

Др Бранислав Машић, ван. професор Факултета за менаџмент "Браћа Карић"

Др Ранко Лончаревић, доцент Економског факултета Бања Лука

ГЛОБАЛНО ПРЕДУЗЕЋЕ И МЕНАЏМЕНТ

РЕЗИМЕ

Живимо у времену "згушњавања" њросијора, времена и материје. Закон друшћивене асијриксције све се јаче испољава захваљујући развоју нових информационих штехнолођија, нових материјала, економских, њолишћичких и друшћивених ѡромена. Глобализација њословања, уз њприсусићво свих друђих менаџменић изазова, ѡражи од менаџера одђоворе на ѡтакве изазове. Очићледно јавља се ѡѡћреба за сићварањем нове ѡеорије и ѡраксе њословања и ућрављања. Глобализација захћева ћлобалне орђанизације, менаџменић за следећи век.

Сићраћеђије инћтернационализације и ћлобална сићраћеђија изложена у овом раду, као и неке каракћерисћишке сићраћеђијских алијанси и вирћуелне орђанизације, дају само неко од мођућих одђовора на већ ѡприсусићне менаџменић изазове у све ћлобалнићој ѡпривреди. Трађање за ѡравилним избором сићраћеђијских оићција у ћлобалној ѡпривреди ѡпредсићавља комћлексан менаџерски и научно - исћираживачки задаћак.

Задаћак ѡред ѡеоријом и ѡраксом менаџменића и економије није ни мало лак. Срећом, ѡракса и ѡеорија су у инћијеракцији, а ѡаленаћ, креаћивносћ и машићовићносћ људи не ѡознају ћранице у ѡражењу одђовора на нове менаџменић изазове. Аућори ће бићи задовољни уколико овим радом изазову инћијерес за ѡкрећијање расћправе и ѡражење одђовора на ѡокренућа ѡићијања.

1. ОПШТИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ

"Најмање атрактиван начин за покушај победе на глобалној основи је размишљање да можемо преузети свет ипошћуно сами. Алијансе су од критичног значаја за победу на глобалној основи"

Jack Welch

CEO General Electric-a

Живимо у времену све бржих и бржих промена. Технолошки, економски, политички и друштвени фактори утичу на убрзање промена, али и на обликовање теорије и праксе менаџмента. Феномен "згушњавања" простора, времена и материје све више је на делу, или како каже Tom Peters, један од водећих аутора, консултанта и гуруа менаџмента "суштина је у сажимању 10-годишње вредности "промене", по стандардима од јуче, у једну годину, ако не у неколико месеци [1, стр.271]. Проф. др Deyan Pavlov [2] назвао је овакве процесе законом друштвене астрикције (social astringency).

Деведесетих година XX века и почетак XXI века биће сасвим сигурно године све веће "журбе" и "хаоса" у животу организација, у условима све веће глобализације пословања. Нова технолошка основа, а посебно нове информационе технологије, нови материјали и достигнућа у биогенетици и биогенетском инжењерингу, нове економске интеграције и други фактори доводе до јачања токова интернационализације и глобализације. Kenichi Ohmae из краја 80-тих година XX века доживљава своје ширење. Стварају се шире економске интеграционе зоне. Често се каже да свет постаје сваким даном, све више једно "глобално село". Глобализација пословања, као нов феномен, доводи да граница између "домаћег" и "иностраног" тржишта постаје порозна, а конкуренција "глобална". Компаније широм света прелазе на глобализацију повећањем учешћа на страним тржиштима. "Феномен глобализације се састоји од три међусобно повезана фактора - близине, локације и става. Узете заједно, све три стране глобализације подвлаче нов

састав и комплексност односа, с којима се глобални менаџер сусреће” [4, стр.127].

Понекад се глобализација означава и као “глокализација” или глобално локализација. Најбоља предузећа “успела су да своје активности изграде глобално у многим регионима и културама са комплетним развојем производа, производњом и сервисом за купце, прилагођеним регионалним и локалним условима и захтевима” [5, стр.16]. Све је присутнија појава да мултинационалне компаније, које су некад радиле тамо где су били ниски трошкови и расположиве радне снаге и које су фокусирале менаџмент пажњу на смањивање варијабилних трошкова, сада консолидују своје операције на мањи број локација где могу да обезбеде довољно велика локална тржишта, или другим речима, оне се претварају све више у мултилокалне компаније. “На пример, телефони и компјутери за пребацивање телефонских веза за АТ&Т дизајнирани су у САД, произведени у Сингапуру и САД, а продају се широм света потрошачима који користе опрему да се повежу с међународном службом АТ&Т, која допире и до најудаљенијих места на земаљској кугли” [3, стр.128]. За описивање ове све учесталије праксе ширења операција неке организације на многе нације у употреби је све више термин транснационални менаџмент и глобални менаџмент.

