su Roleks (eng. *Rolex*) i Epl, koji prodaju svoje proizvode širom sveta po visokim cenama.

Proizvod ili usluga može se diferencirati na različite načine, npr. neuobičajene karakteristike, brzo reagovanje tehničke podrške, često inoviranje proizvoda, percipirani prestiž i status, različiti ukusi, drugačiji dizajn itd. Cene proizvodnje ovih proizvoda moraju biti prihvatljive, jer će inače kompanija biti prinuđena da ih prodaje po višim cenama nego što su potrošači spremni da plate, usprkos dodatoj vrednosti. Dok se strategijom vođstva u troškovima targetira tipični potrošač i široko tržište, diferenciranjem se proizvode nestandardizovani proizvodi za potrošače kojima su važnije te drugačije osobine nego cena. Ova strategija je naročito uspešna ako kompanija uspe da stalno poboljšava svoje proizvode i dodate nove osobine, ali bez značajnog podizanja cene. Ovaj pristup zahteva da kompanija stalno inovira svoje linije proizvoda.

Kompanije biraju **strategiju fokusiranja** kad žele da koriste svoje ključne kompetencije u opsluživanju potreba samo određenog segmenta potrošača ili niše, a ne i šireg tržišta. To mogu biti različite grupe kupaca, npr. tinejdžeri ili penzioneri; odvojeni deo linije proizvoda, npr. proizvode za profesionalne molere ili softveri za grafičku industriju; ili za odvojene geografske regione. Da bi uspešno sprovele ovu strategiju, kompanije obično moraju da se specijalizuju. Npr. francuska kompanija Kaldera (franc. *Caldera*)[308] je specijalizovana za pravljenje softvera za štampanje na širokom formatima. Suština fokusiranja je korišćenje razlika tog uskog segmenta potrošača u odnosu na ostatak tržišta i potpunije zadovoljenje njihovih potreba od konkurenata.

Takođe, kompanije mogu stvoriti vrednost za kupce na jedinstvenim tržištima koristeći strategiju fokusiranog vođstva u troškovima ili fokusiranog diferenciranja. Na primer, IKEA posmatra mlade kupce koji žele nameštaj sa stilom po niskoj ceni kao ciljano tržište. Kompanija im nudi kućni nameštaj koji kombinuje dobar dizajn, funkcionalnost i prihvatljiv kvalitet i niske cene. Iako je lider u troškovima, kompanija nudi i neke jedinstvene karakteristike koje se dopadaju njenom ciljnom tržištu, a to je jedinstveni dizajn, igraonice za decu u okviru prodavnica, invalidska kolica za potrošače i produženo radno vreme. IKEA veruje da njene usluge i proizvodi odgovaraju kupcima koji su „mladi, nisu bogati, obično imaju decu (ali ne i dadilju), i pošto rade, idu u kupovinu u neuobičajeno radno vreme".[309]

Neke kompanije uspevaju da dostignu i integrisanu strategiju vođstva u troškovima i diferenciranja na određenom tržišnom segmentu. Efikasna proizvodnja dovodi do niskih troškova, dok diferenciranje donosi jedinstvenu vrednost za potrošače. To naravno povećava broj glavnih i podržavajućih aktivnosti koje kompanija mora da radi dobro. Zara sledi ovu strategiju. Nudi najnovije modne proizvode po relativno niskim cenama. Zara može da dizajnira i započne proizvodnju novog artikla za samo tri nedelje, što pokazuje da je to vrlo fleksibilna organizacija koja se brzo prilagođava promenama na tržištu. Upravo fleksibilnost je neophodna ako kompanija želi da se drži ove strategije.

6.6.3. Funkcionalna strategija

Na kraju, **funkcionalna strategija** treba da odgovori na pitanje „Kako treba da upravljamo funkcijama marketinga, upravljanja ljudskim resursima, finansija, istraživanja i razvoja, proizvodnje tako da to odgovara našoj korporativnoj i poslovnoj strategiji?"

Međunarodna finansijska strategija se bavi pitanjima kao što su politika investiranja, tehnike za smanjenje rizika, politika duga, upravljanje kapitalom itd. Međunarodna strategija upravljanja ljudskim resursima se fokusira na privlačenje, obuku, evaluaciju i nagrađivanje zaposlenih, kao i radne odnose. Proizvodna strategija se fokusira na proizvodnju proizvoda i usluga u međunarodnom poslovanju, dok se međunarodna marketing strategija bavi prodajom i distribucijom tih proizvoda. O svemu ovome govoričemo detaljnije u nastavku udžbenika.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

7.
OBLICI MEĐUNARODNOG POSLOVANJA I STRATEGIJE ULASKA

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Šta obuhvata analiza stranih tržišta?
- Koji su mogući načini ulaska na strano tržište i koje su njihove karakteristike?
- Kroz koje faze kompanije prolaze u internacionalizaciji poslovanja?
- Šta su strane direktne investicije?
- Koja su obeležja međunarodnih strategijskih alijansi i partnerstava?

Primer iz prakse 7.1.

Majkrosoft u Kini i Indiji

Od ulaska u Indiju i Kinu tokom 1990-ih, Majkrosoft posluje uspešno u obe zemlje, što obuhvata istraživanje, razvoj i prodaju. Ipak, put ka uspehu je bio trnovit za kompaniju. Tokom 1990-ih, kad je u Indiji došlo do procvata softverske industrije okrenute izvozu usluga, kinesko tržište softvera je bilo slabo razvijeno. Kini je nedostajao ljudski kapital da bi održala rast, kao i uobičajeni standardi IT delatnosti da bi mogla da bude konkurentna u svetu, a indijska IT industrija je proizvodila samo jeftine usluge, bez inovativnih proizvoda.

Majkrosoft je ušao na tržište Indije 1990, ali je rast i proizvodnje i prodaje bio spor. Tokom 1995. kompanija je otvorila nove maloprodajne objekte, ali ipak još uvek nije bila voljna da značajno ulaže u tu zemlju. Za to vreme, domaća IT industrija je imala veliki rast izvoza, iako je domaća prodaja ostala niska. Nije bilo kompanija za istraživanje i razvoj, niti za razvoj proizvoda, a piraterija je iznosila oko 70%. U Kini je piraterija dramatično porasla na 98%, a sve mere kineske vlade su bile bezuspešne.

Majkrosoft je odlučio da blisko sarađuje sa kineskom Vladom da bi rešili problem. Potpisali su ugovor o zajedničkom radu na razvijanju kineske softverske industrije u vrednosti od 750 miliona dolara. Projekat je obuhvatao obuku, tehničku saradnju i nabavku hardvera. Takođe je potpisao ugovor sa kineskim Ministarstvom obrazovanja radi razvoja saradnje sa kineskim univerzitetima u akademskoj razmeni, obuci talenata, istraživanju i podršci nastavi, kao i sa Ministarstvom informacione industrije radi zajedničkog razvoja javne platforme državnih usluga. Od 2004. Majkrosoft je otvorio jedanaest tehnoloških centara u Kini, radi pružanja usluga razvoja softvera i obuke talenata lokalnim partnerima. Sve vreme kompanija je radila na razvoju brenda i izgradnji dobrih odnosa sa kineskom Vladom.

Kako je tržište softverskih usluga u Indiji bilo dobro razvijeno u poređenju sa Kinom, Majkrosoft nije razmišljao o razvoju IT industrije u toj zemlji. Indija je bila samo još jedna prodajna filijala dok 1998. nije osnovan Majkrosoftov centar za razvoj u državi Andra Pradeš. To se desilo tek kad je kompanija shvatila demografske potencijale Indije. Onda je 2003. otvoren Globalni tehnički centar podrške, koji danas pruža usluge rešavanja problema Majkrosoftovog softvera širom sveta u oblastima gde se govori engleski. Zatim, Majkrosoft istraživački centar razvija tehnologiju za tržišta u nastajanju, multilingvalne sisteme, senzorske mreže i geografske informacione sisteme. Istraživači na ovim lokacijama sarađuju sa vodećim profesorima, vladom i drugim naučnicima iz privrede. Danas Majkrosoft u Indiji zapošljava oko 5.000 ljudi i ima šest diviziona, koji predstavljaju kompletan životni ciklus proizvoda.

Izvor: Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 484-5.

Međunarodne kompanije ne ulaze na isti način na sva tržišta. Na primer, LVMH (eng. *Louis Vuitton Moët Hennessy SA*) uglavnom kupuje kompanije koje prodaju luksuznu robu, koja se lako uklapa u portfolio prestižnih proizvoda. Za neke brendove, LVMH poseduje sopstvene prodavnice, neke druge brendove prodaje putem prodavnica sa različitom luksuznom robom, takođe daje i licence lokalnim kompanijama ili sa njima ulazi u zajednička ulaganja. Kompanija treba da odabere način ulaska koji će biti u skladu sa njenim internim snagama i slabostima da bi se iskoristile šanse tog tržišta.[310]

7.1. ANALIZA STRANIH TRŽIŠTA

Glavni ciljevi većine međunarodnih kompanija su povećanje tržišnog učešća, prihoda i profita. Često ih ostvaruju ulaskom na nova tržišta ili prodajom novih proizvoda na tržištima na kojima su već prisutne. Da bi uspešno ostvarila navedene ciljeve, kompanija treba da proceni alternativna tržišta, proceni troškove, koristi i rizike ulaska na svako od njih i da odabere ona koja imaju najviše potencijala.[311]

- **Procena alternativnih tržišta**

U svetu danas ima preko 200 država i one naravno nemaju isti profitni potencijal za kompaniju koja želi da se internacionalizuje. Na kraju krajeva, odluka mora biti bazirana na proceni dugoročnog potencijala.[312] U proceni alternativnih tržišta, kompanija treba da uzme u obzir više faktora, kao što su njihova sadašnja i potencijalna veličina, nivoi konkurencije kojom će firma biti izložena, pravno, političko i sociokulturno okruženje. Informacije o nekim od ovih faktora su relativno objektivne i lako je doći do njih. Na primer, stabilnost valute dotične zemlje je važna za kompanije koje planiraju da ulažu u tu zemlju i za kompanije koje planiraju izvoz u tu zemlju ili izvoz iz nje. Objektivne informacije se mogu dobiti iz različitih štampanih izvora iz te zemlje i sa interneta. Informacije o drugim faktorima su više subjektivne prirode i teže se do njih dolazi. Na primer, informacije o poštenom poslovanju lokalnih zvaničnika ili o procesu dobijanja dozvola će se obično dobiti samo u lokalnoj zemlji, npr. u ambasadi svoje zemlje, od lokalnih stručnjaka ili privredne komore.

Prvi korak u izboru tržišta je **procena tržišnog potencijala**. U mnogim publikacijama možemo videti podatke o stanovništvu, bruto nacionalnom proizvodu (BDP), BDP po glavi stanovnika, javnoj infrastrukturi i koliko populacije poseduje automobil ili televizor. Za kompanije koje prodaju skuplje proizvode će bogatija tržišta biti atraktivnija, a moguće je da će imati problema da uđu na siromašna tržišta. Onda treba da se sakupe podaci relevantni za konkretnu liniju proizvoda, pa će npr. proizvođač bele tehnike tražiti podatke o prodaji raznih kućnih aparata, potrošnji električne struje po glavi stanovnika i broju porodica sa dve odrasle zaposlene osobe.

Svi ovi podaci pokazuju prošlost, ali ne i budućnost. Kompanije takođe treba da procene potencijal rasta tržišta na osnovu objektivnih (npr. dohodak po glavi stanovnika i potrošnja električne energije koje smo već pomenuli) i subjektivnih kriterijuma. Kina i Indija, iako su relativno siromašne, rastu toliko brzo da su privlačne za strane

investicije, kao npr. ulaganje GM-a u Kinu 1997. Isto tako, iako čini samo 2% svetskog BDP, subsaharska Afrika privlači mnogo pažnje svetskih kompanija zbog svog velikog potencijala (tokom poslednjih desetak godina ekonomija te oblasti je rasla 5,7% godišnje). Tokom 2000-ih, samo u Nigeriji je nastalo 75 miliona novih korisnika mobilnih telefona.[313]

Još jedan važan faktor je i **nivo konkurencije**, kako sadašnje, tako i potencijalne. Da bi se procenilo konkurentsko okruženje, treba odrediti broj i veličinu kompanija koje su već prisutne na tržištu, njihovo relativno tržišno učešće, njihove cene i kanale distribucije, kao i relativne snage i slabosti.

Najuspešnije kompanije stalno posmatraju najveća tržišta da bi iskoristile eventualne šanse čim se pojave. To je najvažnije za delatnosti kod kojih se javljaju tehnološke ili regulatorne promene. Dobar primer za to su telekomunikacije. Širom sveta su privatizovane mnoge državne firme koje su imale monopol, pa je ta delatnost postala poprište novih tehnologija i proizvoda – optičkih vlakana, pametnih telefona, tableta, 4G mreže itd.

Veoma je važno proceniti i pravno i političko okruženje. Na primer, kompanija može odustati od izvoza u neku zemlju ako ona ima velike carinske namete, u korist druge zemlje sa manjim trgovinskim barijerama. Ili može ući na tržište u vidu stranih direktnih investicija. Na primer, Ford, GM, Audi i Mercedes-Benc (nem. *Benz*) su izgradile fabrike u Brazilu upravo da bi izbegle visoke carine i da bi iz Brazila lakše prodavale automobile u drugim zemljama članicama Mercosura. Važna je i stabilnost vlade, kao i regulativa u vezi sa određenim proizvodima (kao što su duvan i alkohol).

Videli smo takođe koliko je važno da se kompanija uklopi u sociokulturno okruženje. Zato mnoge kompanije prvo ulaze na tržišta zemalja sa kulturom bliskom domaćoj. Na primer, Starbaks je prvo otvorio restorane u Kanadi nakon SAD.

- **Procena troškova, koristi i rizika**

U ovoj fazi su bitni i direktni i oportuni troškovi. Direktni su oni koje kompanija ima ulazeći na strano tržište, kao što su kupovina ili iznajmljivanje zemljišta, slanje domaćih menadžera da vode stranu filijalu, kupovina opreme itd. Kompanija takođe ima i oportune troškove. Pošto imaju ograničene resurse, ulazak na jedno tržište može sprečiti ili odložiti ulazak na drugo. Profit koji bi firma ostvarila na tom drugom tržištu predstavlja oportuni trošak.

Ulaz na novo tržište nudi mnoge potencijalne koristi, kao što su očekivana prodaja i profit, niži troškovi proizvodnje (ako su sirovine i radna snaga jeftini), konkurentska prednost, pristup novoj tehnologiji itd.

Retke su koristi koje kompanija može ostvariti bez imalo rizika. O rizicima smo već ranije govorili, kao što su velika fluktuacija valutnih kurseva, eksproprijacija i sl.

Uspešne kompanije pažljivo analiziraju sve ove faktore pre izbora jednog ili više tržišta na kojima žele da posluju. Loša procena tržišta može koštati firmu profita na tom tržištu, ali može joj ugroziti i samu egzistenciju.

7.2. IZBOR NAČINA ULASKA NA TRŽIŠTE

Nakon izbora tržišta, kompanija se suočava sa izborom načina ulaska na tržište. Različiti faktori će uticati na ovu odluku, kao što su **specifične prednosti vlasništva** nad materijalnim i nematerijalnim resursima koje će firmi doneti prednost nad konkurentima (npr. rudnici nikla u posedu kompanije koja proizvodi čisti nikl, kao i njegove legure), **prednosti lokacije** (uslovi proizvodnje u stranoj zemlji u odnosu na zemlju porekla kompanije) i **prednosti internalizacije**, a to su one prednosti koje dovode do toga da je za kompaniju bolje da sama proizvodi proizvod ili uslugu nego da sarađuje sa drugom kompanijom u tom procesu.[314] Na primer, Tojota poseduje dve prednosti vlasništva: efikasne proizvodne tehnike i reputaciju proizvođača visoko kvalitetnih automobila.

Još neki faktori su poželjni nivo kontrole i dostupnost resursa. Ako kompanija ne raspolaže sa mnogo kapitala ili sa mnogo obrazovanog menadžerskog kadra, sigurno se neće odlučiti na samostalno ulaganje. Ako kompanija želi da ima potpunu kontrolu nad poslovanjem strane filijale, odlučiće se za samostalno ulaganje.

Takođe, globalna strategija kompanije može da odredi način ulaska. Kompanije poput Forda, koja želi da iskoristi ekonomiju obima i sinergiju između domaće i strane proizvodnje, verovatno će se odlučiti za ulaganje koje uključuje sopstveno vlasništvo, dok to nije bitno kompaniji Najki, čija je snaga fleksibilnost i brzi odgovor na promene iz okruženja.

Pri izboru strategije kompanija u stvari bira između rizika, profita, potrebnih ulaganja i nivoa kontrole koji kompanija želi da ostvari.[315] Konačni izbor tržišta će se bazirati na odgovorima na sledeća pitanja:[316]

- Ciljevi koje je kompanija postavila u vezi sa stranim tržištima (npr. željeno tržišno učešće, profitabilnost);
- Sposobnosti i resursi kompanije (tehnički, menadžerski, finansijski);
- Konkurentsko okruženje na ciljnim tržištima (sadašnje i potencijalno);
- Karakteristike proizvoda ili usluga koji treba da se prodaju na stranim tržištima (npr. neke proizvode bi bilo nepraktično izvoziti na strana tržišta jer imaju kratak rok trajanja, ili su preteški, lomljivi, ili toliko složeni da zahtevaju lokalnu tehničku podršku);
- Odnos između troškova i koristi (da li rizik ulaska na neko tržište donosi i veliki profit).

Nažalost, neke kompanije se internacionalizuju jer osećaju pritisak da „svi danas posluju globalno" na ovaj ili onaj način, a ne zbog određenih ciljeva koje su postavile.

Moramo ovde pomenuti i **vreme ulaska** na strano tržište. Kompanije imaju opciju **ranog ulaska** (da prvi uđu na neko tržište, pre drugih stranih kompanija) i **kasnog ulaska** (kad su se druge međunarodne kompanije već pozicionirale na datom tržištu). Prednosti ranog ulaska su uspostavljanje jakog brenda, stvaranje tržišnog učešća i

mogućnost stvaranja proizvoda koji bi otežavao kasniji prelazak na slične konkurentske proizvode. Mane ranog ulaska su visoki početni troškovi (kad je način poslovanja u lokalnoj zemlji toliko drugačiji od domaćeg tržišta da kompanija mora da uloži mnogo vremena i novca da nauči nova pravila poslovanja) i troškovi edukovanja potrošača kad je reč o potpuno novom proizvodu za dato tržište. Još jedna važna odluka je **obim poslovanja** na novom tržištu, koja će diktirati količinu vremena i novca koji treba da se uloži.[317]

7.3. FAZE INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA

Ovde treba prvo analizirati proces internacionalizacije, tj. kako kompanije evoluiraju u međunarodne. U ranijem periodu kompanije su uglavnom postepeno širile svoje međunarodne aktivnosti u relativno odvojenim fazama. Kako su akumulirale iskustvo, znanje i sposobnosti, tako su se širile i njihove poslovne aktivnosti u inostranstvu. To im je omogućavalo da se uspešno nose sa problemima koje donosi međunarodno poslovanje. Naravno, neće sve kompanije slediti upravo ove korake, može da se dogodi da nakon izvoza kompanija odmah uspostavi diviziju u stranoj zemlji, umesto da pre toga otvori prodajnu filijalu. Isto tako, akvizicija u inostranstvu može kompaniji dozvoliti da preskoči nekoliko koraka.

Pogledajmo i razlike između uslužnih i proizvodnih kompanija. Proizvodna kompanija će češće proći kroz ove uobičajene postepene korake dok se širi na međunarodnim tržištima. Uzmimo za primer Tojotu: počela je sa izvozom automobila iz Japana, polako se šireći u inostranstvu gradeći fabrike na glavnim tržištima kao što je SAD. U poslednje vreme, Tojota je počela agresivno da gradi fabrike i u Kini. Sa druge strane, uslužne kompanije ne mogu zapravo početi polako i postepeno da stiču iskustvo na stranom tržištu (na primer izvozom). Pogledajmo ekspanziju banaka ili osiguravajućih kuća, koje mogu da se šire ili akvizicijom ili izgradnjom filijala.

Slede faze internacionalizacije poslovanja:[318]

1. Izvoz

Domaća kompanija često započinje internacionalizaciju izvozom svojih proizvoda ili usluga stranim potrošačima. Ova faza može uključiti marketing proizvoda i usluga u inostranstvu, možda kroz izvozno odeljenje od nekoliko zaposlenih. Takva odeljenja se obično smatraju delom odeljenja domaćeg marketinga i prodaje, bar u početku. Kompanije mogu i koristiti usluge konsultanata ili banaka u vođenju mnogih aktivnosti vezanih za izvoz, kao što su dokumentacija, valutni kursevi, prevoz i kreditna pisma.

2. Prodajna filijala

Kako međunarodna prodaja raste, kompanije sklapaju ugovore sa distributerima ili predstavnicima u inostranstvu, radi promocije proizvoda, pružanja post-prodajnih usluga itd. U trenutku kad otvori prodajnu filijalu, prelazi u drugu fazu. Harli-Dejvidson je dugo godina bio primer kompanije koja se zadržala u ovoj fazi. Veliki rast prodaje na stranim tržištima naveo je kompaniju (koja izvozi oko 30% svojih motocikala) da otvori prodajne filijale radi boljeg marketinga i podrške prodaji.

3. Međunarodna divizija

Ako se zadržimo na primeru Harli-Dejvidsona, videćemo da je kompanija nastavila da otvara svoja prodajna predstavništva u inostranstvu, da bi prvu prodavnicu u Kini otvorila 2006. godine. Kompanija je u međuvremenu prešla u fazu 3, koja podrazumeva sklapanje ili proizvodnju u inostranstvu. Prva fabrika za montažu ovih motocikala otvorena je u Brazilu. Gotovi delovi su sklapani tamo radi prodaje u čitavoj Južnoj Americi. Iako se ogromna većina njihovih proizvoda još uvek sklapa u SAD, otvaranje međunarodne divizije obično znači i veći fokus na zaposlenima koji se razumeju u međunarodno poslovanje i mogu nadgledati strana tržišta.

4. Multinacionalna kompanija

Koraci 4-6 opisuju složenije multinacionalno poslovanje koje se može razvijati tokom vremena. U četvrtoj fazi, multinacionalne kompanije shvataju da, iako centrala u matičnoj zemlji i dalje ima glavnu ulogu u donošenju važnih strategijskih odluka, strane filijale najbolje funkcionišu ako u njima rade ljudi koji razumeju lokalno okruženje. Uloga strane filijale u ovoj fazi je da zadovoljava potrebe nacionalnog ili regionalnog tržišta gde se nalazi. Međutim, širenje i lokalizacija filijala u inostranstvu može biti skupo i može odvratiti kompaniju od njenog glavnog brenda, što opet možemo pokazati na primeru Harli-Dejvidsona.

Da bi povećala svoje prisustvo u Evropi novim popularnim brendom kojim bi dopunila ponudu, kompanija je 2008. godine kupila italijanskog proizvođača motocikala MV Agusta Group. Već sledeće godine su ga prodali, uz objašnjenje da je novac potrošen na kupovinu i poslovanje kompanije MV Agusta bilo odvraćanje investicija daleko od brenda Harli.[319]

5. Globalna ili transnacionalna kompanija

Neke kompanije nikad ne dođu do ove faze, a razlog može biti to što njihova delatnost jednostavno ne zahteva globalnu integraciju aktivnosti. Ove kompanije pokušavaju da ignorišu nacionalne granice. One proizvode robu, traže resurse ili pružaju usluge bilo gde u svetu gde im se najviše isplati.

6. Alijanse, partneri i konzorcijumi

Kompanije danas sve više ulaze u partnerstva da bi zajedno koristili resurse kao što su ljudi, tehnologija, oprema, stručnost i istraživanje. Mnogim multinacionalnim kompanijama partnerstva, zajednička ulaganja i alijanse omogućavaju da koriste resurse koji bi im inače bili ili preskupi ili jednostavno nedostupni. Na primer, Daimler, Micubiši i Hjundai (eng. *Hyundai*) su ušli u partnerstvo da zajednički naprave novi motor.

7.3.1. Startno-internacionalizovane kompanije

Svedoci smo toga da poslednjih par decenija neke kompanije preskaču ove tradicionalne faze i postaju internacionalne nekoliko godina nakon osnivanja (eng. *born globals*). One su su uglavnom mala i srednja preduzeća, često su potpuno nepoznata u zemlji porekla. Veoma brzo dolaze do visokog procenta profita na osnovu

međunarodnih operacija (čak i 100%). Sa druge strane, u većini zemalja, najveći broj kompanija od međunarodnog poslovanja stiče samo manji deo profita. Na primer, od 300 najvećih britanskih kompanija, manje od 30% zarađuje pola profita u inostranstvu.[320]

Nekoliko faktora je pogodovalo stvaranju startno internacionalnih kompanija. To su, pre svega, novi tržišni uslovi (nove alijanse i mreže kompanija, sve sličnije potrebe potrošača i globalizacija sadašnjeg biznisa), tehnološki napredak (razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, e-trgovine i niži fiksni troškovi koji omogućavaju profitabilnost manjih projekata) i stalno učenje i korišćenje znanja i ljudskog potencijala iz svih krajeva sveta. Takođe, radi tehničke podrške zahtevnim potrošačima, ove kompanije su od starta morale biti fizički prisutne na stranim tržištima. One često koriste tehnologiju koju je teško imitirati, a baziraju svoju konkurentnost na diferenciranju i fleksibilnosti. To dovodi do potrebe stalnog ulaganja u istraživanje i razvoj, što otežava ulaz novih konkurenata u granu. Veoma važan faktor je i fleksibilnost menadžmenta, proizvoda i zaposlenih, jer je zbog brzih promena u današnjem poslovnom okruženju neophodna fleksibilnost da se iskoristi šansa čim se pojavi, a to zahteva i fleksibilnost proizvoda i zaposlenih.[321] Ključ uspeha je i globalna orijentacija lidera, kao i inovativna organizaciona kultura.

U ovu kategoriju naročito spadaju kompanije koje su u oblasti visokih tehnologija. U velikom broju slučajeva kompanije se internacionalizuju zbog neadekvatnosti ili čak nepostojanja domaćeg tržišta za njihove proizvode. Tako da, u tom slučaju, izlazak na globalno tržište nije stvar izbora, nego nužnosti. Od samog početka je istraživanje i razvoj kompanije Lodžitek (eng. *Logitech*), koji proizvodi opremu za računare, bilo podeljeno između Kalifornije i Švajcarske, da bi lansirali proizvodnju u Irskoj i na Tajvanu. Vrlo brzo je osvojila 30% svetskog tržišta miševa za računare.[322] Skajp (eng. *Skype Limited*) je još jedan primer (sada deo kompanije Majkrosoft), koji danas redovno (svakog meseca) koristi 300 miliona ljudi, a ovde možemo pomenuti i *Amazon.com*, koji je od samog osnivanja prodavao svoje proizvode širom sveta.

7.3.2. MNK iz zemalja u razvoju

Na kraju treba reći i da je evolutivni put, koji smo opisali, uobičajen za kompanije koje dolaze iz razvijenih zemalja. Međutim, MNK iz zemalja u razvoju uglavnom imaju drugačiji put, a često se internacionalizuju veoma brzo. Osim toga, one prelaze u inostranstvo nakon što dosta narastu na sopstvenom tržištu, koja često imaju obeležja loše poslovne infrastrukture, nepostojanja zaštite intelektualne svojine, političke nestabilnosti i nejasnog pravnog sistema, a uz to moraju da se takmiče protiv bogatih i iskusnih MNK sa razvijenih tržišta.

Upravo ovi loši uslovi na domaćem tržištu ojačali su ove kompanije, tako da su one sposobnije da se uhvate u koštac sa poteškoćama na tržištima u razvoju. One su i fleksibilnije jer nemaju rigidnu korporativnu birokratiju niti organizacionu kulturu koja se decenijama izgrađivala u velikim MNK. Često se šire ulaskom na tržišta u razvoju,

ali i na razvijena tržišta, gde se osposobljavaju za borbu protiv konkurenata iz razvijenih zemalja. Jedan način za povećanje konkurentnosti je kupovanje ili formiranje alijansi sa MNK iz SAD ili Evrope.

7.4. OBLICI POSLOVANJA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU

Već smo pomenuli neke mogućnosti ulaska na strano tržište i njihove prednosti i mane, kao i faktore od kojih će zavisiti način ulaska. Možemo ih podeliti na načine ulaska koji ne uključuju vlasništvo nad filijalom u inostranstvu (izvoz, licenca, franšizing, ugovorni menadžment, ugovorna proizvodnja, projekti „ključ u ruke") i one kod kojih se vlasništvo podrazumeva (strane filijale u vlasništvu – grinfild investicije, akvizicije, alijanse i partnerstva).[323] U Tabeli 7.1. možemo videti glavne karakteristike osnovnih oblika poslovanja u međunarodnom menadžmentu.

Tabela 7.1. Oblici međunarodnog poslovanja

Vrsta ulaska	Prednosti	Mane
Bez vlasništva u inostranstvu		
Izvoz	Mali rizik, niski troškovi, brz ulazak i izlazak sa tržišta	Mala kontrola, logistički složeno, izloženost carinama, trgovinskim barijerama, fluktuacije valuta
Licenca	Niski troškovi, mali rizik, fleksibilnost, brzi profit	Mala kontrola, mali profit, rizično kod slabe zaštite intelektualne svojine, može stvoriti konkurente
Franšizing	Niski troškovi, sticanje znanja o lokalnom tržištu, brz ulazak na tržište	Ograničeni tržišni potencijal i profit, mala kontrola, mogući konflikti
Ugovorni menadžment	Jeftino, profit uz mali rizik	Bez dugoročnog prisustva, može stvoriti konkurente
Projektna saradnja	Mogućnost ako direktno ulaganje nije moguće, nizak rizik ako postoji dugoročna nestabilnost	Bez dugoročnog prisustva, osetljivost na političke promene
Ugovorna proizvodnja	Mali finansijski rizik, smanjeni troškovi proizvodnje, firma se fokusira na aktivnosti sa dodatom vrednošću	Mala kontrola, problem kvaliteta proizvoda, imidž kompanije može biti ugrožen

Vlasništvo u inostranstvu		
Otvaranje potpuno novog biznisa (grinfild investicija)	Maksimalna kontrola, potencijalna visoka zarada, izbor sopstvene lokacije, radnika i tehnologije	Složeno, često skupo, dugo traje, veliki rizik
Akvizicija	Brz pristup novom tržištu, velika kontrola, ekonomija obima, korist od tehnologije kupljene firme	Visoki troškovi, složeni pregovori, problemi uklapanja u druge delove kompanije, mogući problemi sa proizvodom i lošom opremom
Strategijske alijanse	Lakši ulaz na tržište, zajednički rizik, sinergija,	Problem zaštite tehnologije, problem upravljanja

Izvori: Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 225, Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.364 i 389; Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 379

7.4.1. Izvoz, uvoz i kontratrgovina

Izvoz predstavlja najčešći i najjednostavniji oblik međunarodnog poslovanja. Videli smo na početku udžbenika koliko je porastao značaj uvoza i izvoza globalno. Za male i srednje kompanije nekad predstavlja jedinu mogućnost izlaska na međunarodna tržišta. Za veće kompanije izvoz je siguran put za početak internacionalizacije uz minimalan rizik i ulaganja. Kompanije obično izvoze u zemlje koje su im geografski najbliže zbog troškova prevoza i kulturalno najsličnije.

Izvoz predstavlja prodaju robe u inostranstvu, radi zadovoljenja potreba stranih potrošača. Nudi kompanijama nekoliko prednosti:

- Nema velikih troškova, kompanija može postepeno povećavati svoje angažovanje na stranom tržištu. Takođe, ne zahteva trošak vlasništva nad objektima u stranoj zemlji. Početni troškovi uključuju istraživanje tržišta, biranje lokalnog distributera i promociju, i naravno, troškove prevoza robe. Kompanija može i sama distribuirati robu u stranoj zemlji radi veće kontrole, što bi joj omogućilo veću zaradu jer nema posrednika.
- Kompanija može postepeno povećavati obim izvoza, proučiti lokalno tržište i potrebe potrošača, da bi modifikovala svoje proizvode da što bolje odgovaraju lokalnom ukusu.

Sa druge strane, izvoz je i dosta izazovan zbog nekoliko razloga:[324]

- U svakoj zemlji izvoznik treba da vodi računa o lokalnim zakonima i pravilima, jeziku, carinskim i necarinskim barijerama. Boing se suočio sa čak 40% iznosa carine na avione koje je pokušavao da proda u Rusiji.
- Visoki troškovi transporta i problemi razmene valuta (naročito za manje kompanije).
- Komplikovana logistika: neki načini transporta su suviše spori, nisu pouzdani ili preskupi za određenu vrstu proizvoda. Tu su još i troškovi pakovanja, čuvanja u skladištu i distribucije. Kompanija treba da odabere da li će osnovati sopstvenu distributivnu mrežu. Npr. Soni (eng. *Sony*) i Hitači (eng. *Hitachi*) imaju svoje distributivne mreže kroz koje onda prodaju robu maloprodavcima i veleprodavcima.[325]
- Nekad je potrebno dosta uložiti u pomoćne aktivnosti. Na primer, da bi pomogao prodaju u Japanu, Krajsler (eng. *Chrysler*) je uložio 100 miliona dolara u kupovinu dilera za prodaju automobila, onda potrošio još 10 miliona za izgradnju distributivnog centra za delove, a onda uložio još 10 miliona u prilagođavanje automobila japanskom tržištu.

Izrada dokumentacije vezana za izvozne poslove i valutne kurseve može se prepustiti izvoznoj kompaniji, ili kompanija može da obavljati sve sama kroz izvozno odeljenje. Kompanija se može obratiti izvoznoj banci ili drugim specijalizovanim posrednicima da za njih obavljaju razne usluge, uključujući kreditna pisma, razmenu valuta i finansijsku podršku.[326] **Špediteri** su važni posrednici u spoljnoj trgovini. Oni pomažu izvozniku oko izrade dokumentacije, pakovanja, transporta, čuvanja i osiguranja robe.[327]

Direktni i indirektni izvoz

Postoje dve osnovne varijante izvoza: direktni i indirektni. Kod **indirektnog** izvoza, kompanija ostvaruje izvoz svojih proizvoda preko posrednika u sopstvenoj zemlji. To su spoljnotrgovinske kompanije, izvozne banke, komisioni posrednici ili međunarodne trgovinske firme locirane u matičnoj zemlji izvoznika. Kod ove vrste izvoza kompanija prepušta posredniku sve izvozne aktivnosti, čime se rizik, troškovi i poslovi značajno smanjuju za izvoznika. Specijalizovani posrednici imaju dobro obučene zaposlene, sa značajnim iskustvom i poznavanjem stranih jezika. Sa druge strane, smanjuje se kontrola nad marketingom i distribucijom proizvoda, gubi se neposredni dodir sa stranim potrošačima, kao i mogućnost izbora stranih tržišta.[328]

Sa druge strane, **direktni izvoz** predstavlja prodaju stranom kupcu preko sopstvenih predstavnika (dilera i distributera) na stranom tržištu, bez domaćih posrednika. Kod ove vrste izvoza kompanija aktivno bira proizvode koje će prodavati, strana tržišta, kao i način distribucije. Kompanija stiče stručnost u obavljanju međunarodnog poslovanja i ima direktni kontakt sa stranim potrošačima.

Kako raste veličina multinacionalnih kompanija, raste i važnost još jedne vrste izvoza, a to su **interkompanijski transferi**. To je prodaja robe proizvedene u filijali u jednoj zemlji drugoj filijali te iste kompanije u stranoj zemlji.[329]

Kontratrgovina

Kontratrgovina je oblik međunarodnog poslovanja kod kojeg se roba plaća drugom robom ili uslugom umesto novcem. Do nje dolazi kad su uobičajeni načini poslovanja nesigurni, komplikovani, skupi ili neizvodljivi. Koristi se, na primer, kad vlada neke zemlje zabrani konverziju lokalne valute radi čuvanja deviznih rezervi ili kad lokalna valuta nije konvertibilna.[330] Naročito ćemo je videti u zemljama u razvoju.

Trgovanje sa nekim zemljama je zbog nedostatka deviza u stvari jedino moguće putem kontratrgovine. Na primer, Zair i Italija su razmenili stari metal za 12 lokomotiva, a Kina je Rusiji dala 212 železničkih vagona punih soka od manga za jedan putnički avion.[331] Najveći problem kod ove vrste trgovine je kvalitet preuzete robe, a u vezi sa tim i mogućnost njene kasnije prodaje.

Barter predstavlja najjednostavniju vrstu kontratrgovine, pri čemu se direktno razmenjuje roba jednake vrednosti bez posredovanja novca. Obično se barterom razmenjuju strateški važni i deficitarni proizvodi. Postoje još neki oblici kontratrgovine, koji uključuju delimično posredovanje novca, kao što su kompenzacioni poslovi (u ovom slučaju roba se fakturiše u valuti, za razliku od bartera) i robna otplata (eng. *buy-back*). Kod robne otplate izvoznik gradi fabriku ili opremu i obavezuje se da će kupiti jedan deo proizvodnje iz te fabrike u dužem vremenskom periodu.[332]

Uvoz

Na kraju ćemo pomenuti i **uvoz**, a to je nabavka proizvoda iz inostranstva radi njihove prodaje i upotrebe u matičnoj zemlji kompanije. On se vrši ili radi prodaje gotovih proizvoda krajnjim potrošačima, ili radi obezbeđivanja proizvoda ili usluga kompanijama koje su deo globalnog lanca snabdevanja. Kompanije uvoze gotove proizvode, delove ili sirovine zato što nisu dostupni u lokalnoj zemlji ili su uvozni jeftiniji ili kvalitetniji.[333]

Način plaćanja uvoza i izvoza

Kod međunarodnih transakcija manje vrednosti, manjeg rizika i kraćih rokova, partneri se mogu direktno dogovoriti oko načina plaćanja, bez potrebe korišćenja bankarskih garancija. U tom slučaju se koriste, na primer, avansno plaćanje i direktno fakturisanje. Sa druge strane, kod transakcija veće vrednosti, većeg rizika i dužih rokova naplate potrebno je koristiti eksterno garantovane načine plaćanja, kao što su menica i kreditno pismo.[334]

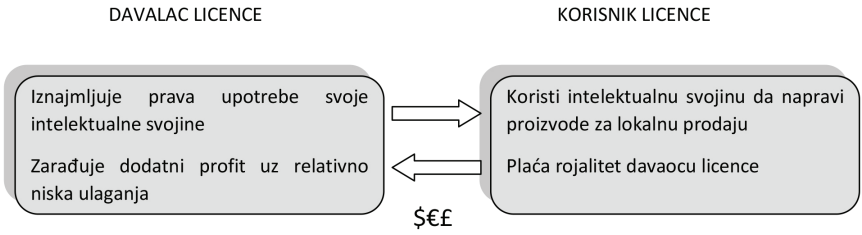
7.4.2. Licenca

Licenca je još jedan fleksibilan i sve češći način ulaska na strana tržišta, koji podrazumeva i niske troškove. Često se koristi kad postoji ograničenje vlasništva u stranoj zemlji, kad kompanija želi da ograniči ulaganje na rizičnim tržištima, kad su visoke carine ili kad se prilagođavanje proizvoda mora obaviti u lokalnoj zemlji. Osim toga, u delatnostima sa jakim konkurentskim pritiskom, kad kompanija želi da prodaje stariji

proizvod ili proizvod sa zastarelom tehnologijom, zarada je uglavnom mala. U tom slučaju, veliko ulaganje u strana tržišta se ne bi isplatilo. Tada je licenca jeftina alternativa, koja dozvoljava kompaniji da ipak zarađuje na proizvodu.[335]

Licenca je sporazum po kojem jedna kompanija (davalac licence) prodaje stranoj kompaniji (korisnik licence) pravo da koristi njen brend, žig, autorska prava, patent, proizvodnu tehnologiju ili bilo koji drugi vid intelektualne svojine (Slika 7.1). Ovo pokazuje da licenca može obuhvatiti različite situacije. Na primer, kompanije Koka-kola, Harli-Dejvidson i Dizni su dale licencu na svoj logo proizvođačima odeće širom sveta. Kompanije AT&T i Intel su takođe licencirale svoju stručnost, *know-how* i tehnologiju stranim kompanijama. Ovi sporazumi se potpisuju na nekoliko godina uz mogućnost obnavljanja. Nekad se licenca daje uz ograničenja, npr. licencirani proizvod se može godinama prodavati samo na određenoj lokaciji ili na određeni period vremena.[336]

Slika 7.1. Proces licenciranja



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.372

Licenca može biti **obična** i **ekskluzivna**. Kod obične licence, licencno pravo se daje većem broju korisnika na jednom tržištu (uz manji rojalitet), dok se kod ekskluzivne licence to pravo daje samo jednom korisniku na tržištu, uz znatno veći rojalitet.

Takođe, postoji i **unakrsno licenciranje**, pri kojem obe strane daju jedna drugoj prava korišćenja određenih vidova intelektualne svojine. Tako je 2015. godine potpisan ugovor između Eriksona (eng. *Ericsson*) i Epla o unakrsnom licenciranju patenata (nakon više sporova), a takođe su se obavezale i da će zajedno raditi na razvoju 5G mreže.[337] Gugl i Samsung su takođe potpisali ugovor o unakrsnom licenciranju velikog broja patenata.

Osnovna pitanja u međunarodnom licenciranju

Svaki međunarodni ugovor o licenciranju je jedinstven zbog različitih organizacionih strategija, nivoa konkurencije u grani, vrste proizvoda i interesa ugovornih strana. Međutim, svaki takav ugovor sadrži detaljne odredbe o sledećim pitanjima: postavljanje granica sporazuma, određivanje iznosa kompenzacije, dogovor o pravima, obavezama i ograničenjima sporazuma i određivanje trajanja sporazuma.[338]

- **Postavljanje granica sporazuma**

Davalac i korisnik licence moraju odrediti koja prava i privilegije će se preneti ugovorom, a koja neće. Na primer, Hajneken ima ekskluzivnu licencu za proizvodnju i prodaju Pepsi kole u Holandiji. Pri tome Pepsi ne sme ući u drugi sporazum sa drugim proizvođačem u Holandiji, a Hajneken ne sme da proizvodi njihove druge proizvode (kao što je čips *Frito Lay*). Hajnekenu takođe nije dozvoljeno da menja Pepsi formulu, da predstavlja proizvode kompanije Pepsi kao sopstvene, niti da ih prodaje izvan granica određenih sporazumom.

- **Određivanje iznosa kompenzacije**

Kompenzacija za korišćenje licence se zove rojalitet. On se plaća kao fiksni godišnji iznos ili kao procenat od prodaje (3–5%).

- **Dogovor o pravima, obavezama i ograničenjima sporazuma**

Ugovor mora tačno da odredi koja prava i privilegije ima korisnik licence, a koja ograničenja. Ako, na primer, korisnik licence počne da koristi lošije sirovine u proizvodnji radi veće zarade, imidž davaoca licence može biti znatno oštećen. Isto tako, ako ugovor podrazumeva transfer tehnologije, proizvodnih procesa ili metoda rada, korisnik licence može biti u iskušenju da proda ove informacije drugoj firmi i time nanese štetu davaocu licence. Ili korisnik jednostavno kaže da je prodao manje proizvoda, da bi platio manji rojalitet. Da bi se ove pojave sprečile, ugovor ograničava slobodu korisnika licence da daje informacije o davaocu licence trećim licima; takođe određuje kako će se voditi evidencija o prodaji (zbog procenta), kao i standarde kvaliteta proizvoda i usluge.

- **Određivanje trajanja sporazuma**

Ako davalac licence želi nakon isteka da nastupi sam na tržištu, onda će naravno želeti da potpiše kraći ugovor. Sa druge strane, ako je ugovor prekratak, korisnik neće želeti da ulaže u posao. Recimo, Tokio Diznilend je tražio ugovor na 100 godina sa kompanijom Volt Dizni (eng. *the Walt Disney Company*) da bi uložio milione dolara. Naravno, ugovori su obično mnogo kraći.

Kao i kod drugih načina ulaska, i licenca ima svoje prednosti i mane:

Prednosti licence. Korisnik licence dobija brz pristup stranom tržištu i koristi u vidu rojaliteta, novčane naknade ili čak recipročne naknade (tj. proizvod, *know-how* ili intelektualna svojina) od korisnika licence. Niska su ulaganja i nizak rizik za davaoca. Licenca je veoma atraktivna malim i srednjim preduzećima koja nemaju kapitala za skuplje načine ulaska na strana tržišta. Ona je takođe dobar način za upoznavanje sa stranim tržištem pre ulaganja u njega. Velike firme takođe koriste licencu kako bi blokirale konkurente na stranom tržištu. Na primer, Majkrosoft je imao kontroverzne dugoročne sporazume sa vladinim agencijama i školama u preko deset afričkih zemalja, u cilju veće prisutnosti na kontinentu sa samo 10 miliona računara na 750 miliona stanovnika, dok u isto vreme onemogućava Linuksu (eng. *Linux*) pristup glavnim kupcima. Za korisnika licence prednost je ta što može da proizvodi i prodaje proizvod bez ulaganja u istraživanje i razvoj.[339]

Mane licence. Kao prvo, tu je problem kontrole nad proizvodnjom i marketingom proizvoda u stranoj zemlji za davaoca licence, kao i ograničena zarada (dobija samo rojalitet). Za obe strane postoje i ograničene tržišne šanse, npr. Pepsi ne sme sam da prodaje pepsi kolu u Holandiji, dok Hajneken ne sme da prodaje proizvode konkurenata (Koka-kola). Takođe, korisnik licence može da nauči tehnologiju i da počne da prodaje sličan konkurentski proizvod. Kao što smo rekli, upotreba lošijih sirovina može dovesti do narušene reputacije davaoca licence. Takođe, mogući su konflikti i problemi. Na primer, kompanija Lora Ešli (eng. *Laura Ashley*) je kompaniji Loreal dala ekskluzivnu licencu da pod brendom Lora Ešli kreira kozmetičke preparate i parfeme. Na kraju su tužili Loreal, tvrdeći da oni nisu dovoljno razvili pravi potencijal brenda, jer su napravili samo jedan parfem u šest godina.[340]

7.4.3. Franšizing

Franšizing je specifičan oblik licence i takođe je čest oblik ulaska na strana tržišta. **Franšiza** je poslovna saradnja pri kojoj jedna kompanija (franšizer) dozvoljava drugoj (franšizant) da posluje koristeći njenu marku, logo, proizvodnu liniju i metode poslovanja u zamenu za nadoknadu.[341] Franšizna nadoknada obično podrazumeva neki fiksni iznos unapred i kasnije procenat od prodaje. Dok je licenca češća kod proizvodnje proizvoda, franšizing ćemo češće naći u uslužnim delatnostima, naročito u oblasti brze hrane i hotelijerstvu. Tu su još i razne druge vrste usluga, kao što su *rent-a-car*, osiguranje, bezalkoholna pića (koka-kola) i fitnes centri. Koncept je veoma prilagodljiv međunarodnom biznisu i sa manjim izmenama na lokalnim tržištima može biti veoma profitabilan. Mekdonalds, KFC i Burger King su se na taj način proširili na nova tržišta. U hotelijerstvu je dobar primer Holidej in (eng. *Holiday Inn*), koji se takođe uspešno proširio širom sveta.

Franšizant se obično pridržava franšizerovih standarda poslovanja, finansijskog izveštavanja i fizičkog izgleda objekata. Naravno, dozvoljava se određena fleksibilnost radi uklapanja u lokalno okruženje. Na primer, Mekdonaldsovi restorani prodaju vino i pivo u mnogim evropskim zemljama. Franšizer skoro uvek pomaže novom partneru da započne sa biznisom – obezbeđuje svoju stručnost, pomaže sa oglašavanjem i ostvarivanjem korporativnog imidža, a obično je i u mogućnosti da sa dobavljačima ispregovara povoljne uslove nabavke.

Nekad franšizer sklapa ugovor sa samo jednim partnerom na jednom tržištu. Onda taj partner, tzv. **master franšizer**, vodi posao franšizera na tom tržištu ili uspostavlja franšizni sistem na tom tržištu dajući franšizu drugim partnerima (tzv. subfranšize). U ovom slučaju, master franšizer dobija naknadu od ovih franšiza nižeg ranga. Mekdonalds na nekim tržištima daje franšize nezavisnim partnerima, dok na drugima uspostavlja master franšizanta koji dalje širi ovu mrežu restorana.

Prednosti franšizinga su sledeće:[343]

- Franšizer brzo i jeftino može da uđe na mnoga tržišta i od lokalnog partnera dobija znanje o lokalnom tržištu; franšizer takođe može da od lokalnog partnera nauči nove stvari koje može da upotrebi na drugim tržištima (pomenuli smo Mekdonalds koji je u Japanu prvi put otvoren u poslovnoj zgradi, da bi se taj model posle proširio širom sveta);
- U odnosu na licencu, franšizer ima mnogo veću kontrolu nad poslovanjem partnera;
- Franšizant od samog početka posluje sa poznatim proizvodom, imenom i brendom;

Mane franšizinga su:[344]

- Kao i kod licence, obe strane dele profit, pri čemu franšizer dobija samo rojalitet;
- Iako davalac franšize ima mnogo veću kontrolu nego u slučaju licence, kontrola kvaliteta je i u ovom slučaju problem, jer nije potpuna. Upravo je poenta franšizinga da brend potrošaču prenosi poruku o kvalitetu koji može očekivati. Može se dogoditi da ako je putnik imao loše iskustvo u hotelu Četiri godišnja doba (eng. *Four Seasons*) u Hong Kongu, možda nikad neće želeti da uđe u drugi hotel iz tog lanca.[345]
- Međunarodni franšizing takođe može biti komplikovan, naročito kad je reč o pridržavanju visokih standarda kompanije. Nekad je kompanija prinuđena da strane franšize zameni sopstvenim restoranima u inostranstvu.

Navedena pitanja vezana za kontrolu i upravljanje franšizama su razlog zašto su neke kompanije odlučile da ograniče broj franšiza. Dobar primer je Starbaks, sa preko 13 milijardi godišnjeg prometa i preko 20.000 restorana u svetu. Preko 60% restorana u SAD i 40% u inostranstvu su u vlasništvu kompanije. Mnogi od preostalih su zajednička ulaganja sa partnerima umesto franšiza. Zbog toga ima manju zaradu i veće troškove, ali u kompaniji kažu da su spremni na to da bi imali veću kontrolu nad svojim restoranima.[346]

7.4.4. Ugovorni menadžment

Kod međunarodnog ugovornog menadžmenta, jedna kompanija daje drugoj posebne usluge, tehničku pomoć ili menadžersku stručnost u zamenu za fiksnu nadoknadu ili procenat od prodaje. Ugovor može predvideti i bonuse na osnovu profitabilnosti kompanije, prodaje, rasta ili kvaliteta. Obično se radi o ugovoru na određeno vreme. Ovaj način ulaska je relativno bez rizika za povećanje profita, jer kompanija nema strane objekte u vlasništvu. Takođe je dobar način za upoznavanje sa tržištem bez ulaganja. Na primer, Meriot (eng. *Marriott*) rukovodi stranim hotelima upravo na ovaj način. Isto tako, i Dizni upravlja tematskim parkovima u Parizu, Hong Kongu i Tokiju, a da nije njihov većinski vlasnik.[347] Holandska kompanija HPK Inženjering je upravljala Železarom Smederevo tokom dela 2015. i 2016. godine, dok Železaru nije kupila

kineska kompanija Hestil (eng. *Hesteel*). Takođe, velike avio-kompanije kao što su Er Frans (eng. *Air France*), Britiš ervejz (eng. *British Airways*) i Lufthansa često prodaju svoje usluge menadžmenta malim državnim avio kompanijama iz zemalja u razvoju.