2. МЕНАЏМЕНТ ИЗАЗОВИ

Пословно окружење савремених предузећа карактерише изузетна динамика промена, дисконтинуелност и висок ризик. Тако према истраживањима еминентног С. К. Prahalada, конкурентско окружење савремених предузећа обележено је следећим променама шире: [6, стр.160.-164.]:

1. Прелазак из познатог и “пријатног” у конкурентско окружење. Како би одговорили изазовима, међу којима су и процеси приватизације и дерегулације, менаџери морају континуирано трансформисати и унапређивати своје способности, вештине и ставове. Процес унапређивања способности менаџера подразумева континуирано, доживотно учење, које омогућава менаџеру да иде у корак са променама,

и брзо и правовремено реагује на њих. Процес трансформације подразумева како подизање ефикасности пословања у односу на конкуренте који се баве истом врстом посла, тако и улажење у нове области пословања, тј. диференцирање у односу на конкуренте.

2. Прелазак са локалног на глобални аспект пословања.

Једна од основних карактеристика савременог пословања на светском тржишту јесте глобализација. Сви учесници на тржишту, као што су потрошачи, добављачи, конкуренција, убрзано добијају глобални карактер. Процес глобализације захвата предузећа свих величина и различитих облика пословања. Менаџери и менаџерски тимови треба да усмере своју пажњу ка развијању међукултурне компетентности. Поред тога, дистрибуирање висококонкурентних ресурса, међу којима најважније место заузимају правовремене информације и знање, омогућавају рационално коришћење ресурса, размену искуства и долажење до нове технологије.

3. Од приступа “предузећа слична нама” према приступу “предузећа другачија од нас”. Последњих година, конкурентска ситуација у појединим индустријским гранама на светском тржишту драматично се мења. У последњих двадесетак година, светским тржиштем владало је свега неколико глобално оријентисаних конкурентских компанија. Последње године овог века најавиле су велике промене, уласком на тржиште компанија са подручја Далеког Истока, нарочито Јужне Кореје и Тајвана. Досадашњи тржишни гиганти, као што су јапанске и америчке компаније аутомобилске и електронске индустрије које су водећа места заузеле још 60-тих и 70-тих година, и даље одржавају лидерске позиције. Оне то чине креирањем и коришћењем различитих извора конкурентске предности, као што су иновације и процеси перманентног учења и образовања. Данас више није изазов конкурисати предузећима која су “слична нама” по питању производа или менаџмент концепата, већ онима која су “другачија од нас”.

4. Губљење јасних граница међу индустријама. Традиционалне границе међу појединим тржиштима и индустријама данас све више губе на значају. Њихова ирелевантност потенцирана је развојем нових технологија и

коришћењем могућности ових технологија, како би се креирале предности у односу на конкуренцију. Услови пословања на светском тржишту захтевају да менаџери добију правовремене, тачне и квалитетне информације, које ће користити у процесу комуницирања и одлучивања. Пошто процес глобализације пословања сам по себи подразумева занемаривање националних граница међу земљама и индустријама, то комуницирање и размена треба да буду прилагођени и разумљиви предузећима која потичу из различитих економија, индустрија и културних средина.

5. Прелазак из стабилног у променљиво пословно окружење. Једна од основних карактеристика савременог пословног окружења је његова нестабилност. Недефинисане границе међу индустријама, миграције становништва, нове потребе и захтеви потрошача, узрокују све теже антиципирање промена у пословном окружењу. Због тога се и послови и улоге менаџера у нестабилним условима пословања разликују од оних у стабилним. Брзе промене потреба и захтева потрошача, брзе промене услова пословања на тржишту и значајне технолошке промене у окружењу, условљавају потребу реконфигурације предузећа и његове управљачке структуре. Под процесом реконфигурације се подразумева интегрисање пословне активности, осавремењивање концепата и процеса управљања, као и мењање односа менаџера према запосленима у смислу пружања веће иницијативе у одлучивању.

6. Преусмеравање са посредника у размени ка директном приступу потрошачу. Тенденција смањења броја посредника између произвођача и потрошача, представља једну од основних карактеристика савременог система промета. Ова тенденција потпомогнута је коришћењем могућности Интернета и електронске трговине и низом других фактора, међу којима су: процеси интеграције између учесника сфере промета, подизање нивоа концентрације трговине и јачање великих малопродајних компанија. Успостављањем директне везе између произвођача и потрошача смањују се баријере уласка на тржиште новим учесницима у размени, мења се структура трошкова, као и модел пословања постојећих предузећа на тржишту. Такво предузеће и његови менаџери успостављају непосредну везу

са постојећим и потенцијалним потрошачима, што им омогућава директно упознавање њихових потреба и захтева.

7. Усмеравање од вертикалне интеграције према специјалистима у пословању. Током протекле деценије, многе компаније, као што су Ford или DuPont, остваривале су конкурентску предност захваљујући процесима интеграције у сфери промета. Данас се на светском тржишту појављују два интересантна тренда. Први тренд је карактеристичан по томе што су многи добављачи компонената за финални производ уједно и конкуренти на тржишту финалних производа. Тако на пример, Toshiba снабдева своје конкуренте на лаптоп тржишту неопходним компонентама за израду ових производа. Други тренд представља еволуцију компанија-специјалиста у изради и пласирању суштинских производа. При томе је приступ извору снабдевања суштинским производима критичан фактор успеха сваког конкурента у пласману финалних производа.

8. Преоријентација са специјализованог на стицање широког знања. Стицање широког образовања и знања у свим доменима пословања, приступ је који одавно користе јапанске компаније (Sony), представља карактеристику јапанске филозофије менаџмента, а све је прихваћенија на светском тржишту. Разни облици сарадње и повезивања међу компанијама, као и промене у захтевима потрошача, утичу на менаџере да прихватају ново интелектуално наслеђе, да се перманентно образују и да уче, прихватају и спроводе базично различите пословне процесе. Познавање различитих фаза пословног процеса, пружа менаџеру могућност спремнијег реаговања на промене у потребама потрошача.

Генеришући приступе различитих аутора, као главне менаџмент изазове на крају 20. и почетку 21. века, идентификовали смо следеће [7, стр.35.]:

- убрзање стопе промена,
- повећање глобализације пословања,
- повећање нивоа конкуренције,
- променљивост технологија (посебно информационе),
- све разноврснија радна снага,
- транзиција од индустријског ка друштву знања,

- нестабилност тржишта и економских услова,
- повећање захтева од стране стејхолдера (stakeholder).

Услед појаве ових изазова и процеса на светском тржишту, средина у којој менаџер обавља своју пословну активност постаје све комплекснија. Као главни менаџерски императив јавља се потреба за подизањем квалитета пословања и континуираним иновацијама у пословању. Интересантно истраживање спровела је група америчких аутора, са циљем идентификовања свих важнијих изазова са којима ће се сучелити производна предузећа почетком наредног века [3]. Не само што су постигли жељени циљ, ови аутори су дали смернице даљем производном пословању, идентификујући и технологије-носиоце изазова и промена. Под претпоставкама да ће се производно окружење, као база привреде и даље убрзано мењати, да ће конкуренција бити оштра, и да ће се јавити потребе за новим процесима, производима и менаџерима, очекују се следећи велики изазови, али и њихове последице [8]:

- а) постизање конкурентности свих аспеката пословања предузећа,
- б) интегрисање људских и материјалих ресурса,
- ц) претварање информација у знање,
- д) смањење негативног утицаја на природно окружење,
- е) реконфигурација предузећа и
- ф) развијање иновативних процеса у предузећу.

У складу са новим менаџмент изазовима, потребно је развијати нова знања и способности менаџера.

Изазови траже од менаџера да буду трансформациони лидери, тј. да имају способност креирања визије, мисије, циљева, политика и стратегија и њихове имплементације, постижући при том значајно већу општу вредност за потрошаче и крупне трансформационе заокрете у кратком року.

Сасвим је сигурно да пословање организација у условима убрзања промена, дисконтинуитета у пословању и

све веће глобализације, као и других наведених менаџмент изазова захтева преиспитивање досадашње теорије и праксе пословања и менаџмента. Тако, еминентни Р. Drucker, наводи да теорија пословања има три битна дела која морају бити у средишту менаџмента [10] :

1. Претпоставке о средини предузећа: друштву, његовој структури, порошача и технологији;
2. Претпоставке о мисији предузећа и
3. Претпоставке о суштини компетентности потребног да се оствари мисија.

Компетентност предузећа произилази из знања које поседују менаџери и запослени у предузећу, али и техничких система и културе који подстичу на иновације, крупне промене и повећање општих вредности за потрошаче.

Избор адекватних стратегијских опција представља критичан фактор успешности пословања на глобалној основи.

3. ТРАДИЦИОНАЛНИ ПРИСТУП ИЗБОРУ СТРАТЕГИЈСКИХ ОПЦИЈА У МЕЂУНАРОДНОМ ПОСЛОВАЊУ

Врло ретко организације почињу као мултинационалне. Чешће пролазе кроз разне фазе интернационализације, где свака фаза означава пословање у већој близини и приснијем контакту са купцима у другим земљама [4, стр.144-145].

Феномен глобализације води појави и ширењу глобалних предузећа и глобалном менаџменту. Keegan [11] излаже нову поделу предузећа и избора стратегије. Он разликује четири врсте предузећа :

1. Домаће предузеће је фокусирано на пословање на домаћем (националном) тржишту. Његова мисија је ограничена на домаћу пословну средину. Стварно тржиште му је у другом плану.
2. Међународно (интернационално) тржиште је етноцентрично оријентисано и пословање на домаћем тржишту (својој земљи) му је битније него на иностраном. Производи се претежно у земљи и затим извози. Неке од

производних и прометних активности могу бити и ван земље. Предузећа се углавном оријентишу на домаће ресурсе.