7.4.5. Međunarodna projektna saradnja

Nekad je ugovorni menadžment rezultat međunarodne projektne saradnje. Takozvani projekti „ključ u ruke" su specifičan oblik međunarodne saradnje pri kojem kompanija u potpunosti dizajnira, izgradi i opremi objekat u inostranstvu, a onda ga preda vlasniku kad je spreman za upotrebu. Oni su oblik izvoza procesne tehnologije u druge zemlje.[348] Ovi projekti često podrazumevaju izgradnju velikih, složenih i skupih objekata, kao što su nuklearna elektrana, rafinerija nafte, brana ili aerodrom. Takvi građevinski radovi zahtevaju veliki kapital i stručnost. Zato ih u velikom broju slučajeva izvode velike građevinske firme, kao što su Bekhtel (eng. *Bechtel*), KBR i Hjundai grupa. KBR je u Sudijskoj Arabiji izgradio petrohemijski kompleks u vlasništvu zajedničkog ulaganja Saudi Aramko (eng. *Aramco)* i Dau kemical (eng. *Dow Chemical*) u vrednosti od19 milijardi dolara.[349]

Ugovori za ovakve projekte su dugi više stotina stranica zbog velikog broja detalja koje treba da pokriju, pa je nekad potrebno i godinu dana da izgradnja započne. Ovi projekti su prilika za lokalne firme da steknu stručnost i iskustvo neophodne za izgradnju sličnih objekata.

Projekti „ključ u ruke" su posebno pogodni u slučajevima kad strane direktne investicije u neku zemlju nisu moguće, ili kad su one rizične zbog političke ili ekonomske nestabilnosti. S druge strane, to su ograničeni jednokratni poslovi koji mogu da prenesu tehnologiju i *know-how* potencijalnom konkurentu. Osim toga, lokalne vlade nekad odlažu sa realizacijom projekta ili podižu troškove, čak i nakon potpisanog ugovora.[350]

Posebna vrsta su B-O-T projekti (eng. *build-operate-transfer* – sagradi, upravljaj, prenesi), u kojem kompanija izgradi fabriku, upravlja njome jedno određeno vreme i onda je preda vlasniku kad je ona potpuno operativna.

7.4.6. Ugovorna proizvodnja

Ugovorna proizvodnja postaje sve popularniji oblik internacionalizacije poslovanja. Ona dozvoljava kompanijama da prenesu deo ili svu svoju proizvodnju na strane partnere. Ova strategija omogućava kompaniji da smanji potrebe za finansijskim ili ljudskim resursima potrebnih za fizičku proizvodnju, da bi se fokusirala na druge funkcije. Na primer, kompanija Najki je svoje napore fokusirala na dizajn i marketing svojih proizvoda, a proizvodnju je prepustila partnerima u jugoistočnoj Aziji. Kako smo ranije videli, preko 600 fabrika u 42 zemlje proizvode najki proizvode.[351] Viktorijas sikret (eng. *Victoria's Secret*) je još jedan primer.

Korišćenjem ovog pristupa, kompanija se može fokusirati na onaj deo lanca vrednosti gde leži njihova distinktivna prednost i da osim toga iskoristi prednost jeftinije lokacije. Sa druge strane, kompanija nema kontrolu nad procesom proizvodnje, što može dovesti do problema sa kvalitetom proizvoda.[352] Takođe, kompanija onda ima i malu kontrolu nad vremenom isporuke proizvoda. Setimo se i problema koje je upravo Najki imao sa lošim tretmanom radnika u tim fabrikama, što je kompaniji dosta narušilo imidž.

U ovom smislu ćemo pomenuti i autsorsing (eng. *outsourcing*), tj. prenošenje „proizvodnje" u sektoru usluga. Danas sve više dolazi do autsorsinga poslovnih procesa, kao što su: kol-centri u inostranstvu, zaštita informacionih sistema, pravne i finansijske usluge (kao što su finansijska analiza, obračunavanje poreza i pravna dokumenta) i nadzor i zaštita objekata na daljinu. U Indiji su mnoge svetske kompanije otvorile svoje kol centre zbog mnogo obrazovane radne snage koja govori engleski. Holandske kompanije naročito otvaraju kol-centre u Južnoafričkoj Republici, zbog iste vremenske zone i podmorskog optičkog kabla između Evrope i JAR koji je znatno smanjio troškove telekomunikacija. U prilog im ide i to što šest miliona Južnoafrikanaca govori afrikaans, jezik koji je nastao od holandskog i vrlo mu je sličan.[353]

U nekim slučajevima umesto proizvodnje kompanije prenesu samo montažu gotovih proizvoda na stranog partnera, što se naziva **ugovorna montaža**. Pri tome kompanija obezbeđuje stranom partneru sve ili većinu potrebnih delova za sklapanje.[354]

7.4.7. Strane direktne investicije

Kako kompanije postaju veće i složenije, neke prolaze kroz faze internacionalizacije o kojima smo već govorili, pa od izvoza krenu ka oblicima poslovanja koji uključuju vlasništvo u inostranstvu. To pokazuje želju kompanije za većim profitom, što je svakako lakše uz vlasničku kontrolu. Vlasništvo takođe dozvoljava kompaniji bolju koordinaciju operacija širom sveta. Nekoliko je razloga za vlasništvo nad objektima na stranom tržištu: tržište (prodaja novih proizvoda ili istih proizvoda novim kupcima), efikasnost (npr. otvaranje fabrike u inostranstvu radi smanjenja troškova proizvodnje) i resursi (nabavljanje tehnologija ili sirovina na stranom tržištu).[355]

Strane direktne investicije (SDI) su dugoročno ulaganje korporativnog kapitala u inostranstvu kojim se stiče vlasnička i upravljačka kontrola nad konkretnim biznisom. Ono podrazumeva ulaganje u zemlju, fabriku, opremu ili zajedničko ulaganje sa partnerom. SDI ne predstavljaju samo ulaganje kapitala u neku zemlju, nego i prenos menadžerskog i tehničkog znanja koji ulazi u zemlju. Glavni nosioci ovih vrsta ulaganja su multinacionalne, transnacionalne i globalne kompanije. Osim većeg profita i maksimalne kontrole nad biznisom, treći razlog za ovaj tip ulaganja je da se zaštiti sopstvena tehnologija ili *know-how*. Korist je i u slučaju da lokalni potrošači preferiraju da kupuju domaće proizvode. Sa druge strane, ovo je i najskuplja strategija ulaska na strana tržišta, kao i najrizičnija, samom činjenicom da kompanija poseduje objekte u inostranstvu. Takođe se nalazi i pod najvećom kontrolom mnogih vlada.[356]

SDI konstantno rastu u svetu, i prema podacima Svetske banke[357] tokom 2015. su iznosile više od dva biliona američkih dolara. Pri tome sve više rastu investicije u zemlje u razvoju.

Postoje tri oblika SDI: izgradnja novih objekata u inostranstvu (grinfild investicije), kupovina postojeće kompanije (akvizicije) i zajednička ulaganja.[358]

7.4.7.1. Grinfild investicije

Grinfild (eng. *greenfield*) **investicije** predstavljaju izgradnju potpuno novog biznisa na stranom tržištu. Sam izraz „greenfield" aludira na zeleno polje obraslo travom na kojem nema ničega. Kad se kupi zemljište, na njemu se izgradi potpuno novi objekat, u kojem će biti angažovani novi radnici, da bi se započeo novi posao na stranom tržištu.[359]Primer je izgradnja IKEA robne kuće u Beogradu.

Grinfild investicije imaju nekoliko jasnih prednosti. Kao prvo, kompanija može da odabere lokaciju koja joj najviše odgovara i da sagradi moderan objekat. Lokalne zajednice često nude finansijske podsticaje da privuku investicije zato što očekuju otvaranje novih radnih mesta. Kompanija počinje iz početka, bez nasleđenih dugova i radnika koji ne žele da rade na novi način. Glavne prednosti su ipak maksimalna kontrola i mnogo bolja zaštita sopstvene tehnologije nego kod drugih načina ulaska. To je naročito važno kad je kompanija u prednosti u odnosu na konkurente. Ovaj način ulaska naročito preferiraju kompanije u oblasti visoke tehnologije (poluprovodnici, elektronika, farmaceutska industrija).[360] Intelova fabrika čipova u Kini u vrednosti od 2,5 milijarde dolara je u potpunom vlasništvu kompanije iz samo jednog razloga – zaštita tehnologije u zemlji u kojoj je veoma slaba zaštita intelektualne svojine.[361]

Sa druge strane, izgradnja potpuno novog objekta traje dugo (kompanija mora i da nadgleda izgradnju novih objekata), veoma je skupo, kompanija je izložena pritiscima lokalne vlade (naročito kad jednom započne sa izgradnjom). Npr. može se desiti da vlada jednostavno digne poreze i druge namete. Takođe, regrutovanje, selekcija, a često i obuka novih zaposlenih zahteva dodatno vreme, naročito u novoj kulturi i u drugačijem pravnom okruženju. Takođe, pošto je ovo najskuplji način ulaska, kompanija ne može odjednom ući na veliki broj tržišta.[362] Osim toga, kompanija možda mora prethodno doći do detaljnih informacija o tržištu angažovanjem lokalnih stručnjaka – samostalnih konsultanata ili preuzimajući ih od konkurencije, što može biti skupo.[363]

Kompanija zadržava kontrolu nad tehnologijom, proizvodnjom i distribucijom, ali tu su i aktivnosti i troškovi oko izgradnje fabrike, uspostavljanja sopstvene distributivne mreže i primene odgovarajućih marketing strategija na lokalnom tržištu. U slučaju visokog rizika, bolje je ući na tržište sa partnerom, u formi zajedničkog ulaganja.

7.4.7.2. Akvizicije

Multinacionalne kompanije mogu doći do biznisa na stranom tržištu i na drugi način, a to je kupovina postojeće kompanije ili **akvizicija**. Primer je kupovina operatera mobilne telefonije Mobtel, koja je sada deo norveške kompanije Telenor. Ovaj pristup zahteva dugotrajne pregovore sa lokalnom kompanijom, a nekad i stranom vladom, kao i komplikovane finansijske transakcije. Može biti i političkih, pravnih ili konkurentskih prepreka, u slučaju da je lokalna kompanija profitabilna i sa dobrom reputacijom, ili je u državnom vlasništvu.[364] U poslednjih dvadesetak godina, svedoci smo procesa privatizacije koji je u Srbiji, kao i u drugim zemljama u tranziciji, doveo do prodaje državnih kompanija. Te kompanije su često opterećene dugovima, imaju zastarelu opremu i nerešenu situaciju sa viškom radne snage. Oživljavanje takvih kompanija je komplikovano i skupo.

Velika prednost ove vrste investicija je brz ulazak na strano tržište. Kompanija kupovinom dobija kontrolu nad fabrikama, radnicima, tehnologijom, brendovima i sistemom distribucije. Kupljena firma može nastaviti da stvara profit dok je novi vlasnik integriše u svoj sistem. Na primer, kompanija Filips (eng. *Philips Electronics NV*) je od 2007. do 2009. godine kupovala proizvođače medicinske opreme u Kini, Indiji i Brazilu – ključnim tržištima na kojima je nameravala da se brzo raširi. Na taj način, Filips je dobio upravo proizvode i brendove namenjene tim tržištima, npr. jeftinije i jednostavnije rendgen aparate i drugu opremu, koje je posle poboljšao da bi ih prodavao i na drugim tržištima.[365] U slučaju zasićenog tržišta, ovo je bolji način ulaska od grinfild investicije, jer se akvizicijom ne dodaju novi kapaciteti datoj delatnosti.

Sa druge strane, kupovina postojeće kompanije zahteva veliko ulaganje odjednom (za razliku od grinfild investicija gde se postepeno ulaže u novi objekat). Međunarodni pregovori takođe mogu biti dugotrajni i složeni, uključujući i specifičnosti pravnog okruženja lokalne zemlje. Kad je lokalna firma na kraju kupljena, dolazi do problema njene integracije u postojeću strukturu kompanije. To je firma sa različitom korporativnom kulturom, načinom rada (često ljudi ne žele da menjaju način na koji su radili u staroj kompaniji), složenim radnim odnosima, možda viškom radnika i nasleđenim dugovima. Neverovatan je primer argentinske kompanije YPF SA, koju je tužila američka savezna država Nju Džerzi (eng. *New Jersey*), za aktivnosti kompanije Maksus (eng. *Maxus Energy Corporation*), koju je argentinska firma kupila 1995. godine. Kompanija Maksus je optužena da je tokom 1950-ih i 1960-ih godina ispuštala dioksin, kancerogeni pesticid, u lokalnu reku. Kompanija kao novi vlasnik je odgovorna za sve obaveze kupljene firme, uključujući i ovako nešto.[366]

Akvizicije u velikoj meri ne daju dobre rezultate. Stručnjaci procenjuju da 53% međunarodnih akvizicija smanjuje ili uništava vrednost, a samo 17% kreira vrednost za vlasnike. Postoji nekoliko razloga neuspeha, a to su precenjivanje vrednosti kupljene firme, skriveni poslovni problemi, neuspešno uklapanje nacionalnih i korporativnih kultura i birokratsko usklađivanje kompanija.[367]

Akviziciju treba razlikovati od **merdžera**, koji nastaje kad se dve kompanije spoje u novi entitet, kao što je npr. bio slučaj spajanja kompanija Daimler-Benc (nem. *Daimler-Benz*) i Krajsler (eng. *Chrysler*) u Daimler Krajsler. Merdžeri jednakih kompanija se zapravo dešavaju retko. Mnogo se češće dešava da jedna kompanija kupi drugu, kao kod akvizicije. U tom slučaju manja kompanija prestaje da postoji i njeno vlasništvo postaje vlasništvo kupca. Tako je na primer Majkrosoft kupio LinkedIn za 26 milijardi dolara.

7.4.7.3. Zajednička ulaganja

Još jedan oblik SDI su zajednička ulaganja, koja nastaju kad se dve ili više kompanija dogovori da rade zajedno i da osnuju posebnu kompaniju u zajedničkom vlasništvu radi ostvarivanja zajedničkih interesa. **Zajedničko ulaganje** je strategijska alijansa između dve ili više kompanija koje je posebno pravno lice.[368] Vlasništvo može biti jednako podeljeno između matičnih kompanija ili jedna kompanija može imati dominantnu ulogu. Kompanije sa sofisticiranom tehnologijom traže da imaju kontrolu u zajedničkom ulaganju, naročito ako je uloga lokalnog partnera samo obezbeđivanje pristupa lokalnom tržištu. Broj ovakvih sporazuma raste velikom brzinom, kako promene u tehnologiji, komunikaciji i vladinim politikama sve više otežavaju kompanijama da samostalno ostvare te ciljeve.[369]

Zajednička ulaganja su i dobar način prevazilaženja barijera na lokalnom tržištu. Tako je Dženeral motors ušao u zajedničko ulaganje sa kineskom kompanijom radi ulaska na kinesko tržište.[370]

Obično su partneri velika MNK i manja lokalna kompanija. Videli smo korist i jedne i druge strane – MNK želi brz pristup lokalnom tržištu, a lokalna kompanija želi sticanje znanja i iskustva (velika MNK obično ulaže finansijska sredstva koja lokalna firma ne poseduje). Korist za obe strane je deljenje znanja, troškova i rizika. Rizik za veću firmu u ovom slučaju je transfer tehnologije na lokalnog partnera. Kao i kod licence, zajedničko ulaganje može od sadašnjeg partnera stvoriti budućeg konkurenta.

Sa druge strane, rizici poslovanja i troškovi razvoja dobrog proizvoda navode danas sve više i velike MNK u zajednička ulaganja. Na primer, 2004. godine, Honda i GE Aviejšn (eng. *Aviation*) su osnovale GE Honda Aero Endžinz (eng. *Engines*), sa podjednakim udelom u vlasništvu i sedištem u SAD, sa ciljem da razviju, proizvode i prodaju motore za male mlazne avione. Razvoj i proizvodnja mlaznih aviona je veoma skupa, pa su obe firme imale koristi od alijanse jer su delile troškove.[371]

Odličan primer uspešnog zajedničkog ulaganja je CPW (*Cereal Partners Worldwide*), čiji logo možemo videti na svim pakovanjima Nestleovih pahuljica. Kelog (eng. *Kellogg*) je decenijama dominirao svetskim tržištem cerealija. U SAD je njegov glavni konkurent bio Dženeral milz (eng. *General Mills*). Ta kompanija je nekoliko puta pokušala da uđe na evropsko tržište, ali bezuspešno. Isto tako, Nestle, najveći svetski proizvođač hrane, do tada nije uspeo u proizvodnji cerealija. Tako je 1989. stvoreno zajedničko ulaganje CPW. Obe kompanije su uložile po 80 miliona dolara, da bi vrlo brzo godišnja

prodaja nove firme dostigla dve milijarde dolara. Danas su prisutni u 140 zemalja, sa 50 brendova. Moramo naglasiti i dobar izbor partnera: Dženeral milz i Nestle imaju kompatibilne proizvode (mogu ostvariti sinergiju), ali ne i konkurentne.[372]

Veoma je teško upravljati zajedničkim ulaganjem. Ono svakako mora imati poseban menadžment jer je odvojeno pravno lice. Kompanije osnivači mogu prebaciti sopstvene menadžere da vode novi entitet, ili jedna od kompanija može preuzeti glavnu ulogu u vođenju, ili da se angažuje nezavisni tim menadžera. Da bi se što više smanjili mogući konflikti, dobro rešenje je da se angažuju menadžeri koji nisu ranije radili ni za jednog od partnera. Oni će donositi odluke koje su najbolje za novu kompaniju, umesto onih koje bi bile za kompanije osnivače.[373]

Kao što smo rekli, zajedničko ulaganje je samo jedan oblik strategijskih alijansi, o kojima ćemo detaljnije govoriti u nastavku teksta.

7.4.8. Međunarodne strategijske alijanse i partnerstva

Jeftinija alternativa akvizicijama je ulazak u partnerske odnose sa stranim kompanijama. Saradnja između kompanija može imati različite oblike, kao što je unakrsno licenciranje tehnologije, zajedničko korišćenje proizvodnih objekata, zajedničko finansiranje istraživačkih projekata i prodaja proizvoda partnerske kompanije kroz svoju distributivnu mrežu. Takvi oblici saradnje se nazivaju **strategijske alijanse**, a to su poslovni sporazumi između dve ili više kompanija koje sarađuju na zajedničku korist.[374] Poslednjih godina alijanse su postale popularan način međunarodne ekspanzije. One dozvoljavaju kompanijama da dele rizik i resurse potrebne za ulazak na međunarodna tržišta.

Međunarodna strategijska alijansa se formira od dve ili više kompanija iz različitih zemalja. Neke su privremene, dok druge traju godinama. Kompanije mogu sarađivati na aktivnostima marketinga, istraživanja i razvoja, ili da dele stručnost svojih menadžera. Sve više se dešava da direktni konkurenti uđu u ovakav oblik saradnje. Na primer, tokom devedesetih godina prošlog veka Kodak i Fudži (eng. *Fuji)*, inače žestoki konkurenti, su ušli u strategijsku alijansu sa proizvođačima kamera Kanon (eng. *Canon*), Minolta i Nikon, da zajedno razviju novi standard za kamere i film, nazvan napredni foto sistem (eng. *the Advanced Photo System*). Taj novi sistem je postao standard za čitavu tu industriju.[375]

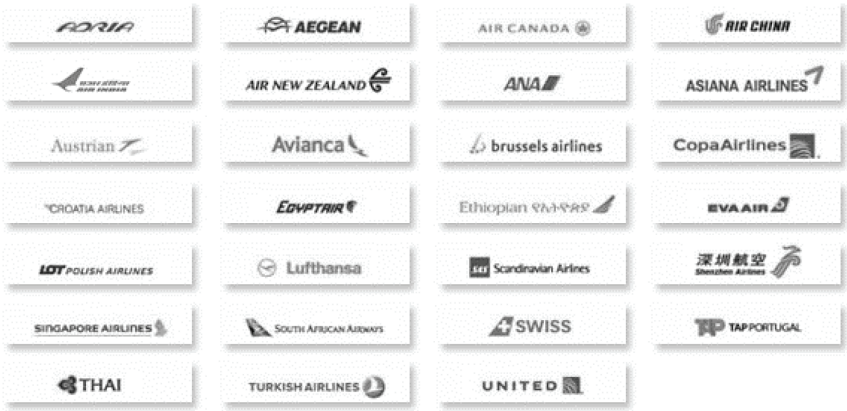
Alijanse se razlikuju prema količini kapitala koje ulažu.[376] Neke alijanse se ne baziraju na ulaganju kapitala, već jedna kompanija jednostavno obezbeđuje usluge drugoj, npr. rudarska kompanija koja ima ugovor da u zemlji partnerske kompanije eksploatiše prirodne resurse ili dve kompanije koje prodaju proizvode partnera kroz svoje kanale distribucije na svom lokalnom tržištu. Sa druge strane, druge alijanse podrazumevaju znatno ulaganje kapitala, kao što smo videli u slučaju kompanija Dženeral milz i Nestle.

Neke od koristi alijansi uključuju:[377]

- **Lakoća ulaska na strano tržište.** Alijanse i partnerstva mogu pomoći kompaniji da prevaziđe efekte regulative neprijateljski nastrojene lokalne vlade, nelojalne konkurencije lokalnih kompanija ili da povećaju sopstvenu konkurentnost na lokalnom tržištu ako ima jakih stranih konkurenata, poprimajući „lokalni" karakter. Neke zemlje u razvoju čak ne dozvoljavaju stranim MNK da osnivaju sopstvene firme i zahtevaju od njih da uđu u partnerstvo sa lokalnom kompanijom.
- **Deljenje rizika.** Boing je ušao u strategijsku alijansu sa nekoliko japanskih kompanija (Fudži, Micubiši i Kavasaki, eng. *Kawasaki*) da bi smanjio finansijski rizik u razvijanju i proizvodnji Boinga 777. Boing im je dozvolio da proizvode 20% budućeg trupa aviona. Kasnije su japanski partneri pomogli da se avion prodaje japanskim avio prevoznicima.
- **Poboljšanje efikasnosti.** Partneri mogu ostvariti ekonomiju obima i opsega, a takođe i podeliti rizik i profit koji nastaje zajedničkim poduhvatom.
- **Deljenje znanja i stručnosti.** Kompanije imaju pristup znanju i veštinama partnera. Jedan partner može da uloži finansijske resurse i tehnologiju, a drugi (lokalni) donosi poznavanje lokalnog tržišta i kanale distribucije. CPW je ilustracija kako su Nestle i Dženeral milz učili jedan od drugoga.
- **Sinergija i konkurentska prednost.** Kombinacijom zajedničkog ulaska na tržište, deljenja znanja i potencijala učenja, svaki partner može ostvariti više nego što bi mogao da je sam pokušao da uđe na dato tržište. Na primer, stvaranje reputacije i dobrog imidža brenda je skup i dugotrajan proces, kao i organizovanje efikasnih kanala distribucije. Zato su Pepsi, drugi najveći proizvođač bezalkoholnih pića u svetu, i Tomas Lipton (eng. *Thomas J. Lipton Co.*) (deo Unilevera) osnovali zajedničko ulaganje kojim će zajedno proizvoditi i prodavati čaj u filter kesicama u SAD. Dok je Lipton obezbedio stručnost u proizvodnji čaja, Pepsi je dao odličnu distributivnu mrežu.
- **Neutralisanje političkih faktora.** Lokalni partner može biti veoma koristan u prevazilaženju negativnih faktora kao što su neprijateljska lokalna vlada ili restriktivni propisi.

Naročito su avio-kompanije danas uključene u alijanse velikih razmera. Pogledajmo na Slici 7.2. primer Star alajans (eng. *Star Alliance*) sa 28 partnerskih kompanija, uključujući Svis (eng. *Swiss*), Er Kanadu (eng. *Air Canada*), Turkiš erlajns (eng. *Turkish Airlines*) i Lufthansu.[378]

Slika 7.2. Star Alliance



Izvor: Star Alliance (n.d.) dostupno na www.staralliance.com, pregledano 23.4.2017.

Tu su još i Skajtim alajans (eng. *SkyTeam Alliance*) sa 20 kompanija, uključujući KLM, Er Frans, Aeroflot i Alitaliju (it. *Alitalia*)[379] i Uan vorld alajans (eng. *OneWorld Alliance*) sa 15 kompanija, uključujući Britiš ervejz, Erberlin (eng. *Airberlin*), Amerikan erlajnz (eng. *American Airlines*) i Iberiju (šp. *Iberia*).[380] Do stvaranja ovih alijansi doveli su spor rast na nekim tržištima i povećana globalna konkurencija. Nijedna kompanija ne može opsluživati baš sve svetske destinacije. Partnerske kompanije prodaju karte svojim putnicima za bilo koju destinaciju u svetu na kojoj su prisutni drugi članovi alijanse. Korist za kompanije je što imaju popunjenije letove, a za putnike što je putovanje jednostavnije jer mogu sve obaviti samo sa jednim avio-prevoznikom.

Neke alijanse su veoma uspešne, ali mnoge i propadaju. Glavni razlozi za to su nekompatibilnost partnera i konflikt između partnera. Jedno od važnih pitanja je poverenje između partnera, a na njega utiču najmanje četiri faktora: početno razvijanje odnosa, pregovarački proces pre uspostavljanja partnerstva, interakcija između partnera i spoljašnji faktori. Na njega utiču i zemlje porekla dve kompanije, odnosno njihove nacionalne kulture. Ako konflikt između partnera postane nerešiv, onda je možda akvizicija bolje rešenje.[381]

7.4.8.1. Oblici alijansi

Rekli smo ranije da su zajednička ulaganja poseban oblik strategijskih alijansi, u kojem dve ili više kompanija zajedno osnivaju novu kompaniju, koja je odvojeno pravno lice. Za razliku od zajedničkih ulaganja, drugi oblici strategijskih alijansi se osnivaju sa užim fokusom, manje su stabilne i obično kraće traju.[382] Jedan od uspešnih izuzetaka je Reno-Nisan (*Renault-Nissan*) alijansa. Ona nije ni merdžer ni akvizicija, nego dve kompanije imaju međusobni udeo u vlasništvu (s tim što Reno ima kontrolni paket u Nisanu, a Nisan u Renou ima manjinski paket). Partnerstvo je nastalo 1999. za vreme konsolidacije auto industrije.

Ovakva partnerstva obično nemaju formalnu strukturu ni nezavisni pravni status. Kao takve, alijanse se formiraju kad MNK veruju da je saradnja sa drugima najbolji put za ostvarenje sopstvenih interesa. Postoje i drugi oblici saradnje, ali zajednički rad kroz saradnju u alijansama omogućava partnerima da nauče ona implicitna znanja do kojih je nemoguće doći na drugi način.

Alijanse mogu biti **integralne**, u kojima partneri zajedno rade na svim aktivnostima koje čine sastavni deo biznisa (kao što su Nestle i Dženeral milz) i **funkcionalne**, gde partneri sarađuju samo na jednoj poslovnoj funkciji. Većina integralnih alijansi su organizovane kao zajednička ulaganja. Potpunom integracijom poslovnih aktivnosti ovakve alijanse ostvaruju veću sinergiju, kroz veći uloženi napor i više resursa.

Primeri funkcionalnih alijansi su:[383]

- Proizvodne – kompanije zajednički rade na proizvodnji novog proizvoda. Primer je NUMMI, zajedničko ulaganje GM i Tojote u Americi.
- Marketinške – kompanije dele stručnost iz oblasti marketinga. U većini slučajeva, manja firma ima proizvod koji uvodi na tržište na kojem je veća firma već prisutna. Veća firma joj onda pomaže u promociji, distribuciji ili prodaji proizvoda. Ili, dve firme mogu uzajamno prodavati proizvode kroz svoje kanale distribucije, kao što je slučaj sa alijansama iz oblasti avio industrije, koje smo već pomenuli.
- Finansijske – firme zajedno dele finansijski rizik nekog poduhvata. Primer je saradnja Boinga i japanskih kompanija na izradi Boinga 777 koja je pokrila troškove istraživanja i razvoja i proizvodnje novog aviona. Ili Tventi senčeri foks (eng. *20th Century Fox*) i Paramaunt pikčers (eng. *Paramount Pictures*) su zajedno radile na produkciji filma „Titanik".
- Istraživačko-razvojne – brz tehnološki napredak nameće kompanijama obavezu da se što više fokusiraju na istraživanje i razvoj, da bi bili ispred konkurencije. Alijansa u kojoj su učestvovali Kodak, Fudži i tri japanska proizvođača kamera se bazirala isključivo na zajedničkom istraživanju i razvoju.

7.4.8.2. Najvažniji problemi strategijskih alijansi

Već smo pomenuli neke od problema u radu strategijskih alijansi. Ovo su najvažniji i mogu dovesti do raskida partnerstva:[384]

- **Nekompatibilnost partnera** je osnovni razlog propasti strategijske alijanse. Ona nekad može dovesti i do otvorenog konflikta, mada uglavnom vodi „samo" do loših performansi. Na primer, kao u alijansi Simensa i GE, jedan partner može biti fokusiran na tehnički i inženjerski deo poslovanja (Simens), a drugi na finansije (Dženeral elektrik). Uzrok nekompatibilnosti mogu biti i različite korporativne kulture, nacionalne kulture, različiti ciljevi, različita viđenja dizajna proizvoda, cena itd.
- **Dostupnost informacija.** Ograničen pristup informacijama može biti veliki problem u funkcionisanju alijanse. Da bi partnerstvo bilo uspešno, jedan partner (ili oba) nekad treba da podeli informacije koje bi radije zadržao za sebe.

- **Konflikti oko raspodele profita.** Partneri treba unapred da odrede kako će se deliti profit. Takođe treba i da se dogovore koliki deo će se odmah deliti, a koliko će se ponovo ulagati u poslovanje, koje računovodstvene procedure će se koristiti i kako će se vršiti transfer kapitala.
- **Gubitak autonomije.** Partneri dele rizik, profit i kontrolu. Većina pokušaja da se uvede novi proizvod ili usluga menja način rada alijanse ili uvodi neke druge promene o kojima treba da se pregovara, pa se dešava da jedan partner posle nekog vremena smatra da druga strana želi da mu nametne svoje odluke.
- **Promene okolnosti** mogu takođe ugroziti rad strategijske alijanse. Može se desiti da se na tržištu smanji potražnja za određenim proizvodom, a time i potreba za postojanjem alijanse.

7.4.9. Elektronsko tržište

Moramo na kraju pomenuti još jednu vrstu ulaska na globalno tržište, a to je putem interneta. Broj korisnika interneta je u maju 2017. godine iznosio više od 3,6 milijardi.[385] Elektronska trgovina je postala značajan način ulaska na strana tržišta, a njena vrednost 2016. godine je iznosila skoro 2 biliona dolara u svetu. Procena je da će 2020. dostići četiri biliona dolara.[386]Danas sve možemo da kupimo preko interneta, pod uslovom da proizvod ili usluga može da se plati i dostavi – knjige, automobili, hrana, avio karte, turistički aranžmani itd. Britanski sajt za prodaju automobila Sel jor džemdžar (eng. *Sell Your Jamjar*)[387] omogućava potrošačima da čitavu transakciju naprave onlajn, stari auto će se pokupiti sa adrese ili će dobiti novi na kućnu adresu.

Internet je dosta uticao na marketing strategiju kompanija. Tehnologija je promenila način na koji se vodi posao, pomogla je da se nađu novi načini deljenja informacija, a u nekim slučajevima uticala na to da neke kompanije budu manje uspešne od konkurenata ukoliko su suviše spore u prihvatanju novih tehnologija, naročito u komunikaciji sa potrošačima. Bolja komunikacija je dovela do toga da lanci snabdevanja budu efikasniji, nekad i trenutni, a konkurencija udaljena samo jedan klik je naterala kompanije da rade više i bolje da bi zadržale potrošače. Inovativni poslovni modeli kao što su *low-cos*t avio-kompanije (Izidžet, eng. *easyJet*) i jeftini oblici e-trgovine (Alibaba) olakšavaju pristup globalnom tržištu.[388]

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

8.
MEĐUNARODNI MARKETING

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koje su specifičnosti marketing miksa u međunarodnom marketingu i svih njegovih elemenata (proizvoda, cene, promocije i distribucije)?
- Koje su prednosti i mane standardizacije i prilagođavanja proizvoda?
- Po čemu se razlikuju segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje u međunarodnom marketingu od domaćeg?
- Koje su specifičnosti marketinga usluga u odnosu na marketing proizvoda?

Primer iz prakse 8.1.

Dove kampanja „Prava lepota"

Do 2003. godine Dav (eng. *Dove*) nije bio brend asociran sa lepotom. To je bio sapun koji je drugačije bio pozicioniran i prodavan na različitim tržištima. Unilever, njegov proizvođač, do tada je u nekim slučajevima čak i preterivao u prilagođavanju lokalnim tržištima. Na primer, koristio je drugačije sastojke za šampon za prodaju u Kini i u Hong Kongu, iako su higijenske navike potpuno iste na tim tržištima. Zato je do 2003. godine zapao u finansijske teškoće.

Nakon toga je fokus prebacio na globalno tržište, a sapun Dav je bio glavni proizvod u tim naporima. Tada je brend menadžer Unilevera Silvia Lagnado odlučila da Dav treba da predstavlja pravu lepotu svih žena. Postavljena misija brenda je bila da žene treba da se osećaju lepše svakoga dana proširujući stereotipnu definiciju lepote i inspirišući ih da se brinu o sebi. Jedno istraživanje je pokazalo da se samo 2% žena u svetu smatra lepim. Kanadski brend menadžer je tražio od 67 žena fotografa da pošalju slike koje najbolje prikazuju pravu lepotu. Te fotografije su prelepi potreti, ali ne modela, nego žena od krvi i mesa, svih oblika, veličina i godina. To je dovelo do putujuće izložbe fotografija u Kanadi, koja je pobrala dosta simpatija. Otprilike u isto vreme, i u Nemačkoj je oglašivačka agencija sa kojom su sarađivali došla do koncepta prave lepote – umesto modela, na oglasima su bile prave žene u donjem vešu. Oglas su prikazali i u Britaniji.

Sledeće godine je lansirana globalna kampanja „Prava lepota". To je bila velika promena za Unilever, koji je do tada oglašavanje uvek ostavljao lokalnim brend menadžerima. I ovde je bilo nekih lokalnih prilagođavanja, npr. u SAD se žene nisu prikazivale da se dodiruju, dok je u Južnoj Americi dodirivanje bilo prihvatljivo.

U Kanadi se najpre pojavio bilbord sa pravim ženama u donjem vešu i sa izborom „debela/divna", koji je pozivao ljude da glasaju na besplatnom telefonskom broju. Stvorio se veoma pozitivan publicitet, a Dav žene i devojke su čak bile pozvane u šou Opre Vinfri (eng. *Oprah Winfrey*). Unilever je ubrzo proširio liniju proizvoda na mleka za telo, šampone i gelove za tuširanje. Kompanija je na Jutjubu (eng. *YouTube*) postavila dva video-klipa u kojima kritikuje uticaj industrije lepote na samopouzdanje devojaka i žena. Oni su se brzo proširili po svetu i pomogli su da Dav postane jedan od vodećih Unileverovih brendova. Ova kampanja je postala primer kako revitalizovati i izgraditi novi globalni brend.

Izvor: Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 596

Levis, proizvođač džinsa prepoznatljiv svuda u svetu, prolazi kroz težak period od početka ovog veka. Kompanija koja je u 100 zemalja u svetu prodavala 501, simbol baby boom generacije, imala je godinama sve lošiju prodaju, da bi od 7,1 milijardu dolara 1996. godine spala na 4 milijarde 2004. godine. Modni trendovi su se promenili, dok je Levis, pod teretom visokih troškova i zastarele linije proizvoda, izgledao više izbledeo nego par 501 farmerki. Period od 2005. do 2010. je doneo povećanu prodaju prvi put nakon osam godina, najviše zbog uvođenja različitih modela za različiti tip tela po regionima, i u skladu sa preferencijama – u Japanu uže, u islamskim zemljama šire, na severu Evrope uobičajeno teksas platno, a u toplijim krajevima tanje itd. Kompanija je konačno ostvarila profit, ali do 2016. nije uspeo da pređe 5 milijardi dolara.[389] Postoji nekoliko razloga za to, ali osnovni izgleda da je činjenica što njihovi dizajneri, umesto da prate trendove, inspiraciju i dalje traže u arhivima kompanije i kaubojskim filmovima. Kompanija je izgleda još uvek u fazi restrukturiranja i pronalaženja mesta koje joj pripada.[390]

U ovom poglavlju govorimo o značaju marketinga u međunarodnom biznisu. Marketing je često presudni faktor uspeha kompanije, zato što je fokus marketinga na kupcima i zadovoljenju njihovih potreba koje se menjaju. Identifikovanje odgovarajućih proizvoda za određenu grupu potrošača, korišćenje adekvatnih elemenata komunikacionog miksa, razvijanje efikasnih kanala distribucije do tih potrošača može da dovede do dobrog poslovanja, bez obzira na to gde se kompanija nalazi. Uspešne kompanije uspevaju da dođu do kupaca, ali i da ih zadrže, jer je njihov cilj dugoročno zadovoljstvo kupaca. Osnova savremenog marketing koncepta je upravo „ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije".[391]

Prema Američkoj asocijaciji za marketing, „**marketing** je aktivnost, skup ustanovljenih praksi i procesa kojima se kreiraju, predstavljaju, isporučuju i razmenjuju ponude koje imaju vrednost za kupce, klijente, partnere i društvo u celini". **Međunarodni marketing** je prenošenje tih aktivnosti izvan nacionalnih granica. Kompanije koje se šire na strana tržišta susreću se sa različitim kulturama, ekonomskim, političkim i pravnim sistemima, sa drugačijim medijima i kanalima distribucije, o čemu je bilo reči u prvom delu udžbenika.

Ne samo što kompanije treba da usklade razlike između različitih nacionalnih ili regionalnih tržišta, nego i da uspešno ovladaju suprostavljenim ciljevima snižavanja troškova i odgovaranja na lokalne uslove i zahteve. Kao što smo ranije rekli, ako kompanija posmatra svetske potrošače kao slične i pokušava da iskoristi ekonomiju obima, tj. masovnu proizvodnju standanrdizovanog proizvoda, može ostvariti značajno snižavanje troškova poslovanja, ali sa druge strane, ignorisanje razlika među potrošačima može dovesti do gubitka tržišnog učešća. Funkcija međunarodnog marketinga treba da odluči kad je standardizacija proizvoda odgovarajuća, a kad nije, i da u vezi sa tim prilagodi marketing strategiju. Čak i kad je standardizacija proizvoda odgovarajuća, način na koji se proizvod pozicionira na tržištu, kao i poruka i mediji koji se koriste u njegovoj promociji, moraju biti prilagođeni lokalnim potrošačima.[392]

Veliki izazov za marketing menadžere je prilagođavanje međunarodne marketing strategije ukupnoj poslovnoj strategiji kompanije. U delu o strategijskom menadžmentu rekli smo da postoje tri oblika poslovne strategije: diferenciranje, vođstvo u troškovima i fokusiranje.[393]

Ako je kompanija usvojila strategiju diferenciranja, ona mora da razvije ne samo drugačiji proizvod, nego i strategija cena, promocije i distribucije moraju izdvajati taj proizvod kao drugačiji u očima kupaca. Te razlike mogu se bazirati na percipiranom kvalitetu, modnim trendovima, pouzdanosti ili bilo kojoj drugoj osobini koju potrošači smatraju važnom. Onda kompanija može naplaćivati višu cenu, kao u slučaju satova Roleks (eng. *Rolex*).

Vođstvo u troškovima postiže se stalnim smanjenjem proizvodnih troškova, smanjenjem troškova prodaje, manjim maržama, korišćenjem jeftinijih materijala i slično. Marketing menadžeri će onda fokusirati promociju na nižim cenama, a i koristiće kanale distribucije koji im omogućavaju da zadrže niže cene. U ovom kontekstu smo već pomenuli Bik pen kompaniju.

Kod strategije fokusiranja, marketing menadžeri će fokusirati pažnju na tržišnim segmentima ili na određene oblasti unutar nekog tržišta. Na primer, ciljno tržište Svoč (eng. *Swatch*) satova su mladi i moderni potrošači u Evropi, Severnoj Americi i Aziji.

Kao što smo rekli, važno je uskladiti marketing strategiju poslovnoj strategiji kompanije. Bik pen prodaje svoje olovke u jeftinim radnjama i trafikama po niskim cenama, dok Roleks koristi ekskluzivne kanale distribucije i može se kupiti samo na najekskluzivnijim lokacijama u svetu. Isto tako, reklame za Svoč nećemo naći u časopisu za penzionere, nego u časopisima sa mlađom, uglavnom ženskom publikom.

8.1. GLOBALIZACIJA TRŽIŠTA

Napredak u oblasti transporta i komunikacija doveo je do toga da svet u kojem živimo postaje sve manji, životni stilovi ljudi širom sveta sve sličniji, proizvodi sve dostupniji svuda u svetu, a cene sve konkurentnije. Globalni mediji, poput CNN i MTV učestvuju u oblikovanju globalne kulture. Tržišta širom sveta postaju sve zrelija i postaje sve teže za kompanije da budu konkurentne ako samo nude svoj osnovni proizvod ili uslugu. Pakovanje, garancija, imidž itd. imaju sve važniju ulogu. Pogledajmo globalnu automobilsku industriju, sa naglaskom na male gradske automobile. Koja je razlika između automobila VW polo, ford fiesta i fiat punto? Sada kada proizvođači dele globalne modularne platforme (npr. Ford-Fiat, VW-Škoda, Seat-Audi) postalo je i teže napraviti razliku. Da li su to „prave" razlike ili samo atributi poput imidža kompanije, produžene garancije, zemlje porekla, ili beskamatne kupovine? Šta u osnovi znači „različito"? I da li se ovo što smo rekli za male automobile može reći i za luksuzne brendove, poput rols-rojsa ili bentlija? Ili su oni dovoljno originalni i bez ovih dodatnih atributa i stoga zaista različiti?[394]

Iako nacionalne razlike postaju sve manje, retki su istinski globalni proizvodi koji se na isti način prodaju svuda u svetu. Oni su više izuzetak nego pravilo, kao što su

industrijski proizvodi, npr. čelik, hemikalije i čipovi. Čak i kompanija kao što je Mekdonalds, koju smatramo potpuno globalnom, sa standardizovanom ponudom, prilagođava svoj meni lokalnim ukusima. Na primer, na Bliskom istoku prodaje *McArabia*, pileći sendvič na pita hlebu, a u Francuskoj *Croque McDo*, topli sendvič sa šunkom i sirom.[395]

Sa druge strane, na početku smo rekli da su moderne transportne i komunikacione tehnologije dovele do konvergencije nekih ukusa i preferencija među potrošačima širom sveta. Kako drugačije objasniti popularnost sušija u Americi ili hamburgera u Tokiju, pojavu globalnih muzičkih pravaca i zvezda, kao i igrica poput Pokémon Go, koja je u nekoliko meseci nakon lansiranja bila preuzeta preko 500 miliona puta?

Uspešna globalna marketing strategija treba da proceni koje proizvode (sadašnje ili buduće) kompanija treba da promoviše, izbaci ili razvije da bi odgovarali sadašnjim marketing segmentima, ili onima koje kompanija razvija ili planira da razvije. To zahteva razumevanje potreba potrošača – da li razviti proizvod koji će zadovoljiti globalne segmente potrošača ili one koji će se prilagođavati lokalnim zahtevima. Nove mogućnosti se pojavljuju na osnovu analiziranja motiva potrošača pri kupovini i koristi koje imaju od kupovine proizvoda. Na primer, mnogi globalni potrošači kupuju dresove i druge predmete sa logom Mančester junajteda (eng. *Manchester United*), dakle Mančester junajted „brend", iako možda ne mogu da kupe sam proizvod, tj. da gledaju utakmicu tog tima na stadionu Old Traford (eng. *Trafford*), samo zato što žele da budu deo Junajted kulture. Te replike dresova ispunjavaju prvenstveno te aspiracije potrošača.[396]

8.2. MARKETING MIKS MEĐUNARODNIH KOMPANIJA

Nakon odluke o izboru stranog tržišta i načinu ulaska, o čemu je bilo reči ranije, kompanija treba da donese važne odluke o elementima marketing miksa:

1. Kako razviti proizvod(e);
2. Koju cenu odrediti za proizvode;
3. Kako dovesti proizvode do potrošača;
4. Kako prodavati te proizvode.

Ovi elementi su poznati kao marketing miks ili 4P: proizvod, cena, distribucija i promocija (Slika 8.1). Na mnogo načina su odluke o marketing miksu u međunarodnom makretingu slične kao u domaćem, ali su dosta složenije. Ima mnogo više faktora u međunarodnom marketingu, a njihovi odnosi su složeniji.[397]

Slika 8.1. Elementi marketing miksa međunarodnih kompanija



FAKTORI ZA ODLUČIVANJE:

- Standardizacija – prilagođavanje
- Pravni faktori
- Ekonomski faktori – dohodak
- Valutni kursevi
- Kupci: industrijski ili potrošači
- Kultura
- Konkurencija

Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.472

Standardizacija – prilagođavanje. Kao što vidimo na Slici 8.1, pre određivanja elemenata marketing miksa, treba da donesemo i nekoliko veoma važnih odluka, od kojih je najvažnija o nivou standardizacije.[398] Ranije smo pominjali etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup međunarodnom poslovanju. Ta odluka je važna i kod standardizacije marketing miksa:

- Kod **etnocentričnog** pristupa, isti proizvodi kompanije se na isti način prodaju svuda u svetu, kao i u zemlji porekla (Mercedes-Benc);
- Kod **policentričnog** pristupa marketing miks se prilagođava lokalnim tržištima (Nestle);
- Kod **geocentričnog** pristupa se određuje standardizovani marketing miks za sva svetska tržišta na kojima kompanija posluje, bez obzira na zemlju porekla (Koka-kola).

Stepen standardizacije ili prilagođavanja će zavisiti od mnogih faktora, kao što su vrsta proizvoda, razlike u kulturama zemlje porekla i lokalne zemlje i lokalni pravni sistem. Kompanija može prihvatiti jedan pristup za jedan element marketing miksa, a drugi pristup za drugi element. Firme često standardizuju proizvodnju da bi iskoristile ekonomiju obima, ali prilagođavaju promociju i distribuciju da bi izašle u susret potrebama lokalnog tržišta.

8.2.1. Proizvod

Proizvod je skup koristi i zadovoljstava koje potrošač kupuje. On sadrži i opipljivi predmet koji potrošač može da vidi ili dodirne (fizički proizvod i njegovo pakovanje), ali i neopipljive faktore, kao što su imidž, instalacija, garancija i uslovi kredita. Proizvod možemo posmatrati i kao skup atributa, kao što su oblik, boja, ukus, miris, tekstura, način korišćenja, pakovanje, logo, garancija, servisiranje, prestiž robne marke, reputacija proizvođača, zemlja porekla i bilo koja druga simbolička korist koju potrošač dobija kupovanjem i posedovanjem proizvoda.[399] Na primer, atributi automobila su snaga, dizajn, kvalitet, performanse, potrošnja goriva i udobnost, dok su atributi hotela atmosfera, kvalitet, udobnost i usluga. Proizvodi se dobro prodaju kad njihovi atributi odgovaraju potrebama potrošača i kad su cene odgovarajuće. BMW se dobro prodaje ljudima koji imaju potrebu za luksuzom, kvalitetom i performansama, upravo zato što ovaj proizvođač ugrađuje ove atribute u svoje automobile.[400]

Već smo pomenuli glavnu dilemu u ovom kontekstu, a to je standardizacija ili prilagođavanje. Danas je toliko malo percipiranih razlika između glavnih proizvođača automobila, da se neki od njih nadmeću imidžom – Reno svojim „*Createur d'automobiles*", a Tojota sa „*Today, Tomorrow, Toyota*". Kako se proizvodi i potrošači razvijaju tokom vremena, moraju i slogani. Reno danas koristi „*Drive the change*", koja naglašava tehnološki i ekološki napredak kompanije, ali i stvara želju kod potrošača da probaju Reno.[401]

Hrana i piće su proizvodi koji naročito zahtevaju prilagođavanje lokalnoj kulturi. Na primer, klasični hamburgeri se neće dobro prodavati u islamskim zemljama, gde je zakonom zabranjena konzumacija svinjetine. Mekdonalds je dobar primer kompanije koja je prihvatila ideju „misli globalno, radi lokalno". Osnova njenog uspeha u prvih nekoliko decenija je bila standardizacija proizvoda i usluge. Ipak, od velike važnosti je postalo i prilagođavanje lokalnim ukusima. Do prilagođavanja može doći zbog ukusa potrošača, zakona ili običaja, a Mekdonalds je odgovorio na sve njih. U Indiji nudi krokete od povrća, jer hindusi ne jedu govedinu. U Maleziji i Singapuru hrana je strogo kontrolisana da bi se proverilo da li je hrana „čista", tj. da li je ostalo tragova svinjetine. U Nemačkoj uz obroke nudi pivo, na Tajlandu samurajski hamburger od svinjetine sa slatkim sosom, a u Urugvaju *McHuevo*, hamburger sa poširanim jajetom. Formula je svuda ista – glavno jelo (hamburger, čizburger, pileći burger), pomfrit i piće. Jedini element koji nije uslovljen kulturom i koji je svuda isti je pomfrit. Na njemu kompanija zapravo održava svoj globalni uspeh.[402]

Čak i ako je sam proizvod standardizovan u čitavom svetu, način na koji se koristi, kako se distribuira i kako ga doživljavaju strani potrošači mogu dosta da se razlikuju. Nekad se razlikuje samo ime pod kojim se prodaje neki proizvod u različitim zemljama. Na primer, kompanija Unilever prodaje isti dezodorans pod imenom *Rexona* u kontinentalnoj Evropi i Južnoj Americi, *Sure* u Velikoj Britaniji i Irskoj, *Shield* u Južnoafričkoj Republici i *Degree* u SAD i Kanadi (Slika 8.2).

Slika 8.2. Rexona – globalni brendovi



Izvor: Echo brand design (n.d.) dostupno na http://echobranddesign.co.uk/work/global-portfolio-harmonisation, pregledano 9.5.2017.