3. Мултинационално предузеће истражује разлике које постоје на појединим националним тржиштима, полицентрично је и оријентисано и прилагођава се локалним карактеристикама тих тржишта. Предузеће се састоји од јаких аутономних филијала, с децентрализованим одлучивањем. Користе се и заједничка улагања као форма остваривања заједничких интереса.

4. Глобално предузеће је геоцентрично оријентисано и користи глобалну стратегију. Користи различите форме мрежног повезивања (заједничка улагања, стратегијске алијансе, франшизе, конзорцијуме за различита истраживања, виртуелну организацију и сл.). Циљ ових предузећа је глобално вођство на тржиштима на којима обављају своју пословну мисију.

Почетна и најједноставнија форма међународног наступа је путем извозно-увозних послова. Често, трећа лица као што су агенти и брокери, могу да посредују на овом степену интернационализације.

У другој фази предузећа директно надгледају своје иностране интересе, и ако и даље могу да користе услуге трећих лица. Запослени често пословно путују у друге земље.

У трећој фази организације заснивају званичне уговорне односе са менаџерима у другим земљама. Они могу да користе лиценце - продају права за трговину производима под регистрованим именом, или употребу патентираних процеса или материјала под ауторским правима. Могу да продају франшизе, специјалну врсту лиценце која садржи име, опрему, материјал и упутство за управљање. McDonald's, Pizza Hut и други ланци брзе хране су се проширили у друге земље путем франшизе.

Већ цитирани, Р. Drucker пише под насловом "Од светске трговине до светских инвестиција", да већи део протекле деценије (тј. осамдесете године), обележава упоран застој у међународној трговини, али зато међународне инвестиције цветају као никад раније. Међународна инвестициона улагања су постала доминантан фактор светске привреде [12, стр.33]. Најмање једна трећина светске трговине

готовим производима може да се назове интракомпанијском (трговином унутар исте компаније). У овој четвртој фази интернационализације компаније или стварају стране афилације (филијале) или купују контролни пакет у постојећој страниој компанији.

Joint venture/заједничко улагање, омогућује да се уђе у одређене земље где по закону странци немају права власништва над предузећима, или заједничко улагање омогућује да се обједине технолошка знања и деле трошкови и ризик од истраживања.

Појава стратешких пословних алијанси - партнерства, представља интересантну стратегијску опцију наступа у све глобалнијој привреди, мотивисану потребама глобализације тржишта, развоја знања и технологија, смањења трошкова и сл. У задњих 10-так година присутан је феномен експлозије алијанси.

Модел менаџмента растом и развојем транснационалне или мултинационалне организације условљени су базичном оријентацијом односа организације централе (родитеља) и њених филијала (деце). У том смислу може се говорити о три базична модела, и то: етноцентрични, полицентрични и геоцентрични, што се прегледно може видети са Сlike 1 [шире:13, стр.340-341].

Базична оријентација	Маркетинг	Производња	Финансије	Кадрови
Етноцентрична Доминација предузећа- родитеља	Глобално стандардизов ана тржишта	Производња у земљи централе	Централизован о одлучивање од стране централе	Већи број кадрова иде у поједине земље ради лакшег комуницира ња
Полицентрична Филијале независне	Маркетинг диференцира н по земљама	Производња где је тржиште филијала	Децентрализ овано одлучивање од стране филијала	Није изражена потреба за одлазак кадрова у земљу филијала
Геоцентрична Балансирање Етноцентричне и Полицентричне	Балансирање трошкова и користи на бази тржишних потреба и стандардизац ије производње	Донекле централизован ана не ближе тржишту	Партиципати вно одлучивање на бази перформанс и предузећа као целине	Мешавина кадрова централе и трећих земаља са искуством из глобалног пословања

Слика 1. Главне карактеристике три базичне оријентације

Етноцентрични модел карактерише доминација организације централе и на инотржишту. Инострано тржиште се сматра као проширење домаћег, а филијале се сматрају као истурени делови централе (родитеља). У етноцентричном моделу маркетинг и приозводња се не диференцирају, по иноземљама финансије су централизоване, а већи број кадрова се обезбеђује из централе ради обезбеђења лакшег комуницирања.

Полицентрични модел управљања карактерише се независношћу филијала у иноземљама од централе, диференцираношћу маркетинга, производњом у земљи филијале и децентрализованим одлучивањем у области финансија. Није, значајније, изражена потреба за одласком у земље филијала.

Геоцентрични модел управљања представља форму балансирања између етноцентричне и полицентричне оријентације. Геоцентрична оријентација базира се на комбиновању производног и географског критеријума са циљем да се оствари економија обима у производњи и маркетингу, полазежи од специфичности локалног тржишта. Дефинитивно комплетирање производа врши се у филијалама. У области управљања људских ресурса користи се мешавина кадрова централе и земаља филијала са искуством глобалног пословања.

Интересантно је запажање да преовлађујући правац развоја јапанских организација иде од етноцентричне организације и стратегије интернационализације директно на геоцентрични модел, док преовладавајући правац развоја европских и америчких организација иде од етноцентричне, преко полицентричне ка геоцентричној врсти стратегије.

4. МУЛТИНАЦИОНАЛНА И ГЛОБАЛНА СТРАТЕГИЈА

Живимо у време када је глобални оквир постао основа понашања и деловања менаџера. Скоро сви производи на тржишту имају инострану конкуренцију. Организације и менаџери све више шире знања како да глобализују, тј. повећају тржишно учешће и како да изграде глобалну стратегију.

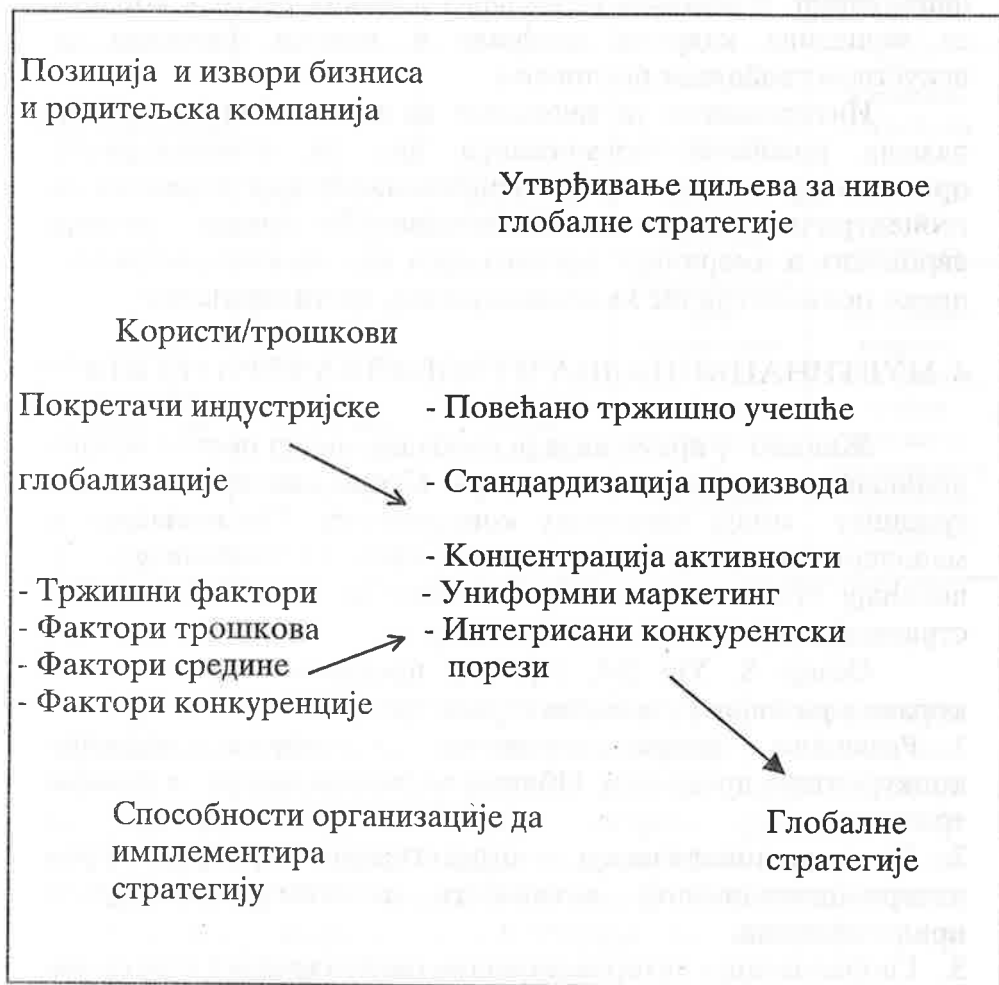
George S. Yip [14, стр.739], предлаже три основна корака у развијању глобалне стратегије:

1. Развијање језгра стратегије - основе одрживе конкурентске предности. Обично се развија најпре за домаће тржиште.
2. Интернационализација стратегијског језгра кроз интернационализацију активности експанзијом и путем прилагођавања.
3. Глобализација интернационалне (међународне) стратегије помоћу интеграције стратегије широм света.

Глобална стратегија се разликује од мултинационалног приступа где компаније постављају своје филијале (субсидијаре), које производе производе и тргују производима и услугама према локалним потребама.

Мултинационалне компаније добро познају прва два корака међународног наступа. Међутим, трећи корак не познају добро јер глобализација одступа од прихваћене мудрости прилагођавања националним тржиштима.

Као оквир за размишљање о питањима глобализације, односно оквир снага глобалне стратегије може послужити сл. 2. [14, стр. 739].



Слика 2. Оквир снага глобалне стратегије [14, стр.139]

Покретачи, односно детерминанте индустријске глобализације су: тржишни фактори, фактори трошкова,

средине (окружења) и конкуренције. Они су екстерно одређени, док се покретачи за глобалну стратегију односе на избор у свим земљама. Нпр: користи од стандардизације производа (услуга). Наравно, да при том треба поћи од покретача индустријске глобализације и позиција и извора бизниса родитељске компаније.