Farmaceutski proizvodi imaju identičan efekat na svako ljudsko telo (sa retkim izuzecima) u svetu, ali nivoi dohotka, stavovi prema ljudskom telu i institucionalna struktura zdravstvene zaštite se toliko razlikuju u svetu da, iako je fizički proizvod svuda isti, marketing i prodaja mogu biti potpuno drugačiji. Lekovi za snižavanje holesterola se rutinski prepisuju za prevenciju srčanih udara u SAD, ali se u Poljskoj mogu opravdati ekonomski jedino ako je pacijent već ranije imao srčani udar.[403]

Iako mnoge kompanije, kao što je Nestle, uspešno koriste lokalne brendove za proizvode i usluge prilagođene autentičnim preferencijama potrošača, sve više kompanija danas pokušava da zameni dosadašnji multinacionalni pristup globalnim pristupom zbog smanjenja troškova. One su se fokusirale na razvoj međunarodnih brendova. Unilever je izbacio preko hiljadu (uglavnom lokalnih) brendova iz svog portfolija da bi se skoncentrisao na 400 međunarodnih brendova (videli smo primer sapuna Dav). Loreal svu svoju marketing strategiju bazira na 16 globalnih brendova. Marketing menadžeri se suočavaju sa odlukom koji lokalni brend da razvijaju, koji da eliminišu, koji da prodaju, a koji da priključe drugom brendu koji se više prepoznaje u svetu.[404]

Lokalni brendovi (u jednoj zemlji ili regionu) omogućavaju bolji odgovor na lokalne potrebe, osvajanje većeg tržišnog učešća, cenovnu fleksibilnost (jer ne moraju da budu povezane sa drugim proizvodima kompanije u drugim regionima), lakše odgovaranje na lokalnu ili međunarodnu konkurenciju i mogućnost zadovoljenja potreba koje nisu pokrivene međunarodnim brendovima. Sa druge strane, globalni brend omogućava korišćenje ekonomije obima, razvijanje jedinstvenog imidža u svetu i brži ulazak na nova tržišta.[405]

Zakoni i propisi takođe mogu uticati na proizvode. U nekim zemljama postoje strogi zdravstveni standardi, pa se od kompanija zahteva da ih poštuju i da na proizvodima detaljno označavaju sve njegove osobine što se tiče tih standarda. Neke zemlje zahtevaju neke promene na dizajnu proizvoda, radi njihove što lakše upotrebe i zamene. Na primer, u Saudijskoj Arabiji kablovi na kućnim aparatima moraju biti dugački 2 m. Takođe postoje i tehnički standardi o kojima kompanije treba da vode računa, kao što su napon i vrsta utikača. Takođe, u većini zemalja zahteva se da jezik na pakovanju bude lokalni, kao i korišćene merne jedinice.[406]

Već smo naveli neke slučajeve kulturalnog prilagođavanja proizvoda, navešćemo još neke. Čitos (eng. *Cheetos*), grickalice sa ukusom sira u Kini, nemaju taj ukus jer kineski potrošači generalno ne jedu sir i mnogi Kinezi su netolerantni na laktozu. Gerber, proizvođač hrane za bebe, ima u svojoj ponudi kašu od povrća i zečetine u Poljskoj i kašu od sardina i pirinča u Japanu.

Ekonomski razvoj zemlje i nivo dohotka će takođe uticati na proizvod. U razvijenim zemljama proizvodi obično dolaze sa mnogo dodatnih atributa, dok se u zemljama u razvoju više traže jeftiniji osnovni modeli proizvoda. Automobili u zemljama u razvoju obično neće imati erkondišn, električne dizače prozora ili radio. Za njih je važnija pouzdanost proizvoda, jer proporcionalno izdvajaju za njega mnogo veći deo dohotka.[407]

8.2.2. Cena

Određivanje cena za proizvode ili usluge je ključno u ostvarivanju poslovnog uspeha, jer cene direktno utiču na profit kompanije. Određivanje cena u međunarodnom marketingu je dosta komplikovanije od domaćeg, počevši od činjenice da se troškovi poslovanja dosta razlikuju od zemlje do zemlje u kojima kompanija posluje. Troškovi transporta i carina takođe dovode do različitih cena. U određivanju cena u međunarodnom poslovanju kompanija treba da analizira mnogo faktora, kao što su korporativni ciljevi, ciljevi marketinga, uticaj lokalne vlade, platežna moć potrošača, vrsta proizvoda, njegov životni ciklus, postojanje supstituta, dostupnost resursa, procena rizika, konkurencija, pitanje standardizacije/prilagođavanja proizvoda, kanali distribucije itd.[408] Fluktuacija deviznih kurseva takođe može predstavljati problem u određivanju cena. Ako domaća valuta izvoznika raste, izvoznik mora birati između održavanja cena u domaćoj valuti (proizvodi postaju skuplji u stranoj valuti) i održavanja istih cena u stranoj valuti (uz slabiju zaradu zbog smanjene marže).

Korporativni i marketinški ciljevi su jedan od najvažnijih faktora u određivanju cena. Već smo pomenuli ranije da se ciljevi japanskih i američkih kompanija razlikuju – Amerikancima je cilj veći sadašnji profit, a Japancima dugoročno veće tržišno učešće. Normalno je da će se razlikovati i njihove strategije cena.

Kompanije imaju na raspolaganju tri pristupa: 1) standardizovane cene svuda u svetu, 2) tržišni pristup, pri kojem se za svako tržište određuje posebna cena radi maksimizacije profita i 3) jedna cena za domaće tržište, a druga za izvoz. Ovaj poslednji pristup se koristi samo u prvim fazama internacionalizacije i nije dugoročno održiv.[409]

Standardizaciju cena je teško postići svuda u svetu. Iako su proizvodi i usluge koje se prodaju na raznim tržištima slični ili isti, teško je naći dve iste cene na različitim tržištima. Važni faktori su učestalost kupovine i troškovi po jedinici proizvoda, ali je lokacija najvažniji faktor. Uzmimo za primer cene automobile u EU. Bez obzira na zakone i propise EU, automobili koji se prodaju u Velikoj Britaniji su još uvek oko 20% skuplji od onih koji se prodaju u drugim zemljama (i danas, kad je u toku izlazak Velike Britanije iz EU). Proizvođači se pravdaju troškovima premeštanja volana na desnu stranu, britanskim porezima i transportnim troškovima. Hotel Hilton ima duplo više cene u Londonu nego u Adis Abebi, uprkos činjenici da su gosti hotela uglavnom stranci u Etiopiji, jer je on svakako preskup za žitelje te zemlje. Takođe, dok u drugim zemljama banke plaćaju kamatu na uložena sredstva, u Južnoafričkoj Republici neke banke naplaćuju privilegiju čuvanja novca na računu u banci.[410]

Da bi tržišni pristup određivanju cena bio uspešan, moraju se ispuniti dva uslova. Prvo, kompanija mora držati odvojenim nacionalna tržišta. Ako se to ne može ostvariti, pojedinci ili kompanije mogu stvoriti sivo tržište. Na primer, kako smo pomenuli, proizvođači automobila su dugo održavali različite cene u Evropi, pa je na primer ford eskort jedno vreme koštao 2000$ više u Nemačkoj nego u Belgiji. Taj model poslovanja je prestao kad su dileri automobila počeli da nabavljaju automobile u Belgiji da bi ih prodavali u Nemačkoj za nižu cenu nego u zvaničnim kanalima prodaje. Da bi sačuvao tržišno učešće svojih dilera u Nemačkoj, Ford je morao da izjednači cene u Belgiji i Nemačkoj. Kako smo rekli, i dalje postoji velika razlika u cenama između UK i ostatka EU, neki modeli i do 3000$. U ovom slučaju nije stvoreno sivo tržište, zašto što je volan u UK na desnoj strani, pa kupci ne bi mogli da koriste automobile uvezene iz Belgije.[411] Procene su da je vrednost sivog tržišta u SAD čak 130 milijardi dolara godišnje.

Drugi uslov za uspeh tržišnog pristupa je različita **elastičnost cena** tražnje u zemljama u kojima kompanija prodaje svoje proizvode. Tražnja je elastična kad mala promena cene dovede do velike promene tražnje, a neelastična kad velika promena cene dovede samo do male promene tražnje. Ona je obično veća u zemljama sa nižim nivoom dohotka. Potrošačima sa ograničenim dohotkom cena je veoma važna. Cenovna elastičnost je za proizvode kao što je kompjuter mnogo veća u zemljama kao što je Indija, gde se on još uvek smatra luksuznim proizvodom. Tako je i sa softverom. Da bi prodao više softvera u Indiji, Majkrosoft je morao da osmisli jeftinu verziju proizvoda za to tržište, kao što je *Windows Starter Edition*.[412]

Očigledna je prednost ovakvog određivanja cena – kompanija može naplaćivati više cene na tržištima koja će ih prihvatiti, a niže cene na onima gde je to neophodno da bi se zadržala konkurentska pozicija. Ipak, kompanija može imati i probleme zbog tržišnog pristupa cenama. Osim sivog tržišta, potrošači na tržištima sa višim cenama mogu da osećaju ozlojeđenost. Tako na primer Klinik (eng. *Clinique*) sapun za lice u SAD košta 10 dolara, a u Tokiju čak 40 dolara. Japanski mediji su pisali o ovoj pojavi, uz komentare da strane kompanije iskorišćavaju japanske potrošače.[413]

Neki zakoni takođe utiču na cene. Antidampinški zakoni sprečavaju pojavu damping cena (kad se roba prodaje po ceni koja ne pokriva njenu proizvodnju, radi sticanja

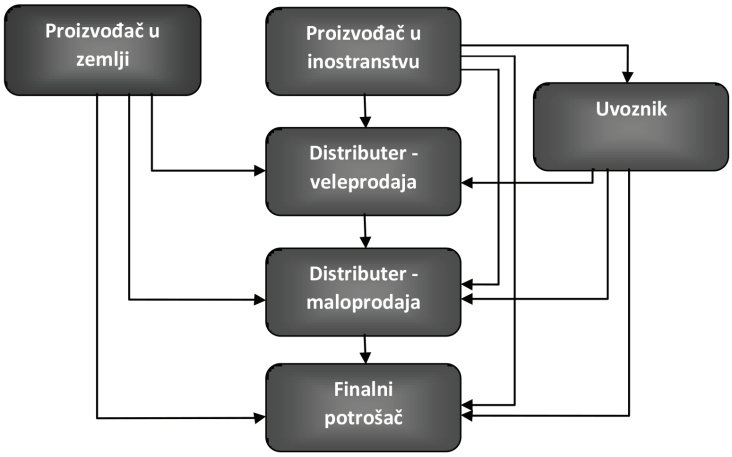
što većeg tržišnog učešća). Zakoni o zaštiti konkurencije takođe promovišu zdravu konkurenciju i sprečavaju monopol. Obe ove vrste zakona ograničavaju cene koje kompanija može imati u nekoj zemlji.[414]

8.2.3. Distribucija

Treće P u marketing miksu je distribucija (place), odnosno način na koji se proizvod ili usluga dostavlja do krajnjeg potrošača. Naravno, distribucija je uslovljena načinom ulaska na strano tržište.

Na Slici 8.3 je ilustracija tipičnog kanala distribucije koji uključuje i veleprodavca i maloprodavca. Ako kompanija proizvodi svoje proizvode u nekoj zemlji, ona ih može direktno prodavati krajnjim potrošačima, maloprodavcu ili velprodavcu. Isto tako je ako proizvodi izvan te zemlje. U tom slučaju mogu prodati robu uvozniku, koji onda prodaje veleprodavcu, maloprodavcu ili krajnjem potrošaču.

Slika 8.3. Tipičan kanal distribucije



Izvor: Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 587

Četiri glavne razlike između kanala distribucije u različitim zemljama su: koncentracija maloprodaje, dužina kanala, ekskluzivnost kanala i kvalitet kanala.[415]

U nekim zemljama **maloprodaja** je veoma **koncentrisana**, pa nekoliko maloprodavaca opslužuje čitavo tržište, dok je kod drugih maloprodaja fragmentisana, odnosno postoji mnogo maloprodavaca, pri čemu nijedan nema veliko tržišno učešće. Dok je u SAD maloprodaja koncentrisana u velikim maloprodajnim objektima do kojih se dolazi automobilom, u mnogo gušće naseljenom Japanu postoji veliki broj malih prodavnica do kojih ljudi uglavnom dolaze peške.

U razvijenim zemljama uglavnom postoji tendencija koncentracije maloprodaje, zbog velikog broja ljudi sa automobilima, frižiderima i porodicama sa dve plate. Svi ovi faktori su promenili navike u kupovini i olakšali rast velikih maloprodajnih objekata. U poslednje vreme smo videli i konsolidaciju maloprodaje u svetu, sa lancima kao što su Volmart i Karfur (franc. *Carrefour*), koji pokušavaju da postanu globalni maloprodavci kupovinom postojećih maloprodajnih lanaca u raznim zemljama. Sa druge strane, u zemljama u razvoju sa lošom infrastrukturom postoji na hiljade malih prodavnica. Na primer, u Indiji Unilever prodaje proizvode preko 600.000 malih prodavnica u selima.

Dužina kanala se odnosi na broj posrednika između proizvođača i potrošača. Ako proizvođač prodaje direktno krajnjem kupcu, kanal distribucije je kratak i to nazivamo direktnom prodajom. Del je kompanija izgrađena upravo na ovom modelu. Porudžbine su se uzimale telefonom ili preko interneta i za nekoliko sati se sklapao računar sa specifikacijama koje su potrošaču potrebne. Ključ uspeha je da se računari ne sklapaju dok se ne dobije porudžbina. Kompanija nije imala maloprodajne objekte, pa je i to pomoglo u snižavanju cena.[416] Ovaj sistem je u međuvremenu modifikovan, uz sve veću prodaju tableta i drugih mobilnih uređaja koji preuzimaju ulogu računara.

Zemlje sa fragmentisanim sistemom maloprodaje obično imaju duge kanale distribucije, sa nekoliko dodatnih nivoa. Klasični primer je Japan, gde često postoje i dva-tri nivoa veleprodavaca između kompanije i maloprodajnih radnji. U zemljama gde je maloprodajni sistem koncentrisan, kanali distribucije su mnogo kraći.

Brzi razvoj interneta je doveo do skraćivanja kanala distribucije. Na primer, neka francuska kompanija može da prodaje robu direktno japanskim potrošačima preko sajta (na japanskom jeziku), što eliminiše potrebu za postojanjem maloprodajne mreže u Japanu i skraćuje kanal distribucije. Takođe, biznis model velikih diskontnih radnji, kao što je Tesko (eng. *Tesco*) ili Volmart, se zasniva na ideji da, u cilju što većeg sniženja cena, potpuno izbace veleprodavce iz kanala distribucije i da sarađuju direktno sa proizvođačima, što kanal čini mnogo kraćim.

Ekskluzivni kanal distribucije je onaj u koji je novim kompanijama veoma teško ući. Na primer, novim firmama je često teško da dobiju prostor na policama supermarketa. To se dešava jer maloprodavci više vole da izlažu proizvode poznatih proizvođača sa nacionalnom reputacijom nego da rizikuju sa proizvodom nepoznatog proizvođača. Ekskluzivnost kanala se razlikuje po zemljama. U Japanu se dobri odnosi između proizvođača, veleprodavaca i maloprodavaca uglavnom razvijaju decenijama, pa je drugim kompanijama teško da budu deo tog ekskluzivnog lanca. Da bi uspeo da uđe na japansko tržište, Epl je potpisao ugovor o distribuciji sa pet velikih japanskih firmi (npr. Šarp, eng. *Sharp* i Micubiši) koje imaju razvijene dugogodišnje odnose sa potrošačima, maloprodavcima i veleprodavcima, da bi se njihovi računari uključili u japanski distributivni sistem. Četiri godine nakon toga, Epl je sa 1% tržišnog učešća skočio na 13%.[417]

Kvalitet lanca distribucije se odnosi na stručnost, znanja i veštine postojećih maloprodavaca u jednoj zemlji, a time i njihovu sposobnost da prodaju i podržavaju proizvode međunarodnih kompanija. U većini razvijenih zemalja ovaj kvalitet je dobar,

za razliku od zemalja u razvoju. Nedostatak kvalitetnih kanala distribucije može otežati ili čak onemogućiti ulazak na određeno tržište, naročito ako se radi o sofisticiranim proizvodima koji zahtevaju značajnu pomoć prodajnog osoblja prilikom kupovine. Kompanija u tom slučaju treba da obezbedi obuku i podršku postojećim maloprodavcima, ili da organizuje sopstveni kanal, kao što to radi Epl svojim prodavnicama.

Optimalna strategija distribucije zavisi od relativnih troškova i koristi svake od alternativa, koje se razlikuju od zemlje do zemlje. Pošto svaki od posrednika dodaje i svoju proviziju, postoji kritična veza između dužine kanala i profita kompanije. Što je kanal duži, veći je iznos tih sabranih marži posrednika, pa je i viša cena za krajnjeg korisnika.

8.2.4. Promocija

Poslednje P marketing miksa, promocija, sadrži sve napore i načine međunarodne kompanije da poveća poželjnost svojih proizvoda među potencijalnim kupcima, da im putem marketinškog komuniciranja predstavi koristi i vrednosti koje nudi određeni proizvod ili usluga. Pošto se promocija oslanja na komunikaciju sa potrošačima u stranoj zemlji, kultura najviše utiče na taj deo marketing miksa. Zato kompanije treba da obrate posebnu pažnju na to da poruka koju primaju potrošači na stranom tržištu bude ona koju je kompanija nameravala da pošalje. Tržišno ili **marketinško komuniciranje** predstavlja „sve oblike komunikacije koje kompanija koristi da informiše, podseti, objasni, ubedi i utiče na stavove potrošača i drugih osoba i ponašanje potrošača pri kupovini".[418]

Komunikacioni miks se sastoji od svih načina komuniciranja kompanije sa sadašnjim ili potencijalnim potrošačima, uključujući i tradicionalne i savremene medije komuniciranja (medijsko oglašavanje, PR, publicitet, lična prodaja, unapređenje prodaje, sponzorska promocija, direktni marketing i društvene mreže). On mora biti usklađen sa drugim elementima marketing miksa i ne treba da bude slučajna kombinacija, nego da bude određen u skladu sa ciljevima kompanije i njenim imidžom na tržištu.

Mnoge kompanije su se suočile sa teškoćama sprovodeći svoje promotivne programe na stranim tržištima – u nepoznatom okruženju, sa potrošačima koji imaju drugačije vrednosti, običaje, navike u kupovini, kao i drugačije motive za kupovinu i drugačiju platežnu moć. Jezici se razlikuju od zemlje do zemlje, pa čak i unutar jedne zemlje, kao što je to slučaj u Švajcarskoj i Indiji, a takođe je u nekim zemljama izbor medija veoma ograničen. Svi ovi faktori zahtevaju različite promotivne strategije za strana tržišta.[419]

Videli smo koji je uticaj opšteg okruženja na poslovanje međunarodnih kompanija. Ovde ćemo se osvrnuti na njegov uticaj na marketinško komuniciranje. Kao prvo, ekonomsko okruženje: razvijene zemlje imaju ne samo veću kupovnu moć, nego i razvijeniju komunikacionu mrežu potrebnu za uspešno komuniciranje sa potrošačima, za razliku od zemalja u razvoju. U proteklih desetak godina naročito su se povećala ulaganja u oglašavanje u BRIK zemljama, a posebno u Kini, koja je postala drugo

najveće tržište u ovoj oblasti u svetu i za koju se očekuje da će u 2017. godini potrošiti čak 86,6 milijardi dolara.[420]

Zatim, demografske razlike, kao što je nivo pismenosti, nivo i raspodela dohotka, godine života i zanimanja, sastav domaćinstva, zaposlenost i obrazovanje. Više od 50% južnoameričkog tržišta je mlađe od 26 godina, a čak 30% je mlađe od 15 godina. Deca su najbrže rastući segment na tom tržištu, pa su te cifre privukle pažnju kompanija kao što su Matel, Hasbro i Burger King.[421]

Kulturno okruženje je još jedan važan faktor međunarodnog marketinškog okruženja. Marketing menadžeri treba da uzmu u obzir jezik, običaje, ukuse, stavove, životne stilove, vrednosti i moralne standarde. Treba da odrede ne samo koji proizvodi i usluge su podobni za prodaju na stranim tržištima, nego i kako da ih predstave stranim potrošačima. Jezik je često problem, i to ne samo zvanični jezik zemlje, nego i njegove nijanse i idiomatski izrazi, kao i konotacije koje mogu da imaju određene reči, izrazi i pokreti. Prevođenje naziva brenda ili promotivnog slogana je često veoma problematično.

Ispruženi palac ruke, koji većini Amerikanaca predstavlja znak za slaganje, u Australiji, Grčkoj i na Bliskom istoku ima uvredljivo značenje. Isto tako, boje imaju različita simbolička značenja u raznim kulturama, npr. u Japanu je bela boja znak žalosti. Kompanije bi trebalo da koriste usluge marketing agencija koje imaju znanje o lokalnoj kulturi. Ukusi, tradicije i običaji se takođe reflektuju u komunikaciji sa potrošačima. Na primer, u Francuskoj i žene i muškarci dosta koriste kozmetiku, tako da je oglašavanje muške kozmetike uobičajeno. Jedinstvene kulturne vrednosti i običaji mogu predstavljati problem u komunikaciji sa tržištem. Na primer, Tojota je morala javno da se izvini Kinezima zbog oglasa u kojem su se kineski kameni lavovi, tradicionalni znak kineske moći, klanjali vozilu *Prado Land Cruiser*, što je Kinezima bilo nezamislivo. U arapskim zemljama kompanije moraju biti svesne raznih tabua koji su rezultat konzervativne primene islama u svim aspektima života. Alkohol i svinjetina se ne mogu oglašavati, ljudska nagost je zabranjena, kao što su zabranjene i slike svega svetog, npr. fotografije Meke.[422]

Velike su specifičnosti i političko-pravnih okruženja. Zakoni i propisi utiču na razne faktore, uključujući:[423]

- Vrste proizvoda koji se mogu oglašavati (oglašavanje cigareta i alkohola je zabranjeno u mnogim zemljama);
- Sadržaj ili kreativni pristup koji se može koristiti (u nekim zemljama je zabranjeno poređenje sa konkurentima);
- Mediji koje oglašivači mogu korisiti (npr. u Grčkoj se igračke oglašavaju na TV samo uveče);
- Količina medijskog prostora koja je na raspolaganju pojedinačnom oglašivaču u jednom mediju;
- Upotreba stranih jezika u oglasima;
- Upotreba oglašivačkog materijala pripremljenog izvan zemlje;

- Upotreba lokalnih i međunarodnih oglašivačkih agencija;
- Porezi koji se plaćaju na oglašavanje.

8.2.4.1. Medijsko oglašavanje

Za većinu međunarodnih kompanija, naročito onih koje prodaju proizvode široke potrošnje, oglašavanje je najvažniji elemenat u promotivnom miksu. Iz godine u godinu svedoci smo sve većeg ulaganja u oglašavanje. Dok se u svetu 2014. godine potrošilo oko 488 milijardi dolara na oglašavanje, 2016. je to iznosilo 550 milijardi, a projekcije su da će 2020. godine iznositi 724 milijarde dolara.[424]

Dok kompanija razvija svoju strategiju oglašavanja, treba da razmotri upravo ova tri navedena faktora:[425]

- Poruka koju želi da pošalje;
- Mediji koje će koristiti u prenošenju poruke;
- Koliko će oglašavanje biti prilagođeno lokalnom tržištu.

Poruka je činjenica ili impresija koju oglašivač želi da pošalje potencijalnim kupcima. Proizvođač automobila možda želi da pošalje poruku o vrednosti (niska cena), pouzdanosti (kvalitet) ili o stilu (imidž i prestiž). Izbor poruke odražava način na koji kompanija vidi svoj proizvod ili uslugu i način na koji želi da ga vide potrošači. Na primer, Koka-kola u svojim porukama širom sveta ima istu temu – da njeni proizvodi pomažu ljudima da uživaju u životu. Sa druge strane, proizvođači motocikala u svojim oglasima u SAD naglašavaju da oni služe za rekreaciju, dok u drugim delovima sveta su više viđeni kao prevozno sredstvo. Zemlja porekla je često važan deo poruke, kao na primer kod nemačkih automobila obično se naglašava njihovo poreklo, koje se povezuje sa visokim kvalitetom.

Već smo pomenuli da postoje i razlike u medijima među nacionalnim tržištima. Marketing menadžeri moraju koristiti medije u skladu sa njihovom dostupnošću, pravnim ograničenjima, životnim standardom, pismenošću, nivoom kulturne homogenosti tržišta i drugim faktorima.

I kod oglašavanja imamo onu istu dilemu – **standardizacija ili prilagođavanje**. Veoma je teško napraviti zaista globalnu advertajzing kampanju, koja će na isti način predstaviti jedan proizvod svuda u svetu. Istraživanja pokazuju da je samo 16% od najjačih 10.000 svetskih brendova iz 31 zemlje prepoznato u više od jedne države, a samo 3% u više od sedam država. Čak i Koka-kola veruje u slobodu u okviru globalne kampanje, pa je njeno oglašavanje „glokalno" i dozvoljava da se globalni kreativni koncept prilagođava regionalnim tržištima.[426]

Postoje velike razlike među nacionalnim tržištima. One se tiču **jezika** (zaista globalni oglas bi zahtevao samo neverbalnu komunikaciju, ali čak i ona ima različite simbole između kultura), **kulture** (npr. humor je teško prevoditi, tabui u arapskim zemljama zabranjuju upotrebu seksa za prodaju proizvoda kako je to uobičajeno na Zapadu) i

konotacija – crvena boja u Kini znači sreću, ali strast i želju na Zapadu, broj 4 je u Kini znak smrti i neće se upotrebiti u reklami). Razlike u medijima su jednako bitne – npr. u Nemačkoj nije dozvoljeno reći da je proizvod najbolji, osim ako može naučno da se dokaže; bilbordi su zabranjeni na većini autoputeva u Nemačkoj, dok su veoma bitni u Kaliforniji; reklame za cigarete i alkohol su zabranjene u nekim zemljama sveta, dok u drugima nisu. Kao što smo rekli, kompanija može biti drugačije pozicionirana na različitim tržištima, tako da jedinstvena poruka u tom slučaju postaje nevažna i neupotrebljiva.[427]

Izazov globalnog oglašavanja je što razlike između tržišta, medija komunikacije i poruka otežavaju korišćenje iste reklame svuda u svetu. Pa ipak, jedna od najuspešnijih globalnih kampanja je *MasterCard „Priceless"*, koja je u 90 zemalja na 47 jezika koristila istu poruku „Postoje neke stvari koje novac ne može da kupi, a za sve drugo tu je *MasterCard*". Kampanja je dozvolila kompaniji da za pet godina odvoji 14% tržišta u odnosu na Vizu u SAD, sa sličnim uspehom svuda u svetu. Jedan proizvod – kreditna kartica – koji se prodaje na isti način svuda u svetu.[428]

Još neke kompanije (IBM, Britiš ervejz i Amerikan ekspres) godinama uspešno koriste globalni pristup. On je podoban za kampanje sa apelom usmerenim na univerzalne potrebe, vrednosti i emocije. To su reklame za proizvode visoke tehnologije kao što su mobilni telefoni; proizvode koji se predstavljaju vizuelnim apelima, kao što je to nakit ili kozmetika; proizvode gde se naglašava nacionalno poreklo, kao što su to francuska vina; kao i proizvode namenjene globalnim segmentima, kao što su tinejdžeri ili svetska elita. Primer su reklame za Kampari (it. *Campari*), koji ima status sofisticiranog pića za bogatije slojeve stanovništva svuda u svetu.[429]

8.2.4.2. Drugi elementi promotivnog miksa

Promene u korišćenju medija i novi razvoj u segmentaciji potrošača doveli su do rasta drugih pristupa promociji osim klasičnog oglašavanja na televiziji, radiju i u novinama. Direktni marketing, sponzorstvo, postavljanje proizvoda (eng. *product placement*), oglašavanje kao sastavni deo događaja, internet i mobilno oglašavanje postaju sve važniji, a dolazi i do integracije novih i starih medija oglašavanja. Na primer, na internet sajtovima imamo banere, ali isto tako i pop-up oglase i linkove, bilbordi prikazuju postere, ali i slike koje mogu da se menjaju zavisno od ugla gledanja, TV reklama može sadržati i adresu veb sajta za dodatne informacije itd. U ovim primerima tradicionalno oglašavanje je dobilo hibridni karakter jer se spojilo sa drugim oblicima komunikacije.[430]

Jedna naročito moćna kombinacija zabave i oglašavanja je **sponzorstvo** – obostrano korisni poslovni odnos pri kojem jedna strana (sponzor) daje sredstva, a druga strana (pojedinac, događaj ili organizacija) uslugu, tj. pravo komuniciranja sa publikom. Rast sponzorstva je bio dosta značajan tokom proteklih nekoliko decenija i najčešće ga susrećemo u sportu i umetnosti. U svetu je za sponzorstvo izdvojeno 37,9 milijardi dolara 2007. godine, da bi se konstantnim rastom od više od 4% došlo do 60 milijardi 2016,

a za 2017. se predviđa više od 62 milijarde dolara.[431] U sezoni 2016/17. evropski fudbalski klubovi su od sponzorstva zaradili 2,85 milijardi evra.[432] Sponzorstvo na publiku deluje indirektno, a ne agresivno i ubeđivački kao oglašavanje. Poruka je sakrivena, a time i moćnija zbog svoje suptilnosti.

Postavljanje proizvoda predstavlja pominjanje proizvoda ili njegovo postavljanje kao integralni deo zabavnog programa kao što su TV i radio emisije, filmovi, pesme, romani, kompjuterske igrice ili pozorišne predstave. To je naročito postalo popularno u filmovima, jer se ovim aranžmanom smanjuju troškovi njihove produkcije. Na primer, GM je obezbedio 67 automobila za snimanje filma „Transformersi: osveta palih" (eng. *Transformers: Revenge of the Fallen*), nakon čega je došlo do rasta prodaje njegovog modela kamaro (eng. *Camaro*). Poruka je i u ovom slučaju implicitna i publika je često nije svesna, pa je i u ovom slučaju moćnija od klasičnog oglašavanja. U nekim slučajevima se brend samo pojavljuje u sceni, ali nekad se i eksplicitno hvale njegove kvalitete. Neke zemlje zabranjuju ovaj vid promocije, kao što je to do nedavno bio slučaj sa Velikom Britanijom.[433]

Kompanije koriste **korporativno komuniciranje i PR** da bi stvorile pozitivan imidž brenda ili čitave kompanije i da bi se predstavile kao odgovorne prema društvu u celini. U tu svrhu se koriste i sponzorisanje društveno angažovanih događaja, korporativna filantropija i bolji odnosi sa potrošačima. PR je važan radi razvijanja dobrih odnosa sa lokalnom vladom, stručnim udruženjima i javnošću, a svaki od njih može da se oseća da ih strana MNK ugrožava. Zadatak PR agencija na stranim tržištima nije samo da pomogne kompaniji u prodaji njenih proizvoda ili usluga, nego da predstavlja firmu kao dobrog korporativnog građanina koji je zainteresovan za budućnost i prosperitet zemlje. Na primer, Koka-kola i Pepsi su imali velike probleme sa PR u Indiji nakon što je otkriveno da njihova pića u toj zemlji imaju veoma visok nivo pesticida.[434]

Aktivnosti **unapređenja prodaje** na međunarodnim tržištima rastu, zbog prenošenja promotivnih koncepata i tehnika sa jednog tržišta na drugo, internacionalizacije i deregulacije medija, širenja globalnih brendova i liberalizacije trgovine. Koriste se besplatni uzorci, premije, sponzorisanje događaja, kuponi, takmičenja i sl. Na primer, Hagen-Das (engl. *Häagen Dazs*) procenjuje da su podelili više od pet miliona besplatnih uzoraka sladoleda u sklopu uspešne strategije ulaska na tržišta EU.[435] Za razliku od oglašavanja, koje može biti globalno, unapređenje prodaje mora biti prilagođeno lokalnom tržištu jer postoji nekoliko važnih razlika između tržišta: stepen ekonomskog razvoja, zrelost tržišta, kako potrošači gledaju na promotivne tehnike, struktura trgovine i zakoni i propisi. Na primer, u nekim zemljama su zabranjena takmičenja, igre i lutrije, dok se u drugima ograničava veličina ili količina besplatnog uzorka.

U svetu danas ima više od 3,6 milijardi korisnika interneta.[436] Za međunarodne kompanije je imperativ da koriste društvene mreže, mobilni marketing i druge oblike **digitalne komunikacije**. Sadržaji na društvenim mrežama su neizostavan deo integrisane marketinške komunikacije. Smatra se da 2017. godine oglašavanje preko digitalnih medija čini 38% ukupno potrošenih iznosa na oglašavanje u svetu, od čega 63% otpada na mobilni marketing.[437] Godine 2014. broj korisnika interneta preko mobilnih uređaja

je prestigao broj korisnika koji je internetu pristupao putem desktop računara.[438] Mnogi ljudi nemaju ni sat ni budilnik otkad koriste mobilni telefon. Nije ni čudo što mobilni marketing postaje sve značajniji.

8.2.4.3. Barijere uspešne međunarodne tržišne komunikacije

Međunarodna komunikacija se dešava svaki put kad kompanija pokušava da pošalje neku poruku u cilju prodaje proizvoda u stranoj zemlji. Ta komunikacija može biti neuspešna iz nekoliko razloga:[439]

- **Kultura.** O ovoj vrsti barijera smo već dosta govorili u nekoliko prethodnih delova knjige, pa se ovde nećemo zadržavati. Samo ćemo dati primer loše shvaćene poruke. Na primer, kompanija Prokter & Gembl je promovisala kamaj (eng. *Camay*) sapun u Japanu sa istom reklamom kao u Evropi, gde je bio uspešan. U toj reklami Japanac ulazi u kupatilo dok se njegova supruga kupa i onda ona počinje da hvali sapun. U toj zemlji reklama je bila neuspešna, jer se smatra nepristojnim da muškarac smeta ženi dok je u kupatilu.
- **Regulativa.** Videli smo već koji su sve aspekti oglašavanja regulišu zakonom, npr. poruka koja može se preneti, koji proizvodi se mogu oglašavati, koje medije je dozvoljeno koristiti u oglašavanju, količina medijskog prostora, oglašavanje osetljivih proizvoda (lekovi, duvan, alkohol) itd.
- **Infrastruktura.** Komunikativnu infrastrukturu jednog tržišta određuje razvijenost i dostupnost masovnih medija, raspoloživost marketinških agencija i pismenost stanovništva. Kompanije moraju koristiti alternativne načine oglašavanja u nerazvijenim krajevima u kojima često nema ni struje, a televiziju i internet da ne pominjemo. To su npr. kamioni sa jakim zvučnicima koji putuju od sela do sela na Haitiju.
- **Efekat izvora i zemlje porekla.** Efekat izvora se javlja kad primalac poruke, u ovom slučaju strani potrošač, procenjuje poruku na osnovu statusa ili imidža pošiljaoca. Za stranu firmu može biti negativan ako potencijalni potrošači imaju predrasude protiv stranih kompanija. Na primer, kad je u Francuskoj 1999. došlo do antiglobalizacijskih protesta i kad je porušen delimično sagrađeni Mekdonalds, američki franšizer te kompanije je morao da reaguje reklamom u kojoj debeli Amerikanac ne razume zašto se u Mekdonaldsu u Francuskoj koriste lokalni proizvodi i hrana koja nije genetski modifikovana. Reklama je imala pozitivan efekat, da bi Mekdonalds u Francuskoj imao jednu od najvećih mreža restorana u svetu. Efekat zemlje porekla je nekad i pozitivan, npr. kod francuskih parfema ili nemačkih automobila.
- **Nivo buke.** Pod bukom ovde smatramo druge poruke koje se bore za pažnju potencijalnih potrošača. Nivo buke se razlikuje od zemlje do zemlje, a najviši je u razvijenim zemljama, gde su potrošači bombardovani raznim porukama.

8.3. GLOBALNO SEGMENTIRANJE, TARGETIRANJE I POZICIONIRANJE

Kompanija ne može da opslužuje sve grupe potrošača na svim tržištima, pa je potrebno da napravi izbor radi efikasnijeg poslovanja. Na samom početku kreiranja uspešne marketing strategije (Slika 8.4) kompanija treba da krene od marketing istraživanja, da bi sistematski sakupila dovoljan broj relevantnih informacija o potencijalnim tržištima i da bi se donele prave odluke. Onlajn baze podataka su znatno ubrzale ovaj proces sakupljanja i obrade podataka.

Slika 8.4. Kreiranje uspešne marketing strategije



Izvor: Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 200

Segmentacija tržišta je identifikovanje različitih grupa potrošača, čije se ponašanje u kupovini značajno razlikuje od drugih grupa.[440] Ona je jedna od osnova uspeha kompanije, jer pomaže kompanijama da budu uspešnije u svojim naporima i može dovesti do zadovoljnijih potrošača, povećane konkurentnosti i efikasnijeg alociranja resursa.[441] Podela tržišta može se izvršiti prema geografskoj oblasti, demografskim karakteristikama (pol, godine, dohodak, rasa, obrazovni nivo itd.), sociokulturnim faktorima (društvena klasa, vrednosti, religija, životni stil) i psihološkim karakteristikama (ličnost).[442] Naravno, kompanija treba da izabere relevantne kriterijume za segmentaciju, a nikad se ne koristi samo jedan kriterijum. Da bi segmentacija bila uspešna, segmenti moraju biti homogeni iznutra, međusobno heterogeni, moraju biti dovoljno veliki da bi bili isplativi, kao i dostupni putem medija.

Pošto različiti segmenti pokazuju različite šablone ponašanja u kupovini, kompanije često prilagođavaju marketing miks izabranim segmentima. Cilj je da se maksimizuje prodaja u svakom segmentu. Na primer, automobilske kompanije prilagođavaju svoj marketing miks različitim socioekonomskim segmentima: Tojota koristi svoj leksus

(eng. *Lexus*) brend da prodaje skupa luksuzna kola potrošačima sa visokim dohotkom, dok prodaje jeftinije modele, kao što je korola (eng. *Corolla*), kupcima sa nižim dohotkom. Tako i proizvođači računara nude različite modele uz različite cene različitim grupama potrošača – poslovnim korisnicima i za kućnu upotrebu.

U međunarodnom marketingu treba voditi računa o tome da između zemalja postoje razlike u strukturi tržišnih segmenata i da postoje segmenti koji prelaze nacionalne granice.[443] Neki važan tržišni segment u stranoj zemlji može i da ne postoji u zemlji porekla kompanije i obrnuto. Kompanije nekad moraju da osmisle poseban marketing miks za takve segmente, npr. afrobrazilski segment u Brazilu se veoma razlikuje od afroameričkog segmenta u SAD. Takođe, jedno istraživanje je otkrilo postojanje segmenta potrošača u Kini od 50 do 60 godina starosti koji je skoro jedinstven u svetu.

Sa druge strane, postojanje segmenata tržišta koji prelaze nacionalne granice jasno povećavaju sposobnost kompanije da posmatra globalno tržište kao jedinstveno i da jedinstvenom globalnom strategijom prodaje standardizovani proizvod i uz isti marketing miks se pozicionira na raznim nacionalnim tržištima. U tom slučaju potrošači moraju biti slični u nekim važnim aspektima, kao što su godine, vrednosti ili životni stil, a te sličnosti se moraju pokazati u ponašanju pri kupovini. Iako očigledno postoje globalni segmenti kod nekih industrijskih proizvoda, ređe je to slučaj kod proizvoda široke potrošnje. Jedan globalni segment koji privlači pažnju međunarodnih kompanija je globalni segment mladih. Globalni mediji pomažu u njegovom definisanju. Njegovo postojanje je pokazalo i istraživanje na preko 6.500 tinejdžera u 26 zemalja, koji su pokazali slične životne vrednosti i stilove.

U evaluaciji različitih segmenata treba poći od njihove ukupne atraktivnosti (veličina, rast profitabilnost, ekonomija obima, rizik) i ciljeva i resursa kompanije (neki atraktivni ciljevi se ne uklapaju u dugoročne ciljeve kompanije).[444] Nakon izbora jednog ili više tržišnih segmenata (**targetiranje**), sledi **pozicioniranje**, odnosno proces uticanja na percepciju potrošača o brendu ili proizvodu u odnosu na percepciju konkurentskih proizvoda. Njegov cilj je ostvarivanje jasne, jedinstvene i prestižne pozicije u svesti potrošača uz odgovarajuću kombinaciju marketing miksa.

8.4. MARKETING USLUGA

Međunarodni marketing usluga je još složeniji od marketinga fizičkih proizvoda. Za većinu usluga je teško odvojiti proizvodnju usluge od njenog konzumiranja. Mnoge usluge su dodatno na meti vladinih regulativa jer obično imaju i neke druge svrhe, kao što su politički, ekonomski i društveni ciljevi. Železnica, zdravstvo i telekomunikacije su delatnosti u kojima su državne kompanije tradicionalno imale monopol i predmet su većih kontrola i barijera ulaska, zbog svog strateškog značaja za državu. Sada, na primer, Vlada Velike Britanije pokušava da dodatnom regulativom obeshrabri „zdravstvene turiste" koji dolaze u UK da se leče jer je njihov zdravstveni sistem, *National Health Service*, besplatan.[445]

Po mnogo čemu usluge se fundamentalno razlikuju od fizičkih proizvoda i za marketare predstavljaju drugačije izazove. Kao prvo, to je **neopipljivost**, odnosno usluge se ne mogu osetiti ili testirati pre njihove kupovine, pa su odluke o kupovini teže jer su veći rizici vezani za kupovinu. Usluge se razlikuju po stepenu (ne)opipljivosti. Na primer, usluga koju gost prima u restoranu je opipljivija nego zdravstvena zaštita u bolnici. To je zato što gost može da vidi i oseti ukus elemenata restoranske usluge, ali pacijent u bolnici to ne može (pregled, dijagnoza). Takođe, kod nekih usluga bitno je okruženje, lokacija i atmosfera u kojoj se proizvode (kao na primer u hotelu), dok je za poštanske usluge okruženje manje važno.[446] Zbog neopipljivosti usluga marketing menadžerima je teško da predstave uslugu korisnicima jer nije lako dati fizički dokaz pre kupovine. Korisnici se moraju oslanjati na prošla iskustva, ličnu prodaju ili preporuke prijatelja da bi doneli odluku.

Još jedna važna osobina usluga je **neodvojivost**, odnosno činjenica da je korisnik aktivni učesnik proizvodnje usluga od samog početka. Bez korisnika, usluga često ne može biti ni proizvedena ili isporučena. Za razliku od proizvodnje fizičkih proizvoda, mnogo je teže proizvesti standardizovanu uslugu, a u mnogim slučajevima korisnici upravo žele da im ona bude u potpunosti prilagođena (npr. frizerske usluge). Ta osobina usluga se zove **heterogenost** (varijabilnost).

Poslednja karakteristika po kojoj se usluge razlikuju od proizvoda je **netrajnost** (kvarljivost). Usluge je nemoguće čuvati za kasnije, neiskorišćeni kapaciteti se ne mogu odložiti. Za razliku od opipljivih proizvoda koji se mogu skladištiti i kasnije prodavati, usluge koje nisu prodate kad su na raspolaganju prestaju da postoje. Mesta u avionu koja nisu prodata na jednom letu ne mogu se dodati kasnije tokom praznika kad ih nema dovoljno i kad su svi kapaciteti iskorišćeni.[447]

Da bi se prevazišli ovi izazovi, u međunarodnom marketingu se koriste npr. lični izvori informisanja, opipljivi znakovi kao dokaz dobre usluge, strateška selekcija i obuka osoblja koja je u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga, standardizacija usluge i strateško upravljanje tražnjom. To je naročito slučaj u međunarodnom marketingu usluga, jer je kroskulturalna komunikacija otežana zbog fizičkih, kulturalnih i jezičkih barijera.[448]

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

9.
MEĐUNARODNI OPERACIONI MENADŽMENT

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koje su specifičnosti međunarodnog proizvodnog menadžmenta u odnosu na domaći?
- Koji je značaj upravljanja kvalitetom u međunarodnom menadžmentu?
- Koji je značaj upravljanja lancem snabdevanja?
- Šta je logistika i koji je njen značaj u proizvodnom menadžmentu?
- Šta je *just-in-time*?
- Šta je vertikalna integracija i koje su njene prednosti i mane?
- Koje faktore treba uzeti u obzir pri izboru lokacije objekata u inostranstvu?
- Koje su specifičnosti međunarodnog uslužnog menadžmenta?

Primer iz prakse 9.1.

Hyundai Heavy Induestries

Koristeći milione delova od sićušnih, poput nitni, do ogromnih, veličine petospratnice, zaposleni u Hjundai hevi industriz (eng. *Hyundai Heavy Induestries Inc.*) grade po trideset brodova odjednom. Brodogradilište se širi kilometrima iznad mora i kopna. „Ovo mesto je toliko ogromno i složeno da bismo mogli da pratimo kretanje delova i inventara u realnom vremenu". Huang Si-jang (*Hwang See-young*), menadžer informacija u toj kompaniji, znao je da je proizvodna efikasnost ograničena bez podataka u realnom vremenu. Rešenje? *Wifi* mreže velike brzine kojima zaposleni mogu da pristupe bilo kad i bilo gde sa svojim laptopovima.

Sa novom tehnologijom, podaci lete brodogradilištem brzinom od četiri megabita u sekundi. Radio senzori prate transport delova iz fabrike do dokova i do brodova u izgradnji. Takođe, radnici na brodovima mogu pristupiti planovima sa svojih telefona ili laptopova. Osim toga, organizuju video konferencije sa dizajnerima brodova koji sede u kancelariji preko 1,5 km daleko. Na kraju, uspostavljena je komunikacija sa radnicima unutar brodova koji su ispod nivoa zemlje ili mora. Kao najveći svetski proizvođač brodova, kompanija se nada da će ovim smanjiti troškove i ubrzati proizvodnju, što je veoma važno u današnjem poslovnom okruženju.

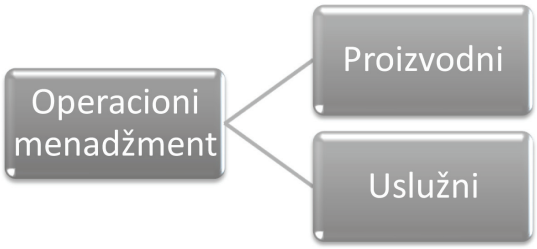
Izvor: Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 599

Proizvođači automobila, restorani, hoteli, osiguravajuće kuće i druge kompanije se svakodnevno trude da proizvode kvalitetne proizvode i usluge i dostave ih na vreme. Upravljanje svakodnevnom proizvodnjom robe i usluga, tj. operacioni menadžment je važan deo posla svakog menadžera.

Kompanije se u svojoj internacionalizaciji poslovanja suočavaju sa nizom važnih odluka od kojih će posle zavisiti njihova profitabilnost. Gde u svetu treba locirati proizvodnju? Da li će to biti samo u jednoj zemlji ili širom sveta, uz prilagođavanje vrste aktivnosti troškovima, carinskim barijerama, političkim rizicima i sl. u cilju minimizovanja troškova i maksimizovanja dodate vrednosti? Drugo, da li kompanija treba da se seli sa jedne lokacije ako se pojavi jeftinija ili je trenutna lokacija strategijski važna? Da li kompanija treba da poseduje proizvodne fabrike ili da kupuje delove od drugih proizvođača? Kako treba upravljati globalnim lancem snabdevanja? Da li kompanija sama treba da upravlja logistikom ili će da angažuje drugu firmu da to radi u njeno ime? Sve ove odluke spadaju u domen međunarodnog operacionog menadžmenta.[449]

Operacioni menadžment je skup aktivnosti koje organizacija koristi da transformiše različite vrste inputa (sirovine, rad, informacije, tehnologija, kapital, oprema) u gotove proizvode i usluge. Pri tome se **proizvodni menadžment** tiče proizvodnje fizičkih proizvoda, a **uslužni menadžment** proizvodnje usluga(Slika 9.1). **Međunarodni operacioni menadžment** se odnosi na ove aktivnosti u međunarodnom okruženju. Neke kompanije, kao što su Šel (eng. *Shell*) i BP rade fizičku transformaciju prirodnih resursa u različite proizvode kroz procese rafinisanja. Sa druge strane, Del, Soni i Filips kupuju gotove komponente i sklapaju elektronske proizvode, dok Er Frans i Britiš ervejz koriste globalnu putnu mrežu da bi ljudima dali uslugu transporta. Bez obzira na prirodu proizvoda kompanije, cilj međunarodnog operacionog menadžmenta je da osmisli, kreira i distribuira proizvode i usluge u skladu sa željama i potrebama potrošača – i da to bude profitabilno.[450]

Slika 9.1. Operacioni, proizvodni i uslužni menadžment



Međunarodni proizvodni menadžment je znatno složeniji od domaćeg. Kao prvo, kompanija mora sarađivati sa dobavljačima iz više zemalja. Svoje proizvode mora prilagođavati ukusima potrošača iz različitih zemalja. Transport je skuplji, komplikovaniji i na većim je udaljenostima. I naravno, tu su i svi oni elementi opšteg okruženja koje

smo predstavili na početku udžbenika. Kompanija mora voditi računa o uslovima za ulaganje, lokacijama, raspoloživosti sirovina, troškovima radne snage, poreskim nametima, zakonima i propisima, političkom riziku itd.[451]

Pogledajmo vrlo slikoviti istorijski primer od pre 200 godina. Godine 1812. Napoleon je sa 600.000 vojnika i 50.000 konja započeo invaziju Rusije. Njegov plan je bio da se sve završi za dvadeset dana, pa je u zalihama imao hrane za 30 dana. Realnost je bila drugačija. Kako su i Nemci otkrili 1941. godine, Rusija je imala veoma lošu mrežu puteva i vojska je napredovala sporo. Ostatak hrane je trebalo da nađu usput. Međutim, hrane nije bilo dovoljno ni za ljude ni za toliko konja i nakon prvih mesec dana uginulo ih je 10.000. Osim toga, Rusi su palili sve što nisu mogli da ponesu sa sobom. Na kraju vojne kampanje je preživelo manje od 100.000 vojnika.[452] Kakve veze ovo ima sa međunarodnim menadžmentom? Ovo je izuzetno dobra ilustracija kako i najveći poduhvati mogu propasti zbog logistike, koja je bitan deo operacionog menadžmenta.

Operacioni menadžment je najvažnija poslovna funkcija. Pogledajmo primer farmaceutske industrije, npr. Bajer (nem. *Bayer*). Njihova funkcija marketinga je odgovorna za promovisanje novih i postojećih lekova i uopšteno za komunikaciju sa potrošačima. Funkcija finansija omogućava da kompanija ima dovoljno sredstava za različite procese, uključujući i istraživanje i razvoj. Ali operaciona funkcija planira i koordinira sve resurse potrebne za kreiranje, proizvodnju i dostavljanje različitih lekova bolnicama, apotekama i drugim lokacijama ako je to potrebno. Bez operacija ne bi bilo ni proizvoda za prodaju potrošačima.

Operacioni menadžment ima veliki konkurentski značaj, naročito za proizvodne kompanije za koje se smatra da troškovi snabdevanja i logistike iznose oko 50-70% njihovih godišnjih prihoda, zavisno od vrste delatnosti. Čak i najmanje snižavanje ovih troškova može uticati na profitabilnost kompanije. Na primer, za kompaniju sa godišnjim prihodima od milion dolara, sa stopom neto dobitka od 5% i troškovima snabdevanja i logistike 50% godišnjih prihoda od prodaje, da bi se profit povećao 15.000 dolara trebalo bi ili da se prihod od prodaje poveća za 30% ili da se troškovi logistike smanje za 3%. Jasno je da je mnogo lakše smanjiti troškove snabdevanja i logistike nego povećati prodaju u tolikom obimu.[453]

9.1. STRATEGIJSKI KONTEKST MEĐUNARODNOG OPERACIONOG MENADŽMENTA

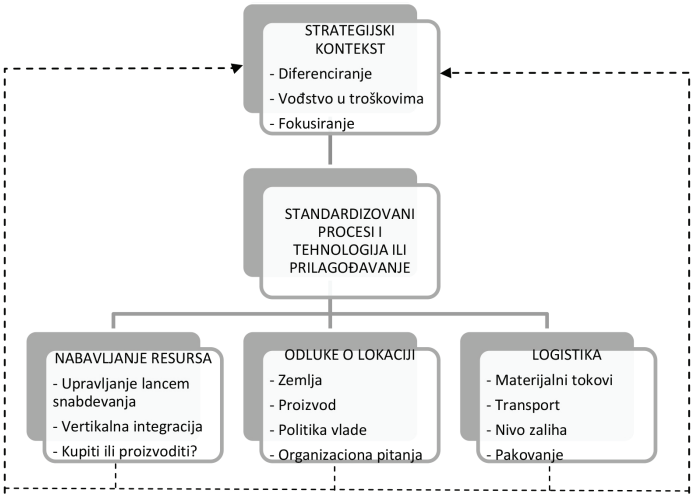
Glavna uloga operacionog menadžmenta je stvaranje potencijala za dostizanje superiorne vrednosti za kompaniju. Ako je proizvodnjom od dva evra vrednosti inputa stvoren proizvod ili usluga u vrednosti od deset evra, stvorena je velika vrednost. Sa druge strane, ako je sa 8 evra inputa stvoreno istih 10 evra autputa, stvoreno je značajno manje vrednosti.

U poslednjih nekoliko decenija promenili su se prioriteti u međunarodnom poslovanju. Tradicionalni prioriteti kompanija su bili snižavanje troškova i skraćivanje rokova.

Oni i dalje vrede, ali su dodati i novi: integralna konkurentnost, brzina proizvodnog reagovanja i fleksibilnost proizvodnje.

Integralna konkurentnost pretpostavlja istovremenu minimizaciju troškova proizvodnje i maksimizaciju kvaliteta. Primer ovakvog poslovanja su japanske kompanije, kao što je Tojota. **Brzina reagovanja** obuhvata dva aspekta: brzina isporuke i brzina uvođenja novog proizvoda. Ovo je veoma važno jer se životni ciklus mnogih proizvoda drastično skratio u poslednjih nekoliko decenija. Kompanije koje žele da budu konkurentne moraju biti sposobne da vrlo brzo uvode nove proizvode ili usavršavaju postojeće. Skraćenje vremena dostave proizvoda od narudžbine do konačne isporuke direktno utiče na zadovoljstvo potrošača. **Fleksibilnost proizvodnje** takođe ima dva aspekta: proizvodnu fleksibilnost (sposobnost stalnog prilagođavanja dizajna i pojavnih atributa proizvoda i brzog i jednostavnog prelaska na proizvodnju drugog proizvoda), kao i fleksibilnost obima proizvodnje (sposobnost ubrzavanja ili usporavanja proizvodnje, u skladu sa tražnjom).[454]

Slika 9.2 Proces međunarodnog operacionog menadžmenta



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 501

Na Slici 9.2. vidimo da se operacioni menadžment mora uklopiti sa poslovnom strategijom kompanije. Ako je strategija diferenciranje, onda operaciona (proizvodna ili uslužna) funkcija mora biti sposobna da proizvede proizvode ili usluge koji se jasno razlikuju od konkurentskih. U tom slučaju, proizvodni objekti moraju biti locirani na mestima gde postoji dobro obrazovana radna snaga, čak i ako su troškovi rada visoki. Npr. Porše (nem. *Porsche*) nikad nije ni nameravao da seli proizvodnju iz Štutgarta. Isto tako, ako kompanija ima strategiju vođstva u troškovima, operacioni menadžment mora biti sposoban da snizi troškove proizvodnje do minimuma, da bi kompanija mogla da ima niže cene uz prihvatljiv nivo profita.

Druga dilema je da li će se koristiti standardizovani ili prilagođeni procesi proizvodnje. Ako firma koristi standardizovane procese i tehnologije na svim tržištima, čitav sistem proizvodnje mora biti globalno integrisan. Na primer, Intel koristi potpuno istu tehnologiju u svim svojim fabrikama u svetu. Tako, kompanija deli tehnologiju između fabrika i može slobodno da razmenjuje potrebne delove od jedne do druge fabrike. A ako se procesi prilagođavaju tržištima, globalna integracija nije moguća.[455]

Kao deo ovog procesa, kompanije najpre treba da odluče gde i kako će nabavljati resurse, zatim na kojoj lokaciji ili lokacijama da gradi proizvodne ili prodajne objekte i na kraju kako će prevoziti robu i čuvati zalihe.

9.2. PROIZVODNJA I LOGISTIKA

Podsetimo se za trenutak Porterovog lanca vrednosti o kojem smo govorili u delu o strategijskom menadžmentu (Slika 6.5). Prema toj koncepciji, čitavo poslovanje kompanije se posmatra kroz najvažnije aktivnosti, a to su ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing, prodaja i post-prodajne usluge, kao primarne aktivnosti i aktivnosti podrške (infrastruktura organizacije, ljudski resursi, tehnologija i nabavka). Vidimo da su proizvodnja i logistika od ključne važnosti za uspeh kompanije. **Proizvodnju** definišemo kao aktivnosti uključene u stvaranje proizvoda ili usluge. Primeri proizvodnje su proizvodnja lekova, automobila i nameštaja. Iako se ovde fokusiramo na proizvodnju fizičkih proizvoda, proizvodnja se odnosi i na usluge. **Logistika** je skup aktivnosti koje kontrolišu transport fizičkog materijala kroz lanac vrednosti, od nabavke, preko proizvodnje do distribucije.[456] Tu spada upravljanje tokom materijala, delova, zaliha i drugih resursa od dobavljača do kompanije, unutar same kompanije za vreme proizvodnje i tokom gotovih proizvoda i usluga od kompanije do potrošača. Logistika je naročito značajna za kompanije koje su razvile integrisanu, ali geografski raširenu proizvodnu i distributivnu mrežu, gde se delovi proizvode u jednoj zemlji, proizvod se montira u drugoj, a prodaje u trećoj zemlji.

Proizvodnja i logistika imaju nekoliko važnih ciljeva:[457]

- Snižavanje troškova. Širenje proizvodnje na razne lokacije u svetu gde se svaka aktivnost može obavljati najefikasnije doprinosi snižavanju troškova. Sniženje troškova može doneti i efikasno upravljanje globalnim lancem snabdevanja, da se bolje uklope ponuda i potražnja. Efikasno upravljanje lancem snabdevanja snižava i količinu zaliha u sistemu, što znači da kompanija mora manje da ulaže u zalihe i da je manja verovatnoća da će ostati sa zalihama koje ne može da proda.
- Povećavanje kvaliteta proizvoda eliminisanjem defektnih proizvoda iz lanca snabdevanja i procesa proizvodnje. Povećavanje kvaliteta takođe znači i snižavanje troškova, što ćemo videti kasnije.
- Odgovaranje na zahteve za lokalno prilagođavanje. Videli smo ranije da kompanije moraju prilagođavati svoje proizvode i usluge zbog različitih ukusa i preferencija potrošača, kanala distribucije, infrastrukture i zahteva lokalne vlade.

Oni stvaraju pritisak za decentralizaciju proizvodnih aktivnosti na glavna nacionalna ili regionalna tržišta u kojima kompanija posluje, ili za prilagođavanje proizvoda na osnovu tržišta na kojem će se prodavati.

- Brzo reagovanje na promene tražnje. U poslednje vreme konkurencija se sve više bazira na vremenu reagovanja. Ako tražnja ima velike fluktuacije, kompanija koja se brzo prilagodi tim promenama steći će prednost nad konkurentima. Ovde su važne i proizvodnja i logistika.

Kod međunarodne logistike mnogo su veće udaljenosti na koje se prevozi roba nego kod domaće logistike, koristi se više načina transporta (naročito ako je na veće udaljenosti, može da uključi npr. i brod i voz i kamion) i mnogo je složeniji regulatorni okvir. Iako razni trgovinski sporazumi olakšavaju međunarodni tok materijala, prevoženje robe van nacionalnih granica je i dalje veoma komplikovano.[458]

I samo pakovanje postaje složenije u međunarodnom kontekstu. Pakovanje štiti robu za vreme transporta, olakšava rukovanje robom, dostavu i prodaju na finalnoj destinaciji. Ipak, međunarodni transport komplikuje pakovanje zbog upotrebe različitih metoda transporta i različitih uslova za vreme transporta. Prodavci vina iz Australije, Južnoafričke Republike i Latinske Amerike su se mučili sa transportom godinama zbog teških staklenih boca koje su donosile i više cene transporta, a time i više cene finalnih proizvoda. Hardiz (eng. Hardy's), australijski distributer vina, rešio je problem upotrebom ogromnih plastičnih kontejnera kapaciteta 24.000 litara ili 32 hiljade boca vina kojima se prevozi vino do Velike Britanije, a onda se flašira na samoj destinaciji. Kao rezultat, Hardiz može da prodaje vino po ceni od samo pet dolara po flaši, pa je ono postalo najprodavanije vino u Velikoj Britaniji. Težina pakovanja takođe može da predstavlja problem (težina nekad određuje carinu), iako je možda potrebno posebno pakovanje radi zaštite delikatnih proizvoda. Ili ako pogledamo uslove za vreme transporta, uključujući i temperaturu, vlagu i prašinu – za neke proizvode to može da predstavlja problem, pa mogu da se pokvare.[459]

Komunikacione i informacione tehnologije su danas veoma važne u logističkim operacijama. Integracijom elektronske razmene podataka, upotrebe bar kodova i modernih načina komunikacije kompanije uspevaju da povećaju produktivnost i zadovoljstvo potrošača.

9.3. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Problemi sa kvalitetom su skupi. Tojota je u poslednjih nekoliko godina povukla preko 23 miliona automobila širom sveta, i to samo zbog defektnih Takata erbegova.[460] Ranije je to bilo zbog kočnica i drugih problema. Osim milijardi dolara odštete, na berzama su pale i cene njihovih akcija.

Mnogi eksperti veruju da kompanija koja ne može da proizvede proizvode visokog kvaliteta ne može uspešno da se nadmeće na međunarodnom tržištu. Šta je uopšte kvalitet i da li možemo reći da je to objektivna kategorija, s obzirom na to da nekad

čujemo različita mišljenja o kvalitetu istog proizvoda? **Kvalitet** je sposobnost proizvoda ili usluge da pouzdano radi ono što treba da radi i da zadovolji očekivanja potrošača.[461]

Kompanija koja povećava kvalitet svojih proizvoda snižava troškove poslovanja na nekoliko načina:[462]

- Povećana produktivnost, jer se vreme ne gubi na proizvodnju proizvoda lošeg kvaliteta koji se ne mogu prodati;
- Sniženi troškovi vezani za popravku ili reciklažu defektnih proizvoda;
- Sniženje troškova zamene ili popravke proizvoda u sklopu garancije.

Ovde je potrebno i da definišemo termin **produktivnost**. To je mera performansi koja pokazuje koliko je inputa potrebno da bi se proizveo neki autput.[463] Ako je potrebno manje inputa za proizvodnju nekog proizvoda ili usluge, onda je veća produktivnost. Auto koji sa litrom goriva pređe 15 kilometara je produktivniji nego auto koji pređe 10 km.

Da bi javno pokazale svoju posvećenost kvalitetu, kompanije širom sveta se uključuju u sisteme kontrole kvaliteta, od kojih su najpoznatiji Siks sigma (eng. *Six Sigma*) i ISO 9000. Siks Sigma je direktno nastao od **upravljanja totalnim kvalitetom** (***TQM – Total Quality Management***).

TQM predstavlja integrisani pristup sistematskom i trajnom poboljšanju kvaliteta proizvoda ili usluge. On se razlikuje od kompanije do kompanije i mora se prilagoditi njenim jedinstvenim okolnostima. TQM mora krenuti od vrha kompanije, odnosno top menadžment mora biti u potpunosti posvećen kvalitetu. Ovaj sistem je najpre bio široko prihvaćen u Japanu, da bi ga kasnije tokom 1980-ih i 1990-ih prihvatile i mnoge američke i evropske kompanije. Ovu poslovnu filozofiju je razvilo nekoliko konsultanata, od kojih je najznačajniji bio Edvards (eng. *Edwards*) Deming. Po Demingu, menadžment treba da stvori takvu poslovnu klimu u kojoj se radnici ne plaše da prijave probleme ili da predlože poboljšanja. Verovao je da radne norme ne treba samo da budu definisane kvotama, tj. brojem proizvoda, nego i da uključe kvalitet, da bi se promovisala proizvodnja bez defektnih proizvoda. Menadžeri treba da obuče radnike novim veštinama da bi išli u korak sa promenama u okruženju.[464]

TQM programi se baziraju na četiri komponente primene poboljšanja kvaliteta: 1) uključenost zaposlenih, 2) kvalitetne sirovine, 3) najnovija tehnologija i 4) efektivni metodi. Zaposleni su najvažniji element u poboljšanju kvaliteta. Svi zaposleni moraju učestvovati u postizanju kvaliteta. Korišćeni materijali moraju biti pažljivo ispitani. Kompanije često mogu da poboljšaju kvalitet svojih proizvoda zahtevanjem kvalitetnijih delova i sirovina od svojih dobavljača i sarađujući isključivo sa dobavljačima koji su takođe posvećeni kvalitetu. Kompanija mora da uloži u nove tehnologije da bi postala efikasnija i da bi sam proizvodni proces bio kvalitetniji. I na kraju, kompanija mora da usvoji nove i poboljšane metode za rad.[465]

U definisanju kvaliteta polazi se od potrošača. Kao što smo rekli, kvalitet je sposobnost proizvoda da zadovolji potrebe potrošača, a ne samo proizvod bez greške. TQM ima proaktivan i preventivan pristup. Potencijalni uzroci koji bi doveli do varijacija u

kvalitetu se pronalaze i eliminišu na vreme. Dok se tradicionalna kontrola kvaliteta fokusira na otklanjanje posledica, tj. otklanjanje defektnih proizvoda, TQM obezbeđuje integralnu preventivu koja sprečava pojavu varijacija u kvalitetu i defektnih proizvoda. Kontrolišu se proces i kvalitet ulaznih sirovina, a ne gotovi proizvodi.[466]

Firmama koje koriste TQM su na raspolaganju različite tehnike, kao što su statistička kontrola procesa i benčmarking.[467] Statistička kontrola procesa je zbirno ime za matematičke alate za kontrolu kvaliteta, gde se definiše željeni nivo kvaliteta, određuje se prihvatljiv raspon devijacija i onda se osigurava da se dostigne željeni nivo kvaliteta proizvoda. Na primer, Perier (*Source Perrier SA*) koristi statističku kontrolu procesa flaširanja. Menadžeri su odlučili da velika flaša perier vode mora sadržati 680 mililitara. Naravno, bez obzira na pažnju menadžera, retko koja flaša će imati tačno 680 ml – neke će imati malo više, a neke malo manje. Ipak, ako se previše flaša napuni sa previše ili premalo vode, moraju se preduzeti korektivne mere. Prihvatljive devijacije mogu biti od 675 do 685 ml, sa ciljem da 99,9% svih flaša bude u ovom rasponu.

Druga tehnika je benčmarking, tj. proces legalnog i etičnog proučavanja kako druge kompanije vrše neke procese na veoma kvalitetan način i na osnovu toga poboljšavanja sopstvenih procesa. To ne mora da bude kompanija koja se bavi istim poslom. Ziroks (eng. *Xerox*) je poboljšao kvalitet svojih štampača i smanjio troškove imitacijom materijala i procesa koje je koristio japanski Kanon.

Siks Sigma, moderni naslednik TQM, statistički je bazirana filozofija koja ima za cilj da smanji defekte, poveća produktivnost, eliminiše otpad, smanji troškove u čitavoj kompaniji, štedi vreme i poveća zadovoljstvo potrošača. Proizvodni proces treba da ima najviše 3,4 defekta na milion proizvoda. Motorola je popularizovala ovaj sistem upravljanja kvalitetom još pre tridesetak godina. Sigma je grčko slovo koje statističari koriste da definišu standardnu devijaciju. Što je viša sigma, ima manje defekata. Kod jedan sigma, otprilike dve trećine proizvoda je bez defekta. Kod dva, 95% je bez defekta, a kod šest sigma bez defekta je 99,99966% proizvoda. Iako je ovaj cilj veoma ambiciozan, mnoge kompanije koriste ovaj sistem. Na primer, prema menadžerima kompanije Dženeral elektrik, ta kompanija je od 1995. uštedela milijarde dolara. Ovaj sistem su prihvatile i kompanija 3M, Dau kemikals, Amerikan ekspres, Soni, Džonson i Džonson (eng. *Johnson&Johnson*) i mnoge druge kompanije koje su posvećene kvalitetu.[468]

Evropska unija zahteva da kvalitet proizvodnog procesa kompanija bude u skladu sa standardima kvaliteta pre nego što proizvod izađe na tržište EU. **ISO 9000** je serija međunarodnih standarda kvaliteta koje je odredila Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO, koji pokrivaju sve procese od ugovaranja, preko dizajna procesa do dostave proizvoda. Ova vrsta sertifikata dokazuje da kompanija posluje u skladu sa standardima upravljanja kvalitetom, a nije sertifikat o kvalitetu samog proizvoda. Danas preko milion kompanija širom sveta u 170 zemalja primenjuje standard ISO 9001 (koji je postao osnovni standard). On se bazira na nekoliko principa: jak fokus na potrošače, motivacija i uključenost top menadžmenta, procesni pristup i stalno poboljšanje.[469]

Posedovanje ovih sertifikata ima veliki poslovni i konkurentski značaj. Njima kompanije pokazuju svoju posvećenost kvalitetu i odgovornost da će potrošači dobiti

odgovarajuće proizvode ili usluge. Time kompanije imaju pristup tržištima koja insistiraju na primeni sistema kvaliteta, a koristi se i u promotivne svrhe stalnim isticanjem kvaliteta. Smanjuje se broj kontrola i reklamacija na tržištu, a unapređivanje kvaliteta postaje trajna poslovna filozofija.[470]

Iako je za kompanije važno da dostignu šest sigma ili da dobiju sertifikat ISO 9000, glavna korist dolazi od samog poboljšanja kvaliteta procesa i proizvoda, jer će kompanija zadovoljiti potrebe potrošača i poslovati na efikasniji i efektivniji način.

9.4. UPRAVLJANJE LANCEM SNABDEVANJA

Današnje tehnološko i konkurentsko okruženje menjaju način na koji se proizvodi prave i transportuju širom sveta. Maloprodavci i veleprodavci koji se specijalizuju za trgovinu i distribuciju se trude da globalizuju svoje aktivnosti kao deo strategije rasta, što je dovelo i do globalizacije proizvodnih kompanija. To zahteva globalnu koordinaciju između proizvodnje i distribucije. Sve više organizacija širi proizvodnju i nabavku na udaljene krajeve sveta, da bi osvojile konkurentsku prednost specijalizacijom za određene aktivnosti iz lanca vrednosti. To zahteva značajnu reorganizaciju distribucije i njihovih veza sa partnerima iz kanala distribucije, kao što su špediteri ili veleprodavci. Da bi kompanija osvojila i održala konkurentsku prednost u međunarodnom lancu snabdevanja, mora da usaglasi aktivnosti iz lanca vrednosti koje dodaju vrednost sa jedinstvenim komparativnim prednostima koje nude pojedine lokacije. Organizacije moraju da identifikuju i kontrolišu faktore koji utiču na nabavku, proizvodnju i distribuciju. Aktivnosti koje u lancu vrednosti dodaju vrednost mogu biti strategijski raširene između različitih zemalja i koordinisane radi postizanja konkurentske prednosti.[471]

Pošto proizvodnja većine proizvoda zahteva različite materijale, delove i druge resurse, prvo pitanje u upravljanju proizvodnjom je kako nabaviti te inpute. **Upravljanje lancem snabdevanja** je skup aktivnosti i koraka koje kompanija koristi da nabavi različite resurse koji su joj potrebni u proizvodnji proizvoda. Ove aktivnosti utiču na cenu i kvalitet proizvoda, kao i na interne potrebe za kapitalom. Zbog toga je upravljanje lancem snabdevanja od strategijske važnosti kojim se bavi top menadžment.[472]

Prvi korak u razvoju strategije upravljanja lancem snabdevanja je odrediti odgovarajući nivo vertikalne integracije. **Vertikalna integracija** je nivo do kojeg kompanija koristi sopstvene resurse ili ih nabavlja iz drugih izvora. Kompanije koje imaju relativno visok nivo vertikalne integracije su uključene u svaki korak procesa, pri razvoju, proizvodnji, pakovanju i prodaji proizvoda. Različite delove kompanije možemo posmatrati kao dobavljače i kupce koji međusobno sarađuju.

Na primer, BP je vertikalno integrisana međunarodna kompanija. Jedan deo kompanije vrši istraživanja u potrazi za naftom i gasom, drugi deo vrši eksploataciju nafte, treći deo je transportuje do rafinerija, rafinerije sirovu naftu pretvaraju u benzin i druga goriva koja se transportuju kompanijskim kamionima do kompanijskih benzinskih pumpi. Svi delovi kompanije su snabdevači sledećih u lancu. Sa druge strane, Hajneken

ima veoma malo vertikalne integracije. Kompanija kupuje žitarice od lokalnih farmera, kupuje flaše, konzerve, kutije i etikete. Nakon proizvodnje i flaširanja, pivo se šalje distributerima, koji ih šalju prodavcima.[473]

Stepen vertikalne integracije je rezultat odgovora na pitanje „**kupiti ili proizvoditi**?" Kompanija može sama proizvoditi materijale i delove ili ih kupovati od dobavljača. Ova odluka je važan deo strategije svake firme. Na primer, u automobilskoj industriji, tipičan automobil se sastoji od oko 10.000 delova, tako da se proizvođači stalno suočavaju sa odlukom kupiti ili proizvoditi. Tojota proizvodi oko 30% ukupne vrednosti gotovog automobile, a preostalih 70% kupuje od nezavisnih dobavljača. U proizvodnji sportskih patika, Najki i Ribok (eng. *Reebok*) su otišle u ekstremnu situaciju. One uopšte nisu uključene u proizvodnju svojih proizvoda. Čitavu proizvodnju obavljaju fabrike u zemljama sa niskim nadnicama. To se zove autsorsing (engl. *outsourcing*).[474]

U poslednje vreme se odluka o autsorsingu (odnosno kupiti ili proizvoditi) raširila i na oblast usluga. O ovome smo već govorili u delu o ugovornoj proizvodnji. Pomenuli smo da su mnoge američke i britanske kompanije iz raznih oblasti otvorile svoje kol-centre u Indiji. One „kupuju" rad kol-centra, dok ostale komponente svojih usluga „proizvode" na domaćoj lokaciji.

Odluka o kupovini ili proizvodnji zavisi od veličine firme, obima operacija, tehnološke stručnosti i prirode proizvoda. Na primer, pošto velike kompanije lakše mogu da iskoriste ekonomiju obima, veliki proizvođači automobila poput GM i Fijata će verovatno sami proizvoditi svoje delove, dok će manji proizvođači poput Ferarija kupovati. Komponente sa novijom tehnologijom će kompanija verovatno kupovati, kao npr. satelitska navigacija, dok će standardizovane delove poput kočnica verovatno proizvoditi sama. Uglavnom, ako su svi drugi faktori isti u oba slučaja, kompanija će doneti odluku na osnovu cene – da li joj je jeftinije da kupuje ili proizvodi.[475]

U donošenju odluke, kompanija mora da napravi kompromise koji se tiču troškova i kontrole, rizika, investicija i fleksibilnosti:[476]

- **Kontrola.** Ako kompanija sama proizvodi svoje komponente, time se povećava njena kontrola nad kvalitetom proizvoda, rasporedom dostave, promenama dizajna i troškovima. Kompanija koja kupuje od spoljašnjih dobavljača može postati suviše zavisna od njih. Ako dobavljač podigne cene, počne da proizvodi delove od lošijeg materijala ili propadne, kompanija će izgubiti izvor snabdevanja, troškovi će joj porasti ili će praviti proizvode lošijeg kvaliteta.
- **Rizik.** Kupovanje delova od dobavljača dovodi do smanjivanja finansijskog i operativnog rizika. Na primer, BP ima rizike vezane za bušotine nafte, gasovode i sve druge korake u procesu proizvodnje. Ako bi firma jednostavno kupovala sirovu naftu od dobavljača, ne bi morala da se brine o kvarovima opreme ili povredama zaposlenih.
- **Investicije u objekte, tehnologiju i ljude.** Kupovanje od drugih smanjuje potrebu za ulaganjem. Ako kompanija ne mora da sagradi novu fabriku ili da nauči novu tehnologiju, može da uloži sredstva u nešto drugo što joj je u tom trenutku

potrebno. Beneton uglavnom koristi licence za prodaju svojih proizvoda, da bi kompanija mogla da se fokusira na ono što najbolje radi, a to je proizvodnja.

- **Fleksibilnost.** Kompanija koja kupuje zadržava fleksibilnost da promeni dobavljače prema potrebi. To je naročito korisno u slučajevima kad se tehnologija brzo razvija ili kad se troškovi menjaju zbog inflacije ili fluktuacije kursa. Većina proizvođača računara kupuje hard diskove, USB portove i procesore. Time izbegavaju rizik zastarevanja i velikih ulaganja u istraživanje i razvoj.

Postoji nekoliko prednosti sopstvene proizvodnje sirovina ili delova, tj. vertikalne integracije:[477]

- **Niži troškovi.** To je slučaj ako je kompanija efikasnija u proizvodnji delova nego druge kompanije.
- **Lakše investiranje u sredstva za specijalne namene.** To su sredstva čija vrednost zavisi od drugih odnosa ili aktivnosti. Na primer, zamislimo da je Ford razvio novi, kvalitetniji i jedinstveni sistem za ubrizgavanje goriva. Povećana efikasnost goriva će pomoći Fordu da poveća prodaju. Kompanija mora da odluči da li će angažovati nekoga da proizvodi taj novi sistem ili će ga sama proizvoditi. Proizvodnja ovog jedinstvenog sistema zahteva ulaganje u opremu koja može da se koristi samo za ovu svrhu i ne može se koristiti za proizvodnju delova za drugog proizvođača automobila. Ako neka kompanija mora da uloži u sredstva za specijalne namene, stvara se odnos međusobne zavisnosti, pri kojem obe strane strahuju da će ih druga strana iskoristiti. Kompanija koja bi za Ford proizvodila ovaj sistem može da smatra da će, čim uloži u novu opremu, biti u podređenom položaju u odnosu na Ford. A i Ford može da se plaši da će postati zavisan od tog jedinog dobavljača, koji onda može da diktira uslove. Ovde je problem nedostatak poverenja, jer nijedna strana ne veruje drugoj da će biti fer. U ovoj situaciji Ford će verovatno sam proizvoditi ovaj važan deo.

  Dakle, u slučaju da je potrebno značajno ulaganje u specijalizovana sredstva za proizvodnju, kompanija će verovatno preferirati da sama proizvodi sirovine ili delove.
- **Zaštita sopstvene tehnologije.** Ako omogućava kompaniji da proizvodi superiorne proizvode, sopstvena proizvodna tehnologija omogućava kompaniji da ostvari konkurentsku prednost. Kompanija ne bi onda želela da konkurenti dobiju tu tehnologiju, tako da će sama proizvoditi potrebne delove umesto angažovanja partnera.
- **Akumuliranje vrednih veština i sposobnosti.** Ako kompanija sama proizvodi svoje delove, sa vremenom dobija sve više iskustva, kao i nove veštine i sposobnosti koje mogu biti upotrebljene u proizvodnji nekog drugog proizvoda. Na primer, mladi Eplovi dizajneri koji su vodili glavnu reč u razvijanju njihovih desktop računara su kasnije koristili te akumulirane veštine u dizajniranju elegantnih novih proizvoda – ajpod, ajped i ajfon.
- **Lakše planiranje procesa.** Ako kompanija sama proizvodi svoje delove, olakšavaju se procesi planiranja i koordinacije. To je naročito važno ako kompanija

koristi sistem upravljanja zalihama *just-in-time*. Sa druge strane, usklađivanje aktivnosti može biti problem ako su dobavljači na udaljenim lokacijama.

Sa druge strane, kupovanje delova ili čitavog proizvoda od nezavisnih dobavljača ima sledeće prednosti:[478]

- **Strategijska fleksibilnost.** Ako kompanija nabavlja komponente od nezavisnih dobavljača, kompanija može zadržati strategijsku fleksibilnost, menjajući porudžbine između dobavljača, u skladu sa okolnostima. To je naročito važno kad promene deviznih kurseva i trgovinskih barijera mogu uticati na atraktivnost izvora. Ipak, strategijska fleksibilnost ima i loše strane. Ako dobavljač vidi da kompanija menja dobavljače u skladu sa kursevima i drugim okolnostima, onda možda neće hteti da ulaže u specijalizovane objekte i opremu, što bi bilo dobro za kompaniju.
- **Niži troškovi.** Iako smo rekli da kompanije često proizvode delove baš radi nižih troškova, i kupovina delova od specijalizovanih proizvođača može sniziti troškove, zato što tako imaju manje organizacionih jedinica da koordiniraju i kontrolišu (što kod sopstvene proizvodnje podiže troškove zbog birokratske neefikasnosti) i što nezavisni dobavljači znaju da moraju imati povoljniju cenu od drugih dobavljača da bi bili konkurentniji.
- Kupovanje delova od dobavljača iz strane zemlje može **pomoći kompaniji da dobije porudžbine** iz te zemlje. Na primer, pre nego što Er Indija (eng. *Air India*) napravi veliku porudžbinu od Boinga, indijska Vlada može tražiti da Boing angažuje neke podizvođače iz Indije.

9.5. LOGISTIKA I UPRAVLJANJE ZALIHAMA

Rekli smo da je **logistika** jedna od najvažnijih poslovnih funkcija kompanije i da obuhvata aktivnosti potrebne za transfer materijala od dobavljača do proizvodnog objekta, kroz proizvodni proces i kroz distributivni sistem do konačnog potrošača. U međunarodnom poslovanju cilj poslovne funkcije logistike je da upravlja globalnim lancem snabdevanja uz najniže moguće troškove i na način na koji se najbolje zadovoljavaju potrebe potrošača, snižavajući troškove lanca vrednosti i uspostavljajući konkurentsku prednost kroz superiornu uslugu potrošaču.[479]

Tokom fantastičnog ekonomskog rasta u Japanu 1960-ih i 1970-ih godina, japanske kompanije su uvele proizvodnju bez zaliha, tzv. ***just-in-time*** (JIT). Pošto je ovaj izraz postao uobičajen u našoj stručnoj literaturi, koristićemo ga ovde u originalu. Razvila ga je i usavršila Tojota, kao način zadovoljenja zahteva potrošača uz što kraće vreme.

JIT proizvodnja ima mogućnost da, kad se pravilno primeni, poveća konkurentnost organizacije na tržištu, smanjenjem otpada i povećanjem kvaliteta proizvoda i efikasnosti proizvodnje.[480] Just-in-Time znači „proizvoditi samo ono što je potrebno, kad je potrebno i koliko je potrebno". Na primer, da bi se proizveo veliki broj automobila, koji mogu da se sastoje od 30.000 delova, potrebno je napraviti detaljni plan proizvodnje

koji uključuje i nabavku delova. Nabavljanje delova koji su potrebni, kad su potrebni i u potrebnoj količini može eliminisati otpad i varijacije u proizvodnji, što dovodi do rasta produktivnosti.[481]

Originalno se izraz *just-in-time* odnosio na proizvodnju robe tačno u skladu sa zahtevima kupca (bez obzira da to da li se radilo o krajnjem korisniku proizvoda ili jednom od koraka u procesu proizvodnje), na vreme, sa zahtevanim kvalitetom i količinom. Danas on uglavnom znači proizvodnju uz minimum gubitaka, gde se „gubici" koriste u najširem smislu i obuhvataju i vreme i materijale i druge resurse. Elementi JIT uključuju:[482]

- Stalno poboljšanje: uklanja se sve što ne donosi vrednost proizvodu; teži se jednostavnosti (jednostavnijim sistemima je lakše upravljati i teže se kvare); raspored u fabrikama odgovara proizvodu (da bi se delovi što manje kretali kroz fabrike); kontrola kvaliteta na izvoru (radnici su odgovorni za svoj autput); preventivno održavanje (stalna provera mašina i opreme da bi savršeno radili kad je to potrebno);
- Eliminisanje gubitaka. Postoji nekoliko vrsta gubitaka: gubici koji nastaju zbog prevelike proizvodnje, vremena čekanja, transporta, procesa proizvodnje, inventara, pokreta i defektnih proizvoda;
- Čistoću organizacije i radnog mesta;
- Smanjenje vremena pripreme, tj. početka proizvodnje;
- Ubrzano kretanje materijala kroz proizvodnju;
- Automatizaciju proizvodnje (mašine mogu da donose neke rutinske odluke, tako da radnici rade korisnije stvari umesto da posmatraju mašine dok rade).

JIT omogućava velike uštede jer kompanija ne troši sredstva za zalihe i njihovo održavanje (nisu potrebni veliki magacini). Sirovine ili delovi ulaze u fabriku tačno na vreme kad ulaze u proces proizvodnje, a nikako ranije. To znači da kompanija može da smanji deo obrtnog kapitala koji bi išao na finansiranje zaliha i umesto toga ta sredstva uloži u nešto drugo. To može da dovede do velikog rasta profitabilnosti ako posmatramo povrat na uložena sredstva. To takođe znači da kompanija neće imati zalihe koje kasnije ne može da proda.

JIT takođe može povećati kvalitet proizvoda. Delovi se ne skladište, nego odmah ulaze u proizvodni proces. To znači da se odmah mogu uočiti defektni delovi, pa se dobavljači mogu odmah obavestiti da reše problem pre nego što bi se proizveo veliki broj defektnih delova. Takođe, ne dolazi do njihovog oštećenja u skladištu (zbog vlage, prašine i sl.).[483]

Mana ovog sistema je što se može dogoditi da kompanija ostane bez zaliha. Iako je održavanje zaliha skupo, nekad je i korisno jer kompanija može brzo da odgovori na povećanu tražnju ili da predupredi probleme sa isporukom delova. Takav problem se desio nakon terorističkog napada u Njujorku 2001. godine, kad je prekid avio i brodskog saobraćaja ostavio mnoge američke kompanije bez potrebnih delova.

U modernoj logistici internet i informacione tehnologije su od velike važnosti. Praćenjem delova u realnom vremenu dok se kreću kroz sistem logistike prema fabrici gde se sklapaju u finalni proizvod, kompanija može da optimizuje procese i aktivnosti, u skladu sa vremenom dolaska tih komponenata u fabriku. Preciznim lociranjem delova u lancu nabavke, dobar informacioni sistem omogućava kompaniji da povlačenjem glavnih delova iz regularnog lanca nabavke i njihovom dostavom avionom do fabrike ubrza proizvodnju ako je to potrebno.

Kompanije danas uglavnom koriste elektronsku razmenu podataka preko interneta da koordinišu tok materijala pre proizvodnje, za vreme proizvodnje i nakon proizvodnje do potrošača. Nekad su i potrošači integrisani u sistem. Ti linkovi se onda koriste za pravljenje porudžbina dobavljačima, za njihovo praćenje za vreme transporta do proizvodnje i da bi se registrovao njihov dolazak. Dobavljači onda koriste te iste linkove u slanju računa proizvodnoj kompaniji. Prednost ovog sistema je što dobavljači, transportne kompanije i proizvodna kompanija mogu da komuniciraju u realnom vremenu, što povećava fleksibilnost procesa i prilagođavanje potrebama potrošača. Takođe, ovako se izbegava mnogo papirologije koja bi tradicionalno bila potrebna.[484]

Pogledajmo primer jedne od filijala kompanije Teksas instruments (eng. *Texas Instruments Registration and Identification System*). Njihovo sedište je u Velikoj Britaniji, razvoj proizvoda se radi u Nemačkoj i Holandiji, a proizvodnja u Japanu i Maleziji. Menadžeri i inženjeri iz svake organizacione jedinice međusobno komuniciraju putem integrisanog informacionog sistema, koji im omogućava da rade kao da su u kancelarijama na istom spratu zgrade, a ne hiljadama kilometara daleko. Menadžer u UK šalje porudžbinu kupca dizajneru u Nemačkoj, da bi se napravila manja izmena delova prema zahtevima potrošača. Nakon te izmene, specifikacije dizajna se elektronski šalju u Japan gde će se delovi napraviti. Menadžer iz UK dobija obaveštenje da su delovi napravljeni i gde će se i kad dostaviti. Na ovaj način kompanija postaje konkurentnija jer uz niže troškove zadovoljava potrebe potrošača u različitim zemljama.[485]

9.6. IZBOR LOKACIJE

Kompanija koje odluči da sama proizvodi svoje komponente se suočava sa izborom lokacije za izgradnju fabrike ili fabrika. Kompanija prvo treba da izabere region i konkretnu zemlju (**makrolokacija**) gde želi da gradi, a nakon toga i konkretno mesto i građevinski plac za izgradnju objekta (**mikrolokacija**).[486] U donošenju odluke o izboru lokacije, kompanija bi trebalo da razmotri pitanja koja se odnose na konkretne države, na karakteristike proizvoda i tehnologiju koja će se koristiti, politike lokalnih vlada i organizaciona pitanja.[487]

9.6.1. Karakteristike zemlje

Nekoliko karakteristika zemalja mogu uticati na odluku o lokaciji proizvodnog objekta, od kojih su najvažniji dostupnost resursa i troškovi, infrastruktura i

marketinški efekat zemlje porekla. Glavni faktor izbora lokacije predstavljaju troškovi i dostupnost resursa. Na primer, BP nema mnogo izbora gde će praviti bušotine – to mora biti u zemljama sa bogatim nalazištima nafte. Isto tako, Bangladeš privlači proizvođače odeće i obuće zbog dostupnosti jeftine radne snage.

Infrastruktura je takođe važan faktor. Da bi se izgradio neki objekat, mora se dostaviti građevinski materijal i oprema, za šta je potrebna putna infrastruktura, a uz to su potrebne i električne, vodovodne, telefonske i druge instalacije.

Efekat zemlje porekla će u nekim slučajevima uticati kasnije na želju potrošača da kupuju proizvod ili ne. On može biti pozitivan i negativan. Na primer, Japan ima imidž zemlje sa veoma kvalitetnim proizvodima, za razliku od Pakistana. Ovaj efekat nije isti za sve proizvode. Kompanija koja se fokusira na kvalitet proizvoda će radije locirati proizvodnju u Japanu, dok će kompanija koja je konkurentna svojim niskim cenama radije proizvoditi u Pakistanu.

9.6.2. Osobine proizvoda

Za izbor lokacije je važan odnos vrednosti i težine proizvoda, potrebna tehnologija[488] i da li proizvod zadovoljava neku univerzalnu potrebu.[489] Odnos vrednosti i težine će uticati na transportne troškove gotovih proizvoda i na kraju na finalnu cenu. Sirovine sa niskim odnosom vrednosti i težine (teški a jeftini), kao što je ruda gvožđa, cement, ugalj, sirovi šećer i drugi poljoprivredni proizvodi uglavnom se proizvode na više lokacija da bi se minimizovali transportni troškovi. Sa druge strane, roba male težine a velike vrednosti, kao što su dijamanti i mikroprocesori, mogu se proizvoditi na jednoj ili malom broju lokacija bez rizika da će cene transporta uticati na konkurentnost.

Što se tiče potrebne tehnologije, kompanija mora uporediti očekivanu prodaju gotovih proizvoda sa odgovarajućom veličinom efikasnih proizvodnih objekata u toj delatnosti. Ako je prodaja veća u odnosu na uobičajenu veličinu efikasnih objekata, kompanija će verovatno imati više proizvodnih objekata na različitim lokacijama. A ako je očekivana prodaja manja, onda će verovatno imati samo jednu fabriku. Na primer, minimalna veličina efikasne rafinerije nafte je oko 200.000 barela dnevno. Zato BP, koji može da proizvede do 17 miliona barela dnevno, ima 17 rafinerija u nekoliko zemalja.

Ako su za poslovanje važne povratne informacije i reakcije od potrošača, proizvodnja treba da bude što bliža krajnjem korisniku. Na primer, kod proizvodnje modne odeće, bolje je da proizvodnja bude što bliža tržištu, a kod odeće koja se ne smatra modnom, kao što su npr. sportske čarape, blizina nije važna i u tom slučaju kompanija treba da proizvodi na lokaciji sa najnižim troškovima.

Primeri proizvoda koji zadovoljavaju iste potrebe svuda u svetu su mnogi industrijski proizvodi (elektronski proizvodi, čelik, hemikalije na veliko) i moderni potrošački proizvodi (personalni računari, konzole). Pošto kod ovih proizvoda ima malo potrebe za prilagođavanjem lokalnim ukusima, uglavnom će se proizvodnja fokusirati na jednoj lokaciji.[490]

9.6.3. Politike vlade

Videli smo koliko je važno političko okruženje u zemljama u kojima se posluje. Za izbor lokacije važni su stabilnost političkih procesa, nacionalna trgovinska politika, podsticaji ekonomskog razvoja i postojanje slobodnih zona. Naravno, kompanija će želeti da gradi fabriku u zemlji sa stabilnim političkim uslovima i bez političkih rizika, zbog velikih ulaganja u objekte i opremu. Vlada koja bez razloga menja zakone i fiskalnu i monetarnu politiku podiže rizik poslovanja u toj zemlji. Za međunarodne kompanije su naročito problematične promene poreske politike, valutnih kurseva, inflacije i zakona o radu.

Postojanje slobodnih zona je naročito podsticajno za strane kompanije, zbog nižih cena poslovanja. Takođe, neke zemlje daju podsticaje stranim kompanijama zbog otvaranja novih radnih mesta. Jasno je da su vlade prvenstveno zainteresovane za ostvarenje nekih socijalnih ciljeva, nego ekonomskih. Na primer, francuska Vlada je kompaniji Volt Dizni prodala zemlju za izgradnju pariskog Diznilenda vrlo jeftino, dok Vlade Novog Zelanda i Južnoafričke Republike daju velike olakšice za snimanje stranih filmova.[491]

9.6.4. Organizaciona pitanja

Strategija i struktura kompanije takođe utiču na izbor lokacije. Ako se kompanija nadmeće na osnovu vođstva u troškovima, biraće što jeftinije lokacije, dok će kompanija koja se nadmeće na osnovu diferenciranja birati lokacije u kojima ima radne snage sa odgovarajućim veštinama i talentima. Ako kompanija ima globalni proizvodni dizajn, lociraće fabrike bilo gde u svetu gde može da ostvari ciljeve u vezi sa troškovima i performansama. A ako ima globalni geografski dizajn, fabrike će prema potrebi biti locirane u okviru geografskih oblasti ili regiona. Važno je i kako kompanija upravlja zalihama. Na primer, ako kompanija koristi *just-in-time* sistem, fabrike će morati da budu locirane blizu dobavljača, radi pravovremene isporuke potrebnih delova.

9.6.5. Kapaciteti proizvodnog objekta

Na kraju treba pomenuti i značaj određivanja proizvodnog kapaciteta fabrike. Veoma je važno da se na osnovu procene buduće tražnje donese odluka o veličini, tj. kapacitetu objekta. Ako se napravi fabrika sa prevelikim kapacitetom, kompanija može imati problem nedovoljne iskorišćenosti kapaciteta i kasnijeg otpuštanja radnika (što samo po sebi može da predstavlja veliki problem zbog imidža kompanije u stranoj zemlji i zbog same izvodljivosti otpuštanja, zbog lokalnog zakonodavstva). Sa druge strane, ako se pokaže da je tražnja veća od kapaciteta fabrike, kompanija može imati problem nemogućnosti servisiranja tržišta. Odgovarajući kapacitet je od naročite važnosti za uslužne kompanije.[492]

U praksi, odluke o lokaciji su retko potpuno očigledne. Dešava se da troškovni faktori, tehnologija i osobine proizvoda upućuju na potrebu koncentrisane proizvodnje na jednoj lokaciji, ali kombinacija trgovinskih barijera i promenljivih kurseva zahtevaju decentralizovanu proizvodnju. To je slučaj sa svetskom automobilskom industrijom, pa su mnogi proizvođači organizovali proizvodnju u tri glavna regiona: Azija, Severna Amerika i Zapadna Evropa.[493]

9.7. MEĐUNARODNI USLUŽNI MENADŽMENT

Kao što smo već rekli, proizvodni menadžment je deo operacionog menadžmenta koji uključuje proizvodnju fizičkih proizvoda. **Uslužni menadžment** je deo operacionog menadžmenta koji uključuje proizvodnju neopipljivih usluga. Proizvodnja usluga je u većini zemalja danas dominantna ekonomska aktivnost, bez obzira na nivo ekonomskog razvoja. Prema podacima Svetska banke, usluge danas čine preko 60% svetskog BDP. Značaj sektora usluga je usko povezan sa visinom dohotka, pa u zemljama sa niskim dohotkom usluge čine manji procenat BDP (npr. U Mjanmaru 38%), da bi u zemljama sa visokim dohotkom to iznosilo i preko 80%, npr. na Bahamima 85%, u Holandiji 73% BDP. U Srbiji je to 60%, prema podacima za 2015. godinu.[494]

Međunarodna uslužna kompanija transformiše resurse u neopipljivi autput koji ima korist za potrošača/korisnika. Primeri međunarodnih uslužnih kompanija su avio prevoznik Britiš ervejz (transport putnika od Londona do Njujorka) i konsultantska kuća Prajsvoterhaus Kupers (eng. *PricewaterhouseCoopers*), koja klijentima pruža pomoć oko revizije i računovodstva).[495]

U delu o međunarodnom marketingu usluga smo naveli nekoliko karakteristika koje usluge čine drugačijim od fizičkih proizvoda (neopipljivost, neodvojivost, heterogenost i netrajnost). Ne postaje samo marketing usluga komplikovaniji, nego i njihova proizvodnja.

Upravljanje uslužnim operacijama uključuje neka osnovna pitanja, kao što su planiranje kapaciteta, planiranje lokacije, dizajn prostora i pravljenje rasporeda aktivnosti.[496]

Planiranjem kapaciteta kompanija određuje koliko korisnika može da usluži odjednom. Zbog uključenosti samog korisnika u proizvodnju usluge, planiranje kapaciteta utiče na kvalitet usluge. Na primer, posetioci restorana ne vole da čekaju u redu da bi dobili mesto. Većina međunarodnih uslužnih kompanija mora da otvori filijalu u lokalnoj zemlji da bi bila blizu svojih korisnika (osim usluga kod kojih je dovoljna elektronska komunikacija sa korisnicima). Takođe, veoma je važan unutrašnji dizajn objekta (kao npr. kod pariskog Diznilenda). Na kraju, kompanije moraju da obavljaju svoje aktivnosti u skladu sa potrebama korisnika. Na primer, avio-kompanije koje prevoze putnike između SAD i Evrope obično kreću uveče ako polaze iz SAD, da bi u Evropu stigli rano ujutro sutradan. Iz Evrope letovi su obično sredinom jutra, da bi u SAD stigle kasno posle podne istog dana.

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

10.
MEĐUNARODNE ORGANIZACIONE STRUKTURE

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Šta su centralizacija i decentralizacija?
- Šta je departmentalizacija i koji oblici postoje?
- Koje su globalne organizacione strukture i koje su njihove karakteristike?
- Koje su nove fleksibilne organizacione strukture?
- Šta je koordinacija?
- Zašto je važna kontrola?
- Koji su oblici kontrole u međunarodnom biznisu?

Primer iz prakse 10.1.

Reorganizacija u kompaniji *Procter & Gamble*

Osnovana 1937. godine u Sinsinatiju, SAD, kompanija Prokter i Gembl (eng. *Procter & Gamble* – P&G) je dugo bila jedna od najviše internacionalizovanih svetskih kompanija. Danas je to globalni džin u proizvodnji robe široke potrošnje, sa godišnjom prodajom od preko 65 milijardi dolara, od čega 54% dolazi sa tržišta izvan SAD. P&G prodaje više od 300 brendova, uključujući pampers pelene, iams hranu za kućne ljubimce i deterdžent tajd (eng. *Tide*) potrošačima u 160 zemalja.

Strategija kompanije je uvek bila dobro osmišljena. Kompanija je u centrali razvijala nove proizvode, a onda se oslanjala na poluautonomne strane filijale da proizvode i prodaju te proizvode širom sveta. U mnogim slučajevima strane filijale su imale sopstvene fabrike i prilagođavale su pakovanje, naziv proizvoda i promociju ukusima lokalnih potrošača. Godinama je ova strategija bila uspešna, ali je tokom 1990-ih rast profita počeo da usporava.

Razlozi problema bili su jasni: troškovi su bili previsoki zbog velikog dupliranja proizvodnje, marketinga i administracije u različitim nacionalnim filijalama. Ovo dupliranje je imalo smisla 1960-ih godina, kad su nacionalna tržišta bila odvojena raznim barijerama. Na primer, proizvodi napravljeni u Velikoj Britaniji nisu mogli da se prodaju u Nemačkoj zbog visokih carina. Do 80-ih godina carine i druge barijere međunarodnoj trgovini su počele da se snižavaju, a izdvojena nacionalna tržišta su počela da se spajaju u veća regionalna tržišta. Takođe, maloprodavci koji su prodavali proizvode P&G, kao što su Volmart (SAD), Tesko (UK) i Karfur (Francuska) su počeli da rastu i da postaju globalne kompanije, pa su i oni počeli da traže niže cene od P&G.

Tokom 1990-ih kompanija je započela veliku reorganizaciju u pokušaju da kontroliše svoje troškove i da uzme u obzir realnost novih svetskih tržišta. Kompanija je zatvorila 30 fabrika širom sveta, otpustila 13.000 radnika i skoncentrisala proizvodnju u manjem broju fabrika koje mogu bolje da iskoriste ekonomiju obima i da opslužuju regionalna tržišta.

To nije bilo dovoljno. Profit je i dalje rastao veoma sporo, pa je P&G započeo novu reorganizaciju. Cilj je bio da se P&G transformiše u potpuno globalnu kompaniju. Kompanija je rasturila svoju dotadašnju strukturu, koja se zasnivala na zemljama i regionima, da bi je zamenila sa sedam samoodrživih globalnih poslovnih jedinica, od proizvoda za bebe do hrane. Svaka poslovna jedinica je dobila punu odgovornost za stvaranje profita od svojih proizvoda – počevši od razvoja proizvoda do proizvodnje i marketinga. Svaka poslovna jedinica je morala da racionalizuje proizvodnju i da je organizuje u manjem broju većih fabrika, da pokuša da napravi globalne brendove gde god je to moguće i da ubrza razvoj i lansiranje novih proizvoda. Kao rezultat ove reorganizacije, kompanija je morala da otpusti još 15.000 radnika i da zatvori još 10 fabrika, uglavnom u Evropi, gde je još uvek bilo dosta dupliranja funkcija. Procena je da su godišnje uštede bile oko 800 miliona dolara. P&G planira da iskoristi ovu uštedu da bi snizila cene, čime bi povećala tržišno učešće, da bi time opet snizila troškove putem korišćenja ekonomije obima.

Ovog puta strategija je izgleda funkcionisala. U periodu od 2003. do 2007. godine, kompanija je zabeležila veliki rast i prodaje i profita, dok su se njihovi globalni konkurenti – Unilever, Kimberli–Klark (eng. *Kimberly–Clark*) i Kolgejt–Palmoliv mučili da opstanu u istom periodu.

Izvori: Hill, C. i Jones, G. (2011) Essentials of Strategic Management, 3rd ed. Boston, MA: Cengage Learning, str. 158; P&G (2016) P&G Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2016 Results. Dostupno na http://news.pg.com/press-release/pg-corporate-announcements/pg-announces-fourth-quarter-and-fiscal-year-2016-results#sthash.Ft9WvBh0.dpuf, pregledano 25.4.2017.

Organizovanje je funkcija menadžmenta koja podrazumeva raspoređivanje i strukturisanje posla kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi.[497] Tokom tog procesa menadžeri uspostavljaju **organizacionu strukturu**, a to je okvir koji definiše odnose između različitih pozicija u organizaciji, kao i liniju komandovanja i kontrole. Odgovarajuća struktura svake organizacije zavisi od njene veličine, strategije, tehnologije i okruženja, kao i nacionalnih kultura zemalja u kojima kompanija posluje. Organizaciona struktura je i osnovni pokretač za primenu strategije, kroz koji se zapravo obavlja posao organizacije.[498] To smo videli i u primeru o kompaniji P&G, koji nam je pokazao koliki je značaj organizacione strukture u primeni strategije.