Еминентни Michael Porter, професор Harvard Business School, проучавајући међународне успехе националних привреда у појединим индустријама (гранама), формулисао је модел детерминанти националне конкурентске предности [15, стр. 69-130]. Портерова анализа је показала да предузећа стварају и одржавају конкурентску предност, али да успех праве прво у националној привреди, тј. на домаћем тржишту. Битно је да домаћа средина треба да буде динамична, изазовна и да стимулира предузећа на иновативност и побољшање конкурентске предности. на такве процесе утичу четири детерминанте:

1. Услови фактора: позиција нације у факторима производње као што су људски ресурси, физички ресурси, ресурси знања, ресурси капитала и инфраструктура, који су неопходни да се обезбеди конкуренција у грани,
2. Услови тражње: карактер домаће тражње, сегментирање тражње, природа и антиципирање потреба купаца за производима и услугама гране;
3. Повезане и подржавајуће гране: присуство или одсуство грана добављача и повезаних грана које су спремне да подрже појединачне гране,
4. Стратегија, структура и ривалитет предузећа: начин стварања, организовања и управљања предузећем, као и степен ривалитета на домаћем тржишту.

Истраживања су показала да детерминанте модела представљају узајамно подржавајући систем. Ефекат једне детерминанте утиче на стање других. Предњим факторима треба додати посебно место и улогу државе, односно владе у креирању адекватне климе и амбијента и на тај начин креирање и подстицање кокурентске предности.

Креирање глобалне стратегије захтева избор по различитим димензијама (слика 3.).

Димензије	Позиција за чисто мултинационалну стратегију	Позиција за чисто глобалну стратегију
Тржишно учешће	Не постоји шаблон	Значајно учешће на главним (значајним) тржиштима
Понуда производа	Комплетно прилагођена локално у свакој земљи	Комплетна стандардизација - широм света
Локација за увећање вредности	Све активности у свакој земљи	Концентрација-једна активност у свакој (различитој) земљи
Маркетиншки приступ	Локални	Униформан широм света
Конкурентски потези	Самостални по земљама	Интегрисани у свим земљама

Слика 3. Димензије глобализације/Нивои глобалне стратегије [14, стр.74].

Међупозиције, између чисто мултинационалне и чисто глобалне стратегије су могуће. За сваку димензију глобализације, видљиво је да мултинационална стратегија тражи максимизирање светских резултата максимизирањем локалне конкурентске предности, прихода или профита, док глобална стратегија тежи максимизирању светских резултата кроз интеграцију и остваривање значајног тржишног учешћа на свим главним тржиштима, комплетну стандардизацију, јединствен маркетиншки приступ, концентрација једне активности у свакој земљи и интегрисаности конкурентских потеза у свим земљама.

Као главне користи од глобалне стратегије истичу се:

- смањење тршкова,
- побољшање квалитета производа и програма,
- појачање преференција потрошача и
- повећање конкурентског леверџа [14, стр.14-142].

Препреке у спровођењу глобалне стратегије се испољавају:

- Повећањем трошкова менаџмента за додатну координацију,
- Централизација може нарушити локалну мотивацију и морал,
- Глобално стандардизован производ ретко задовољава потребе свих земаља (хамбургер McDonald's-a у Индији),
- Концентрација активности може имати за резултат смањен степен флексибилности,
- Униформни маркетинг смањује прилагодљивост локалном понашању потрошача,
- Интегрисани конкурентски потези могу значити жртвовање профита или конкурентске позиције у појединим земљама.

Најуспешније стратегије су, по правилу, оне које представљају балансирање између глобалне и нижих облика стратегије.

5. СВЕТ АЛИЈАНСИ

Глобализација и глобална конкуренција доводе до тога да стратегијске опције предузећа у таквим процесима еволуирају од једноставних извозних стратегија, преко страних директних инвестиција и мултинационалних стратегија до комплексних глобалних стратегија.

Предузећа и менаџмент у њима мора све више бити проактивно оријентисан, флексибилан, брз у управљању (доношењу одлука и њиховој имплементацији), респонсиван на догађаје из средине и у свему фокусиран на квалитет.

Економске и друге активности у глобалној привреди обављају се у оквиру односа мрежних структура организовања.

Мрежна организација функционише на принципу интеракције партнера у мрежи. Мрежним повезивањем стварају се разноврсне алијансе које представљају мрежу

стратегијских партнера и чине феномен тзв. предузећа “без држава”.

Стратегијска логика алијанси лежи у следећем: традиционално стечене предности путем интерног развоја морају се осигурати кроз екстерне мреже [16, стр. 68]. Алијансе су велики део глобалне игре у све глобалнијој конкуренцији.