P&G nije jedina velika kompanija koja se u poslednjih nekoliko godina reorganizovala da bi bila što uspešnija na globalnom tržištu. Još jedan primer je i Koka-kola, koja je dosta decentralizovala autoritet na lokalnom nivou, radi što boljeg prilagođavanja proizvoda lokalnim preferencijama. Odluke koje se odnose na proizvode, pakovanje i oglašavanje sada donose regionalni menadžeri. Na primer, u Turskoj je uveden novi proizvod sa ukusom kruške, dok se u Nemačkoj prodaje fanta sa ukusom bobičastog voća. Ovaj pristup pomaže kompaniji u stvaranju imidža zaista globalne kompanije, ali sa druge strane, kompanija preispituje odluku zbog povećanih troškova. Sa druge strane, u Indiji je Koka-kola imala velike teškoće pri ulasku na tržište, tako da je problem rešila jednostavnom kupovinom lokalnog brenda Tamz ap (eng. *Thums Up*). Taj brend u Indiji održava 42% tržišnog učešća, dok Pepsi ima 36%.[499]

U velikom broju slučajeva, organizacioni dizajn domaćih kompanija je sličan međunarodnima. Ipak, postoje neke razlike između nacionalnih i međunarodnih organizacionih struktura.

Kroz svoju organizacionu strukturu, kompanija obavlja nekoliko stvari: deli organizacione resurse, određuje zadatke zaposlenima, informiše zaposlene o pravilima i procedurama kompanije, kao i o očekivanjima u vezu sa radnim učinkom. Na kraju, sakuplja i prenosi informacije potrebne za rešavanje problema, odlučivanje i organizacionu kontrolu. Ova poslednja funkcija je naročito važna za velike MNK, koje moraju da upravljaju ogromnom količinom informacija između centrale i filijala u inostranstvu, kao i između zaposlenih širom sveta. Organizaciona struktura se stalno menja u skladu sa promenjenim okolnostima u internom i eksternom okruženju. Često promena strategije dovodi do nužnosti promene strukture. Jedno istraživanje je pokazalo da većina kompanija pravi male promene organizacionog dizajna jednom godišnje, a jednu do dve velike promene svakih 4-5 godina.[500]

Organizacionu strukturu možemo posmatrati kroz tri dimenzije: vertikalna (lociranje odgovornosti i autoriteta unutar kompanije – centralizacija i decentralizacija); horizontalna (formalna raspodela organizacije u podjedinice – stvaranje organizacione strukture) i koordinacija organizacionih delova u jednu celinu.[501]

10.1. CENTRALIZACIJA I DECENTRALIZACIJA

Stepen centralizacije kompanije pokazuje gde u hijerarhiji je skoncentrisana moć donošenja odluka.[502] **Centralizacija** je lociranje većine autoriteta za donošenje odluka na višim organizacionim nivoima, dok je **decentralizacija** lociranje značajnog broja odluka na nižim hijerarhijskim nivoima u organizaciji. U centralizovanoj organizaciji menadžeri uglavnom donose odluke, pa čak i one najmanje važne, dok u decentralizovanoj organizaciji odluke donose zaposleni koji su najbliži problemu.[503] Nikad ne govorimo o isključivo centralizovanoj ili decentralizovanoj organizaciji, nego je uvek pitanje stepena centralizacije i decentralizacije.

Postoje dobre strane centralizacije i decentralizacije.[504] Kao prvo, centralizacija može olakšati koordinaciju. Na primer, zamislimo kompaniju koja ima fabrike za proizvodnju delova u Meksiku i na Tajvanu. Da bi tok operacija išao besprekorno od proizvodnje delova do sklapanja gotovih proizvoda, aktivnosti u dve fabrike treba koordinisati. To bi moglo da se postigne organizovanjem jedinstvenog rasporeda proizvodnje u centrali kompanije. Centralizacija takođe osigurava da odluke koje se donose budu konzistentne sa organizacionim ciljevima. Kad se odluke donose na nižim hijerarhijskim nivoima, može da se dogodi da odluke nižih menadžera ne budu u skladu sa ciljevima top menadžmenta. Takođe, fokusiranje donošenja odluka na višim nivoima olakšava sprovođenje organizacionih promena. Izbegava se i dupliranje funkcija koje se dešava kad više ljudi ili timova sprovodi slične aktivnosti. Na primer, mnoge MNK centralizuju svoje aktivnosti na istraživanju i razvoju na jednoj lokaciji da se one ne bi duplirale na različitim lokacijama.

Postoje i argumenti koji podržavaju decentralizaciju. Kao prvo, top menadžment može postati preopterećen velikim brojem odluka, što može dovesti do manjeg kvaliteta donesenih odluka. Decentralizacija omogućava top menadžerima da se fokusiraju na važna pitanja, jer delegiraju rutinske odluke nižim nivoima menadžera. Takođe, motivacija zaposlenih raste sa stepenom decentralizacije. Ljudi imaju mnogo više motivacije za rad kad imaju više slobode i prilike da donose odluke. Decentralizacija takođe omogućava veću fleksibilnost i brže odgovore na promene u okruženju. Može dovesti i do boljih odluka, jer su donosioci odluka bliži samom problemu. Decentralizacija može poboljšati kontrolu, jer manje podjedinice i njihovi menadžeri postaju odgovorni za svoje performanse.

Kao što smo rekli, kompanije ne prave izbor između toga da budu centralizovane ili decentralizovane, nego koje delove ili aktivnosti će biti centralizovane i u kojoj meri, a koje će biti decentralizovane. Uglavnom, odluke koje se tiču sveukupne organizacione strategije, kapitalnih ulaganja, finansijskih ciljeva i pravnih pitanja su centralizovane. Operativne odluke, kao što su one koje se odnose na proizvodnju, marketing i upravljanje ljudskim resursima mogu biti centralizovane ili decentralizovane, zavisno od strategije kompanije.[505]

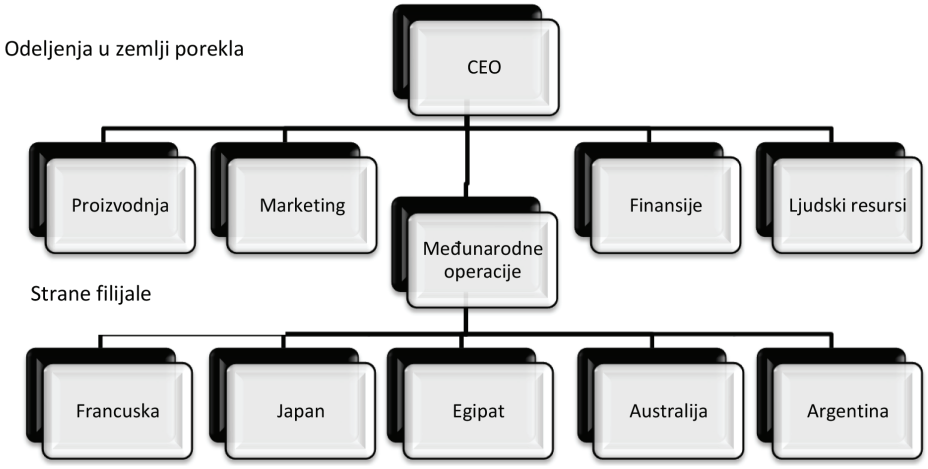
10.2. RANA FAZA INTERNACIONALIZACIJE

Ranije smo govorili o fazama internacionalizacije poslovanja. U skladu s tim, kako kompanija raste, razvija se i menja organizaciona struktura. Sve počinje izvozom, kad kompanija zaduži jednu ili više osoba u sklopu postojećeg odeljenja da se bavi izvoznim poslovima. I dalje se koristi stara domaća organizaciona struktura. Kako raste obim posla, javlja se i potreba osnivanja izvoznog odeljenja. To odeljenje u potpunosti preuzima izvozne poslove, uključujući međunarodno poslovanje, prodaju proizvoda, rad sa stranim distributerima i finansije. Ako firma ima usku liniju proizvoda, menadžer izvoznog odeljenja direktno je odgovoran marketing menadžeru.[506]

Opet, kako rastu međunarodne aktivnosti, izvozno odeljenje nije dovoljno za sve aktivnosti. Kad kompanija počne da šalje zaposlene u inostranstvo, ili da uspostavlja filijale radi proizvodnje, distribucije i/ili prodaje proizvoda, potrebna znanja, koordinacija i količine informacija nadmašuju kapacitete izvoznog odeljenja. Tada se stvara međunarodna divizija, koja dozvoljava kompaniji da koncentriše resurse i stvara posebne programe za međunarodne poslovne aktivnosti, odvojene od aktivnosti na domaćem tržištu. Nekad se to dešava i zbog pritiska lokalnih vlada da se osnuje lokalna proizvodna filijala. Međunarodna divizija često omogućava smanjenje troškova proizvodnje i transporta, što dovodi i do konkurentnosti proizvoda na lokalnom tržištu.

U toj prvoj fazi internacionalizacije, organizaciona struktura kompanije izgleda poput ove na Slici 10.1. Svaka strana filijala je odgovorna za poslovanje na svom tržištu, a menadžeri filijala su odgovorni ili direktno generalnom direktoru ili višem menadžeru zaduženom za međunarodne operacije.

Slika 10.1. Organizaciona struktura u ranoj fazi internacionalizacije

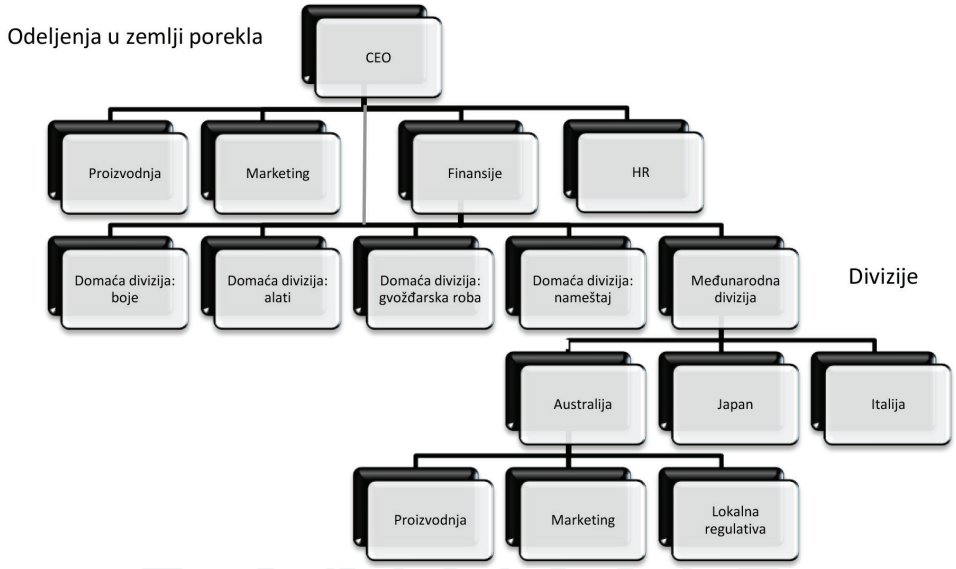


Izvor: Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 323

Kao što možemo videti na Slici 10.2, kad međunarodne aktivnosti nastavljaju da rastu i zahtevaju veću kontrolu, filijale su obično grupisane u internacionalnu divizionu strukturu, koja tim međunarodnim aktivnostima upravlja iz namenski osnovane divizije. Ostatak organizacione strukture kompanije ostaje netaknut. Ova promena je korisna, jer olakšava rad generalnog direktora. Sad je za rad međunarodne divizije zadužen menadžer divizije, koji podnosi izveštaje direktoru. Međunarodna divizija dozvoljava kompaniji da koncentriše resurse i stvori specijalizovane programe usmerene na razvoj međunarodnih aktivnosti, dok u isto vreme odvaja te aktivnosti od domaćeg poslovanja.

Tako je Pepsi svoju međunarodnu diviziju za proizvodnju bezalkoholnih pića reorganizovala po ovom principu u šest geografskih jedinica koje pokrivaju skoro 200 zemalja. Svaka geografska jedinica je samodovoljna i ima autoritet za donošenje odluka na lokalnom nivou.[507]

Slika 10.2. Internacionalna diviziona struktura



Izvor: Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 323

Ovakvu strukturu ćemo često videti kod kompanija u ranim fazama internacionalizacije, ili kompanije sa malom prodajom u inostranstvu ili ograničenim razlikama između regiona. Prednost ovog tipa organizacionog dizajna je što dozvoljava kompaniji da razvije jedinstven pristup međunarodnim operacijama, kao i da razvije iskusni menadžerski kadar. Isto tako, grupisanje međunarodnog poslovanja pod jednim višim menadžerom obezbeđuje veću pažnju top menadžmenta. Sa druge strane, odvajaju se domaći i međunarodni menadžeri, što može dovesti i do stvaranja različitih grupa sa

različitim ciljevima. Takođe, istraživanje i razvoj je uvek orijentisano na domaće tržište, pa se često zaobilaze ideje o uvođenju lokalnih proizvoda. Osim toga, kako kompanija raste, teško je razmišljati strategijski i alocirati resurse stranim filijalama.[508]

10.3. GLOBALNE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Kako kompanije rastu i razvijaju se, uglavnom napuštaju ovaj pristup i prelaze na globalne organizacione strukture. One se više fokusiraju na širenje i globalnu integraciju operacija, bez obzira na zemlju porekla. Ove promene prate promene u strategiji – prvo se formuliše globalna strategija, pa dolazi do promena u organizacionoj strukturi.

Dizajniranje organizacione strukture se zasniva na **departmentalizaciji**, tj. grupisanju poslova. Postoji nekoliko najčešćih oblika departmentalizacije, a to su **funkcionalna** (grupisanje poslova prema poslovnoj funkciji, tj. zajedno rade ljudi sličnih veština, specijalnosti i poslova), **geografska** (grupisanje poslova prema geografskoj oblasti), **proizvodna** (prema liniji proizvoda), **prema kupcima** (prema grupama kupaca sa jedinstvenim potrebama) i **procesna** (prema toku proizvodnih procesa).[509]

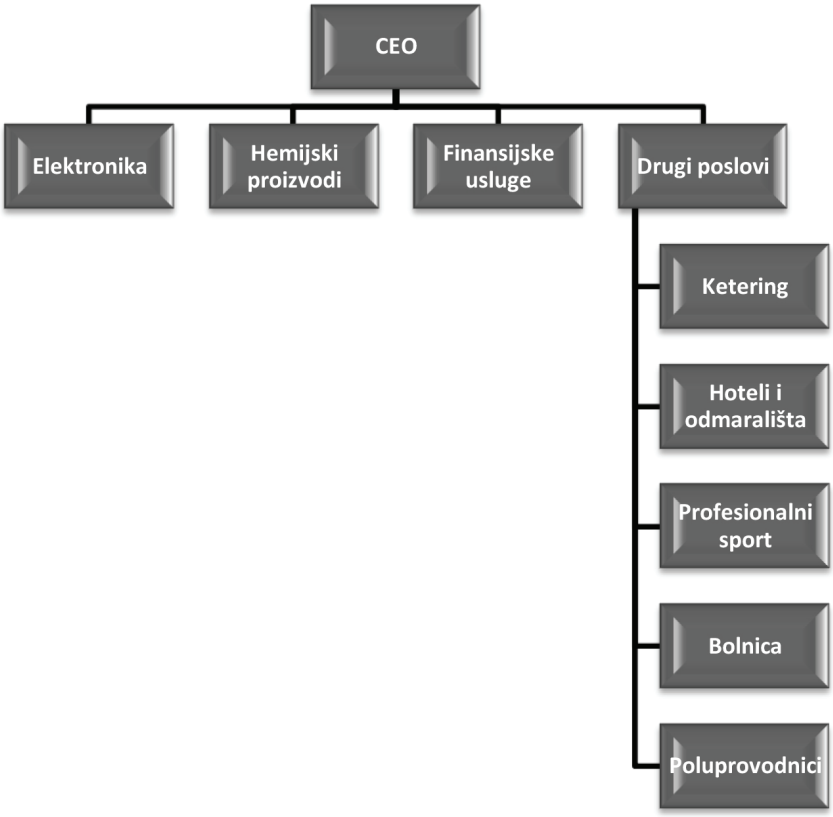
Većina velikih kompanija koristi kombinacije ovih tipova departmentalizacije u stvaranju svoje organizacione strukture. Najčešće organizacione strukture koje susrećemo danas kod MNK su bazirane na proizvodu, regionu, poslovnim funkcijama, potrošačima ili njihovoj kombinaciji, kao što je slučaj matrične strukture.

10.3.1. Globalna proizvodna organizaciona struktura

Najčešći oblik organizacije multinacionalnih kompanija je proizvodna organizaciona struktura. Ona donosi najviše koristi u slučaju kad postoji potreba za diferenciranjem proizvoda na različitim tržištima – u slučaju kad kompanija ima mnogo različitih proizvoda, kad se kupci na različitim tržištima dosta razlikuju, ili kad proizvodi treba da se modifikuju prema lokalnim preferencijama.[510] U tom slučaju koordinacija između različitih proizvodnih linija je manje važna. Ako su proizvodi povezani, govorimo o multidivizionoj strukturi, a ako nisu, onda je to holding, kao u slučaju Samsung grupe.

Na Slici 10.3. možemo videti organizacioni dizajn Samsung grupe, koja se sastoji od skoro 80 kompanija, od kojih je 19 posebno prisutno na berzi. Kao što vidimo, radi se o holdingu jer ima nepovezane grupe poslova.

Slika 10.3. Samsung grupa



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 413

Prednosti proizvodne organizacione strukture su višestruke. Menadžeri diviziona stiču stručnost u svim aspektima proizvoda ili linije proizvoda, pa su rezultat usavršeni proizvodi koji mogu bolju da se nadmeću globalno. Takođe, poslovanje je efikasnije jer proizvodi mogu da se proizvode na bilo kojoj lokaciji koja pruža ekonomiju obima. Ova struktura poboljšava usaglašavanje aktivnosti koje stvaraju vrednost na glavnim lokacijama na kojima se koristi kriva iskustva, kao i prednosti same lokacije.[511] Takođe dozvoljava menadžerima koordinaciju proizvodnje u različitim fabrikama, prenoseći autput iz jedne u drugu fabriku, kako se menjaju uslovi na tržištu i neka lokacija postane jeftinija. Pošto imaju veće znanje o proizvodu, menadžeri mogu da inoviraju proizvod koristeći najnovije tehnologije.[512]

Prva mana ovog organizacionog dizajna, kao i kod nekih drugih, jeste dupliranje funkcija – svaki proizvod ima svoje poslovne funkcije – marketing, finansije, a nekad i proizvodnju, distribuciju i istraživanje i razvoj. Za svaki proizvod se moraju razvijati znanja u vezi sa kulturnim, pravnim i političkim okruženjem na različitim nacionalnim

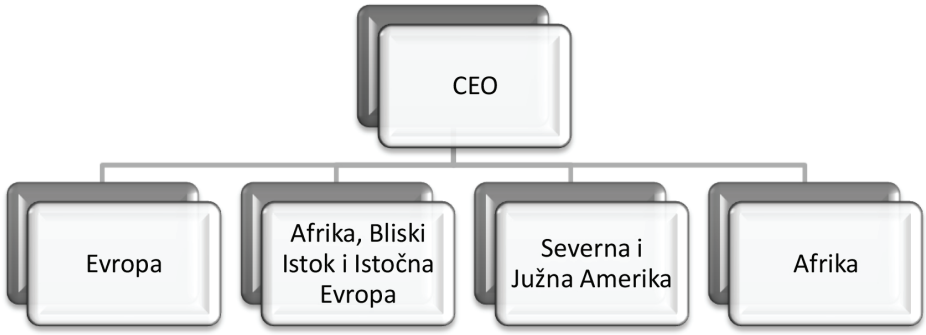
tržištima na kojima se prodaju. Koordinacija između proizvodnih diviziona i deljenje znanja između diviziona su otežane.[513]

10.3.2. Globalna geografska organizaciona struktura

Na početku ovog poglavlja pomenuli smo da je Koka-kola pre nekoliko godina reorganizovala svoju strukturu. Geografske divizije su bile Evroazija i Afrika, Evropa, Južna Amerika, Severna Amerika i Pacifik. Sredinom 2016. godine Koka-kola je izvršila još jednu promenu organizacione strukture, u cilju efikasnijeg poslovanja i promovisanja i razvijanja glavnih lidera kompanije. Kako je rekao predsednik kompanije Džejms Kvinsi (eng. *James Quincey*): „Kako nastavljamo sa primenom pet strategijskih aktivnosti u cilju rasta kompanije, od ključne je važnosti da naša organizaciona struktura omogući brzinu, agilnost i inspirativno vođstvo koji su neophodni da pobedimo danas i u budućnosti. Promene koje najavljujemo danas će unaprediti našu internacionalnu strukturu..." Kompanija je svoje međunarodne operacije (izvan Severne Amerike) organizovala u tri velike grupe: 1) Evropa, Bliski istok i Afrika, 2) Latinska Amerika i 3) Azija i Pacifik. Svaka od njih se sastoji od nekoliko posebnih poslovnih jedinica, kao što je npr. novoformirana jedinica Centralna i Istočna Evropa u okviru prve grupe.[514]

Kao i Koka-kola, i druge kompanije su izvršile reorganizaciju poslovanja. Godine 2015. je to uradio i Hajneken (Slika 10.4) da bi se bolje fokusirao na mogućnosti rasta, da bi bio agilniji u zadovoljenju potreba potrošača i radi efikasnijeg poslovanja.[515] Možemo primetiti da su generalni direktori Hajnekena i Koka-kole upotrebili reč „agilno" – dakle uz pravu organizacionu strategiju, ključ uspeha, efikasnosti i fleksibilnosti je zapravo organizaciona struktura.

Slika 10.4. Organizaciona struktura kompanije Hajneken



Izvor: Heineken (2015) Heineken N.V. announces organisational changes to accelerate strategy delivery. Dostupno na http://www.theheinekencompany.com/media/media-releases/press-releases/2015/03/1907671, pregledano 28.4.2017.

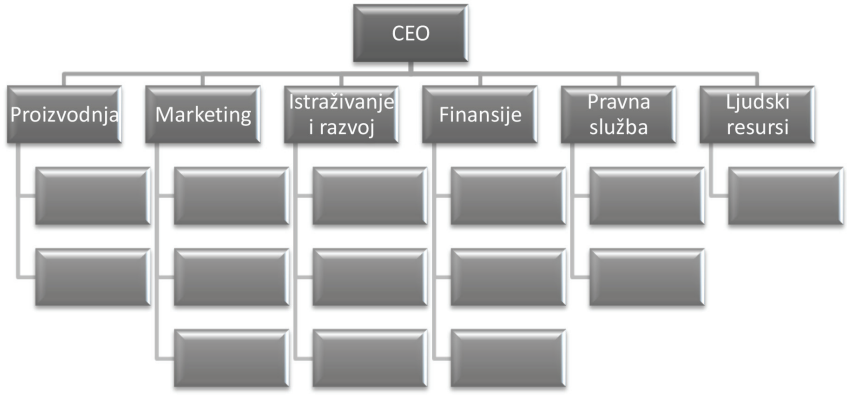
Geografska organizaciona struktura je naročito korisna za kompanije u zrelim delatnostima, sa uskim linijama proizvoda koje se prilagođavaju lokalnim tržištima. Na primer, za nekim proizvodom je velika potražnja u Evropi, ali ne i u Aziji, ili se vrsta proizvoda koji se prodaje u Americi razlikuje od onoga koji se prodaje u Australiji. Posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za određene geografske oblasti. Ova struktura dozvoljava kompaniji da dobro upozna lokalna tržišta i da brzo reaguje na promene u okruženju. Menadžerima regiona je dozvoljeno da prilagođavaju proizvode u skladu sa potrebama lokalnih potrošača. Ova struktura se razlikuje od proizvodne u tome što se svaka poslovna jedinica fokusira na regionalne ukuse i nudi specijalizovane proizvode za taj region, a proizvodna se fokusira na skup proizvoda i otkrivanje lokacija gde će on biti uspešan, da bi se kasnije tamo i prodavao.[516]

Loše strane su dupliranje funkcija kao i kod proizvodne strukture, kao i skupa koordinacija između poslovnih jedinica koje više rade u skladu sa ciljevima svog regiona umesto sa ciljevima čitave organizacije. Nekad se žrtvuje ekonomija obima radi boljeg zadovoljenja potreba potrošača na lokalnim tržištima. Takođe, usporeno je širenje inovacija, jer inovacije razvijene u jednom regionu mogu da ne budu prihvaćene u drugim regionima. Zato ovaj organizacioni dizajn nije prihvatljiv za proizvode koji prolaze kroz brze tehnološke promene.[517]

10.3.3. Globalna funkcionalna organizaciona struktura

Funkcionalni dizajn (Slika 10.5) je najkorisniji za kompanije koje imaju uske ili slične linije proizvoda, sa jedinstvenim standardima u čitavom svetu, kao što je Britiš ervejz. Česta je i kod kompanija koje se bave energijom ili eksploatacijom sirovina, kao što su rudarske ili naftne kompanije, jer je kod njih važna sposobnost transfera tehnologije i stručnosti. Posao i zaposleni se organizuju u posebne jedinice u skladu sa njihovom poslovnim funkcijama ili stručnim oblastima, pa će te odvojene jedinice biti proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj, ljudski resursi, pravno odeljenje itd. Neće sve kompanije imati istu strukturu, zbog različitih delatnosti kojima se bave. Na primer, svaka kompanija će imati prodaju, računovodstvo, informacioni sistem, ljudske resurse i pravno odeljenje, ali će npr. osiguravajuća kompanija imati odeljenje za životno osiguranje, osiguranje automobila, kuće ili stana i zdravstveno osiguranje, dok će Britiš ervejz, između ostalih funkcija, imati i službu letenja i sigurnost i bezbednost.[518]

Slika 10.5. Funkcionalna organizaciona struktura



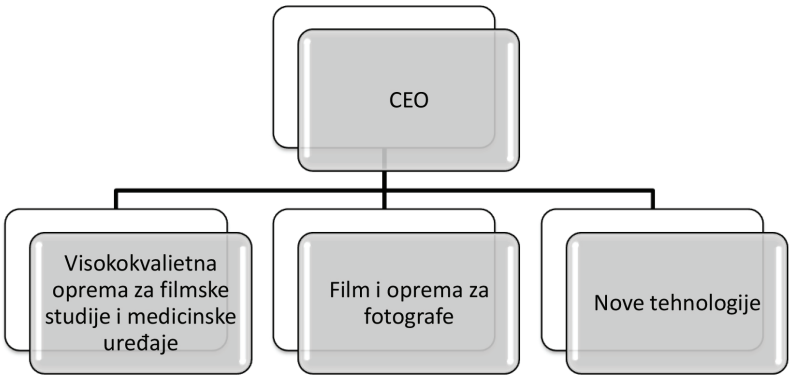
Kompanije sa ovim dizajnom mogu lako da prenesu znanja i stručnost u okviru pojedinačnih funkcija. Na primer, znanja iz oblasti eksploatacije nafte koja su zaposleni kompanije Ekson mobil (eng. *ExxonMobil*) stekli u Golfskom zalivu mogu da se koriste i na drugim naftnim poljima svuda u svetu. Drugo, menadžeri drže centralizovanu kontrolu nad funkcijama, pa menadžer na čelu divizije rafinerija nafte može lako da uvede neku promenu u proizvodnju koja će odgovarati kretanjima na svetskom tržištu. Takođe, fokus je na poslovnim funkcijama, pa se problem nastao u marketingu rešava u okviru te poslovne funkcije svuda u svetu i odvaja se od drugih funkcija.[519]

Mana ove strukture je što se zaposleni često toliko fokusiraju na svoje funkcije, pa gube iz vida ukupne ciljeve organizacije, što može da bude i na štetu kompanije. Nekad je i teška koordinacija između funkcija.

10.3.4. Organizaciona struktura orijentisana prema kupcima

Kod ovakve organizacione strukture vodi se računa o specifičnim potrebama različitih grupa kupaca, a svaka od tih grupa zahteva posebnu stručnost ili pažnju. Kodak (eng. *Eastman Kodak*) je usvojio upravo ovu strukturu (Slika 10.6). Kao što vidimo, svaka od ovih grupa kupaca ima drugačije potrebe i za njih su kreirani različiti proizvodi.

Slika 10.6. Organizaciona struktura kompanije Kodak



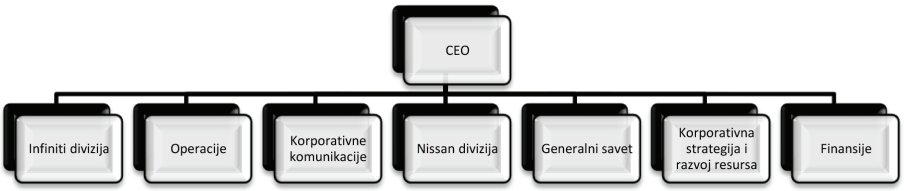
Izvor: organizaciona šema urađena prema Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 416

Ova vrsta organizacionog dizajna je najkorisnija kad su grupe potrošača koje opslužuje kompanija toliko različite da zahtevaju potpuno drugačiji marketinški pristup. Na primer, prodaja papira za štampanje pojedinačnom korisniku se potpuno razlikuje od opreme za medicinske uređaje u bolnici. Prednost ove strukture je što omogućava kompaniji da zadovolji specifične potrebe grupa potrošača. Sa druge strane, problem je koordinacija delova, jer svaka poslovna jedinica radi na fundamentalno različitom tržištu.[520] Takođe, dolazi do dupliranja funkcija, kao i do pojave da se zadovoljenje potreba kupaca stavi ispred organizacionih ciljeva i uopšteno ograničenog gledanja na organizacione ciljeve.[521]

10.3.5. Hibridne organizacione strukture

Svi ovi tipovi organizacionog dizajna predstavljaju idealne situacije, dok većina MNK zapravo danas stvara sopstveni hibridni dizajn koji im najviše odgovara, s obzirom na njenu veličinu, strategiju, tehnologiju koju koristi, okruženje i kulturu. U mnogim kompanijama ćemo zateći elemente svake od ovih vrsta dizajna koje smo opisali. Na primer, kompanija može da koristi globalni proizvodni dizajn kao sveukupni pristup, ali je kod nekih grupa proizvoda veći fokus na geografskoj oblasti ili poslovnim funkcijama nego kod drugih. Kao primer, pogledajmo strukturu kompanije Nisan u Severnoj Americi (Slika 10.7).

Slika 10.7 Hibridni dizajn kompanije Nissan USA



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 419

Kompanija Soni je 2012. godine ujedinila delove kompanije koji proizvode elektronske proizvode, kao što su kompjuteri, mobilni telefoni i set-top boksovi, u novu diviziju koja se zove „*One Sony*". U ovoj strukturi, svi elektronski uređaji su organizovani pod jednim od tri ključna stuba: igrice, mobilni uređaji i pravljenje digitalnih slika. Ova struktura je napravljena da bi se decentralizovao proces donošenja odluka i da bi se pojedinačnim grupama dao autoritet za donošenje odluka.[522]

10.4. NOVE FLEKSIBILNE STRUKTURE

Mnoge organizacije, kao što je na primer Gugl, uvidele su da tradicionalne organizacione strukture ne odgovaraju današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Umesto toga, one treba da budu fleksibilne i inovativne, pa su menadžeri našli nove načine da organizuju posao i zaposlene. Među ove savremene strukture spadaju timska struktura, matrična i projektna struktura, organizacija bez granica i organizacija koja uči,[523] kao i transnacionalna mrežna struktura.

10.4.1. Timska organizaciona struktura

Lari Pejdž (eng. *Larry Page*) i Sergej (eng. *Sergey*) Brin, osnivači Gugla, organizovali su posao preko projekata koje izvršavaju mali fokusirani timovi. U timskoj organizacionoj strukturi čitava organizacija je sačinjena od radnih timova koji obavljaju posao organizacije. U ovoj strukturi je krucijalno osnaživanje zaposlenih (zaposleni imaju autoritet za donošenje odluka), jer nema linije menadžerskog autoriteta od vrha do dna organizacije. Umesto toga, timovi zaposlenih organizuju i izvršavaju posao na način na koji smatraju da je najbolji, ali timovi takođe imaju i odgovornost za izvršavanje organizacionih ciljeva. U velikim organizacijama timska struktura obično dopunjuje postojeću funkcionalnu ili proizvodnu strukturu i dozvoljava kompaniji da ima koristi od dobro organizovane birokratije, ali i od fleksibilnosti timskog rada. Kompanije koje dosta koriste timski rad radi povećanja efikasnosti su Amazon, Boing, HP (eng. *Hewlett-Packard*), Luj Viton, Motorola i Ziroks.[524]

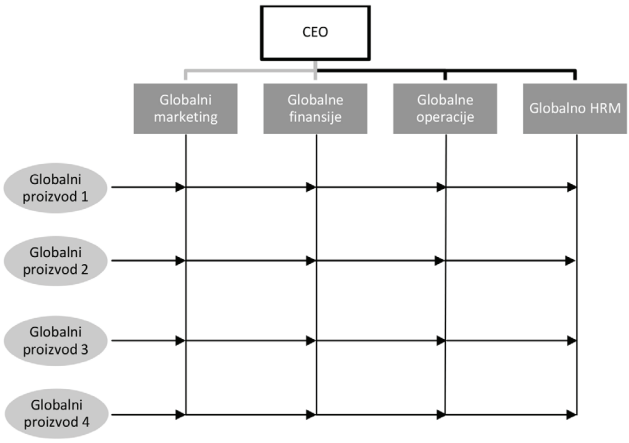
10.4.2. Matrična i projektna organizaciona struktura

Videli smo da postoji nekoliko osnova za grupisanje poslova i zaposlenih, a svaka od njih ima svoje prednosti i mane. Neke kompanije pokušavaju da iskoriste najbolje stvaranjem matrične organizacione strukture. **Matrična struktura** nastaje kombinovanjem dve vrste organizacionog dizajna, npr. proizvodnog i funkcionalnog, ili geografskog i funkcionalnog. Kod nekih kompanija ovakvo rešenje je trajno, dok se kod drugih ona uvodi u posebnim situacijama, npr. kod razvoja novog proizvoda (kao kod kompanije Teksas instruments, čija je organizaciona struktura bazirana na funkcionalnoj departmentalizaciji).[525]

Na Slici 10.8. vidimo kombinaciju proizvodnog i funkcionalnog dizajna. Posao se obično organizuje putem projektnih timova, koji rešavaju konkretne probleme ili zadatke. Zaposleni pri tome rade na više projekata, a kad se zadaci završe, timovi se rasformiraju da bi njegovi članovi prešli na druge projekte. Prednosti globalnog matričnog dizajna su fleksibilnost, bolja koordinacija zaposlenih, bolje korišćenje znanja i iskustva zaposlenih i brže donošenje odluka. Ova struktura omogućava kompaniji da prema potrebi koristi prednosti proizvodnog, geografskog ili funkcionalnog dizajna, dok u isto vreme minimizuje njihove nedostatke. Ona takođe poboljšava komunikaciju između menadžera različitih diviziona.

Sa druge strane, kako možemo videti na Slici 10.8, zaposleni su odgovorni i menadžeru funkcije i menadžeru proizvoda. Time se automatski narušava jedinstvo komandovanja (jedan od 14 Fajolovih principa menadžmenta, koji kaže da zaposleni treba da ima samo jednog šefa) i nema jasne linije autoriteta. Zaposleni rade na više projekata, pa može doći do njihovog zamora i propusta. Takođe, potreban je visoki nivo koordinacije timova. Može doći do nesporazuma i neslaganja u pogledu korišćenja resursa, rasporeda, budžeta i trenutnog angažovanja zaposlenih sa specifičnim veštinama, jer su oni potrebni na raznim projektima.

Slika 10.8. Matrična struktura



Zbog ovih problema, umesto jednostavne matrice u kojoj menadžeri različitog dela matrice direktno pregovaraju da bi razrešili konflikte i dogovorili se o resursima, neke velike kompanije su se razvile u složene matrice. U ovom slučaju se dodaju menadžeri matrice i posebna odeljenja potrebna za koordinaciju poslovanja. [526]

Mnoge kompanije koriste **projektnu strukturu,** gde je čitav posao organizovan putem projekata. Za razliku od matrične strukture, ovde nema formalnih odeljenja u koja se zaposleni vraćaju kad završe projekat. Umesto toga, zaposleni nose svoje veštine, znanja, sposobnosti i iskustva na sledeći projekat. Sav posao na projektima izvršavaju timovi zaposlenih. Projektni timovi se formiraju, rasformiraju i ponovo formiraju prema potrebi. Ovo je jedna od fleksibilnijih organizacionih struktura, bez rigidne organizacione hijerarhije koja usporava odlučivanje. Menadžeri ne daju naređenja, već više služe kao mentori – njihova funkcija je da uklanjaju prepreke i omogućavaju timovima da imaju potrebne resurse radi lakšeg izvršavanja zadataka.[527]

10.4.3. Transnacionalna mrežna struktura

Još jedan novi oblik organizacionog dizajna je **transnacionalna mrežna struktura**.[528] Ona omogućava multinacionalnim kompanijama da koriste prednosti globalne ekonomije obima, dok u isto vreme zadovoljavaju potrebe lokalnih potrošača. On je kombinacija klasične funkcionalne, proizvodne i geografske strukture, dok se koristi mreža da bi se povezale različite filijale širom sveta. Čini se da je slična matričnoj strukturi, ali je dosta složenija.

Transnacionalne mreže predstavljaju integraciju poslovnih funkcija i komunikacija, gde se odluke donose na lokalnom nivou, ali svaka grupa o svojim aktivnostima informiše centralu, a nekad i jedni druge. U centru ove transnacionalne mreže su čvorovi – središta sa relevantnim informacijama o proizvodu, poslovnoj funkciji i geografskoj oblasti. Različite podjedinice posvećene proizvodu ili tržištu imaju različitu strukturu, zavisno od toga šta je najbolje za njihovo poslovanje. Na primer, kompanija Filips je organizovana na ovaj način. Ona posluje u 60 zemalja i ima najrazličitije proizvode, od sijalica do odbrambenih sistema. Kompanija ima tri proizvodne divizije sa različitim brojem podjedinica, a fokus svake od njih se dosta razlikuje. Neke su specijalizovane za proizvodnju, neke za prodaju, neke su pod potpunom kontrolom centrale, dok druge imaju autonomiju.[529]

10.4.4. Organizacija bez granica

Organizacija bez granica nije definisana niti ograničena veštačkim internim (vertikalnim i horizontalnim) ili eksternim granicama koje nameće unapred definisana struktura. Interne granice u organizacijama su hijerarhijski nivoi u organizaciji, kao i horizontalno odvojeni departmani nametnuti specijalizacijom posla, a eksterne su granice koje odvajaju kompaniju od potrošača, dobavljača i drugih stejkholdera.[530]

Primer ovakve organizacije je 12.000 naučnika iz 70 zemalja sveta koji sarađuju na Velikom hadronskom sudaraču (eng. *Large Hadron Collider*), najvećem svetskom akceleratoru čestica.[531] Naučnici širom sveta prevazilaze granice mesta, organizacije i tehničke specijalizacije da bi radili na ovom fantastičnom projektu.

Jedan od oblika u kojima se javljaju organizacije bez granica je virtuelna organizacija. **Virtuelna organizacija** se obično sastoji od malog broja stalno zaposlenih, dok privremeno angažuje spoljašnje specijaliste prema potrebi. Ona se fokusira samo na svoje osnovne delatnosti koje može da izvršava bolje, brže ili jeftinije od drugih, a za sve druge aktivnosti angažuje druge kompanije – dobavljače, specijaliste i konsultante. Na primer, kompanija može sama da radi dizajn i proizvodnju proizvoda, upravljanje ljudskim resursima i istraživanje i razvoj, a da za sve ostale aktivnosti kao što je npr. distribucija proizvoda angažuje druge firme. Ovakvu strukturu često viđamo u modnoj industriji, gde etiketa na odeći ne znači da postoji i konkretna fabrika pod tim imenom. Prednost je smanjenje fiksnih troškova – kompanija plaća rad, stručnost i proizvodne sposobnosti samo kad je to potrebno. Sa druge strane, kad se važne poslovne aktivnosti autsorsuju spoljašnjim saradnicima može doći do gubitka kontrole. Takođe, kompanije koje vrše date usluge mogu u budućnosti postati konkurenti kompanije.

10.4.5. Organizacija koja uči

Organizacija koja uči nije toliko posebna vrsta organizacione strukture, koliko novi način razmišljanja. To je organizacija koja je razvila sposobnost da stalno uči, prilagođava se i menja. U ovakvoj organizaciji zaposleni stalno stiču, dele i primenjuju nova znanja u radu ili donošenju odluka. Dobar primer je britanski maloprodajni lanac Tesko. Oni imaju potpuno odvojen IT sistem sa odgovarajućim poslovnim procesima koji obezbeđuju model za sve strane operacije.

Zaposleni u čitavoj organizaciji, bez obzira na specijalnosti i različite hijerarhijske nivoe, moraju da dele informacije i sarađuju na radnim aktivnostima. Takvo okruženje zahteva minimalne fizičke i strukturne barijere, što dozvoljava zaposlenima da rade zajedno i da tokom tog procesa uče jedni od drugih. Osnaženi radni timovi su važan deo ovakvog organizacionog dizajna. Sami timovi donose odluke o tome šta treba da se uradi i rešavaju pitanja koja se pojavljuju. Ovako nema potrebe za šefovima koji će upravljati i kontrolisati. I u ovom slučaju menadžeri olakšavaju rad i pružaju podršku.[532]

10.5. KOORDINACIJA

U prethodnom delu teksta videli smo kako se kompanije dele u podjedinice. **Koordinacija** je proces povezivanja i integrisanja funkcija i aktivnosti različitih grupa, jedinica ili diviziona. Potreba za koordinacijom će zavisiti od nivoa međuzavisnosti jedinica i funkcija. Što je viši nivo međuzavisnosti između diviziona i funkcija, više će biti potrebno koordinacije između njih.[533]

Postoji nekoliko mehanizama koordinacije. Jedan način koordinisanja rada podjedinica je centralizacija, o kojoj je već bilo govora. Ipak, ako treba koordinisati složenu organizaciju, centralizacija neće biti vrlo uspešna. Menadžeri višeg nivoa koji treba da vrše koordinaciju podjedinica brzo postaju preplavljeni količinom posla potrebnom da bi se uskladio rad mnogih delova kompanije, naročito ako su ti delovi veliki, različiti i rašireni u raznim delovima sveta.[534]

Ako je potrebno koordinisati rad mnogih delova, nekad se osnivaju i posebni timovi za koordinaciju koji se sastoje od zaposlenih iz svakog diviziona ili jedinice. Pravila i procedure takođe olakšavaju koordinaciju. Npr. ako pravila nalažu da se jednom mesečno šalju izveštaji o troškovima u centralu kompanije, sektor finansija će lakše koordinisati gotovinski tok na nivou kompanije.

Kompanije koriste i neformalne mehanizme koordinacije, naročito neformalne menadžerske mreže. To su grupe menadžera iz različitih delova kompanije koji su na neki način međusobno povezani – na osnovu ličnog poznanstva, zajedničkih poznanika ili su se upoznali na različitim treninzima ili sastancima. Ove mreže mogu biti vrlo korisne u zaobilaženju birokratije koja može usporiti komunikaciju i donošenje odluka.[535]

10.6. KONTROLA

Još jedna važna uloga organizacione strukture je da omogući efikasnu kontrolu. **Kontrola** je proces nadgledanja performansi i izvođenja neophodnih promena da bi organizacija izvršavala postavljene ciljeve.[536] Setimo se da je kontrola jedna od četiri funkcije menadžmenta, uz planiranje, organizovanje i vođenje.

Četiri glavne vrste kontrole u multinacionalnim kompanijama su lična kontrola, birokratska kontrola, kontrola rezultata i kontrola putem organizacione kulture.[537]

Lična kontrola se bazira na ličnom kontaktu sa podređenima. Ona se najviše koristi u malim kompanijama, gde je u sklopu direktnog nadgledanja zaposlenih. Ipak, ona je važna i na različitim nivoima MNK. Na primer, CEO može koristiti ličnu kontrolu da utiče na ponašanje svojih podređenih, kao što su menadžeri proizvodnih diviziona ili regiona. Sa svoje strane, i menadžeri diviziona mogu koristiti isti tip kontrole sa svojim direktno podređenima i tako redom do menadžera prve linije. Džek Velč, (eng. *Jack Welch*), dugogodišnji direktor Dženeral elektrika, imao je redovne sastanke (jedan-na-jedan) sa menadžerima svih najvažnijih filijala širom sveta.

Birokratska kontrola je kontrola kroz sistem pravila i procedura koje upravljaju aktivnostima podjedinica. Najvažniji oblici ove kontrole su pravila za trošenje budžeta. Svaka podjedinica ima svoj budžet, koji određuje matična kompanija da kontroliše podjedinice.

Kontrola rezultata uključuje postavljanje ciljeva za podjedinice i objektivna merila performansi, kao što su profitabilnost, produktivnost, rast, tržišno učešće i kvalitet. Performanse podjedinica se ocenjuju na osnovu njihovog ispunjenja ciljeva. Ako su ciljevi ostvareni, menadžeri će biti nagrađeni, a ako nisu, top menadžeri će uglavnom

intervenisati da vide koji su razlozi i da preduzmu korektivne mere ako je to potrebno. Kontrola se ostvaruje poređenjem ostvarenih performansi i postavljenih ciljeva. Naravno, ciljevi svake jedinice ili funkcije će biti u skladu sa onim što oni rade, npr. ciljevi funkcije marketinga će biti tržišno učešće, ciljevi za funkciju proizvodnje će biti u vezi sa proizvodnjom i kvalitetom itd.

Kontrola putem organizacione kulture postoji kad zaposleni prihvataju norme i sistem vrednosti u kompaniji. Organizaciona kultura onda kontroliše ponašanje zaposlenih, što smanjuje potrebu za direktnim nadgledanjem. U kompanijama sa jakom organizacionom kulturom, samokontrola može smanjiti potrebu za drugim oblicima kontrole.

UNIVERZITET AKREDITOVANI PRIVATNI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

11.
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koja je uloga menadžmenta ljudskih resursa u poslovnom uspehu kompanija?
- Koje su specifičnosti međunarodnog HRM?
- Šta je regrutovanje i koji metodi se najčešće koriste u međunarodnom HRM?
- Ko su ekspatrijati?
- Šta sve obuhvata pripremu, obuku i prilagođavanje ekspatrijata?
- Šta je kulturni šok?
- Kako se procenjuje učinak menadžera ekspatrijata?
- Šta čini kompenzacioni paket menadžera ekspatrijata?

Primer iz prakse 11.1.

Želite li alternativu tradicionalnim ekspatrijatama?
Pokušajte sa „bumerangom"!

Umesto slanja ekspatrijata u strane zemlje, neke MNK eksperimentišu sa tzv. „bumeranzima". One regrutuju zaposlene koji su emigrirali u inostranstvo i traže od njih da se vrate u svoju zemlju porekla da tamo budu menadžeri filijale. Kompanije koje su uvele ovaj način regrutovanja često posluju u zemljama sa različitim kulturama i jezicima. Na primer, američke kompanije u poslednje vreme sve više šalju ovakve zaposlene u Kinu kao menadžere.

Zvuči kao odlična ideja zbog svoje jednostavnosti. Kompanije na važne pozicije postavljaju visoko obrazovane i iskusne menadžere koji već znaju lokalnu kulturu, jezik i način poslovanja. Ovaj pristup koriste npr. Mekdonalds, Meriot i Pejles šuz (eng. *Payless Shoes*). Kompanija Pejles šuz je poslala ženu rođenu u El Salvadoru da upravlja regionom Centralne Amerike. Ona je sa 15 godina došla da živi u SAD i na kraju postala američka državljanka, da bi se sa 35 vratila u rodnu zemlju. Poznaje lokalnu kulturu i tečno priča španski.

Ipak, i ovde ima izazova. Iskustvo je pokazalo da se ovakvi zaposleni nekad muče da se prilagode u zemlji koja je nekad bila njihov dom. Nekad je razlog i precenjivanje njihovog poznavanja lokalne kulture nakon više godina provedenih u inostranstvu, kao i nemogućnosti da promene neke aspekte lokalne kulture koji im se ne dopadaju.

Jedan kineski menadžer, koji se vratio u Kinu nakon niza godina provedenih u inostranstvu, bio je frustriran tradicionalnim ponašanjem svojih podređenih. Kad je došao u posetu jednom ogranku kompanije u Kini, zaposleni su ga dočekali poređani u liniju, što je tradicionalni način pozdravljanja visokih menadžera (u cilju zadovoljenja njihovog ega). Međutim, bio je iznerviran i bilo mu je neprijatno i tražio je da to više ne rade. Sve je smatrao gubitkom vremena.

Ove zaposlene takođe može da iznenadi ponašanje lokalnih zaposlenih, jer ga ne tretiraju kao lokalca nego kao stranca. Za neke od lokalnih zaposlenih pokušaji „bumeranga" da se ponaša kao oni su smešne imitacije preplaćenog uljeza. Na primer, jedan Japanac kojeg je Epl poslao da rukovodi njihovom japanskom filijalom vratio se kući nakon godinu dana, jer su ga kolege smatrale „suviše Amerikancem".

Kompanije mogu da pomognu zaposlenima da prevaziđu ove probleme. Nekad mogu da odrede jednog od lokalaca da im bude „prevodilac kulture", da im pomognu da se ponovo prilagode svojoj zemlji porekla. Nažalost, mnoge kompanije koriste ove zaposlene bez prethodne pripreme i planiranja, uz pretpostavku da će se odmah uspešno uklopiti. Procene su da manje od 20% „bumeranga" dobije neku kros-kulturalnu obuku. Treba imati u vidu da su ti ljudi ipak proveli godine, pa i decenije u drugoj kulturi i da nije lako da se prilagode zemlji iz koje su davno otišli.

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 455-456

Upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management* ili HRM) je „proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije". Ova funkcija je od vitalne važnosti za organizaciju i sve zaposlene. Ako se pravilno sprovodi, organizacija će angažovati pravu osobu na pravom mestu, zaposleni će moći da se usavršavaju i napreduju, biće adekvatno motivisani i nagrađeni, a sve u cilju ostvarenja organizacionih ciljeva.[538]

Naravno, i u ovoj oblasti postoje velike kulturalne razlike, od zemalja u kojima se ljudi zapošljavaju u skladu sa znanjem i veštinama koje poseduju (npr. Australija ili Velika Britanija), preko drugih u kojima je najvažnija diploma koju čovek poseduje (Francuska), do trećih u kojima se zapošljavanje vrši isključivo preko veze (arapske zemlje).

Kao što smo rekli, upravljanje ljudskim resursima obuhvata regrutovanje i selekciju menadžera i nemenadžerskog osoblja, različite vidove obuke i usavršavanja, procenu radnog učinka i nagrađivanje. U međunarodnom poslovanju dodajemo i poslovanje u različitim kulturnim okruženjima sa različitim zakonima o radu, kao i interakcije ljudi koji dolaze iz različitih kultura.