Стратегијске алијансе представљају феномен повезивања специфичних аспеката пословања две или више фирми. Битне карактеристике алијанси су [13, стр. 5] :

- Две или више фирми уједињене ради обављања сета сагласних циљева при чему остају и даље независне после формирања алијансе,
- Партнерске фирме деле користи алијансе и контролишу перформансе (резултате) одређених задатака, што их чини тешким за управљање од особина која их чини тешким.
- Партнерске фирме доприносе континуираном одржавању предности у једном или више кључних стратегијских области, нпр : технологији, производњи, итд.

Приступ тржиштима широм света, поготову за средња и мала предузећа, без обзира што поседују технички KNOW-HOW, али без довољно кадрова и финансијског потенцијала, често захтева прављење партнерства са другим фирмама које имају чвршће упориште у различитим деловима света.

Мотиви стварања алијанси су веома једноставно базирани на опортунистичким циљевима, као што је побољшање позиције предузећа, освајање нових технологија, приступ новом тржишту, или подели ризика. Ту је и једна мотивација која заслужује посебну пажњу: жеља за учењем од других [17, стр.205.]. Исти аутори истичу да способност стварања алијанси базираних на знању постаје главно оружје у борби против конкуренције. Јапанске фирме посебно имају успеха у учењу кроз алијансу.

Развој алијанси указује да оне могу постати “гравитациона сила новог пословног универзитета са динамиком самосталних компанија којима влада узајамно дејство алијанси”. Најјаснији доказ експлозије алијанси (Big Beta) тренутно је на глобалном телекомуникационом

тржишту. Велике мултинационалне компаније у области телекомуникација представљају најбржи сегмент који расте, и до 80% њиховог промета остварује се у 10 земаља, укључујући САД и Велику Британију.

Постоји општи договор да ће за мање од деценије (почетком XXI века), постојати само три до четири глобалне телекомуникационе компаније у свету [шире: 16, стр. 207]. Чини нам се да је с правом Jack Welch, CEO General Electric-а, рекао да су алијансе критичне за победу на глобалној основи.

Нове алијансе карактеришу се [шире: 16, стр. 9-10]:

1. Унутрашњим повезивањем између предузећа и њихових домаћих добављача и дистрибутера јачајући путеве узајамне повезаности преко националних граница. General Motors укључује Isuzu, Suzuki i Toyota. Ford је повезан са Mazdom, Nissanom i Kia-ом.
2. Често су партнери у алијансама ривалске фирме.
3. Не само ривалске фирме и фирме у различитим земљама, него и међусобно не повезане фирме унутар гране се удружују у нове алијансе.

Yoshino i Rangan [16, стр.18-21] истраживали су врсте алијанси. При томе су пошли од претпоставки природе алијанси која подразумева партнерске или кооперативне активности. Природа партнерских фирми великим делом дефинише конкурентски аспект, природу заједничке активности и кооперативни аспект. Аутори су у том смислу посматрали интензитет потенцијалних конфликта партнерских предузећа, као низак и висок, с једне стране, и проширење организационе интеракције, као ниско и високо, с друге стране. Приказ врста алијанси према наведеним детерминантама може се видети на слици 4 [16, стр.19].

Висок Конфликтни потенцијал	Прекоконкурентске алијансе	Конкурентске алијансе
Низак	Прококонкурентске алијансе	Некурентске алијансе
	Ниско	Високо
		Проширење организационе интеракције

Слика 4. Типологија алијанси

Интензитет конфликтног потенцијала много је већи код предузећа који су партнери, а могу бити и конкуренти на тржишту. Анализа узима у обзир и стратегијски и тактички конфликтни потенцијал.

Проширење организационе интеракције (“extent of organizational internacion”) потребне за остварење успеха и стварање конкурентске предности по основу зајдничког наступа није чисто питање фреквенције интеракције између партнера, већ се односи на више питања која укључују: интензитет интеракције, број функционалних подручја које је потребно разменити и сл.

Другим речима то је укупна слика кооперативне интеракције између предузећа која заједнички послују.

Полазећи од екстерних вредности за конфликтни потенцијал и ширину кооперативне интеракције као што се види на слици 4., могу се идентификовати 4 врсте алијанси: прококонкурентске, прекоконкурентске, некоконкурентске и конкурентске.

1. Прококонкурентске алијансе су, генерално посматрано, везане за интегранске вертикалне ланце, као нпр. између произвођача и њихових снабдевача и дистрибутера. Дobar примјер прококонкурентских алијанси је повезивање GM и НТАСН. Конфликтни потенцијал, иако предузећа раде заједно на развијању и побољшању производа или процеса, је

низак, а висок је и ниво кооперативне интеракције између предузећа.

2. Преконкурентске алијансе се углавном везују за предузећа из различитих грана, често неповезаних, која раде на пројектима добро дефинисаних активности као што је развој технологије. Пример ове врсте алијансе је кооперативни развој општитких меморијских елемената између DuPont и Sony компаније. Заједничким активностима ове две компаније очекује се развој производа који ће производити и продавати независно. Интеракција између фирми је добро дефинисана и ограничена. Потенцијални конфликт је висок. Важна карактеристика овог типа - преконкурентске алијансе је њена могућност трансформације у неки други тип алијансе.