Za menadžere ljudskih resursa u multinacionalnim kompanijama izazov ne predstavljaju samo razlike u kulturama, nego i u nivou ekonomskog razvoja i u pravnim sistemima, koji mogu uticati na politiku zapošljavanja, otpuštanja, obuka i nagrađivanja u zemljama u kojima kompanija posluje.[539] Naročito je problematično ako postoje razlike između kulture i zakona u zemlji porekla i u lokalnoj zemlji. Ranije smo pomenuli polnu diskriminaciju u nekim zemljama, pa to može biti i ilustracija potencijalnih problema i u ovoj oblasti. Zamislimo američku kompaniju na Bliskom istoku koja želi da poštuje lokalne zakone, ali isto tako i američke. Dok američki zakoni zabranjuju polnu diskriminaciju, saudijski zakoni ne samo da ne garantuju ravnopravnost polova, nego njihovi i zakoni i običaji zahtevaju posebne uloge i prava žena u društvu.

Demografske promene utiču na promene na tržištu rada. Sve više ima zaposlenih žena. Imigracija je postala intenzivna nakon početka sukoba u Siriji. Na primer, u toku 2015. godine Nemačka je primila oko 1,1 milion imigranata, najviše u posleratnoj istoriji.[540] Takođe, stanovništvo postaje sve starije i produžava se rok za odlazak u penziju. Neki poslodavci prilagođavaju radna mesta starijim zaposlenima i obezbeđuju im posebne udobnije stolice.[541] Predviđa se da će 2050. prosečna starost u Kini iznositi 48,7 godina; u Indiji 37,2, a u SAD 40 godina, što će sve uticati na promene u upravljanju ljudskim resursima.

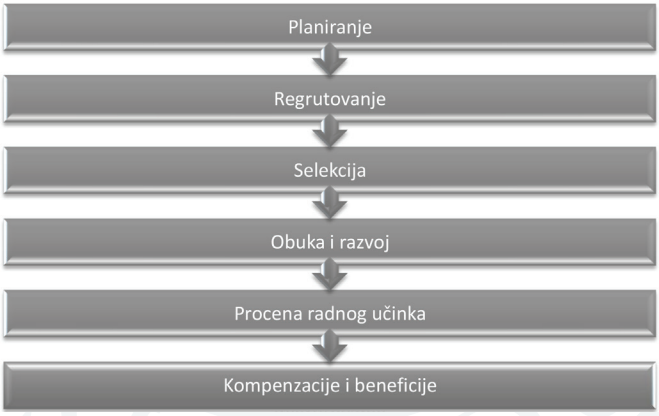
11.1. STRATEGIJSKA ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Veliki broj istraživanja je pokazao da je za visoku profitabilnost kompanija potrebna uska veza između HRM i strategije. Za dobre organizacione performanse nije dovoljna samo dobro osmišljena strategija, nego i ljudi koji će je sprovesti. Da bi kompanija bila bolja od svojih konkurenata, mora imati prave ljude na pravim pozicijama. Ti ljudi

moraju biti dobro obučeni, da bi imali potrebne veštine kako bi efikasno radili svoj posao i da bi se ponašali na način koji odgovara organizacionoj kulturi kompanije. Njihov sistem nagrada i beneficija mora biti podsticajan da bi zaposleni radili u skladu sa strategijom kompanije, a sistem evaluacije zaposlenih takav da meri ponašanja koja kompanija želi da ohrabruje.[542]

U procesu HRM (Slika 11.1) treba krenuti od strategijskog konteksta u kojem kompanija posluje. Na primer, kompanija koristi strategiju vođstva u troškovima i želi da premesti proizvodnju na lokaciju sa jeftinom radnom snagom, poput Bangladeša ili Vijetnama. Ta odluka može dovesti do manje potrebe za domaćom radnom snagom i veće potrebe za zapošljavanjem radnika na stranoj lokaciji. HR menadžeri bi trebalo da razviju pakete otpremnina za radnike koji će izgubiti posao, kao i da naprave plan regrutovanja, selekcije i obuke radnika na novoj lokaciji. Onda bi trebalo da se izaberu menadžeri koji će nadgledati preseljenje proizvodnje – transfer tehnologije, načina rada i vlasništva, ali pre svega oni treba da budu obučeni za uslove u novom okruženju. Takođe, HR menadžeri treba da definišu kako će se vršiti evaluacija i procena učinka menadžera i zaposlenih na novoj lokaciji.[543]

Slika 11.1. Proces upravljanja ljudskim resursima



Sada na primer sve više američkih kompanija smatra da je zlatno doba proizvodnje u Kini prošlo i razmatra povratak u SAD ili preseljenje na drugu jeftiniju lokaciju. Čak i Mekdonalds razmišlja da sledi primer kompanije Jam brends (eng. *Yum Brands*), koja je prodala svoju kinesku filijalu kineskoj kompaniji *Yum China*.[544]

Porter je rekao da je za konkurente teže da imitiraju razvijanje uspešne međunarodne radne snage nego da nabave sličnu tehnologiju ili kapital, pa ono može da bude razlika između uspeha i neuspeha. Uspešno HRM može pomoći kompaniji da nadmaši konkurenciju u identifkovanju novih poslovnih prilika, prilagođavanju novim uslovima, deljenju znanja u čitavoj kompaniji, dobroj koordinaciji akvizicija i flijala i održavanju posvećenosti i motivisanosti zaposlenih.[545]

11.2. SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kulturni kontekst današnjeg poslovnog okruženja komplikuje razvoj uspešne HRM strategije. Jedna od osnovnih razlika između domaćeg i međunarodnog upravljanja ljudskim resursima je da u međunarodnom okruženju, umesto uobičajenih stručnih znanja i sposobnosti, zaposleni treba da poseduje i sposobnost adaptacije stranom okruženju i motivaciju za rad u drugačijoj kulturi.

Pre nego što počnu da zapošljavaju ljude u stranoj zemlji, kompanije treba da vode računa o razlikama između nacionalnih tržišta radne snage. Neke od nacionalnih specifičnosti su: nivo nezaposlenosti, struktura i obrazovanost radne snage, troškovi radne snage, različiti uslovi angažovanja radnika, prava radnika i kulture.[546]

- Što se tiče strukture i obrazovanosti radne snage, kompaniji je važno da li u lokalnoj zemlji ljudi dobijaju opšte obrazovanje ili stručno i specijalizovano. Na primer, u SAD je opšte obrazovanje, dok u Švajcarskoj nailazimo na dualno obrazovanje, u kojem se srednjoškolci već u toku škole osposobljavaju za rad.
- Na različitim tržištima kompanije se susreću sa različitim nivoima raspoloživosti radne snage. Na primer, zbog tradicije celoživotnog zaposlenja i lojalnosti jednom poslodavcu, Tojota i druge velike japanske kompanije ulaze u partnerstva sa školama u Japanu da bi obezbedili najbolje buduće zaposlene. Međutim, to je nemoguće u inostranstvu, jer lokalne škole nisu spremne da ulaze u partnerstva sa kompanijama da obučavaju kadar baš za njih.[547] Takođe, u nekim zemljama radna snaga je uglavnom nestručna i slabo obrazovana, pa kompanije moraju da ulažu dodatna sredstva u dodatnu obuku zaposlenih.
- S obzirom na to da se razlikuju radni uslovi i troškovi života na nacionalnim tržištima, tako variraju i troškovi radne snage. Kompanije treba da vode računa o tome da plate zaposlenih budu u skladu sa lokalnim troškovima života. Treba da uzmu u obzir lokalne zakone koji određuju minimalne zarade, koji nekad zahtevaju plaćene godišnje bonuse ili zdravstveno osiguranje. Takođe, važno je i nagrađivanje menadžera koji se šalju na rad u inostranstvo.
- Različiti uslovi angažovanja radnika. Zakoni o radu definišu socijalnu zaštitu zaposlenih, zabranu diskriminacije, položaj stranaca, dobijanje radnih dozvola, oporezivanje radnika, nagrađivanje i beneficije.[548]

Kao što postoje nacionalne specifičnosti između tržišta radne snage, nacionalna kultura utiče i, između ostalog, na sledeće aspekte HRM: kako se definiše uspešan menadžer, način davanja povratnih informacija (eng. *feedback*), spremnost prihvatanja angažovanja u inostranstvu, sistem nagrađivanja i različite koncepte socijalne pravde i pristupe organizacionoj strukturi i strategijskoj dinamici.[549]

Osim toga, nacionalna kultura utiče i na sam proces HRM, što ćemo videti u tekstu koji sledi.

11.3. NACIONALNO POREKLO ZAPOSLENIH U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU

MNK imaju četiri osnovna izvora ljudskih resursa: državljani zemlje porekla, državljani lokalne zemlje, državljani treće zemlje i inpatrijati. Osim toga, mnoge kompanije dolaze do zaposlenih putem autsorsinga svojih globalnih operacija, ili privremeno angažuju radnike iz inostranstva uz radne vize do nekoliko godina.[550]

Državljani zemlje porekla su menadžeri koji su državljani zemlje u kojoj je smešteno sedište kompanije. Oni se nazivaju **ekspatrijati**, a ta reč označava ljude koji žive i rade izvan svoje zemlje porekla. Ranije su obično sve MNK slale ekspatrijate na glavne pozicije svoje strane filijale, a za mnoge kompanije taj trend je ostao do danas. Procenjuje se da danas u Kini ima oko 300.000 ekspatrijata, a oko šest miliona Amerikanaca radi u inostranstvu. Neke MNK imaju ogroman broj zaposlenih ekspatrijata, na primer, Rojal Dač Šel (eng. *Royal Dutch/Shell*) ima oko 5.000 ekspatrijata u 120 zemalja, a Simens oko 2.000 u preko 100 zemalja.[551]

Postoji nekoliko razloga za angažovanje ekspatrijata: započinjanje rada nove filijale u inostranstvu, obezbeđivanje tehničkog znanja i stručnosti, održavanje finansijske kontrole nad stranom filijalom, nepostojanje odgovarajućeg kadra u inostranstvu, kompanija ne smatra da će se dugo zadržati na stranom tržištu, ubeđenje kompanije da treba da zadrži strani imidž na tržištu i verovanje da su menadžeri iz zemlje porekla najbolji za dati posao. Nekad je razlog multietnička struktura lokalne zemlje, pa bi postavljanje pripadnika jedne od lokalnih nacija dovelo do političkih problema, a nekad kompanije jednostavno žele da svojim talentovanim menadžerima obezbede međunarodno iskustvo, da bi ih kasnije prebacile na važnije pozicije.

Sa druge strane, slanje ekspatrijata u inostranstvo je skupo (neke procene su da slanje menadžera na tri godine može da košta i milion dolara), strani menadžeri ne poznaju dobro lokalno okruženje, pa je potrebno vreme da se uklope. Nekad je uklapanje u lokalnu sredinu neuspešno i ekspatrijata se vraća u zemlju porekla pre roka.

Državljani lokalne zemlje su lokalni menadžeri koje angažuje MNK. Mnoge kompanije angažuju lokalne državljane, naročito za pozicije srednjeg i nižeg menadžmenta. Razlozi za njihovo angažovanje su: oni dobro poznaju lokalnu kulturu i nema potrebe za njihovim uklapanjem kao kod ekspatrijata; od MNK se u mnogim zemljama očekuju da zapošljavaju lokalne ljude (u nekim zemljama zakoni izričito zahtevaju da se neki procenat radne snage popuni lokalnim stanovništvom, npr. u Brazilu su to dve trećine); to je takođe dosta jeftinije od angažovanja ekspatrijata. Čak 70% zaposlenih korejskog Samsunga su stranci, i to iz lokalnih zemalja.[552]

Državljani treće zemlje su menadžeri koji nisu državljani ni lokalne zemlje u kojoj kompanija posluje, ni zemlje porekla kompanije, nego treće zemlje. Prednosti njihovog angažovanja su troškovi (uglavnom jeftinije nego slanje ekspatrijata) i često dobro poznavanje regiona ili korišćenje lokalnog jezika, npr. ako nemačka kompanija u Kolumbiji angažuje Meksikanca. Oni često dobro razumeju korporativne politike iz

perspektive stranca i lakše mogu da prenesu i primene te politike u lokalnoj zemlji nego što to mogu ekspatrijati. Nekad nude i drugačiju perspektivu i rešavanje problema i od ekspatrijata i od državljana lokalne zemlje. Naročito u zajedničkim ulaganjima mogu da pokažu globalni ili transnacionalni imidž kompanije i da kompaniji donesu veštine multikulturalne komunikacije.[553]

Nekad kompanije u svojoj centrali angažuju ljude iz lokalne ili treće zemlje. Oni se zovu **inpatrijati**. Kompanije ih sve više angažuju u cilju razvijanja multilingvalnih globalnih menadžera, koji lako mogu da obavljaju zadatke u inostranstvu, bez obzira na njihovo poreklo. Čak i japanske kompanije počinju da angažuju inpatrijate da im pomognu u rešavanju međunarodnih izazova.[554]

Kod autsorsinga operacija u inostranstvu, kompanija angažuje partnerske kompanije da za njih obavljaju neki deo posla. Pomenuli smo da se sve više radi autsorsing u oblasti usluga, pa se u stranim zemljama, koristeći jeftine telekomunikacije, vrše različite usluge, od pravnih do računovodstvenih. Niska cena radne snage u tim zemljama (npr. Indija, Pakistan, Filipini) nije više jedini razlog njihovog angažovanja, nego je to i nepostojanje dobro obučene radne snage u zemlji porekla kompanije.

Postoje još neke vrste zaposlenih (prema nacionalnom poreklu), kao što su npr. stalni ekspatrijati (koji u inostranstvu provode mnogo godina, a nekad čak i čitav radni vek), tzv. domaći internacionalci (rade u domaćoj kompaniji, ali u stalnom kontaktu sa stranim kupcima telefonom ili imejlom), zatim zaposleni koji se često šalju na put u inostranstvo u kraćem trajanju (od nekoliko nedelja do godine dana – što postaje sve popularnije, jer ne zahteva seljenje zaposlenog i porodice) i zaposleni iz lokalne zemlje koji su godinama živeli u inostranstvu (sa zanimljivim nazivom„bumerang" zbog povratka u zemlju porekla, Primer iz prakse 11.1).[555]

Međunarodna kompanija mora da reši nekoliko važnih pitanja koja se odnose na globalno upravljanje ljudskim resursima. To su razvoj strategije HRM, razumevanje kulturnog okruženja HRM i razumevanje političkog i pravnog okruženja HRM.[556]

11.4. STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA

Sveukupna strategija kompanije mora biti logična i dobro osmišljena. Važan deo ukupne strategije je strategija upravljanja ljudskim resursima. Na samom početku, kompanija treba da odabere odakle će biti menadžeri i nemenadžersko osoblje. Kompanije imaju izbor između etnocentrične, policentrične, geocentrične i regiocentrične strategije zapošljavanja (eng. *staffing*).[557]

- Kompanije koje imaju **etnocentričnu** strategiju zapošljavanja popunjavaju više pozicije u stranoj zemlji pripadnicima zemlje porekla kompanije, tj. ekspatrijatama. Niže pozicije popunjavaju ljudi iz lokalne zemlje. Prednosti su što ekspatrijati dobro poznaju ciljeve kompanije, proizvode, tehnologiju, politike i procedure. Često se koristi kad ne postoji adekvatan lokalni menadžerski kadar, kad je potrebno održavati stalnu komunikaciju sa matičnom kompanijom,

kad je potrebno imati veću kontrolu nad filijalom, kad se osniva zajedničko ulaganje i kad je potrebnija lojalnost matičnoj kompaniji nego novoosnovanoj firmi. Takođe se koristi kad je potrebno u stranu filijalu preneti specifične veštine koje čine distinktivne kompetencije kompanije.[558] Mane ovog pristupa su što se ne daju mogućnosti razvoja lokalnim menadžerima, što smanjuje njihovu lojalnost kompaniji i što se dešava da se ekspatrijati ne prilagode dobro stranom okruženju. Naravno, slanje ekspatrijata u inostranstvo je skupo, naročito ako se sele sa čitavom porodicom.

- Kod **policentrične** strategije zapošljavanja glavne pozicije u filijali u inostranstvu se daju lokalnim menadžerima. Ovaj pristup će biti efikasniji kod multinacionalne strategije. Ovi menadžeri dobro poznaju lokalnu kulturu, jezik i način poslovanja, a već imaju i dosta kontakata sa lokalnim kompanijama. Oni će biti bolje prihvaćeni, kako u samoj kompaniji, tako i u okruženju, nego menadžeri ekspatrijati. Ovo je obično jeftinije za kompaniju.
- **Geocentrični** ili globalni pristup stavlja u istu kategoriju ljude iz zemlje porekla, lokalne zemlje i treće zemlje. Kompanija želi da angažuje najbolje ljude, bez obzira na zemlju porekla. Ovaj model zapošljavanja se koristi u potpuno internacionalizovanim kompanijama kao što su Filips, Nestle i Unilever.[559] Prednosti ovog pristupa su veći izbor kvalifikovanih kandidata, veća kulturalna prilagodljivost i fleksibilnost, deljenje znanja. Osim toga, kad se na višu poziciju postavi državljanin treće zemlje, ne dolazi do negativnog raspoloženja lokalnih zaposlenih da su u podređenoj poziciji u odnosu na menadžere iz zemlje porekla kompanije.
- Kod **regiocentričnog pristupa** se na pozicije postavljaju menadžeri iz regiona, npr. bilo gde u Latinskoj Americi menadžer iz Argentine. Oni uglavnom poznaju lokalni jezik, a donekle su upoznati i sa kulturalnim osobenostima nacionalnih tržišta.

11.5. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

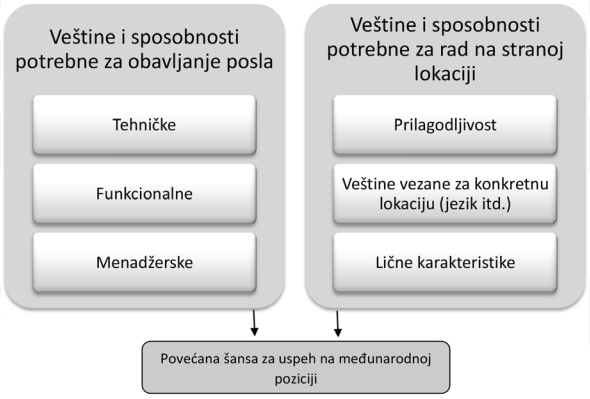
Sam proces HRM počinje planiranjem. Plan ljudskih resursa mora biti u skladu sa strategijom organizacije da bi se ostvarila konkurentska prednost. Kompanija treba da proceni potrebe za ljudskim resursima u narednom periodu i na kojim lokacijama. Predviđa se broj zaposlenih, određene veštine, sposobnosti i znanja koja menadžeri treba da poseduju, da li će se koristiti interni izvori regrutovanja (unapređenje već zaposlenog osoblja) ili eksterni (regrutovanje izvan kompanije) i da li će menadžeri biti ekspatrijati ili iz lokalne zemlje.

Veštine i znanja potrebne za međunarodnog menadžera možemo podeliti na one koje su potrebne za obavljanje samog posla i one koje su potrebne za uspešno uklapanje u lokalnu sredinu (Slika 11.2).[560] Tehničke, funkcionalne i menadžerske veštine i znanja su potrebne za obavljanje konkretnog posla. Na primer, ako se šalje novi marketing

menadžer na stranu lokaciju, on mora da zna sve o poslovnoj funkciji marketinga, da poseduje konkretna znanja u vezi sa obavljanjem posla (npr. o dostupnosti masovnih medija ili demografskim karakteristikama lokalnog tržišta) i da poseduje interpersonalne, liderske i organizacione veštine potrebne za upravljanje u inostranstvu.

Zatim, da bi menadžer bio uspešan na stranoj lokaciji, mora i da se uklopi u lokalno okruženje. Veštine i sposobnosti potrebne za to su kulturalna inteligencija, tj. sposobnost prilagođavanja novim kulturama, upotreba stranih jezika (naročito lokalnog), dobro opšte psihofizičko stanje, nezavisnost i oslanjanje na samog sebe i odgovarajući nivo iskustva i obrazovanja. Kompanije koje imaju etnocentrični ili geocentrični pristup zapošljavanju moraju da posvete više resursa selekciji i obuci zaposlenih nego što je to slučaj sa policentričnim pristupom (jer su državljani lokalne zemlje već uklopljeni u okruženje).

Slika 11.2 Veštine i sposobnosti potrebne međunarodnom menadžeru



Izvor: Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 566

Postoji više načina stvaranja baze zaposlenih sa odgovarajućim veštinama. Mnoge kompanije jednostavno rotiraju perspektivne menadžere na različitim međunarodnim pozicijama tokom nekoliko godina. Ovaj pristup stvara menadžere sa širokim međunarodnim iskustvom u više zemalja. Na primer, Prokter i Gembl na ovaj način stvara bazu talentovanih međunarodnih menadžera, koje onda po potrebi šalje na razne zadatke i pozicije bilo gde u svetu. Neke kompanije regrutuju strane studente koji žele da se vrate u svoju zemlju nakon diplomiranja, gde će njihov jezik i kultura biti dobro iskorišćeni. Ili, treća grupa kompanija organizuje treninge za potencijalne menadžere širom sveta koji zajedno rade na različitim projektima i simulacijama realnih situacija, kao npr. Motorola.[561]

Nacionalna kultura utiče na sve faze procesa HRM, uključujući i regrutovanje i selekciju. Na primer, u Kini se čitavo poslovanje zasniva na recipročnim vezama

(guanxi) i činjenju usluga, tako da veze utiču i na zapošljavanje, obuku i razvoj karijere zaposlenih u toj zemlji. Jedan Amerikanac je bio prilično zbunjen kad su ga na finalnom razgovoru za posao u Samsungu Korejanci pitali o tome šta je po profesiji njegov otac, da li mu majka radi i šta mu rade braća i sestre. Ono što su za Amerikance irelevantna i diskriminatorna, pa čak i ilegalna pitanja, u Koreji su sasvim normalna i neophodna da bi se doneo konačan sud o kandidatu. U nekim zemljama i ne postoji zakonska zaštita protiv diskriminacije u procesu selekcije (kao što je Tajland), dok u drugima postoji, ali se ne poštuje (Meksiko). Dok se u zemljama Zapada pri selekciji traže kandidati koji će najbolje raditi određeni posao, u Japanu se više naglašava timski rad i harmonija u grupi.[562]

11.5.1. Regrutovanje

MNK na različite načine regrutuju iskusne menadžere.[563] Interni izvori regrutovanja su uobičajeni – među zaposlenima koji već rade u kompaniji. To mogu biti i menadžeri koji su proveli već neko vreme u inostranstvu, kao i oni koji su radili samo u zemlji porekla. Kompanije nekad angažuju i svoje penzionisane menadžere za kratkoročne pozicije. Na primer, Virlpul (eng. *Whirlpool*) je angažovao jednog od svojih penzionisanih viših inženjera da pomogne u širenju fabrike u Šangaju. Penzioneri često rado idu na takve zadatke. Na primer, Verajzon (eng. *Verizon*) ima bazu od nekoliko stotina penzionera voljnih za takva angažovanja.

Takođe, kompanije nekad ponude posao i perspektivnim menadžerima koji već rade za drugu firmu. Za najviše pozicije često se obraćaju tzv. *head-hunting* agencijama, koje za njih pronalaze kandidate. *Head-hunting* agencije su firme koje aktivno traže kvalifikovane menadžere i druge stručnjake za moguće visoke pozicije u drugim organizacijama. Do nedavno, ovakav način angažovanja se smatrao neetičnim, ali je sada postao uobičajen.

Što se tiče regrutovanja mlađih menadžera, kompanije naročito traže ljude koji su tek diplomirali, naročito sa znanjem jezika, iskustvom sa međunarodnim putovanjima i diplomom MBA ili nekom sličnom diplomom. Neke kompanije imaju sveobuhvatne programe za regrutovanje globalnih talenata, npr. Koka-kola traži strance koji studiraju u SAD i koji planiraju da se vrate u svoju zemlju porekla. Kompanija im obezbeđuje jednogodišnju obuku i onda najbolje od njih zaposli da bi ih poslala u njihove zemlje porekla.

Jedan trend je postao očigledan, a to je da se sve više vrednuje kompetentnost umesto nacionalnosti.

11.5.2. Selekcija

Nakon što je napravljena baza mogućih kandidata za međunarodne pozicije, menadžeri ljudskih resursa moraju da izaberu najbolje. MNK na raspolaganju imaju

nekoliko metoda selekcije, kao što su centri za procenu i intenzivne provere ranijih iskustava i uspeha, a najčešći su testovi i intervjui. Ipak, testovi se mnogo češće koriste u domaćem HRM nego u međunarodnom. Neki stručnjaci smatraju da detaljan intervju sa višim menadžerima daje najviše informacija o potencijalnim kandidatima. Mnoge kompanije koriste intervju, a jedno istraživanje je pokazalo da 52% američkih kompanija koristi intervju sa kandidatom i njegovim bračnim drugom, dok 47% intervjuiše samo kandidata. Pošto je prilagođavanje porodice novom kulturnom okruženju važan faktor uspeha ekspatrijata, sve više kompanija intervjuiše i bračne drugove kandidata.[564]

Najbolji kandidati će imati sledeće karakteristike:[565]

- Menadžerske veštine (tehničke i liderske veštine, poznavanje organizacione kulture);
- Odgovarajuće obrazovanje i obuka (formalno obrazovanje, poznavanje lokalnog tržišta, njegove kulture i jezika);
- Prilagodljivost novim situacijama (sposobnost istovremenog prilagođavanja novom poslu i radnom okruženju, prilagođavanje za rad sa lokalnim radnicima, prilagođavanje novoj kulturi);

Ovde ćemo detaljnije opisati najznačajnije kriterijume:[566]

Prilagodljivost stranim kulturama. Menadžeri ekspatrijati moraju posedovati kulturalnu inteligenciju, tj. moraju biti prilagodljivi u različitim kulturnim okruženjima. Nekoliko karakteristika pokazuje kulturnu prilagodljivost, kao što su radno iskustvo sa stranim kulturama, ranija putovanja u inostranstvo, znanje stranih jezika, skorašnje iskustvo boravka u stranoj zemlji ili strano poreklo, sposobnost rešavanja problema u različitim situacijama i sposobnost rada sa pripadnicima različitih kultura.

Većina organizacija zahteva da njihovi ekspatrijati budu **fizički i emotivno zdravi** i stabilni. Emotivno zdravlje je naročito važno radi prevazilaženja kulturnog šoka.

Godine, iskustvo i obrazovanje. Većina MNK traži ravnotežu između godina i iskustva. Pokazalo se da mlađi menadžeri više žele da idu na međunarodne pozicije, više cene druge kulture i lakše im se prilagođavaju. Ali sa druge strane, mladi ljudi imaju malo menadžerskog iskustva i stručnih znanja. Zato se na mesta u inostranstvu šalju ljudi sa završenim fakultetom, i to sa diplomom mastera, ali je formalno obrazovanje samo polazna tačka pre specijalne obuke i kurseva koje organizuje kompanija.

Poznavanje jezika koji se govori u lokalnoj zemlji može biti veoma značajno za stranu kompaniju. Nažalost, mnoge MNK ne daju dovoljno važnosti ovom vidu obuke, jer je engleski glavni jezik biznisa i svi međunarodni menadžeri ga govore. Oni koji pričaju samo engleski nisu u dobroj poziciji u zemlji u kojoj engleski nije službeni jezik.

Veoma je važno da kandidat za mesto ima i **motivaciju za rad u inostranstvu** i da smatra da je konkretan posao važan.

Članovi porodice su još jedan izuzetno važan faktor u izboru kandidata. Ako porodica nije srećna, menadžer obično radi loše i može da se desi da ga vrate nazad ili da sam želi da se vrati, ili čak da napusti organizaciju. Jedno istraživanje je pokazalo da nivo organizacione podrške koju ekspatrijata oseća da dobija i odnos između posla i

porodice direktno utiču na nameru menadžera da ostane na određenoj poziciji ili ne. Zato mnoge kompanije intervjuišu i bračnog druga prilikom izbora kandidata. Mnoge kompanije proveravaju i prilagodljivost porodice, da bi se videlo koliko porodica može da izdrži teškoće života u inostranstvu. Tu je važno koliko su bliski članovi porodice, kako reaguju na stres i koliko dobro mogu da se prilagode novoj klimi i kulturnom okruženju. Iskustvo je pokazalo da neoženjeni/neudati menadžeri radije prihvataju zadatke u inostranstvu; oženjeni bez dece ili sa decom koja nisu tinejdžeri su takođe podobni i rado prihvataju nameštenje. Menadžeri koji su fokusirani na svoju karijeru i oni koji su već imali međunarodno iskustvo najradije prihvataju novu poziciju. Važno je da li bračni drug može da nastavi karijeru u inostranstvu, kao i da li menadžer oseća da ima podršku organizacije.

Liderske sposobnosti su takođe bitne za ekspatrijate, ali ne znači da će neko biti dobar lider u inostranstvu ako se pokazao dobrim u domaćem okruženju. Obično su dobri pokazatelji zrelost, emotivna stabilnost, komunikacione veštine, nezavisnost, inicijativa, kreativnost i dobro zdravlje.

11.6. PRIPREMA, OBUKA I PRILAGOĐAVANJE EKSPATRIJATA

Međunarodna kompanija mora svojim zaposlenima da obezbedi obuku i razvoj, da bi što bolje obavljali svoj posao. **Obuka** obuhvata instrukcije u vezi sa poboljšanjem specifičnih veština i sposobnosti u vezi sa poslom. Na primer, obuka može da pomaže zaposlenima da govore strani jezik, da koriste novu opremu ili nove procedure u proizvodnji. Sa druge strane, **razvoj** predstavlja opšte obrazovanje namenjeno pripremi menadžera za nove zadatke ili više pozicije. Na primer, razvoj može da pomaže menadžerima da razviju veštine donošenja odluka ili da motivišu zaposlene da bolje rade.[567]

11.6.1. Priprema i obuka ekspatrijata

Pre samih programa obuke i razvoja, kompanija treba da proceni potrebe za obukom. Ta procena uključuje određivanje razlike između onoga što menadžeri i zaposleni znaju i mogu da rade i onoga što treba da rade u budućnosti. Na primer, ako kompanija otvara filijalu u Južnoj Americi, neki zaposleni treba da nauče španski. Ako već većina zaposlenih govori španski, obuka nije ni potrebna, ali ako ih malo koristi španski ili je to na niskom nivou, potrebna je duža obuka.

Kompanija koja je u početnim fazama internacionalizacije ima drugačije potrebe za obukom i razvojem od globalne firme. Firma koja tek izlazi na međunarodno tržište imaće nekolicinu (ako i toliko) zaposlenih sa međunarodnim iskustvom, pa će zaposlenima biti potrebne detaljne obuke u raznim oblastima. Ipak, nekad i globalnoj kompaniji treba obuka zbog organizacione promene. Na primer, kad je Jaguar preuzeo fabriku u Engleskoj u kojoj se ranije proizvodio ford eskort, menadžeri su uvideli da

zaposleni nisu motivisani i da nisu voljni da preuzmu odgovornost za donošenje odluka. Zato su svi zaposleni poslati na nekoliko radionica u cilju poboljšanja stručnih znanja i povećanja samopouzdanja da bi sami mogli da donose važne odluke.[568]

Postoje standardizovani treninzi, kao i oni prilagođeni potrebama konkretne kompanije. Osim kros-kulturne i jezičke obuke, priprema menadžera ekspatrijata treba da uključi i pomoć i savete u vezi sa:

- fizičkim preseljenjem (putovanje, preseljenje stvari);
- svakodnevnim životom u inostranstvu (održavanje kuće, kupovina, uslovi života);
- porodičnim pitanjima (obrazovanje dece, boravak i posao bračnog druga);
- prilagođavanje poslu u inostranstvu (poslovne prakse, međuljudski odnosi, pravna pitanja, ekonomski i politički uslovi);
- zdravlje, sigurnost i bezbednost ljudi i imovine;
- istorija i politike kompanije, zaposleni na stranoj lokaciji.[569]

11.6.2. Kros-kulturalna obuka

Kros-kulturalna priprema i obuka je veoma važan aspekt pripreme menadžera za odlazak u inostranstvo. Prvi korak uključuje obraćanje pažnje na razlike u kulturama i načinima ponašanja.

Postoje različite vrste obuke koje mogu da se koriste u fazama pre odlaska u inostranstvo, nakon dolaska na stranu lokaciju i nakon povratka u zemlju porekla.[570] One uključuju didaktičke obuke (predavanja, priručnike, neformalne sastanke, upoznavanje sa činjenicama poput politika, pravila i prakse), iskustvene (radionice, simulacije, praktične vežbe), jezičke (kursevi stranih jezika), atribuciju (učenje razmišljanja i ponašanja kao pripadnik druge kulture), sticanje kulturne svesnosti (uopšteno o kulturi i njenim elementima, šta razlikuje jednu kulturu od druge, vrednosti i norme ponašanja), interakciju (realne situacije iz života, saveti bivših ekspatrijata) i promena kognitivnog ponašanja.

Obuka pre odlaska se fokusira na procenu da li će se menadžer i članovi njegove porodice uspešno prilagoditi stranoj kulturi ili će doživeti kulturni šok, uz sprečavanje neuspeha u tom prilagođavanju. Ova faza treba da razvije odgovarajući nivo razumevanja okolnosti koje ekspatrijata može da očekuje, da bi mogao da prepozna simptome kulturnog šoka i da ih prevaziđe. Kombinacija raznih vrsta treninga obezbeđuju dobro razumevanje strane kulture i načina života i rada u njoj.

Nakon dolaska u stranu zemlju nastavlja se sa intenzivnom jezičkom obukom, kao i savetovanjem u vezi sa realnim iskustvima iz života i adekvatnim načinom reagovanja. Praktična i interaktivna obuka su od velike pomoći u ovoj fazi. Takođe, bilo bi dobro da se podrška ekspatrijatama nastavi i kasnije, kad počnu osećati prve simptome frustracije i stresa zbog problema sa uklapanjem u okruženje.

11.6.3. Problemi sa ekspatrijacijom menadžera

Poslednjih godina raste broj menadžera ekspatrijata u svetu. To je možda zato što se sve više kompanija danas internacionalizuje, uključujući MNK iz zemalja u razvoju, kao što su Brazil, Indija i Kina. Osim toga, i poznate svetske MNK su se proširile u gotovo sve zemlje sveta, pošto su im se otvorila nova tržišta zemalja u razvoju. Preko 90% kompanija sa liste Fortune 500 posluje danas u Kini. Međutim, slanje ekspatrijata u inostranstvo može biti rizično jer se oko 20% tih nameštenja završi neuspehom (ili raniji povratak ili nezadovoljavajuće performanse).[571] Taj procenat varira od zemlje do zemlje – u japanskim kompanijama manje od 5%, u evropskim oko 10%, a u američkim 20-30%.

Čak i ako sve ide kako treba i menadžer je uspešan u novoj sredini, slanje ekspatrijata u inostranstvo je skupo. Kad se saberu svi troškovi (viša plata, avionske karte za članove porodice, troškovi preseljenja, dodatak za održavanje domaćinstva, obrazovanje dece, službeni auto, porezi, putovanje u zemlju porekla, obuke itd.), prva godina u inostranstvu može koštati i 300% menadžerove osnovne plate. Slanje stručnjaka u inostranstvo na tri godine lako može premašiti milion dolara.

U literaturi se najčešće pominju ovi razlozi neuspeha ekspatrijata:[572]

- Izbor na osnovu kriterijuma sedišta kompanije umesto potreba konkretnog zadatka;
- Neadekvatna priprema i obuka pre odlaska;
- Otuđenje i nedostatak podrške od sedišta kompanije;
- Nesposobnost prilagođavanja lokalnoj kulturi i radnom okruženju;
- Problemi sa bračnim drugom i decom – loše prilagođavanje, nesrećna porodica;
- Nedovoljna kompenzacija i finansijska podrška;
- Loši programi razvoja karijere i podrške nakon povratka.

Veliki procenat ovih problema dolazi zbog loše pripreme i planiranja adaptacije i povratka menadžera i njegove supruge/supruga. Na primer, u fazama selekcije, pripreme i podrške, nedovoljno se pažnje poklanja prikladnosti i prilagodljivosti bračnog druga. Njena/njegova nemogućnost da se prilagodi novom okruženju se najčešće navodi kao razlog neuspeha ekspatrijata u evropskim i američkim kompanijama. A ipak, kao što smo videli, samo polovina kompanija uključuje i bračnog druga u intervju kandidata.[573]

Pogledajmo neke posledice neuspeha ekspatrijata:[574]

- Prerani povratak

Prerani povratak (zbog zahteva menadžera ili kompanije koja traži da se vrati) može ugroziti sposobnost kompanije da se uspešno nadmeće protiv konkurenata.

- Izgubljeni troškovi preseljenja

Slanje ekspatrijate u inostranstvo (plus bračni drug i deca) je vrlo skupo. Ovi troškovi mogu da premaše 100.000 dolara.

- Izgubljeni troškovi pripreme i podrške

Kompanija gubi i direktne (obuka, plata u inostranstvu) i indirektne troškove (neobavljanje posla) pripreme i obuke menadžera.

- Drugi indirektni troškovi

Neuspeh loše utiče na karijeru i samopouzdanje menadžera i pogoršava njegove odnose sa lokalnim zaposlenima, zvaničnicima, potrošačima i dobavljačima (koji se izgrađuju godinama).

- Loše performanse

Čak i ako ekspatrijata ne ode sa pozicije, možda neće dobro raditi (npr. donosi loše odluke, kvari odnose sa lokalnim partnerima, ne ostvaruje ciljeve kompanije).

- Odlazak iz kompanije nakon povratka

Kad se ekspatrijata vrati u zemlju porekla i ode iz kompanije, kompanija nema nikakve koristi od njegovog iskustva nakon uloženih stotina hiljada dolara.

- Negativna energija u kompaniji

Kad se počne širiti priča o problemima koje imaju ekspatrijati (npr. neuspeh, pitanje „daleko od očiju, daleko od srca", loši izgledi za napredovanje nakon povratka), regrutovanje postaje teže i kompaniji je teško da iskoristi šanse koje se pojavljuju u inostranstvu.

11.6.4. Kulturni šok

Svi koji su nekad živeli u inostranstvu doživeli su neku vrstu kulturnog šoka. To je osećaj fizičke i emocionalne nelagode koji doživljavamo ako se preselimo u drugu zemlju ili drugačije okruženje. Osoba ne zna šta ili kako treba da radi u novom okruženju, kao i šta je prikladno, a šta nije.[575] **Kulturni šok** se opisuje i kao stanje dezorijentisanosti i anksioznosti zbog toga što ne znamo kako da se ponašamo u nepoznatoj kulturi,[576] šta je prihvatljivo, a šta neprihvatljivo. Simptomi kulturnog šoka se kreću od blage iritacije do duboke psihičke krize, a oni dovode do nemogućnosti efikasnog rada, stresa među članovima porodice i neprijateljstva prema pripadnicima zemlje u kojoj se nalazimo.

Ljudi prolaze kroz različite faze kulturnog šoka drugačijom dinamikom. Neko se prilagođava brže, a neko sporije. U početku su ljudi obično uzbuđeni zbog dolaska u novu sredinu, imaju pozitivne stavove i očekivanja, osećaju se kao turisti (**faza medenog meseca**). Nakon toga dolazi do **faze iritacije i neprijateljstva**, kad razlike među kulturama dovode do problema na radnom mestu, kod kuće i u svakodnevnom životu. Ljudi se osećaju dezorijentisano, pate za kućom, napadaju sve oko sebe. Nakon toga dolazi do **postepenog prilagođavanja**, perioda oporavka u kojem čovek postepeno počinje da razume načine ponašanja, da koristi lokalni jezik i da funkcioniše u svakodnevnom životu. **Bikulturizam** je faza u kojoj menadžer i članovi porodice prihvataju i cene lokalne ljude i način ponašanja i rada i mogu uspešno da funkcionišu u obe kulture. Da napomenemo na kraju, do kulturnog šoka može doći i kad se menadžer premesti u drugi deo strane zemlje sa drugačijom kulturom.[577]

11.6.5. Povratak ekspatrijata

Za većinu menadžera ekspatrijata, povratak u zemlju porekla (tzv. **repatrijacija**) se dešava u okviru pet godina nakon odlaska. Nakon povratka, često se suočavaju sa problemom prilagođavanja. Postoji nekoliko razloga njihovog povratka: istek ugovora i uspešno obavljen zadatak, žele da im se deca obrazuju u zemlji porekla, ili nisu zadovoljni u inostranstvu. Nekad su nezadovoljni zbog nedostatka organizacione podrške, pa se menadžer oseća da ta pozicija nije važna i zato želi da se vrati što pre. Još jedan razlog povratka je što suprug/supruga ili deca ne žele da ostanu, ili imaju loše performanse na poziciji u inostranstvu, pa kompanija nije zadovoljna.[578]

MNK često ne daju menadžerima stari posao i finansijska pozicija im je obično lošija nego u inostranstvu, jer gube sve dodatke i naknade koje su imali (službeni auto i sl.). Takođe, imaju manje autonomije nego u inostranstvu, gde su bili na odgovornoj poziciji. Jedno istraživanje je pokazalo da čak tri četvrtine menadžera smatra da je radno mesto koje su dobili nakon povratka u zemlju lošije od prethodnog, umesto da napreduju. Zato je 25% menadžera napustilo kompaniju u toku jedne godine.[579]

Nakon povratka u zemlju porekla, ljudi često osećaju i **povratni kulturni šok**. Kao i kod odlaska u stranu zemlju, i povratnici prolaze kroz faze ponovne adaptacije. Prvo se osećamo divno što se vraćamo kući, što vidimo prijatelje i porodicu, jedemo u poznatim restoranima. Očekujemo da se ništa nije promenilo. Međutim, dešava se da menadžeri zateknu drugačiju situaciju, kao prvo na radnom mestu. Možda su došle neke nove kolege, uvedena nova pravila i ne čeka ih njihovo staro radno mesto. Takođe se često dešava da nakon nekog vremena ljudi otkriju da su se i oni u međuvremenu promenili i da ne reaguju na isti način na stare stvari. Posmatramo stare norme ponašanja i vrednosti na novi način jer smo stekli drugačiju perspektivu u inostranstvu. Možda nam i fali nešto iz zemlje u kojoj smo bili, npr. omiljeni desert. Možda žele da pričaju o stečenim iskustvima ali niko ne želi da sluša, ili ne mogu da primene stečeno znanje.

Kompanije su počele da shvataju da ne smeju ignorisati pitanje repatrijacije i da ekspatrijati predstavljaju jedinstven resurs nakon povratka u zemlju: oni mogu da pomognu kompaniji važnim informacijama koje su sakupili, veštinama koje su razvili i znanjem koje su stekli radom u inostranstvu.[580] Kao i prilikom odlaska iz zemlje, kompanije treba da obezbede menadžerima podršku prilikom povratka.

Da bi se menadžerima olakšao povratak u zemlju, neke MNK su razvile i razne strategije tranzicije. Npr. u ugovoru o repatrijaciji, pre odlaska u inostranstvo menadžeru se obeća da će pri povratku dobiti određenu vrstu radnog mesta (ne konkretno radno mesto). Neke održavaju kuće ekspatrijata dok se oni ne vrate u zemlju, što pomaže u prevazilaženju finansijskog šoka nakon povratka. Neke kompanije informišu te menadžere sve vreme boravka u inostranstvu o dešavanjima u kompaniji i uključuju ih u projekte kad god su na odsustvu u zemlji porekla. To omogućava da osoba oseća da je i dalje bitna i prisutna u kompaniji.[581]

11.7. PROCENA UČINKA I KOMPENZACIJA MENADŽERA EKSPATRIJATA

Nema sumnje da je procena učinka i kompenzacija menadžera komplikovanija u slučaju multinacionalnih kompanija nego kod onih koje su prisutne samo na domaćem tržištu. Videćemo njihove specifičnosti u tekstu koji sledi.

11.7.1. Procena učinka ekspatrijata

Procena učinka je proces ocenjivanja koliko uspešno ljudi obavljaju svoj posao. Cilj procene učinka je da se zaposlenima daju povratne informacije o tome koliko dobro rade, da se stvori osnova za nagrađivanje, da se identifikuju oblasti u kojima je potrebna dodatna obuka i da se otkriju problematične oblasti kod kojih je možda potrebna promena radnog mesta.[582]

Procena učinka menadžera u međunarodnom poslovanju mora biti bazirana na jasnim ciljevima koje kompanija ima za svoje strane filijale. Uspešna filijala na zrelom i stabilnom tržištu imaće drugačije ciljeve od novootvorene filijale na novom i nestabilnom tržištu. Zato, MNK koja šalje menadžere na takve dve različite pozicije ne može očekivati iste rezultate od njih.

U proceni učinka menadžera uzima se u obzir prodaja, marža, rast tržišnog učešća, ili bilo koji drugi kriterijumi koje kompanija smatra važnim. Način procene učinka se dosta razlikuje u različitim kulturama, npr. negde se radi individualna procena učinka, a negde se ona fokusira na radne timove ili na lojalnost kompaniji, kao npr. u Japanu. Isto tako, na povratne informacije o učinku ljudi iz različitih kultura drugačije reaguju. Problem u proceni radnog učinka za MNK predstavlja i kulturna i geografska distanca, a osnovna pitanja u ovom smislu su ko će vršiti evaluaciju, kad i koji aspekti treba da se ocenjuju.[583]

Procena učinka ekspatrijata može se raditi u zemlji porekla, u lokalnoj zemlji ili na obe lokacije. Isto tako, u procenu se uključuju HR menadžeri, podređeni, nadređeni i kolege. Još jedno važno pitanje je kad treba da se vrši procena. Da li je za performanse strane filijale u prvih pola godine nakon dolaska odgovoran sadašnji menadžer ili onaj koji je tu bio pet godina? Uglavnom, ekspatrijatama treba dati određeni period prilagođavanja, pre formalne procene radnog učinka. Najbolje bi bilo da im se u prvih nekoliko meseci daju neformalne povratne informacije, da znaju (i oni i kompanija) da li je menadžer dobro počeo ili ne, da bi mogao da napravi eventualne korekcije u načinu rada. Takođe, vremenski interval vršenja procene učinka odrediće kompanija. To može biti kvartalno ili polugodišnje, a možda i samo jednom godišnje.

11.7.2. Kompenzacija menadžera ekspatrijata

Sama reč „kompenzacija" ima različito značenje u različitim kulturama. Na Zapadu ona znači razmenu – rad i rezultati za platu i beneficije. U Nemačkoj ona implicira i dostignuće i merilo vrednosti. U Japanu ta reč uključuje i zaštitu, što je u skladu sa njihovim tradicionalnim paternalističkim sistemom zapošljavanja za čitav život.[584]

Da bi kompanija bila konkurentna, mora obezbediti privlačan kompenzacioni paket za svoje menadžere. Ti paketi uključuju platu i beneficije, a određuju ih uslovi ponude i tražnje za talentovanim menadžerima, obrazovanje i profesija menadžera, posedovanje potrebnih licenci, životni standard na datom tržištu, lokalni porezi i zakoni. Na primer, nemačke kompanije obično nadoknađuju menadžerima troškove upotrebe i održavanja automobila, dok japanski menadžeri uglavnom dobijaju auto plus troškove njegove upotrebe. Japanci takođe dobijaju i visoki dodatak za troškove reprezentacije i poslovne poklone. Od zemlje do zemlje nailazimo na različitu visinu i strukturu plate (osnovna plata i dodaci), kao i na razliku između plata top menadžera i nemenadžerskog osoblja. Američki direktori imaju najviše plate u svetu, čak duplo više od britanskih, koji su drugi na listi.[585] Njihovi top menadžeri nekad zarađuju i 400 puta više nego nemenadžersko osoblje u istoj delatnosti.[586] Takođe se po zemljama razlikuje broj dana godišnjeg odmora i državnih praznika u toku godine. Najviše slobodnih dana, ne računajući i državne praznike, u toku godine imaju zaposleni u Francuskoj i Ujedinjenim Arapskim Emiratima (30), a najmanje na Filipinima (5), Tajlandu (6) i Kanadi (10).[587] U Srbiji je zakonski minimum 20 slobodnih dana, ne računajući državne i verske praznike.[588]

Mnogo je komplikovanije određivanje kompenzacije za menadžere ekspatrijate. Kompenzacioni paket treba da nadoknadi velike razlike valutnih kurseva, životnog standarda, načina života itd. Kad su menadžeri na kratkotrajnom angažovanju u inostranstvu, njihova plata se uglavnom ne menja (osim dnevnica koje dobijaju dok borave u inostranstvu). Ako se radi o dužem angažovanju, kompenzacija se prilagođava da bi menadžer mogao da održi isti životni standard. Prilagođavanje je naročito važno ako se menadžer seli iz lokacije sa nižim životnim standardom na skupu lokaciju.

Troškovi života se drastično razlikuju po državama, pa i između razvijenijih i manje razvijenih delova iste zemlje, a i menjaju se tokom vremena. Pogledajmo listu petnaest najskupljih i najjeftinijih gradova 2016. godine (Tabela 11.1). Beograd zauzima 203. poziciju. Troškovi života u Cirihu su 237%, a u Londonu 180% viši nego u Beogradu, dok je za život u Kairu potrebno samo 33% novca koji bi se potrošio u Beogradu.[589]

Tabela 11.1. Najskuplji i najjeftiniji gradovi 2016. godine

1.	Cirih (Švajcarska)	214.	Sarajevo (BiH)
2.	Grand Kajman (Kajmanska ostva)	215.	Kluj-Napoka (Rumunija)
3.	Ženeva (Švajcarska)	216.	Gvadalahara (Meksiko)
4.	Rejkjavik (Island)	217.	Delhi (Indija)
5.	Njujork (SAD)	218.	Skoplje (Makedonija)
6.	San Francisko (SAD)	219.	Bangalor (Indija)
7.	Vašington (SAD)	220.	Temišvar (Rumunija)
8.	Bern (Švajcarska)	221.	Hiderabad (Indija)
9.	London (UK)	222.	Ahmedabad (Indija)
10.	Hong Kong (Kina)	223.	Tbilisi (Gruzija)
11.	Oslo (Norveška)	224.	Kijev (Ukrajina)
12.	Honolulu (SAD)	225.	Kalkuta (Indija)
13.	San Hoze (SAD)	226.	Puni (Indija)
14.	Sidnej (Australija)	227.	Tunis (Tunis)
15.	Tokio (Japan)	228.	Kairo (Egipat)

Izvor: Expatistan's Cost of Living World Map (2016) Expatistan, dostupno na https://www.expatistan.com/cost-of-living/index, pregledano 23.5.2017.

Kompenzacioni paket se sastoji od osnovne plate i različitih nadoknada. Kao prvo, to je naknada za različite troškove života u domaćoj i stranoj zemlji, koja uključuju privatno obrazovanje dece, održavanje domaćinstva, zdravstveno osiguranje, naknadu za posetu matičnoj zemlji i odlazak na odmor, članstvo u klubovima i sl. Naravno, ovaj dodatak nije potreban ako menadžer putuje u zemlju sa nižim životnim standardom. Zatim su tu i premije za otežane uslove rada ili za rad u inostranstvu (uglavnom da bi angažovanje menadžerima bilo primamljivije). Jedna američka kompanija daje premiju od 75.000 dolara godišnje kao nadoknadu za rad na rizičnom području, u ovom slučaju u Iraku.[590] Veoma je važno da ne dođe do dvostrukog oporezivanja menadžera.

Uglavnom postoje razlike (nekad ogromne) u nadoknadama ekspatrijata i menadžera iz lokalne zemlje na sličnim pozicijama, što često izaziva nezadovoljstvo kod lokalnih zaposlenih. Situacija postaje složenija ako zajedno rade i državljani treće zemlje. Nažalost, ne postoji jednostavno rešenje ovog problema, jer je teško bez privlačnih kompenzacija uopšte privući menadžera da radi u inostranstvu.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II - MEĐUNARODNI MENADŽMENT: PRAKSE, IZAZOVI I ŠANSE

12.
ORGANIZACIONO PONAŠANJE U MEĐUNARODNOM MENADŽMENTU

U ovom poglavlju saznaćete odgovore na sledeća pitanja:

- Koji faktori utiču na ponašanje pojedinca?
- Šta su vrednosti i stavovi?
- Da li je motivacija uslovljena nacionalnom kulturom?
- Koje su kulturalne razlike u odlučivanju?
- Šta je ograničena racionalnost?
- Koje su prednosti i mane multikulturnih timova?
- Koje su specifičnosti i izazovi liderstva u međunarodnom menadžmentu?
- Šta je organizaciona kultura?
- Koji su tipovi organizacionih kultura u međunarodnim organizacijama?

Primer iz prakse 12.1.

Multikulturalni timovi

Pre nekoliko godina, tri kompanije koje se obično nadmeću jedna protiv druge, osnovale su strategijsku alijansu radi razvijanja revolucionarnog čipa. Taj tim su nazvale Trijada (eng. the *Triad*), a sastojao se od zaposlenih u nemačkom Simensu, japanskoj Tošibi i američkom IBM. Sedište tima je bilo u jednoj fabrici kompanije IBM u američkoj državi Njujork. Tim se sastojao od skoro sto naučnika iz tri kompanije i sa tri kontinenta. Menadžeri projekta su bili zabrinuti da će njihove kulture stvoriti probleme – i bili su u pravu.

Pogledajmo ponašanje zaposlenih u Tošibi. Nemci su bili šokirani kad su videli da tokom važnih sastanaka Japanci imaju zatvorene oči (izgledalo je kao da spavaju!). Ipak, to je uobičajena praksa za preopterećene Japance kad se razgovor na sastanku ne tiče njih. Sa druge strane, Japancima (koji inače rade u velikim timovima) je bilo vrlo teško da sede u malim individualnim kancelarijama i pričaju na engleskom. Zato su se, kad god su mogli, odvajali u udobnija okruženja i u grupe koje su činili samo Japanci. I osećanja američkih naučnika su podrivala timski duh. Smatrali su da Nemci suviše planiraju, a da Japanci nikako ne donose jasne odluke i stalno proveravaju predloge. Nemci i Japanci su se žalili da Amerikanci ne posvećuju dovoljno vremena da ih upoznaju, kako na poslu, tako i na društvenim događajima. Nažalost, sve ovo je dovelo do klime nerazumevanja i nepoverenja. Čak je bilo nekih ideja da neko namerno ometa napredak tima.

U teoriji, heterogeni tim inteligentnih ljudi koji rade na novoj tehnologiji trebalo bi da dobro funkcioniše. Razlog zašto, bar u početku, ovaj tim nije funkcionisao je što su se ljudi odvajali u grupe. Kod analize situacije, uvideli su da je glavni uzrok problema bio što pažnja nije bila posvećena grupnoj interakciji i tim bildingu (eng. *team building*). Umesto toga, važnija su bila tehnička i logistička pitanja, uz samo kratki kurs o životu u inostranstvu. Jedan HR menadžer iz Tošibe je rekao „Trebalo je da više sarađujemo sa HR menadžerima iz Simensa i IBM da razvijemo zajedničke programe obuke". Simens je takođe objasnio zaposlenima život u inostranstvu onim što su nazvali „hamburger stil menadžmenta". Amerikanci, kako su rekli, počinju svoju kritiku lagano, ćaskanjem poput „kako vam je porodica", a to je vrh kajzerice. Onda kreću odmah na „meso", tj. kritiku, nakon čega sledi drugi deo kajzerice, što predstavljaju reči ohrabrenja. Nasuprot tome, kod Nemaca je sve „meso", a sa Japancima treba da naučite da nađete „meso".

Uprkos svim preprekama, članovi Trijade su rekli da su dosta naučili iz ovog iskustva – i o tehnologiji i o saradnji sa različitim grupama ljudi širom sveta.

Izvor: Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 469

Organizaciono ponašanje je naučna disciplina koja se bavi ponašanjem ljudi u organizacijama. Ono obuhvata ponašanje pojedinaca (stavove, ličnost, percepciju, učenje i motivaciju), grupe (grupne norme, uloge, stvaranje tima, liderstvo i konflikt) i organizacione aspekte ponašanja (struktura, kultura, politike upravljanja ljudskim resursima). Ciljevi organizacionog ponašanja su da objasni, predvidi i utiče na ponašanje zaposlenih. Složićemo se da se, kao i kod drugih oblasti međunarodnog menadžmenta, i organizaciono ponašanje znatno komplikuje u okruženju u kojem rade ljudi iz različitih kulturnih miljea i koji na drugačiji način shvataju organizaciju i svoj odnos prema njoj.

Već smo u ranijim poglavljima pisali o nacionalnim kulturama i njihovom uticaju na međunarodno poslovanje. Sada ćemo detaljnije proučiti ponašanje menadžera i zaposlenih u različitim kulturama i kako to ponašanje utiče na svakodnevno poslovanje.

12.1. POJEDINAC U ORGANIZACIJI

U ovom delu analiziraćemo važne aspekte organizacionog ponašanja vezane za pojedinca u organizaciji, kao što su individualno ponašanje, motivacija i odlučivanje.

12.1.1. Individualno ponašanje

Na ponašanje pojedinca u organizaciji utiču različiti faktori, kao što su ličnost, stavovi, percepcija, kreativnost i stres.[591]

Ličnost je relativno stabilni skup psiholoških atributa koja razlikuje jednu osobu od druge.[592] Na formiranje ličnosti utiču i nasleđeni biološki atributi, kao i okruženje u kojem pojedinac živi. Veoma je važno naglasiti, da, iako je moguće napraviti neke sličnosti i razlike među pripadnicima različitih kultura, menadžeri ne treba da koriste generalizacije, već da uzmu u obzir da je svaki zaposleni ličnost za sebe, bez obzira na to odakle dolazi i da postoje različite ličnosti među ljudima iste nacionalnosti.

Psiholozi su identifikovali na hiljade crta ličnosti i dimenzija po kojima se ljudi razlikuju jedni od drugih, ali je za ponašanje u organizacijama naročito važno „pet velikih" crta ličnosti:[593]

- Ekstravertnost/introvertnost – društvenost, pričljivost, otvorenost ka drugima;
- Slaganje sa drugima – fleksibilnost, saradnja, poverenje prema drugima;
- Savesnost – odgovornost, organizovanost, orijentisanost na ciljeve;
- Emotivna stabilnost – sigurnost, smirenost, samouverenost;
- Otvorenost – maštovitost, otvoren um, znatiželja.

Istraživanja su pokazala da u Evropi i Severnoj Americi nivo savesnosti i emotivne stabilnosti mogu dosta dobro pokazati da li će osoba dobro obavljati svoj posao, bez obzira na delatnost, npr. Evropljani sa visokim nivoom savesnosti i emotivne stabil-

nosti će uglavnom imati bolje radne rezultate nego osobe sa niskim nivoom ove dve crte ličnosti. Slično tome, ekstraverzija uglavnom pokazuje budući uspeh menadžera u Kini i na nekim poslovima u Evropi, kao što su menadžeri marketinga i prodaje.[594]

Još neke crte ličnosti su važne na radnom mestu. Na primer **lokus kontrole**, koji pokazuje koliko ljudi veruju da njihovo ponašanje utiče na ono što im se dešava, a ne da je sve stvar sudbine ili sreće. Logično je da će ljudi koji smatraju da su sami odgovorni za svoj život vredno raditi da bi dobili unapređenje. Za posao je takođe važna **samoefikasnost**, tj. verovanje u sebe i svoje sposobnosti za izvršavanje zadatka. Ljudi koji veruju u sebe će više biti sposobni da se fokusiraju na posao u cilju izvršenja zadatka, jer smatraju da će biti dobri u tome.

Stav je naše pozitivno ili negativno reagovanje na neke objekte, ljude ili događaje. Iako su neki stavovi dugotrajni i duboko usađeni, neki se mogu brzo stvarati i menjati. U radnom okruženju menadžere najviše interesuju stavovi zaposlenih prema poslu, tj. zadovoljstvo poslom, lojalnost prema organizaciji, kao i nivo do kojeg se zaposleni identifikuju sa poslom. **Zadovoljstvo** ili **nezadovoljstvo** poslom je stav koji pokazuje koliko je zaposleni zadovoljan ili ispunjen poslom koji radi. Zadovoljstvo poslom će uticati na produktivnost, odsustvovanje s posla, menjanje radnog mesta, a konačno i na zadovoljstvo klijenata.[595] Zadovoljan zaposleni će manje odsustvovati, mada ne znači da će imati i bolji radni učinak. Nezadovoljan zaposleni može reagovati na različite načine, od napuštanja posla do ometanja drugih zaposlenih, neprijateljstva, agresivnosti itd.

Istraživanja su pokazala da ekspatrijati koji su nezadovoljni poslom u inostranstvu češće odlaze iz kompanije nego menadžeri koji su zadovoljniji. Pokazalo se i da zaposleni Japanci imaju manje zadovoljstvo poslom nego zaposleni Amerikanci, kao i da su zaposleni u bivšim republikama Sovjetskog Saveza relativno nezadovoljni poslom.[596]

Još jedan stav bitan u menadžmentu je **posvećenost organizaciji**, koji pokazuje koliko se pojedinac poistovećuje sa organizacijom i koliko joj je lojalan. Na primer, organizaciona posvećenost je veća kod zaposlenih u Aziji, nego u zemljama Zapada ili arapskim zemljama.[597]

Percepcija je način na koji obraćamo pažnju na informacije iz okruženja, organizujemo ih, tumačimo i pamtimo.[598] Drugim rečima, to je način na koji doživljavamo svet oko sebe. U organizaciji je izuzetno važno kako zaposleni doživljavaju svoje radno mesto i koliko je menadžer pravedan prema njima. Zaposleni više reaguju na svoju percepciju stvarnosti nego na objektivne činjenice. Možemo da kažemo da, ako zaposleni doživljava menadžera kao pravednog, onda on i jeste pravedan. Jedna od velikih opasnosti u međunarodnom poslovanju su stereotipi, generalizacije o grupi ljudi, pri čemu se svima pripisuju gotovo iste osobine, samo na osnovu pripadnosti grupi. Mogu biti i pozitivni i negativni. Na primer, Japanci su vredni, Nemci su tačni, tinejdžeri su lenji itd.

Osim stereotipa, percepcija može uticati na poslovanje i na druge načine. Na primer, način na koji ljudi iz različitih kultura doživljavaju rizik. Jedna studija je pokazala da menadžeri iz šest latinoameričkih država različito percipiraju poslovni rizik (politički, tržišni i valutni).[599]

Stres je još jedan važan faktor ponašanja na poslu. Američka zdravstvena asocijacija je objavila da je stres uzrok čak 60% svih bolesti[600], a smatra se i vodećim zdravstvenim problemom u SAD.[601] Posao je glavni uzročnik stresa kod odraslih ljudi, mada je u poslednjih nekoliko decenija povećan i nivo stresa kod dece, tinejdžera, studenata i starijih. On može biti uzrokovan i pozitivnim stvarima, npr. kad dobijemo dve ponude za posao i treba da odaberemo jednu.

U međunarodnom poslovanju važna su dva aspekta stresa. Prvi je stres kojem su izloženi ekspatrijati kad odlaze da rade u inostranstvo. O toj temi smo diskutovali u poglavlju o upravljanju ljudskim resursima. Drugi je činjenica da ljudi iz različitih kultura drugačije reaguju na stres.[602] Na primer, jedno istraživanje je pokazalo da najviše stresa i najveće nezadovoljstvo poslom doživljavaju menadžeri iz zemalja u razvoju, za razliku od razvijenih zemalja.[603]

12.1.2. Motivacija

Motivacija je skup faktora koji nas pokreću, usmeravaju i daju nam istrajnost da dostignemo cilj.[604] Dakle, motivacija nas podstiče da krenemo sa izvršavanjem zadataka, pomaže nam da ne gubimo vreme na sporedne aktivnosti koje nemaju veze sa ostvarivanjem cilja i daju nam istrajnost dok cilj ne bude ostvaren. U međunarodnom menadžmentu, kao i u domaćem, menadžeri imaju više načina za motivaciju zaposlenih, npr. povišica plate, bonusi, zanimljiv posao, mogućnosti za učenje novih veština, priznanja i slično. S obzirom na to da ljudi iz različitih kultura imaju različite potrebe i **vrednosti** (ono što ljudi veruju da je važno), jasno je da će zaposlene iz različitih zemalja motivisati različiti podsticaji.

Kulturne vrednosti oblikuju vezu između zaposlenog i kompanije. U nekim kulturama posao se posmatra kao transakcija „novac za rad", a u drugima posao je mogućnost da čovek bude deo nečeg važnog. Obe ove perspektive imaće implikacije za motivaciju. Isto tako, zaposleni širom sveta žele da im njihovi nadređeni veruju i da budu pravedno nagrađeni. Ali kako menadžeri treba da delegiraju autoritet, izgrađuju poverenje i šta uopšte znači „pravedna nagrada" razlikuje se među kulturama. Većina teorija motivacije se zasniva na zapadnjačkim shvatanjima (i to najviše američkim), ali ne znači da one mogu da se primene svuda u svetu.

Potrebe su fizički ili psihološki činioci koji moraju biti zadovoljeni da bi se obezbedili opstanak i blagostanje.[605] Postoje urođene, primarne potrebe (kao što su potreba za hranom, vodom i odmorom) koje nam omogućavaju fizički opstanak, i sekundarne, stečene socijalizacijom, tj. životom u određenoj kulturi. To su potrebe vezane za međusobne odnose, kao što su pripadanje, uspeh, poštovanje i moć.

Jasno nam je da će se razlike u sekundarnim potrebama jače pokazivati u organizacionom okruženju. Mladog čoveka koji se tek oženio i dobio dete neće toliko motivisati lepa kancelarija koliko mogućnost da zaradi više novca. Ili, čoveka u srednjim godinama koji ima materijalnu sigurnost motivisaće druge stvari više nego mladu samohranu majku. Osim ovih razlika, za međunarodno poslovanje su značajne i multikulturalne

razlike. Ljudi koji žive u različitim ekonomskim i kulturnim sistemima imaju drugačije potrebe, tako da će i sistem nagrađivanja koji dobro funkcioniše u jednoj kulturi biti beskoristan u drugoj. Na primer, menadžer sa Zapada koji radi sa podređenim Japancima želi da nagradi zaposlenog za veliki uspeh, pa ga hvali pred čitavom grupom i daje mu posebnu nagradu. S obzirom na to da je Japan kolektivistička kultura, to ne samo da ne bi motivisalo radnika, nego bi se on osećao nelagodno zato što ga uzdižu iznad grupe. Ili, zaposleni iz kultura sa visokim nivoom izbegavanja rizika (kao što su Grčka ili Srbija) biće više motivisan da dobije siguran posao, umesto npr. kreativnog i izazovnog posla.

Setimo se Maslovljeve hijerarhije potreba (fiziološke potrebe, sigurnost, pripadanje, poštovanje i samoostvarenje). Istraživanja su pokazala različitu važnost potreba među kulturama, tako da menadžere iz manje razvijenih zemalja više pokreću potrebe za sigurnošću i poštovanjem nego menadžere iz razvijenih zemalja. Isto tako, kod Meklelandove teorije naučenih potreba, videćemo da će potrebe za moći i dostignućem biti mnogo izraženije kod individualističkih kultura sa visokom tolerancijom rizika. Za razliku od njih, za kolektivističke kulture sa izraženom potrebom za izbegavanjem rizika biće važnije ostvarenje potrebe za pripadanjem.

Potrebe zaposlenih su se menjale tokom nekoliko proteklih decenija, neke su gubile na značaju, a neke postajale važnije. „Zanimljiv posao" je potreba koja sve više dobija na značaju. Jedno istraživanje je pokazalo da se razlikuju potrebe zaposlenih i kako menadžeri gledaju (percepcija) na potrebe zaposlenih, i to u okviru iste kulture. Ako menadžeri nisu uspeli da prepoznaju stvarne potrebe svojih zaposlenih iz iste kulture, onda će pred međunarodnim menadžerom biti mnogo teži zadatak u prepoznavanju potreba, a time i osmišljavanju načina motivacije zaposlenih.[606]

Nemaju svi zaposleni iste potrebe, niti su im one jednako važne. One zavise od starosti zaposlenog, nivoa zarade i pola. Za ljude mlađe od 30 godina, najvažniji su plata, sigurnost posla, napredovanje i razvoj. Za starije radnike sigurnost posla je i dalje važna, mada manje važna nego kod mladih, možda zato što ne moraju više da izdržavaju decu ili su uštedeli dovoljno za penziju. Ljude sa nižim zaradama najviše motiviše dobra plata, ali kako raste nivo plate, smanjuje se i značaj ovog faktora, da bi za najbolje plaćene zaposlene plata bila na desetom mestu po značaju, a najvažnija potreba postaje zanimljiv posao. I na kraju, za žene je najvažnije da dobiju puno priznanje za dobro obavljeni posao, dok je to za muškarce manje važno.[607]

Takođe, po teoriji potkrepljenja ponašanje je u funkciji svojih posledica. Dakle, ako dobro radimo – bićemo nagrađeni i obrnuto. Pitanje je kako motivisati zaposlene iz muslimanskih kultura, ako je prema islamu sve što nam se dešava Alahova volja, umesto da naše ponašanje dovodi do određenih posledica.

12.1.3. Odlučivanje

Na odlučivanje u organizaciji utiču interni i eksterni faktori, od kojih smo već mnoge analizirali na početku udžbenika. Interni faktori, između ostalog, obuhvataju ličnost

lidera, organizacionu strategiju, resurse (finansijske, materijalne, ljudske, tehnološke), istoriju organizacije, politiku i sisteme i organizacionu kulturu. Eksterni faktori uključuju odluke konkurenata, odluke dobavljača, odluke potrošača, tržište rada, tehnologiju, nacionalnu, regionalnu i svetsku ekonomiju, finansijska tržišta, lokalnu, nacionalnu, regionalnu i međunarodnu politiku, zakone i propise, infrastrukturu (transport, energija…), sindikate, udruženja potrošača, etička i religiozna shvatanja, zaštitu čovekove okoline, standarde unutar delatnosti i nacionalnu kulturu. Ovde treba reći i da na same interne faktore utiču pomenuti eksterni faktori. Na primer, na formulisanje i primenu organizacione strategije će uticati analiza tržišta, aktivnosti konkurenata i ekonomsko okruženje.[608]

Kad kompanija poseduje filijalu u inostranstvu ili ima zajedničko ulaganje sa stranim partnerom u stranoj zemlji, onda će na odlučivanje uticati i sopstveno eksterno okruženje i okruženje partnera, tj. filijale. To drugo okruženje može biti potpuno drugačije od domaćeg. Donosioci odluka treba da poznaju organizacionu strukturu i kulturu filijale/partnera, ali i faktore okruženja u kojem posluje, dakle zakone i propise, ekonomiju, uslove na lokalnom tržištu, konkurenciju, drugu nacionalnu kulturu, a ne smemo zaboraviti ni etička shvatanja lokalne kulture. Odluka koju donose ne sme biti u suprotnosti sa lokalnim etičkim normama.

Odlučivanje ima centralnu ulogu u menadžmentu. Što je viši nivo menadžera u organizaciji, biće veći broj i složenost odluka koje se donose. Top menadžeri donose odluke koje se tiču čitave organizacije, diviziona unutar organizacije ili čak i samog društva.[609]

Međunarodni menadžeri se suočavaju sa različitim odlukama – o alokaciji resursa, selekciji ljudskih resursa, o mogućim partnerima za osnivanje međunarodnog zajedničkog ulaganja itd. Sve te odluke moraju biti donesene u veoma složenom međunarodnom okruženju. Sve odluke podrazumevaju izbor između alternativa, ali se često ti izbori prave gotovo automatski, zbog naučenih šablona ponašanja pojedinaca u određenim situacijama, koji su uslovljeni kulturom. Osim toga, kriterijumi izbora alternativa nemaju jednaku važnost za menadžere iz različitih delova sveta.[610]

12.1.3.1. Kulturalne razlike u odlučivanju

Kod racionalnog odlučivanja donosilac odluka ima jasan cilj i skup alternativa od kojih treba da odabere najbolju na osnovu poređenja prema različitim kriterijuma. Racionalno odlučivanje se sastoji od šest koraka, uz dodatni sedmi korak koji predstavlja implementaciju odluke:[611]

- **Definisanje problema** – menadžeri prvo treba da uvide da je potrebno da se donese odluka i identifikuje problem. Problem postoji kad je velika razlika između sadašnjeg i željenog stanja. Nažalost, menadžeri nekad deluju bez prethodnog razumevanja problema i rešavaju simptome, a ne uzroke problema.
- **Identifikovanje kriterijuma za odlučivanje** – donošenje odluka često zahteva uzimanje u obzir više od jednog cilja. Treba da se odredi šta je relevantno u datoj

situaciji, npr. ako biramo menadžera ekspatrijatu, kriterijumi mogu biti vezani i za njegovo prilagođavanje lokalnoj sredini, za tehničke veštine i znanja, kao i za smanjivanje troškova preseljenja.

- **Procena kriterijuma po važnosti** – nisu svi kriterijumi jednako važni, pa ih treba poređati po prioritetima.
- **Stvaranje alternativa** – u ovoj fazi identifikuju se sve alternative koje će zadovoljiti date kriterijume, bez njihove procene.
- **Procena svake alternative prema svakom kriterijumu** – ovo je često najteži deo odlučivanja jer se očekuje da donosilac odluke predvidi moguće posledice svakog izbora.
- **Izbor optimalnog rešenja** – Odabrati alternativu sa najvišim ukupnim koristima.

Na kraju dolazi do implementacije odluke i procene rešenja, pri čemu treba da se vidi da li je doneta i primenjena odluka bila korisna u rešenju problema.

Menadžeri iz različitih kultura će drugačije prilaziti ovim koracima odlučivanja.[612] Kao prvo, kultura može uticati na samo prepoznavanje i definisanje problema. U nekim kulturama je fokus na rešavanju problema (npr. SAD), gde menadžeri većinu situacija shvataju kao problem koji može da se reši. Sa druge strane, u drugim kulturama je fokus na prihvatanju situacije kakva jeste (npr. Tajland ili Indonezija) – ne vide potrebu da menjaju situaciju nego pokušavaju da prihvate život takav kakav je. Recimo, ako menadžer iz kulture u kojoj se svaki problem može rešiti dobije informaciju da će glavni dobavljač kasniti tri meseca sa slanjem potrebnih delova, on/a će odmah pokušati ili da ubrza dostavu ili da traži alternativnog dobavljača. A ako se to desi menadžeru iz kulture gde se situacije prihvataju, on će jednostavno shvatiti da će doći do kašnjenja projekta. Upravo zbog ovih stvari će menadžer Amerikanac verovatno brže primetiti da postoji problem od menadžera iz Indonezije ili Malezije.

Na osnovu kulturnih vrednosti, menadžeri određuju kriterijume koji su vezani za ciljeve organizacije i ono što ona želi da postigne. Rekli smo ranije da je prioritet japanskih organizacija ostvarivanje što većeg tržišnog učešća radi dugoročne profitabilnosti kompanije, za razliku od američkih koje žele što veći profit što pre. Tako će se razlikovati i kriterijumi i njihova vrednost. Npr. kod Amerikanaca su važni povrat na uložena sredstva i tražnja za proizvodom, a kod Korejanaca ili Japanaca atraktivnost delatnosti, prihod od prodaje i struktura tržišta. Što se tiče određivanja važnosti i prioriteta kriterijuma, kod kolektivističkih kultura će biti važniji kriterijumi koji donose korist čitavoj grupi/društvu, a kod individualističkih one koje donose korist pojedincu.

Kod osmišljavanja alternativa, kulture sa orijentacijom na prošlost će više vrednovati rešenja koja su ranije uspešno koristili (npr. Englezi), dok će menadžeri iz kultura koje su okrenute ka sadašnjosti i budućnosti (Amerikanci) biti više skloni osmišljavanju jedinstvenih i kreativnih rešenja i imaće veći broj alternativa.[613]U arapskim zemljama će proces odlučivanja teći sporo, a u Severnoj Americi mnogo brže. U kulturama sa

malom distancom moći, kao što su Danska i Australija, uobičajeno je otvoreno neslaganje sa drugima u diskutovanju o alternativama, a u zemljama sa visokom distancom moći (npr. Tajland) otvoreno neslaganje sa drugima je neprihvatljivo.

I na kraju, ko donosi konačnu odluku, tj. bira najbolju alternativu? U Francuskoj će autoritet za donošenje odluka imati samo nekolicina najviših menadžera, dok će u kolektivističkim kulturama donošenje odluke uključiti veliki broj ljudi (npr. Koreja). U Japanu bi bilo nezamislivo da pojedinac donese odluku koja će se odnositi na čitavu grupu. Nivo donošenja odluka se takođe razlikuje. U nekim kulturama isključivo najviši menadžeri donose odluke, a primenjuju ih srednji i niži menadžeri. Većina indijskih radnika nižeg hijerarhijskog nivoa bi svog menadžera smatrala nesposobnim ako bi se konsultovao s nekim pri odlučivanju. Dok većina Indijaca smatra da bolje rade uz pomoć menadžera, većina Šveđana očekuju da sami donose svakodnevne odluke.[614] Takođe, Hofstedova dimenzija izbegavanja neizvesnosti nam pokazuje koliko rizika će biti uključeno u konačni izbor.

Što se tiče primene odluke, ona će se (opet zavisno od kulture) odvijati brzo ili sporo, biće nadgledana odozgo ili će ići odozdo, uključujući sve zaposlene, u nekim kulturama će primenu odluke nadgledati pojedinac, a u drugima grupa.

12.1.3.2. Ograničena racionalnost

Od menadžera se očekuje da precizno definišu problem, identifikuju sve kriterijume odlučivanja, pravilno odrede prioritete, osmisle sve dostupne alternative i izaberu najbolju. Međutim, menadžeri često ne donose najbolje odluke na osnovu svih mogućih alternativa, nego jednostavno odaberu prvu odluku koja zadovoljava postavljene kriterijume. To se dešava zbog nedostatka vremena, sposobnosti, motivacije ili resursa.

Menadžeri često koriste i razne „prečice" u odlučivanju (tzv. heuristike), odnosno tehnike za jednostavnije i brže odlučivanje. Na primer, nakon što smo zaposlili tri loša marketing menadžera, sigurni smo da će četvrti konačno biti dobar. Međutim, kvalitet četvrtog kandidata nema nikakve veze sa učinkom prethodnih kandidata, jer njihovo angažovanje predstavlja potpuno nepovezane događaje. Često ta brzina donošenja odluke i pojednostavljenje procesa dovodi do manje kvalitetne odluke. Treba napomenuti da načini na koje menadžeri koriste ove prečice u velikoj meri zavise od njihove nacionalne kulture.

12.2. GRUPE U MEĐUNARODNOJ ORGANIZACIJI

Grupe su deo većine međunarodnih organizacija, a možemo primetiti da tim i timski rad imaju sve veći značaj u stvaranju organizacione strukture savremenih kompanija. Grupno ponašanje predstavlja mnogo više nego jednostavni zbir ponašanja pojedinaca. Kad ljudi iz različitih kultura zajedno rade u radnoj grupi ili timu, kulturne razlike među njima često postaju vidljivije. Pošto u međunarodnim organizacijama sve više zajedno

rade pripadnici raznih kultura, pred menadžerima je još jedan izazov – upravljanja multikulturalnim grupama i timovima.

12.2.1. Grupe i timovi

Grupa se definiše kao dve ili više osoba koje su u interakciji radi ostvarenja zajedničkih ciljeva. Ova široka definicija pokriva i male radne timove, kao i veće radne grupe i čitave delove organizacije. **Timovi** su posebna vrsta grupa – grupa ljudi sa specifičnim veštinama i sposobnostima koji sebe smatraju uzajamno odgovornim za ostvarenje zajedničkog cilja. Grupe omogućavaju da se iskoriste veštine i sposobnosti većeg broja ljudi, da se donesu kvalitetnije odluke i da se poveća produktivnost. Sa druge strane, grupe mogu biti neproduktivne i naivno je pretpostaviti da će svi članovi grupe sarađivati bez konfliktnih situacija. U stvari, konflikt je normalan proizvod društvenih interakcija. U grupi sastavljenoj od pripadnika različitih kultura stvari se dosta komplikuju i postoji više izvora konflikta među njima.[615]

Kao prvo, postoje razlike u značaju grupa u individualističkim (Holandija) i kolektivističkim (Meksiko, Filipini) kulturama. U kolektivističkim kulturama ljudi stavljaju grupne ciljeve ispred individualnih, dok kod individualističkih ljudi vode računa sami o sebi i vrednuju autonomiju, individualna postignuća i privatnost.

Kolektivističke kulture stavljaju veliki naglasak na potrebe grupe i vrednuju saradnju između njenih članova, čak nekad i više od sopstvenih interesa. Ali sve grupe nemaju isti značaj. Za većinu Kineza na prvom mestu je porodica, a za Japance kompanija. I kad postanu članovi grupe, interakcija među članovima se razlikuje: kod individualističkih kultura su to više lično isticanje i takmičenje sa drugima, a kod kolektivističkih se naglašava saradnja i dobrobit grupe. To naravno ne znači da u individualističkim kulturama ne mogu dobro da rade u grupama.[616]

Iako postoji mnogo vrsta formalnih i neformalnih grupa, za menadžment su od posebne važnosti grupe koje se osnivaju u okviru organizacije sa sledećim karakteristikama: 1) Grupe su društveni sistemi koji imaju granice u odnosu na ostatak organizacije, sa članovima koji imaju različite uloge i zavisni su jedni od drugih. To znači da i ljudi koji pripadaju grupi i oni izvan nje prepoznaju grupu kao takvu i njene članove; 2) Grupe u organizacijama imaju zadatak koji treba da izvrše; 3) Grupe funkcionišu u okviru organizacionog konteksta, tj. one jedino postoje kao deo i u okviru organizacije.[617]

Grupe u organizacijama mogu biti vrlo produktivne, ali i potpuno neuspešne. Na **produktivnost grupe ili tima** utiče zadatak koji treba da se ostvari, resursi koje grupa ima na raspolaganju i grupni procesi. Ciljevi grupe definišu i njene zadatke, a to mogu biti donošenje odluke ili preporuke, izrada projekta ili određene aktivnosti. Ako zadatak uključuje kreativnost i specijalizovana znanja, bolje je koristiti heterogene timove. Na primer, ako se radi o konsultantskim uslugama, bolje je da tim ima članove specijalizovane za finansije, marketing, proizvodnju i strategiju. Sa druge strane, ako tim treba da sastavi televizor, bolje je da članovi imaju slične veštine iz te oblasti.[618]

Resursi grupe uključuju ljude, informacije, materijal, vreme, novac i energiju potrebnu da se izvrši određeni zadatak. Na primer, radna grupa može da ima četiri ili pet ljudi, da ima na raspolaganju nedelju dana ili dva meseca, veliki budžet ili vrlo mala sredstva, pristup internetu ili da nema ni računare na raspolaganju, veštine rada na računaru ili da ne govore strane jezike itd. Grupni procesi uključuju sve intrapersonalne i interpersonalne aktivnosti koje ljudi koriste da transformišu resurse u proizvode ili usluge, zajedno sa svim neproduktivnim aktivnostima do kojih dovode oprečni motivi, frustracije i nerazumevanje. Stoga, stvarna produktivnost grupe je razlika između potencijalne produktivnosti i gubitaka u procesu.[619] Primeri procesa koji dovode do smanjene produktivnosti su konflikti i grupno razmišljanje.

Sve više organizacija danas ima multikulturnu radnu snagu, i to ne samo u njihovim stranim filijalama, nego i u centralama. Nekad su njihovi članovi i geografski udaljeni, a ne samo kulturno. U mnogim zemljama multikulturalnost je deo svakodnevnog života, jer više kultura živi zajedno, kao što su Valonci i Flamanci u Belgiji, ili u Švajcarskoj, gde uz njihove osnovne četiri etničke grupe živi i preko 20% stranaca. Kad ljudi moraju da rade zajedno u grupi ili timu da bi obavili neki zadatak, njihove kulturalne razlike postaju očiglednije.

Članovi grupa mogu imati veoma slično ili potpuno različito poreklo, perspektive i iskustva. Iako se „raznolikost tima" može odnositi na mnoge karakteristike, kao što su pol, rasa, profesija, nacionalnost i godine, ovde ćemo se fokusirati na nacionalne kulture. **Homogeni** timovi se sastoje od ljudi koji dolaze iz iste kulture, a **heterogeni multikulturni timovi** iz različitih. Ljudi u homogenim timovima obično percipiraju, shvataju i procenjuju stvari oko sebe na sličan način. Na primer, tim sastavljen od muškaraca bankara iz Austrije je homogen po polu, profesiji i nacionalnosti. Tim sastavljen od marketing menadžera iz Francuske i Španije je profesionalno homogen, ali kulturno heterogen.

Heterogeni timovi mogu biti sastavljeni od pripadnika jedne kulture, sa samo jednim članom iz druge (npr. među advokatima Italijanima je jedan Švajcarac); mogu biti više ili manje ravnopravno sastavljeni od pripadnika dve kulture (odbor sastavljen od tri Izraelca i dva Amerikanca) i multikulturni, sa pripadnicima tri ili više kultura, kao što su to npr. razne agencije pri UN ili EU.[620]

Sastav, tj. kulturna heterogenost grupe utiče na način njenog funkcionisanja na tri načina:[621]

- Kulturne norme – shvatanja koja pripadnici različitih kultura imaju o funkcionisanju grupe;
- Relativna kulturna distanca – nivo razlikovanja između pripadnika različitih kultura;
- Kulturna raznolikost – broj različitih kultura prisutnih u grupi.

Kulturne norme. Pripadnici različitih kultura imaju vrlo drugačija shvatanja grupe i kako ona treba da funkcioniše. Na primer, za pripadnike kolektivističkih kultura održavanje harmonije je veoma važno u razvoju svih međusobnih odnosa unutar grupe. To je u potpunoj suprotnosti sa konceptom konstruktivnog konflikta i tehnikom

„đavoljeg advokata", popularnom u nekim individualističkim kulturama kao što je SAD. Takođe, istraživanja su pokazala da se članovi grupe u početku ponašaju u skladu sa ranijim iskustvima u drugim grupama, pa ako je u tim grupama bila razvijena saradnja među članovima, tako će se ponašati i u novoj grupi. Pokazalo se i da su pripadnici kolektivističkih kultura manje skloni tzv. lenčarenju u kolektivu (zbog očekivanja da će neko drugi obaviti naš deo posla, ulažemo manje napora u grupi nego ako radimo sami), čak naprotiv – oni u grupi postaju produktivniji nego ako rade sami. Dakle, u multikulturnoj grupi, pojedinci iz različitih kultura će, bar u početku, imati potpuno drugačije ideje o tome kako grupa treba da radi, kako članovi treba da se ponašaju i kakvi treba da budu odnosi između članova grupe.

Relativna kulturna distanca je nivo do kojeg se kultura jednog člana grupe razlikuje od drugih. Na primer, kulturna distanca je mnogo veća između Srba i Kineza nego između Španaca i Italijana. Što je veća kulturna distanca između pojedinca i ostatka grupe, veća je i šansa da će se njegove kulturne norme u vezi sa ponašanjem razlikovati od drugih. To može dovesti do nižih očekivanja u vezi sa interakcijom sa drugim članovima grupe i većim predviđenim naporom koji će biti potreban za rad u grupi. Pojedinci bi samim tim mogli biti manje motivisani da pokušaju da ostvare dobru komunikaciju sa drugima, jer svakako ne očekuju da će biti uspešni.

Pokazalo se da **kulturna raznolikost** ima i pozitivne i negativne efekte na uspešnost grupe, što ćemo videti u tekstu koji sledi.[622]

12.2.2. Potencijalne mane kulturne raznolikosti grupa i timova

Funkcionisanje tima predstavlja veći izazov kad su njegovi članovi pripadnici različitih kultura, jer je njima teže da vide, razumeju i reaguju na situacije na sličan način. Kulturna raznolikost otežava donošenje odluka. Članovima iste kulture je lakše da međusobno komuniciraju, a i lakše veruju jedan drugom. U multikulturnom timu se često javlja pogrešna percepcija, loša komunikacija, nerazumevanje i nepoverenje. Do nepoverenja prema članovima iz drugih kultura obično dolazi zbog nesporazuma. Na primer, Indijci spuštaju pogled da bi izrazili poštovanje prema nečijem autoritetu, ali to Evropljanima i Amerikancima često znači da nešto skrivaju, pa se javlja nedostatak poverenja.

Članovi tima često procenjuju kolege na osnovu stereotipa, umesto na osnovu njihovih veština i potencijalnog doprinosa timskom radu. Na primer, istraživanja su pokazala da članovi grupe više komuniciraju sa kolegama iz kultura sa višim statusom, tj. iz ekonomski i tehnološki razvijenijih zemalja. Pretpostavljaju, uglavnom nesvesno, da se nacionalni stereotipi mogu primeniti i na pojedince. Tako se dešava, bar u početnim fazama razvoja tima, da npr. članovi inženjerskog tima smatraju da inženjeri iz SAD poseduju više stručnih znanja nego neko iz drugih kultura, npr. Maroka, samo zato što je Maroko manje tehnološki razvijen nego SAD.

U prvom delu knjige smo videli koliko barijera postoji u multikulturnoj komunikaciji. U timu se komunikacija znatno usporava ako svi članovi ne govore službeni

jezik tima. Članovi heterogenih timova se često ne slažu o značenju važnih pitanja, npr. uzroka događaja, kako proceniti relevantnost informacija i kako doneti zaključke. U mnogim timovima neslaganje se ne izražava otvoreno, pa članovi tima misle da su jednako shvatili neko pitanje, što se u stvari nije desilo. Površinska ljubaznost često dovodi do frustracija članova tima.

Zbog stalnog neslaganja u vezi sa očekivanjima, o potrebama za određenim informacijama ili donošenjem odluke, obično imaju i viši nivo stresa nego članovi homogenih timova. Multikulturni timovi često pokazuju znakove apatije, dominacije jedne kulture, tvrdoglavosti, prepucavanja i prigovaranja. Raznolikost povećava nejasnoće i složenost, a sve to dovodi do nemogućnosti stvaranja timske kohezije i gubitaka u produktivnosti.

12.2.3. Potencijalne prednosti kulturne raznolikosti grupa i timova

Iako se multikulturni timovi suočavaju sa više problema u timskim procesima nego homogeni timovi, oni isto tako imaju i potencijal da ostvare veću produktivnost, prvenstveno zato što im raznolikost omogućava veću kreativnost. Uspešni timovi moraju da percipiraju, interpretiraju i evaluiraju situacije na različite načine da bi na kraju doneli odluku. Multikulturni timovi lakše pronalaze ideje, alternative i potencijalna rešenja problema upravo zato što imaju različito poreklo i iskustva. Oni takođe osmišljavaju inovativnije alternative i kvalitetnija rešenja problema. Homogeni timovi u početku uvek rade bolje od heterogenih, ali kad multikulturni tim jednom prevaziđe početne nesuglasice i nerazumevanja (ako uspe u tome), obično će njegove performanse biti bolje nego kod homogenog tima.

Još jedna prednost ovakvih timova je ograničena grupna zaslepljenost, što je glavni uzrok neuspeha timova svih vrsta. Tri glavna simptoma grupnog razmišljanja su precenjivanje snage tima, zatvorenost za nove ideje i pritisak za jedinstvenim mišljenjem. Kad ljudi dolaze iz različitih kultura, to se uglavnom ne dešava jer nema tog pritiska za jedinstvenim načinom razmišljanja.

Da bi multikulturni tim bio produktivan, mora se uvideti da postoje razlike između članova tima, umesto da se ignorišu. Kad se njome dobro upravlja, raznolikost postaje važan resurs tima. Pri tome je važno uvideti značaj ne samo tehničke obuke, vezane za stručna znanja članova tima, nego i multikulturne obuke da bi se poboljšala međusobna interakcija članova tima.

12.2.4. Liderstvo

Jedan od najtežih zadataka međunarodnog menadžera je motivacija i vođenje pojedinaca iz različitih kultura. Iako je hiljade knjiga i članaka napisano na ovu temu, do danas ne postoji jedinstvena definicija liderstva. Zapadne definicije se uglavnom fokusiraju na sposobnost pojedinca da utiče na članove organizacije u cilju ostvarenja ciljeva i neke međunarodne teorije se približavaju tom konceptu, ali shvatanje i značaj liderstva se razlikuje među kulturama.[623]

Sve danas poznate teorije liderstva su *„made in the USA"* i oblikovane su u političkom, ekonomskom i kulturnom kontekstu SAD dvadesetog veka. Iako su neki principi liderstva primenjivi svuda u svetu, načini na koji ih lideri prilagođavaju lokalnim uslovima će odrediti njihov uspeh ili neuspeh.[624]

Zapadne teorije liderstva su uglavnom prošle kroz četiri faze. Najpre se smatralo da se lideri rađaju, a ne stvaraju, pa su stvorene teorije karakternih osobina, po kojima veliki lideri poseduju određene karakteristike ličnosti, kao što su integritet, jaka volja, samopouzdanje, inteligencija, emocionalna stabilnost i želja da predvode druge.[625] Iako svako društvo ima svoje lidere, kulture se razlikuju po osobinama koje (treba da) ima lider: za Amerikance i Kanađane to je harizma, koja se u Nemačkoj ne ceni jer ih to asocira na harizmu Adolfa Hitlera; osim toga, dok kod nekih kultura sama reč „lider" ima pozitivan prizvuk, to u drugima nije slučaj.

Nakon ovih teorija, teoretičari su više proučavali ne ko su lideri i kakvi su, nego šta oni rade (bihejvioralne teorije). Tad se i rodila ideja da se lideri i rađaju, ali i stvaraju. Većina ovih teorija se zasniva na ideji da lideri ispoljavaju dve vrste ponašanja, tj. brigu za ljude i brigu za posao. Sva istraživanja su pokazala da briga lidera za ljude povećava opšte zadovoljstvo zaposlenih, ali istraživanja ove druge dimenzije su pokazala razlike među kulturama.

Oprečni rezultati ovih istraživanja su doveli do situacionih teorija liderstva, koje naglašavaju da situacioni faktori utiču na to koliko će liderski stil uticati na performanse grupe ili organizacije. Upotreba odgovarajućeg liderskog stila (orijentisanost na ljude ili na zadatak) će se pokazati više ili manje uspešnom, zavisno od osobina zaposlenih, strukturisanosti zadatka, moći lidera i sl.

Teorije liderstva u Japanu se oslanjaju na dve dimenzije ponašanja lidera. Takozvani PM lider (P – performanse, eng. *performance*, M – održavanje, eng. *maintenance*) se fokusira na performanse grupe (P), uz promovisanje međuzavisnosti, održavanje grupne harmonije i izbegavanje konflikata (M). Površinski su ove dve dimenzije slične orijentisanosti na ljude i na zadatak, ali njihova primena u Japanu jasno pokazuje da su obe vrste ponašanja utemeljene na različitom kulturnom kontekstu. Na primer, ako japanski lider diskutuje o porodičnim problemima zaposlenih sa drugim zaposlenima, to bi u Japanu značilo fokusiranje na održavanje harmonije u grupi, a u SAD ili Evropi bi bilo vrlo neprikladno. Takođe, fokus na performanse i zadatke (lider zahteva da se slede politike kompanije i da zaposleni rade što više) bi u Japanu bilo pozitivno ponašanje lidera, ali ne i u zapadnim zemljama.

Na kraju dolazimo do implicitnih teorija, koje definišu liderstvo kao proces u kojem se jedan pojedinac nameće kao lider, tj. u kojem ga sledbenici percipiraju kao lidera. Prema ovim teorijama, sledbenici razvijaju mentalnu sliku ili prototip lidera – kakav on/a treba da bude. Kroz proces stvaranja lidera, drugi počinju pojedinca da smatraju liderom ukoliko se njegovo ponašanje uklapa u njihove ideje. Pojedinac neće postati lider sve dok ga njegovi sledbenici ne percipiraju kao lidera. Ove teorije su našle potvrdu u kroskulturalnim istraživanjima, jer se pokazalo da za različite kulture postoji različit „prototip" lidera – ko je on, kakve su njegove osobine i kako se ponaša prema sledbenicima.[626]

Pogledajmo šta se očekuje od lidera u različitim zemljama:[627]

- Od korejskih lidera se očekuje da se ponašaju očinski prema zaposlenima;
- Arapski lideri koji pokažu ljubaznost i velikodušnost, a da im to niko ne traži, smatraju se slabima;
- Od japanskih lidera se očekuje da budu skromni i da često govore;
- Ako lider javno pohvali zaposlenog u skandinavskim zemljama ili Holandiji, zaposleni će se verovatno osećati posramljeno umesto pohvaljeno;
- Od uspešnih lidera u Maleziji se očekuje da pokažu saosećanje, ali u isto vreme i da koriste više autokratski nego participativni stil;
- Uspešni nemački lideri su visoko orijentisani na ostvarenje ciljeva, autonomiju i učestvovanje zaposlenih, a veoma malo na saosećanje, samozaštitu i timski duh.

Uspešno liderstvo u međunarodnom okruženju zahteva otvorenost, poštovanje kulturnih razlika i sposobnost da se te razlike premoste. Liderski stilovi i vrednosti se i dalje razvijaju i menjaju širom sveta, npr. u Rusiji, Poljskoj i drugim istočnoevropskim zemljama, zbog ekonomskih i društvenih promena.

Veliki svetski projekat nazvan GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*)[628], započet je 1991. godine uz učestvovanje 17.000 ispitanika (menadžera) iz 62 zemlje, a traje i danas. Istraživanje je pokazalo da je liderstvo uslovljeno kulturom, tj. da pripadnici različitih kultura imaju drugačija očekivanja od lidera, koja se zasnivaju na njihovim kulturnim vrednostima. Pokazalo se da postoji šest globalnih dimenzija liderstva, koje se sastoje od 21 primarne dimenzije i koje možemo pronaći kod lidera u različitim kulturama, sa njihovim većim ili manjim značajem:

- Liderstvo zasnovano na harizmi/vrednostima: pokazuje sposobnost inspirisanja, motivisanja i očekivanja visokih rezultata na osnovu ključnih vrednosti;
- Timsko liderstvo: naglašava uspešan timski rad i stvaranje zajedničkog cilja među članovima tima;
- Participativno liderstvo: pokazuje stepen do kojeg menadžeri uključuje druge u donošenje i implementaciju odluka;
- Liderstvo orijentisano na ljude: pokazuje podršku, razumevanje, saosećanje i velikodušnost;
- Autonomno liderstvo: individualizam, nezavisnost, autonomija i jedinstvene osobine;
- Samozaštitno ponašanje lidera: liderstvo fokusirano na sigurnost pojedinca i grupe kroz „zaštitu obraza" i naglašavanje statusa.

Godine 2014. je u okviru GLOBE projekta napravljeno dodatno istraživanje u 24 kulture (1000 generalnih direktora i 5.000 viših menadžera), kod kojeg je jedno od pitanja bilo kako nacionalna kultura utiče na vrstu liderskog ponašanja koje se očekuje u datom društvu.[629] Pokazalo se da kulturne vrednosti indirektno utiču na ponašanje lidera, kroz pokazivanje očekivanih ponašanja. Lideri uče šta se očekuje u jednoj kulturi i onda se ponašaju na društveno poželjan način. Na primer, kulture koje vrednuju orijentisanost

na rezultate (npr. Nemačka, SAD) će od lidera očekivati da budu participativni, a upravo lideri iz tih zemalja su pokazali visoki nivo participativnog liderstva. Ta novija studija je pokazala da, od šest globalnih dimenzija liderstva, tri su najvažnije za globalni uspeh organizacije: harizmatsko liderstvo, timsko liderstvo i liderstvo orijentisano na ljude.

Mnoge MNK imaju programe razvoja i obuke radi razvijanja liderskih veština i iskustava kod talentovanih menadžera. Na primer, u IBM većina talentovanih međunarodnih menadžera se u malim grupama šalju na jednomesečno iskustvo u različite zemlje u razvoju gde postoje društveni i ekonomski problemi na kojima rade. U svakom slučaju, iskustvo međunarodnog menadžera ne treba biti ograničeno samo na poznavanje jedne zemlje i kulture. Kad je Lenovo kupio IBM PC diviziju, lideri su prošli kroz obuku koja je kombinovala osobine liderstva Istoka i Zapada.[630]

12.3. ORGANIZACIONA KULTURA U MEĐUNARODNIM KOMPANIJAMA

Na ponašanje ljudi u organizacijama utiču i nacionalna i organizaciona kultura. Pokazalo se da organizacije u svetu postaju sve sličnije na makro nivou (u pogledu organizacione strukture i tehnologije), ali ponašanje ljudi u njima zadržava svoju kulturnu specifičnost. Organizaciona kultura ne smanjuje uticaj nacionalne kulture na ponašanje radnika. I u Hofstedovom istraživanju se pokazalo da je nacionalna kultura odgovorna za 50% razlika u stavovima i ponašanju zaposlenih. Loranovo (franc. *Laurent*) istraživanje je pokazalo da postoje izraženije kulturalne razlike među zaposlenima sa raznih krajeva sveta koji rade u istoj MNK nego među onima koji rade u svojim zemljama. Dakle, kad rade za multinacionalne kompanije, Nemci postaju „više" Nemci, Šveđani „više" Šveđani itd. Umesto da smanjuje nacionalne razlike, korporativna kultura ih izgleda naglašava.[631]

Organizaciona kultura je sistem zajedničkih vrednosti i verovanja po kojima se jedna kompanija razlikuje od drugih[632] i koja omogućavaju njenim članovima da razumeju norme ponašanja i svoju ulogu u organizaciji.[633]

Organizaciona kultura dolazi iz nekoliko izvora.[634] Kao prvo, osnivač ili lider može imati veliki uticaj na organizacionu kulturu, često stavljajući pečat sopstvenih vrednosti. Poznati primer jakog uticaja osnivača je japanska kompanija Macušita (eng. *Matsushita*), u kojoj novozaposleni čak i danas uče spiritualne vrednosti osnivača (npr. harmonija, saradnja, skromnost, zahvalnost). Lider ne mora biti osnivač kompanije da bi ostavio lični trag na organizacionoj kulturi. Na primer, Džek Velč je poznat po tome što je transformisao kulturu GE, naglašavajući vrednosti poput preduzetništva i preuzimanja rizika.

Drugi izvor korporativne kulture je nacionalna kultura zemlje u kojoj je firma osnovana. Tako će, na primer, američke kompanije pokazivati vrednosti američke kulture, kao što su individualizam i nadmetanje, dok će japanske pokazivati japanske vrednosti, poput harmonije, saradnje i ispunjavanja međusobnih obaveza.

Treći uticaj na organizacionu kulturu vrši istorija same kompanije. Na primer, holandska kompanija Filips je uvek naglašavala nezavisnost lokalnih filijala. Takva kultura je oblikovana radom kompanije za vreme Drugog svetskog rata, kad su Holandiju okupirali Nemci. Pošto je centrala kompanije bila na okupiranom području, moć je u velikoj meri prenesena na filijale u inostranstvu, npr. u SAD i Velikoj Britaniji. Nakon završetka rata, filijale su i dalje nastavile da posluju dosta samostalno, što je postalo jedna od glavnih vrednosti kompanije.

Takođe, neke odluke koje dovedu do izuzetnih performansi postanu bitne vrednosti kompanije. Na primer, jedna od glavnih vrednosti kompanije 3M je sloboda koju imaju zaposleni da sami razvijaju nove proizvode, jer je takav pristup doveo do razvoja samolepljivih papirića (*post-it notes*).

Kultura se održava različitim mehanizmima: zapošljavanje novih ljudi koji dele iste vrednosti, nagrađivanje odgovarajućih oblika ponašanja, proces socijalizacije novozaposlenih i komuniciranja glavnih vrednosti putem misije, vizije, priča i simbola.[635]

U određivanju organizacione kulture multinacionalnih kompanija tri aspekta su veoma važna: 1) opšti odnos između zaposlenih i organizacije, 2) hijerarhijski sistem autoriteta koji definiše uloge menadžera i podređenih i 3) opšte mišljenje zaposlenih o svrsi, ciljevima i budućnosti kompanije, kao i njihovoj ulozi u organizaciji.[636]

Većina velikih kompanija ima jednu dominantnu kulturu i nekoliko potkultura. Dominantna kultura izražava glavne vrednosti koje deli većina zaposlenih, dok potkulture često pokazuju probleme ili iskustva koja imaju zaposleni u nekom odeljenju ili lokaciji.[637] Nekad postoje značajne razlike između organizacionih kultura različitih filijala iste kompanije, što može dovesti do problema u koordinaciji. To se dešava na primer kad američka kompanija ima filijalu u Evropi. Pojava je naročito izražena kod međunarodnih alijansi, zajedničkih ulaganja ili multinacionalne strategije. Na primer, holandski Unilever je izrazito multinacionalno organizovan, sa velikim stepenom prilagođavanja lokalnim tržištima. Načini rada i norme filijala su u skladu sa domaćim okruženjem. Ipak, kompanije danas sve više posmatraju svoju korporativnu kulturu kao preimućstvo u odnosu na konkurente, a jaka korporativna kultura se smatra faktorom stabilnosti u današnjem turbulentnom okruženju. Kontrolisanje organizacione kulture u stranoj filijali uključuje identifikovanje praksi, normi i vrednosti središta kompanije koje mogu da povećaju koheziju u lokalnoj filijali, kao i pomaganje menadžerima i zaposlenima u filijali u asimilaciji tih vrednosti i načina rada.[638]

Pravi se i razlika između jakih i slabih kultura.[639] U jakoj kulturi, skoro svi menadžeri i zaposleni dele jedinstvene vrednosti i norme koje utiču na način rada. Što više ima zaposlenih koji prihvataju glavne vrednosti i što je to prihvatanje jače, jača je i kultura. U jakoj kulturi trebalo bi da ima manje odlaska zaposlenih iz kompanije, jer zaposleni pokazuju slaganje i posvećenost sa onim što kompanija predstavlja i kako radi. Jaka kultura ne mora da znači pozitivnu stvar. Na primer, kultura Nacionalsocijalističke partije pre i za vreme Drugog svetskog rata predstavlja jaku kulturu, ali sigurno ne kao pozitivna pojava.[640]

Organizacionu kulturu možemo posmatrati kroz dve dimenzije: odnos hijerarhija – ravnopravnost i orijentisanost na ljude ili na zadatak. Na ovaj način dolazimo do matrice sa četiri tipa organizacionih kultura (Slika 12.1): orijentisana na podršku („inkubator"), orijentisana na projekte („navođeni projektil"), orijentisana na moć („porodica") i orijentisana na uloge („Ajfelov toranj").[641]

Slika 12.1. Tipovi organizacionih kultura



Izvor: Trompenaars, F. (1994) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Burr Ridge, IL: Irwin, str. 154, prema Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 183

Kulturu orijentisanu na podršku („inkubator") karakteriše jak naglasak na jednakosti svih zaposlenih i briga o pojedincu. Glavna ideja je da je lično ispunjenje pojedinaca važnije od same organizacije. Organizacije treba da budu inkubatori razvoja i samoizražavanja njenih članova i stoga obično nemaju jaku formalnu strukturu. Njeni članovi imaju uloge potvrđivanja, kritikovanja, razvijanja, traženja resursa ili pomaganja pri završetku razvoja inovativnog proizvoda ili usluge. Ovakve kulture obično možemo naći među *start-up* kompanijama u Silikonskoj dolini. Njeni članovi su često razvijenog preduzetničkog duha i takođe su često ranije radili u velikim kompanijama (i napustili ih) sa kulturom tipa Ajfelov toranj. Žele da budu deo organizacije u kojoj se njihov talenat neće gušiti pravilima.

Ovakve kulture često stvaraju okruženje u kojem su zaposleni veoma emotivno vezani za posao koji obavljaju. Na primer, to može biti grupa koja radi na programiranju gena, što bi moglo da napravi revoluciju u medicini i našim životima uopšte. Zaposleni imaju jaku unutrašnju motivaciju i više ih interesuje razvoj kreativnog procesa nego lična dobit. Suprotno od porodične kulture, liderstvo se stvara zaslugama, a ne dobija pozicijom. Često njeni članovi previše rade (i do 70 sati nedeljno ali uživaju u tome) i, jednako često, nemaju dovoljno sredstava. Ipak, kako dođu do velikog otkrića, kompanija dobija na stabilnosti i kreće ka komercijalizaciji i profitu. Međutim, onda dolazi i do mogućnosti da se zapošljavaju novi ljudi i da se postepeno stvori formalizovana

struktura, pa postepeno nestaju osnovne karakteristike ove kulture. Promena se dešava brzo i spontano i organizaciona kultura tada prelazi u jednu od drugih vrsta kultura.

Kultura orijentisana na projekte („navođeni projektil") naglašava ravnopravnost zaposlenih i fokusira se na ispunjenje zadataka. Ova kultura se orijentiše na posao koji se obično obavlja putem projekata ili timova. Za razliku od kulture „Ajfelovog tornja", gde su uloge ograniče i nepromenljive, u ovoj kulturi zaposleni rade šta god je potrebno da se završi posao. Ime ove vrste kulture dolazi od *hi-tech* organizacija kao što je NASA, koja je bila pionir u upotrebi projektnih timova koji su radili na svemirskim sondama (koje su ličile na navođene rakete). Obično se ne zna unapred čiji će doprinos biti krucijalan u razvijanju projekta. Svi članovi moraju zajedno da rade u harmoniji i da blisko međusobno sarađuju.

U ovakvoj vrsti kulture formalnoj hijerarhiji se pridaje mala važnost i mnogo je važnija stručnost pojedinih članova organizacije. Sinteza rada svih članova se dešava tokom samog izvođenja projekta. Svi članovi su (uglavnom) jednaki, jer se na početku ne zna relativni doprinos svakog člana. Svi članovi pokazuju međusobno poštovanje, jer su upućeni na međusobnu pomoć tokom rada. Ovakva egalitarna kultura orijentisana na zadatak je u skladu sa nacionalnim kulturama SAD i UK.

Za razliku od kultura orijentisanih na uloge i moć, promene ovde dolaze brzo. Kad se ostvari cilj, tim se rasformira i formira se novi sa novim ciljevima. Ljudi prelaze iz grupe u grupu i često postoji veća lojalnost prema profesiji i projektu nego prema organizaciji. Ljude obično motivišu unutrašnji motivi, često se identifikuju sa ciljem kojeg treba da ostvare, pa su i konflikti svedeni na minimum jer se svi fokusiraju na projekat na kojem rade.

Kulturu orijentisanu na moć („porodica") karakteriše jak naglasak na hijerarhiji i orijentacija na ljude. Rezultat je okruženje poput porodice koja je orijentisana na moć i na čijem čelu je lider kojeg posmatraju kao oca koji se brine o ljudima i koji zna šta je za njih najbolje. Ovu kulturu obično nalazimo u Turskoj, Pakistanu, Venecueli, Kini, Hong Kongu i Singapuru.

U ovoj kulturi zaposleni ne samo da poštuju lidera, nego od njega traže savete i odobravanje. Sa druge strane, menadžer se ponaša kao otac porodice, brine se o zaposlenima i zaštitnički je nastrojen. Ovu kulturu karakterišu tradicija, običaji, savezi koji zaposlene drže zajedno i otežavaju autsajderima da postanu članovi organizacije. Kad dobro funkcioniše, ova vrsta kulture može da iskoristi sinergiju svih članova, ali kad ne funkcioniše, članovi organizacije na kraju podržavaju neuspešnog lidera koji olako rasipa njihovu lojalnost i energiju.

Kultura orijentisana na uloge („Ajfelov toranj") naglašava hijerarhiju i važnost zadatka. Poslovi su jasno definisani, zaposleni znaju šta se od njih očekuje i sve se koordinira sa vrha kompanije. Kao rezultat, ova vrsta kulture izgleda kao piramida – strma i uska na vrhu, sa širokom bazom. Za razliku od porodične kulture, gde se lider smatra izvorom moći, lider u kulturi orijentisanoj na uloge može biti lako zamenjen, a to ne bi imalo uticaja na posao koji se radi u organizaciji ili na njenu svrhu postojanja. Posao definiše odnos među ljudima i njihov status. Ako bi menadžer igrao golf sa

podređenim, status se ne prenosi izvan kancelarije, pa podređeni ne bi osećao pritisak da mora da pusti šefa da pobedi (za razliku od porodične kulture). U ovoj kulturi menadžeri retko održavaju ikakve odnose sa zaposlenima van posla, jer smatraju da bi im to moglo uticati na racionalno rasuđivanje. Ova kultura je prototip formalne hijerarhije – bezlična i efikasna.

Svaka uloga na svakom hijerarhijskom nivou je definisana, zna se njena težina, složenost i odgovornost, naravno uz odgovarajuću platu. U procesu regrutovanja i selekcije svi kandidati se tretiraju jednako i za svaku ulogu se traži odgovarajuća osoba, koja poseduje potrebne veštine i sklonosti. Ista procedura se poštuje i prilikom unapređenja. Ovu vrstu organizacione kulture ćemo najčešće videti u severozapadnoj Evropi, npr. u Danskoj, Nemačkoj i Holandiji. Učenje i razvoj zaposlenih podrazumeva sticanje veština potrebnih za novu ulogu, a organizacije raspoređuju zaposlene na različite pozicije na osnovu njihovih kvalifikacija. I u upravljaju ljudskim resursima koriste se racionalni metodi poput centara za procenu, jasnih sistema nagrađivanja, programa obuke i rotacije posla. Sve ove procedure pomažu kompaniji da dobro funkcioniše. Međutim, kad je potrebna promena, često dolazi do problema jer je potrebno napisati nova uputstva, promeniti procedure, promeniti opise poslova, ponovo razmotriti potrebne kvalifikacije.

Navedene vrste organizacionih kultura su „čisti" oblici i retko postoje u praksi. U kompanijama obično nailazimo na njihovu kombinaciju.

LITERATURA

1 Olympic sell-out! 91% of London 2012 souvenirs made abroad with two thirds coming from China (n.d), preuzeto sa http://www.dailymail.co.uk/news/article-2096215/Olympic-sell-91-London-2012-souvenirs-abroad-thirds-coming-China.html, pregledano 25.1.2017.

2 The truth about merchandising for the 2012 Olympics: Just 8 per cent of London souvenirs will be made in Britain, preuzeto sa http://www.dailymail.co.uk/news/article-1329219/Just-8-cent-2012-London-Olympics-souvenirs-Britain.html#ixzz4WlRSFyot , pregledano 25.1.2017.

3 Eurostat (2016) The EU in the world - economy and finance. Dostupno na http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/The_EU_in_the_world_-_economy_and_finance, pregledano 8.9.2016.

4 The Worls Bank (2016) Exports of goods and services (BoP, current US$). Dostupno na http://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.GNFS.CD, pregledano 8.9.2016.

5 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

6 Wall Street Journal, 2013. Preuzeto izCollis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd..str. 20

7 Thakur, M., Burton, G., Srivastava, S.R. (2007) International Management: Concepts and Cases, 7th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, str. 5

8 Robbins, S., Coulter, M. (2016) Management, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 364-365 str.39

9 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 4

10 Took, G. i Beeman, D. (1991) International Business: Environments, Institutions and Operations. New York: Harper Collins.

11 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited., str. 34

12 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited., str. 28

13 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.77

14 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 8

15 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 7

16 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.14

17 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 6

18 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.24

19 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.22-24 i Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 240-242

20 Business Insider(2015) Here's what the $294 trillion market of global financial

assets looks like. Dostupno na http://www.businessinsider.com/global-financial-assets-2015-2, pregledano 26.2.2017.

21 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited., str. 34

22 The World Bank, dostupno na http://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS

23 Cernat, L., Norman-Lopez, A., Duch T-Figueras, A. (2014) SMEs are more important than you think: Challenges and opportunities for EU exporting SMEs. (2014) No 2014-3, DG TRADE Chief Economist Notes from Directorate General for Trade, European Commission

24 Edinburgh Group (2012) Growing the Global Economy through SMEs. Dostupno na http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf, pregledano 24.2.2017.

25 World Trade Organization (2016) World Trade Statistical Review 2016, Dostupno na https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf,pregledano 8.2.2017, World Real Trade and GDP Growth (2016) IMF. Dostupno na http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/c2/fig2_1.pdf,pregledano 8.2.2017.

26 UNCTAD (2017) Global Investment Trends Monitor. Dostupno na http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2017d1_en.pdf, pregledano 1.6.2017.

27 UNCTAD (2016) World Investment Report 2016. Dostupno na http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf, pregledano 10.2.2017.

28 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.str. 24-32

29 Broda and Weinstein, 2006, Bernard et al., 2007, prema Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 26

30 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 8

31 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 35

32 Kharas, H. & Getz, G. (2010) The new global middle class: a cross-over from West to East. Washington DC: Brookings Institution Press. Dostupno nahttps://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/03_china_middle_class_kharas.pdf,pregledano 25.1.2017.

33 Julliens, J. (2013) China's mid market: where "good enough" just isn't. Strategy and Business Blog, 9.7.2013.

34 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited,str. 38

35 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 5

36 The World Bank (2017) GDP Ranking.Dostupno na http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table, pregledano 24.2.2017.

37 Russia Today (2017) India to push former colonial master Britain out of world's top five economies – IMF.Dostupno na https://www.rt.com/business/386448-india-economy-britain-germany/,pregledano 3.5.2017.

38 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 9

39 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.14

40 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.15

41 Dreaming with BRICs: The path to 2050 (2003) Goldman Sachs Global Economics Paper No. 99. Dostupno na http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/

archive-pdfs/brics-dream.pdf, pregledano 11.2.2017.

42 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. Str. 38

43 Fortune(2015) The new world of business. Dostupno na http://fortune.com/2015/01/22/the-new-world-of-business/, pregledano 14.2.2017.

44 The EU in the world - economy and finance (2016) Eurostat, dostupno na http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/The_EU_in_the_world_-_economy_and_finance, pregledano 11.2.2017.

45 Knoema(2016) Global GDP Ranking 2016. Dostupno na https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2016-data-and-charts-forecast, pregledano 8.2.2017.

46 IMF (2016) IMF World Economic Outlook Dostupno na http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/, pregledano 8.2.2017.

47 Knoema(2016) Global GDP Ranking 2016. Dostupno na https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2016-data-and-charts-forecast, pregledano 8.2.2017

48 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str.17

49 Fortune Global 500 (2016) Fortune, dostupno na http://beta.fortune.com/global500/ pregledano 14.2.2017.

50 Trading Economics (2017) Brazil GDP Growth Rate 1997-2017. Dostupno na https://tradingeconomics.com/brazil/gdp-growth, pregledano 1.6.2017.

51 The Economic Times (2017) India's $150 billion outsourcing industry stares at an uncertain future. Dostupno na http://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/indias-technology-vendors-paddling-shaky-boats/articleshow/56543653.cms, pregledano 14.2.2017.

52 Russia Today (2017)India to push former colonial master Britain out of world's top five economies – IMF. Dostupno na https://www.rt.com/business/386448-india-economy-britain-germany/ , pregledano 3.5.2017.

53 CNBC(2016).BRICS Face Their Own Challenges While Meeting As A Bloc. Dostupno na http://www.cnbc.com/2016/10/15/brics-summit-in-goa-brazil-russia-india-china-and-south-africa-all-face-own-challenges.html, pregledano 11.2.2017.

54 Trading Economics (2017) China GDP annual growth rate 1989-2017. Dostupno na http://www.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual, pregledano 11.2.2017.

55 World Economic Forum (2016) What is the state of the BRICS economies? Dostupno na https://www.weforum.org/agenda/2016/04/what-is-the-state-of-the-brics-economies/, pregledano 11.2.2017.

56 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 19

57 WTO (2017) www.wto.org , pregledano 13.2.2017.

58 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.56-58

59 CEFTA (n.d.) Dostupno na www.cefta.int, pregledano 1.6.2017.

60 The Economist(2017) The pitfalls of renegotiating NAFTA. The Economist11.2.2017. Dostupno na http://www.economist.com/news/americas/21716660-revision-north-american-trade-deal-will-not-give-donald-trump-what-he-wants, pregledano 13.2.2017.

61 Office of the United States Trade Representative (2017) Trans-Pacific Partnership (TPP).Dostupno na https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/trans-pacific-partnership, pregledano 13.2.2017.

62 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.59

63 OPEC(2015) OPEC share of the world crude oild reserves. Dostupno na http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm, pregledano 13.2.2017.

64 Business Insider (n.d.) The Incredible Story Of How De Beers Created And Lost The Most Powerful Monopoly Ever.

Dostupno na http://www.businessinsider.com/history-of-de-beers-2011-12?op=1/#-the-beginning-the-diamond-trade-took-place-mostly-in-india-and-brazil-with-the-discovery-of-diamonds-in-south-africa-the-trade-simultaneously-took-off-and-become-much-less-profitable-1 pregledano 13.2.2017;Zimnisky, P. (2016) Despite De Beers and Rio's efforts, global diamond output to jump 1.3% this year. Mining.com, nahttp://www.mining.com/web/despite-de-beers-and-rios-efforts-global-diamond-output-to-jump-1-3-this-year/pregledano 13.2.2017.

65 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 29

66 The Guardian (2016) Study: big corporations dominate list of world's top economic entities. The Guardian 12.9.2016. Dostupno na https://www.theguardian.com/business/2016/sep/12/global-justice-now-study-multinational-businesses-walmart-apple-shell, pregledano 10.2.2017.

67 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 36

68 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 213

69 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 213

70 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.9

71 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 21-28

72 Amadeo, K. (2017) What Is the Euro to Dollar Conversion? Its History. The Balance. Dostupno na https://www.thebalance.com/what-is-the-euro-to-dollar-conversion-its-history-3306091, pregledano 1.6.2017.

73 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 22

74 Sauter, M. i Stebbins, S. (2016) Manufacturers bringing the most jobs back to America. USA Today. Dostupno na https://www.usatoday.com/story/money/business/2016/04/23/24-7-wallst-economy-manufacturers-jobs-outsourcing/83406518/, pregledano 20.5.2017.

75 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 24

76 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 24

77 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 44

78 The Telegraph (2015) Australian broadcaster bans 'unsuitable' Peppa Pig episode featuring a friendly spider (13.2.2015), dostupno na http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/australiaandthepacific/australia/11411098/Australian-broadcaster-bans-unsuitable-Peppa-Pig-episode-featuring-a-friendly-spider.html, pregledano 9.2.2017.

79 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.85

80 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 42

81 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 344

82 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 98

83 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 56

84 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 98

85 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 57

86 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 64

87 The Wassenaar Arrangement (n.d.) dostupno nahttp://www.wassenaar.org/, pregledano 3.3.2017.

88 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 66

89 Ellsworth, B. (2005) Oil Companies in Venezuela Face More Control by State, The New York Times 15.4.2005. Dostupno na http://www.nytimes.com/2005/04/15/business/worldbusiness/oil-companies-in-venezuela-face-more-control-by.html, pregledano 16.2.2017.

90 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 99

91 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 57

92 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 100

93 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 73

94 French Law (n.d) preuzeto sa http://www.frenchlaw.com/employment_law.htm, 25.1.2017.

95 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 79

96 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str.51

97 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.70

98 Commonwealth Network (n.d), dostupno na http://www.commonwealthofnations.org/sectors/business/legal/. Pristupljeno 25.1.2017.

99 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.71

100 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.72

101 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 47

102 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.73

103 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 82

104 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 49

105 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 52

106 World Bank (2016) Economy Rankings. Dostupno na http://www.doingbusiness.org/rankings, pregledano 15.2.2017.

107 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 48

108 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.74

109 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.75

110 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 79

111 Transparency International (2017) Corruption Perception Index 2016. Dostupno na https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016, pregledano 2.6.2017.

112 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.77

113 WIPO (n.d.) What is intellectual property? Dostupno na http://www.wipo.int/about-ip/en/, pregledano 1.3.2017.

114 WIPO (n.d.) Dostupno na http://www.wipo.int, pregledano 1.3.2017.

115 WIPO (n.d.) Paris Convention. Dostupno na http://www.wipo.int/treaties/en/ShowResults.jsp?treaty_id=2, pregledano 1.3.2017.

116 International Business Times(2013) Made in China: Top 5 Fake, Gross Chinese Products – Gutter Oil Viral Video (2013). International Business Times (6.11.2013), dostupno na http://www.ibtimes.com.au/made-china-top-5-fake-gross-chinese-products-gutter-oil-viral-video-1322565, pregledano 5.2.2017.

117 The Telegraph (2016) 9 of the weirdest Chinese counterfeit scandals. The Telegraph (5.11.2016). Dostupno na http://www.telegraph.co.uk/business/0/9-of-the-weirdest-chinese-counterfeit-scandals/ , Next Step for Counterfeiters: Faking the Whole Company (2005), dostupno na http://www.nytimes.com/2006/05/01/technology/01pirate.html?pagewanted=all , pregledano 5.2.2017.

118 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str 43

119 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, 43

120 BSA (2016) BSA Global Software Survey 2016. Dostupno na http://globalstudy.bsa.org/2016/index.html, pregledano 8.2.2017.

121 Muchmore, M. (2010) Stolen Software: Piracy hits more than movies and music. Dostupno na http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2399319,00.asp, pregledano 8.2.2017.

122 Lexology (2012) Trademark protection all sewn up for Levi Strauss's double-arc stitching. Dostupno na http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=33f06093-8390-4b90-88d3-21a149c1ee07, pregledano 1.3.2012.

123 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 54

124 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.78

125 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.80

126 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 89

127 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 90

128 The Economic Times (2017) India's $150 billion outsourcing industry stares at an uncertain future. Dostupno na http://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/indias-technology-vendors-paddling-shaky-boats/articleshow/56543653.cms, pregledano 14.2.2017.

129 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 90-91

130 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 91-92

131 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 52

132 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 53-59

133 Science Daily (2007) Mad Cow Breakthrough? Genetically Modified Cattle Are Prion Free. Dostupno na https://www.sciencedaily.com/releases/2007/01/070101103354.htm, pregledano 14.2.2017.

134 The National Academic Press(2017) Human Genome Editing: Science, Ethics , and Governance: 2017.Dostupno na:https://www.nap.edu/read/24623/chapter/2, pregledano 24.2.2017.

135 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 55

136 ING (n.d.) Dostupno na www.ing.com, pregledano 15.2.2017.

137 The Independent IT Security Institute(2017) Malware.Dostupno na https://www.av-test.org/en/statistics/malware/, pregledano 16.2.2017.

138 Daily Mail online (2017) Ninety-nine countries are hit by 75,000 attacks using NSA superweapon dubbed the 'atom bomb of malware' stolen by mysterious hacking collective called 'The Shadow Brokers'. Dostupno na http://www.dailymail.co.uk/news/article-4500738/NHS-hack-huge-global-cyber-attack.html, pregledano

139 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 55

140 GSMA (2017) The Mobile Economy 2017. GSMA 27.2.2017. Dostupno na http://www.gsma.com/newsroom/press-release/number-of-global-mobile-subscribers-to-surpass-five-billion-this-year/, pregledano 5.3.2017.

141 Forbes(2016)India Just Crossed 1 Billion Mobile Subscribers Milestone And The Excitement's Just Beginning. Dostupno na http://www.forbes.com/sites/sarithara i/2016/01/06/india-just-crossed-1-billion-mobile-subscribers-milestone-and-the-excitements-just-beginning/#61b19105ac25, pregledano 15.2.2017.

142 Statista (2017) Number of mobile cell phone subscriptions in China from March 2016 to March 2017 (in millions). Dostupno na https://www.statista.com/statistics/278204/china-mobile-users-by-month/, pregledano 15.2.2017.

143 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 57

144 Bureau of Labor Statistics, Economic News Release, Tables 6 and 8 February 1, 2012, https://www.bls.gov/news/. Citirano prema Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 58

145 Dobrijević, G., Boljanović, J. Brdar, I.(2016) Human-computer interaction in e-negotiation, Apr, 2016.International Scientific Conference on ICT and E-Business Related Research SINTEZA 2016, Beograd,str. 246-351.

146 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 53

147 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 57

148 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 88

149 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 420

150 Volkswagen builds its brand in China (2013). Financial Times (11.3.2013), dostupno na https://www.ft.com/content/05db03d8-85c5-11e2-bed4-00144 feabdc0, pregledano 2.2.2017.

151 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 88

152 UN Global Compact (n.d.) https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, pregledano 10.3.2017.

153 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 90

154 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 92

155 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 72

156 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 428

157 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 428-429

158 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 92

159 Kaufmann, L., Reimann, F., Ehrgott, M., and Rauer, J. (2009) Sustainable success: For companies operating in dveloping countries, it pays to commit to improving social and environmental conditions. The Wall Street Journal, June 22, R6. Preuzeto iz Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 94

160 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 77

161 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 61

162 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 433

163 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 73

164 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 421

165 Global Trust Barometer, Edelman, citirano prema Survey on Business Ethics 2015 (2016). Business Ethics Briefing, dostupno na https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b51_surveys2015.pdf, pregledano 1.2.2017.

166 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 61

167 Northouse, P.G. (2008) Liderstvo, teorija i praksa. četvrto izdanje Beograd: Data status, str.242. Prevod sa engleskog.

168 Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 60

169 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 97

170 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 98

171 Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 60

172 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 98

173 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 423

174 Every Parent Should Know The Scandalous History Of Infant Formula (2012), dostupno na http://www.businessinsider.com/nestles-infant-formula-scandal-2012. Pregledano 2.2.2017.

175 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 146-149.

176 Belch, G., Belch, M. (2014) Advertising and Promotion, 14th ed. McGraw Hill/Irvin

177 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 149

178 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 438-446

179 WHO. Dostupno na http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs339/en/, pregledano 2.3.2017.

180 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 442

181 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 69

182 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 102

183 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 67

184 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 143

185 Nike manufacturing map (n.d.) Dostupno na http://manufacturingmap.nikeinc.com/, pregledano 13.3.2017.

186 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 98

187 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 68

188 Lane, H., Distefano, J., Maznevski, M. (2007) International Management Behavior: texts, readings, and cases, fifth edition. Malden, MA: Blackwell Publishing, str. 445

189 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 102

190 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 103

191 At Siemes, Bribery was just a line item (2008) The New York Times (20.12.2008), dostupno na http://www.nytimes.com/2008/12/21/business/worldbusiness/21siemens.html, pregledano 3.2.2017.

192 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 104

193 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and CUltural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 107

194 The Global Corruption Barometar (2013) http://www.transparency.org/gcb2013, pregledano 13.3.2917.

195 U vreme pisanja udžbenika još nije bio gotov globalni izveštaj, podaci su iz Izveštaja za Evropu i Centralnu Aziju.

196 People and Corruption: Europe and Central Asia 2016 (2016) Transparency International, dostupno na http://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_europe_and_central_asia_2016, pregledano 13.3.2017.

197 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 21-22

198 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 25

199 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 103

200 Ferraro P.G. (1998) The Cultural Environment of International Business. New Jersey: Prentice Hall, citirano prema Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 103

201 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 104

202 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 111

203 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 105

204 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 114

205 Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 99-100

206 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World"*Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.12

207 Religious Tolerance (n.d.) Religions of the World. Dostupno na http://www.religioustolerance.org/worldrel.htm, pregledano 3.6.2017.

208 Saudi Flags on Burger Bags (1994) La Times http://articles.latimes.com/1994-06-08/business/fi-1752_1_world-cup, pregledano 7.3.2017.

209 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 114

210 Robbins (2013) Organizational Behavior, 15th Edition, Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Inc, str. 26

211 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 184

212 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 187

213 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and CAses. Harlow: Pearson Education Limited, str. 153

214 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 196

215 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 110-111

216 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 114

217 Hall, E.T. (1976) Beyond Culture. New York: Anchor Books, str.105

218 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 240

219 Geert Hofstede (n.d.) National Culture, dostupno na https://geert-hofstede.com/national-culture.html, pregledano 15.3.2017.

220 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 129- 136

221 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 133

222 Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness (n.d.) GLOBE, dostupno na http://globeproject.com/, pregledano 17.3.2017.

223 Culture Plus Consulting. (n.d.) Cultural Clusters: Mapping Cultural Distance. Dostupno na https://cultureplusconsulting.com/2015/03/24/mapping-cultural-distance-cultural-clusters/, pregledano 17.3.2017.

224 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 126

225 Cross-culture (2015) The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. Dostupno na https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/, pregledano 4.6.2017.

226 Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 29-42

227 Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 31

228 Cross-culture (2015) The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. Dostupno na

https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/, pregledano 4.6.2017.

229 McGorry, S. Y. (2000) "Measurement In a Cross-cultural Environment: Survey Translation Issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, Issue 2, pp. 350-351

230 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 136

231 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 202

232 Robbins (2013) Organizational Behavior, 15th Edition, Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Inc, str. 339

233 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 209

234 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 213

235 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 202-206

236 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 204

237 Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 63-65

238 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 211

239 Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 53

240 Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, p. 491, citirano prema Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum. Str. 35

241 Arno, C. (2010) Language Translation: Test Product Names before Entering New Countries. Dostupno na http://www.practicalecommerce.com/Language-Translation-Test-Product-Names-before-Entering-New-Countries, pregledano 4.6.2017.

242 James, G. (2014) 20 Epic Fails in Global Branding. Dostupno na https://www.inc.com/geoffrey-james/the-20-worst-brand-translations-of-all-time.html, pregledano 4.6.2017.

243 Delaney, L. (2002) *Global Marketing Gaffes*, Dostupno nahttp://www.marketingprofs.com/2/delany2.asp, pregledano 4.6.2017.

244 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 225

245 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 227

246 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 171

247 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 283

248 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 73-74

249 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 172

250 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 172

251 Chaney, L., Martin, J.S (2007) Intercultural Business Communication, 4rd. ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Education, str. 164

252 Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 53-55

253 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and Cases. Harlow: Pearson Education Limited, str. 124

254 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 179

255 Lewis, R. (2006) When Cultures Collide. Boston MA: Nicholas Brealy Publishing, str. 57

256 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 216

257 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 224

258 Fromowitz, M. (2013) Cultural blunders: Brands gone wrong. Dostupno na http://www.campaignasia.com/article/cultural-blunders-brands-gone-wrong/426043, pregledano 6.6.2017.

259 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 241

260 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 217

261 Hall, E. T. (1959) *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, pp. 43-65

262 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 236

263 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 219

264 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World"*Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.12 i Luthans 218

265 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 238

266 Bisno, H. (1988), *Managing Conflict*, Sage,Newbury Park, CA, pp.13-14

267 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 2

268 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2010), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2

269 Negotiation (n.d.) International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, dostupno na: http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htmpregledano 27.3.2017.

270 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M.(1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. xiii

271 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 223

272 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 153

273 Bryson, B. (2009) *Mother Tongue*, Penguin Books, St. Ives Place, p. 183

274 Salakjuz, Dž. (2006) Svetski pregovarač, FEFA Beograd, pp. 94-110

275 Salakjuz, Dž. (2006) Svetski pregovarač, FEFA Beograd, pp. 96-110

276 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 156-157

277 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 158

278 Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing, 7th Edition*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, pp. 310-311

279 David, F. (2011) Strategic Management, Concepts and Cases, 13th ed. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River, str. 37

280 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 328

281 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 75-119

282 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 78-90

283 The World Bank (2017) Labor force, female (% of total labor force). Dostupno na http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS

284 Wagstaff, J. And Shih, G. (2014) 'Naked PCs' lay bare Microsoft's emerging markets problem. Reuters. Dostupno na http://www.reuters.com/article/microsoft-emergingmarkets-idUSL4N0QE5BF20140810, pregledano 6.6.2017.

285 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 89

286 The Economist(2013) Electronic payment in Africa: Cash be cowed. The Economist, 14.9.2013. dostupno na http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21586309-paul-edwards-took-pay-tv-and-mobile-phones-africa-now-its-e-payments-cash-be, pregledano 7.4.2017.

287 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 328; Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str.309; Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 92-95

288 Porter, M.E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review, November/December, 61-78, citirano prema Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 101

289 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 102-108

290 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 329-330

291 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 318

292 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 436

293 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 437

294 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 295

295 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 296-297

296 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 336-337

297 David, F. (2011) Strategic Management, Concepts and Cases, 13th ed. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River, str. 38-39; Robbins, S., Coulter, M. (2016) Management, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 364-365

298 David, F. (2011) Strategic Management, Concepts and Cases, 13th ed. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River, str. 38-39; Robbins, S., Coulter, M. (2016) Management, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str 270-272

299 Chevron (n.d.)https://www.chevron.com/about/the-chevron-way, pregledano 11.4.2017.

300 Microsoft (n.d.) https://www.microsoft.com/en-us/about/, pregledano 11.4.2017.

301 Boeing 747 documentary National Geographic Megafactories, S6E5 (2016),

dostupno na https://www.youtube.com/watch?v=odzcCL6wCvA, pregledano 9.2.2017.

302 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 214-217

303 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 107; Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 155; Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 343-344

304 UPS (n.d.) dostupno na www.ups.com, pregledano 13.4.2017.

305 Virgin (n.d.) dostupno na https://www.virgin.com/, pregledano 13.4.2017.

306 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 132-133; Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 345-347

307 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 132

308 Caldera (n.d.) dostupno na www.caldera.com, pregledano 14.4.2017.

309 Evans, G. (2003) Why some stores strike me as special, Furniture Today, 27(24) 91, citirano premaIreland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 129

310 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 355

311 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 356-360; Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 486-487

312 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 486

313 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 358

314 Dunning, J. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach in Bertil Ohlin et al., eds., The International Allocation of Economic Activity. London, Macmillan, citirano prema Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 360

315 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 360

316 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 350

317 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 487-489

318 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 352-357

319 Aeppel, T. (2009) Harley-Davidson profit plunges.The Wall Street Journal, 16.10.2009.

320 London Business School Review (2008) Born Global. London Business School Review 1.12.2008. Dostupno na https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/born-global#.WPMeq6L-vIV, pregledano 16.4.2008.

321 London Business School Review (2008) Born Global. London Business School Review 1.12.2008. Dostupno na https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/born-global#.WPMeq6L-vIV, pregledano 16.4.2008.

322 Uniwersytetu Szczecińskiego (n.d.) Born Global Companies. Dostupno na http://mikroekonomia.net/documents/1/Born_global.pdf?1462799525, pregledano 16.4.2017.

323 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 358-382

324 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 360

325 Yonekura, S. McKinney (2005) Innovative Multinational Forms: Japan as a case study, u Chandler, A., Mazlish, B. eds. Leviathans: Multinational Corporations and theNew Global History. New York NY: Cambridge University Press, str. 118

326 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 309

327 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 152

328 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 153

329 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.366

330 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 166

331 Japan Today (2011) Getting ready for a new surge of countertrade. Dostupno na https://japantoday.com/category/features/opinions/getting-ready-for-a-new-surge-of-countertrade?comment-order=oldest, pregledano 19.4.2017.

332 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 173

333 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 183-184

334 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 188-190

335 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 363

336 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 363

337 Ericsson (2015) dostupno na https://www.ericsson.com/news/1974964, pregledano 20.4.2017.; The New York Times (2014) Google and Samsung Sign Broad Cross-Licensing Agreement. The New York Times 27.1.2014. Dostupno na https://www.nytimes.com/2014/01/28/technology/google-and-samsung-sign-broad-cross-licensing-agreement.html?_r=0, pregledano 20.4.2017.

338 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.373-374

339 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 363-364

340 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.374

341 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 320

342 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 364

343 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.375 i Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 365

344 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limi-

ted. str.375 i Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 365

345 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 496

346 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 366

347 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 367

348 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.

349 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.377

350 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 368

351 Nike manufacturing map (n.d.) Dostupno na http://manufacturingmap.nikeinc.com/, pregledano 13.3.2017.

352 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.376

353 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.377

354 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 232

355 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 369

356 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 254

357 The World Bank (n.d.) Foreign direct investment, net inflows. Dostupno na http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD, pregledano 23.4.2017.

358 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.378

359 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.378

360 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 498

361 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 370

362 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 309

363 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 228

364 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 371

365 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 373

366 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.380

367 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 286-288

368 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 375

369 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.380

370 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 498

371 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 375

372 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.387

373 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.388

374 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.388

375 Nishiguchi, T. (2001) Coevolution of Interorganizational Relations, in Nonaka, I, Nishiguchi, T., eds. Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press, str. 209

376 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 314

377 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 315; Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.389-391

378 Star Alliance (n.d.) dostupno na www.staralliance.com, pregledano 23.4.2017.

379 Skyteam (n.d.) dostupno na www.skyteam.com, pregledano 23.4.2017.

380 One World Alliance (n.d.) dostupno na www.oneworld.com, pregledano 23.4.2017.

381 Ireland, D., Hoskinsson, R., Hitt, M. (2009) The Management of Strategy (Concepts and Cases) 8th Ed. Mason OH: South-Western Cengage Learning, str. 227

382 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 380

383 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.392-394

384 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.400-403

385 Internet Live Stats (2017) Internet Users. Dostupno na http://www.internetlivestats.com/internet-users/, pregledano 8.5.2017.

386 Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach $1.915 Trillion This Year (2016) EMarketer, dosupno na https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369, pregledano 8.5.2017.

387 Sell Your Jamjar (n.d.) Dostupno na https://www.sellyourjamjar.co.uk/, pregledano 8.5.2017.

388 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 245

389 Net sales of Levi Strauss worldwide from 2008 to 2016, by region (in million U.S. dollars) (2017) Statista, the Statistics Portal. Dostupno na https://www.statista.com/statistics/268540/global-net-sales-of-levi-strauss/, pregledano 11.5.2017.

390 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 602; Fortune (2014) Does Levi Strauss Still Fit America? Dostupno na http://fortune.com/2014/09/18/levi-strauss-chip-bergh/, pregledano 11.5.2017.

391 Jobber, D., Fahy, J. (2006) Osnovi marketinga, drugo izdanje, prevod sa engleskog. Beograd: Data status, str. 3.

392 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 582

393 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.472

394 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 288

395 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 583

396 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 288

397 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.474

398 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.475-480

399 McGorry, S. Y. (2000) "Measurement In a Cross-cultural Environment: Survey Translation Issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, Issue 2, pp. 350-351

400 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 585

401 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 294

402 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 292

403 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 183

404 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 308

405 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 308-309

406 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.479

407 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 586

408 Terpstra&Sarathy (2000), citirano prema Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 457

409 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.482

410 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 456-457

411 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 598

412 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 599

413 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.484

414 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 601

415 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 588-590

416 Dell's Founder Is Rethinking Direct Sales (2007) the New York Times, dostupno na http://www.nytimes.com/2007/04/28/technology/28dell.html, pregledano 10.5.2017.

417 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.590

418 Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 407, citirano prema Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 40

419 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.635

420 Statistics and facts about Advertising in BRIC countries (2017) Statista, the Statistics Portal, dostupno na https://www.statista.com/topics/2344/bric-advertising/, pregledano 13.5.2017.

421 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.639

422 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.643

423 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.644

424 Global advertising spending from 2014 to 2020 (in billion U.S. dollars) (2017) Statista, the Statistics Portal, dostupno na https://www.statista.com/statistics/273288/advertising-spending-worldwide/, pregledano 13.5.2017.

425 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str.485

426 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 208

427 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 208

428 Collis, D. (2014) International Strategy: Context, Concepts, and Implications. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., str. 181-182

429 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.651-652

430 Hackley, C. (2010) Advertising&Promotion, 2nd ed. Sage: London, str. 163

431 Sponsorship Spending Forecast: Continued Growth Around The World (2017), dostupno na http://www.sponsorship.com/iegsr/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast--Continued-Growth-Ar.aspx, pregledano 14.5.2017.

432 Elite European football generates €2.85bn from sponsorship in 2016-17 - exclusive report (2016), dostupno na http://www.sportbusiness.com/sponsorship-insider/elite-european-football-generates-%E2%82%AC285bn-sponsorship-2016-17-exclusive-report-0, pregledano 14.5.2017.

433 Hackley, C. (2010) Advertising&Promotion, 2nd ed. Sage: London, str. 167

434 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.651-668

435 Belch, G. & Belch, M. (2012) Advertising and Promotion, 9th ed. New York, NY, McGraw-Hill Irwin, str.651-666

436 Internet users (2017) dostupno na http://www.internetlivestats.com/internet-users/, pregledano 14.5.2017.

437 eMarketer (2017) Worldwide Ad Spending: The eMarketer Forecast for 2017. Dostupno na https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Ad-Spending-eMarketer-Forecast-2017/2002019

438 Mobile Marketing Statistics compilation (2017) dostupno na http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/, pregledano 14.5.2017.

439 Rakita, B. (2001) Međunarodni marketing, Beograd: Ekonomski fakultet; Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 592-3

440 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 583

441 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 195

442 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 584

443 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 584

444 Kotler, Ph. (2002) Marketing Management, Millenium Edition, 10th ed., Boston, MA: Pearson Custom Publishing, str. 155

445 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 322

446 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 333

447 Bateson, J.E.& Hoffman, K.D. (2011) Marketing usluga, četvrto izdanje, prevod sa engleskog. Beograd: Data status, str. 71

448 Bateson, J.E.& Hoffman, K.D. (2011) Marketing usluga, četvrto izdanje, prevod sa engleskog. Beograd: Data status, str. 57-77

449 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 554

450 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 500

451 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.355

452 Burnham, R. (n.d.) Why did Napoleon Fail in Russia in 1812? Dostupno na http://www.napoleon-series.org/faq/c_russia.html, pregledano 15.5.2017.

453 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 572

454 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 359-360

455 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 501

456 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 554

457 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 554-555

458 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 512

459 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 512

460 The largest auto recall of all time just got even bigger (2016) CNN Money International, dostupno na http://money.cnn.com/2016/10/26/news/companies/toyota-takata-airbag-recall/, pregledano 16.5.2017.

461 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 609

462 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 554-555

463 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. Str. 341

464 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 556

465 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 517

466 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 368

467 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 517-518

468 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 611

469 ISO 9000 – Quality Management (n.d.) ISO, dostupno na https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html, pregledano 16.5.2017.

470 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 372

471 Kiefer, L. & Carter, S. (2012) Global Marketing Management, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, str. 390

472 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 504

473 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 504

474 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 567

475 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 505

476 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 505

477 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 567-570

478 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 570-571

479 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 572

480 Just-In-Time Manufacturing (n.d.) IfM, University of Cambridge, dostupno na http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/jit-just-in-time-manufacturing/, pregledano 19.5.2017.

481 Toyota Global Site(n.d.) Just-in-Time — Philosophy of complete elimination of waste. Dostupno na http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html, pregledano 19.5.2017.

482 IfM, University of Cambridge (n.d.) Just-In-Time Manufacturing. Dostupno na http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/jit-just-in-time-manufacturing/, pregledano 19.5.2017.

483 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 573

484 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 573

485 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 519

486 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 389

487 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 508

488 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 508

489 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 562

490 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 562

491 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 509

492 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 393

493 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 564

494 World Bank (2017) Services, etc., value added (% of GDP). Dostupno na http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS, pregledano 10.5.2017.

495 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 513

496 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 514

497 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 322

498 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 410

499 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 320

500 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 410

501 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 450

502 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 450

503 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 168

504 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 450-452

505 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 450-452

506 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 322

507 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 323

508 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 323-4

509 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 325

510 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 325

511 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 456

512 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 412

513 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 413

514 The Coca Cola Company (2016) The Coca-Cola Company Announces New International Structure, Promotes Key Leaders. Dostupno na http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-announces-new-international-structure-promotes-key-leaders, pregledano 28.4.2017.

515 Heineken (2015) Heineken N.V. announces organisational changes to accelerate strategy delivery. Dostupno na http://www.theheinekencompany.com/media/media-releases/press-releases/2015/03/1907671, pregledano 28.4.2017.

516 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 323

517 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 410

518 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 161

519 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 414

520 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 417

521 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 325

522 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 328

523 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 346-350

524 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 346

525 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 414

526 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 166

527 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str., 348

528 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 328

529 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 328

530 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 348

531 CERN (2017) Member states. Dostupno na https://home.cern/about/member-states, pregledano 4.5.2017.

532 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016): Management, 13th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, str. 350

533 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 421

534 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 459

535 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 421

536 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 422

537 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 464-465

538 Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Univerzitet Singidunum, str.5

539 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 560

540 DW (2016) Two million: Germany records largest influx of immigrants in 2015. Dostupno na http://www.dw.com/en/two-million-germany-records-largest-influx-of-immigrants-in-2015/a-19131436, pregledano 23.5.2017.

541 BBC (2015) German retirement age: Factory fit for an older workforce. Dostupno na http://www.bbc.com/news/world-europe-16260315, pregledano 23.5.2017.

542 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 617

543 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 561

544 Cheng, E. (2016) More and more American companies have decided their big China opportunity is over. CNBC, dostupno na http://www.cnbc.com/2016/12/08/american-companies-are-cutting-back-in-china.html, pregledano 19.5.2017.

545 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strateg2ic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 450

546 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.455-458

547 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 560

548 Rakita, B. (2015) Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.456

549 Armstrong, M. (2011) Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, 5th ed. London: Kogan Page, str. 113

550 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 498-503

551 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 465

552 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 457

553 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 500

554 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 500

555 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 454

556 DeNisi, A., Griffin, G. (2011) Human Resource Management. Mason, OH: Cengage Learning, str. 54-63

557 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and Cases. Harlow: Pearson Education Limited, str. 376

558 Dessler, G. (2013) Human Resource Management, 13th ed. Boston MA: Pearson, str. 585

559 DeNisi, A., Griffin, G. (2011) Human Resource Management. Mason, OH: Cengage Learning, str. 55

560 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 566

561 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 462

562 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 463

563 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 567

564 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 510

565 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 568

566 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 504-508

567 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 570

568 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 571

569 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 471

570 Hanberg, C., Osterdhal, G. (2009). Cross-cultural training of expatriates. A case study of Ericsson. Dostupno nahttp://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:227437/FULLTEXT02, pregledano 23.5.2017.

571 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 464-467

572 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and CAses. Harlow: Pearson Education Limited, str. 383-384

573 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and CAses. Harlow: Pearson Education Limited, str. 383

574 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 466

575 Miller, S.H. and El-Aidi, N. (2008) Culture Shock: Causes and Symptoms. *International Business Research*, Vol. 1 No. 1, 26-37.

576 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and CAses. Harlow: Pearson Education Limited, str. 388

577 Deresky, H. (2016) International Management: Managing Accross Borders and Cultures, Texts and CAses. Harlow: Pearson Education Limited, str. 388

578 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 518

579 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 518

580 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 476

581 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 519

582 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 573

583 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 493-494

584 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 507

585 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 508

586 CEO Pay: How Much Do CEOs Make Compared to Their Employees? (2015) PayScale Human Capital, dostupno na http://www.payscale.com/data-packages/ceo-pay, pregledano 23.5.2017.

587 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 510

588 Zakon o radu Republike Srbije, Sl. glasnik RS, 75/2014, član 69.

589 Expatistan's Cost of Living World Map (2016) Expatistan, dostupno na https://www.expatistan.com/cost-of-living/index, pregledano 23.5.2017.

590 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 469

591 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 442

592 Griffin and Moorhead (2010) Organizational Behavior, prema Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 442

593 Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, No. 44, pp. 1-26

594 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 444

595 Robbins, S.P. & Coulter, M. (2013): Management, 12th Edition, Prentice Hall, str. 300

596 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 445

597 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 446

598 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 283

599 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 445

600 Huffington Post (2013) How Stress Affects the Body. Dostupno na http://www.huffingtonpost.com/heartmath-llc/how-stress-affects-the-body_b_2422522.html, pregledano 7.2.2017.

601 The American Institute of Stress (2017) America's No. 1 Problem. Dostupno na http://www.stress.org/americas-1-health-problem/, pregledano 7.2.2017.

602 Griffin, R.W.& Pustay, M.W. (2015) International Business, A Managerial Perspective, 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. str. 447

603 McCormick, I., Cooper, C. (1988) Executive stress: Extending the international comparison (Dostupno na http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678804100104, pregledano 7.2.2017.

604 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 241

605 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning. str. 242

606 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 113

607 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 114

608 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 4-5

609 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 207

610 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 88-89

611 Dobrijević, G. (2015) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, treće izmenjeno izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 142-143

612 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 92

613 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 92

614 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 212

615 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 539

616 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 540-541

617 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 163

618 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 142

619 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 131-132

620 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 132-133

621 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 170-172

622 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 134-140

623 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 147

624 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 158

625 Williams, C. (2012) MGMT 4. South Western: Cengage Learning, str. 263

626 Thomas, D., Peterson, M. (2015) Cross-Cultural Management, Essential concepts, 3rd. ed. Los Angeles: Sage Publications, str. 150

627 Robbins, S., Coulter, M. (2016) Management, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, str. 364-365

str. 539

628 GLOBE (n.d.) dostupno na http://globeproject.com/study_2004_2007, pregledano 30.5.2017.

629 GLOBE CEO Study 2014 (2014) dostupno na http://globeproject.com/study_2014, pregledano 30.5.2017.

630 Sweeney, P. and McFarlin, D. (2015) International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, fifth edition, New York, NY: Routledge, str. 434-435

631 Adler, N. with Gundersen, A. (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th ed. Mason OH: Thompson South-Western, str. 63-65

632 Robbins(2013) Organizational Behavior, 15th Edition, Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Inc, str. 512

633 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 177

634 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 470

635 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 470-471

636 Luthans, F., Doh, J.P. (2015) International Management: Culture, Strategy, and Behaviour, international edition: ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill, str. 183

637 Robbins(2013) Organizational Behavior, 15th Edition, Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Inc, str. 514

638 Mead, R. i Andrews, T. (2009) International Management: Culture and beyond, 4th ed. Wiley: The Atrium, Southern Gate, Chichester UK, str. 408

639 Robbins(2013) Organizational Behavior, 15th Edition, Harlow: Prentice Hall, Pearson Education Inc, str. 514-515

640 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 471

641 Hill, C. (2012) International Business: Competing in the global marketplace, 9th ed. Bizkaia, Spain: McGraw-Hill, str. 183

UNIVERZITET
AKREDITOVANI
SINGIDUNUM
PRIVATNI
UNIVERZITET

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005(075.8)
005-051(075.8)

ДОБРИЈЕВИЋ, Гордана, 1971-
Međunarodni menadžment / Gordana Dobrijević. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2017 (Loznica : Mobid). - 291 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 350. - Bibliografija: str. 265-291.

ISBN 978-86-7912-659-7

a) Менаџмент b) Менаџери
COBISS.SR-ID 242896908

© 2017.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126597



Gordana Dobrijević

MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Tokom poslednjih nekoliko decenija došlo je do velikih promena u svetskoj ekonomiji. Svet postaje sve manji, a prilike, ali i izazovi pred međunarodnim kompanijama sve veće. Koji su oblici međunarodnog poslovanja najadekvatniji na određenom tržištu? Kako kompanija treba da se prilagodi lokalnom poslovnom okruženju na stranom tržištu? Koji je najbolji odnos globalne integracije i lokalnog prilagođavanja proizvoda? Na koji način će kompanija doći do obrazovane radne snage na stranom tržištu? Ovaj udžbenik daje odgovore na ova, kao i na mnoga druga pitanja vezana za međunarodni menadžment.

Univerzitet Singidunum