3. Неконкурентске алијансе представљају интегранску повезаност између неконкурентских предузећа. Нпр. GM и ISUZU су заједнички развили мали аутомобил који продају обе компаније. Ниво кооперативне интеракције је висок, а конфликтни потенцијал је низак. На листи менаџерских циљева партнерских предузећа врло висока је могућност учења.

4. Конкурентске алијансе су сличне неконкурентским алијансама у смислу заједничке активности и нивоа организационе интеракције, али се разликују у томе што су партнери директни конкуренти на тржишту путем финалног производа. Примери повезаности GM и Toyota, Simensa и Philipsa које реализују план производње микропроцеса у Јапану и др., указују на висок ниво конфликтног потенцијала и висок ниво кооперативне интеракције.

Обично се пред менаџере алијанси постављају следећи стратегијски циљеви: одржавање флексибилности заштита суштине (језгра) компетентности, омогућавање учења и максимизирање вредности. Релативни значај стратегијских циљева у алијансама може се видети на слици 5.

Врсте циљева	Флексибилност	Заштита језгра	Учење	Додавање вредности
Преконкурентска	****	***	**	*
Конкурентска	*	****	***	**
Неконкурентска	**	*	****	***
Проконкурентска	***	**	*	****

Слика 5. Релативни значај стратегијских циљева у алијансама [16, стр. 23]

Број обзира на све позитивне стране алијанси као опција за глобално пословање, свет алијанси је далеко од идеалног. Тако нпр: оне могу да буду прегломазне. Две главне нису увек боље од једне. Алијансе често стварају културне и оперативне конфликти и можда највећи ризик уласка у алијансе је откривање својих тајни (знања, достигнућа).

Виртуелна корпорација представља наговештај организације пословања за XXI век. Она представља мрежу независних компанија- добављача, купаца у великопродаји, па чак и проверених ривала - повезаних информативном технологијом да би делиле знање, трошкове и приступ појединачним тржиштима сваке од њих. Оне немају ни дирекцију, ни организациони дијаграм.

Основне карактеристике виртуелне организације су [шире:4, стр. 336]:

- Партнерства у виртуелној корпорацији се заснивају на комуникацији путем електронике (компјутера), како се не би стварила потреба за правницима и убрзала процедура.
- Партнерства нису трајна, неформалног су карактера. Чим се искористи шанса на тржишту вероватно ће партнерство престати да постоји.
- Сваки партнер уноси у пројекат своју најјачу специјалност, тако да се креира организација која ће то савршено извести.
- Оваква корпорација захтева велико поверење партнера. Партнери деле осећај "заједничке судбине".

- Виртуелна организација даје нову дефиницију традиционалих граница између конкурената, добављача и купаца. тешко је повући јасну границу између партнера.

6. МЕНАџЕРИ НОВОГ ДОБА

Основне карактеристике које би према Prahaladu требало да поседују менаџери новог доба су [6, стр. 167.] :

- системско размишљање - потребна је способност менаџера у сагледавању и усмеравању предузећа као целине, способност разумевања делова који чине целину, као и везе међу тим деловима,

- међукултурна компетентност - предузеће на светском тржишту је део глобалног окружења, па је за његов опстанак веома важно познавање карактеристика других култура и појединих локалних тржишта. Пошто различите културе поседују различите вредности и веровања, критичан моменат креирања кокурентске предности постаје преоријентација менаџера са локалне ка интеркултурној конкурентности. Савремени менаџери треба да познају више страних језика, разумеју и познају историју, религију и уметност, што олакшава развијање међукултурне конкурентности,

- спремност на дугорочан и континуиран тренинг - менаџери новог доба су људи који теже перманентном, доживотном образовању и усавршавању својих способности. Они треба да развијају нове технологије, праксе пословања и културе,

- лични стандарди и стандарди понашања организације - менаџер мора да установи минимум стандарда вредности и стандарда понашања своје организације у глобалном окружењу, испод којих се не може ићи. Тежња ка врхунским (excellence) стандардима, води високој интерперсоналној и међу културној осетљивости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Peter, T., The Tom Peters Seminar: Crazy Time Call for Crazy Organizations, Vitae Box A. Division of Rande House, Inc., New York, 1994.
2. Pavlov, D., Variant of a Future Philosophy of the Interdependent World, in: Peace and the Sciences, N° 3/1990.
3. Ohmae, K., The Triad World View, Journal of Business Strategy, Spring, 1987, p.-8-19.
4. Stoner, J., Freeman, and Gilbert, D., Management, 6th ed., Prentice Hall, 1995.
5. Helling, I., Светски шампиони, Прометеј, Нови Сад, 1993.
6. Prahalad, C.K., the Work of New Age Managers in the Emerging Competitive Lendscape, The Organization of the Future, The Drucker Foundation, New York, 1997.
7. Машић, Б., редактор: Неке новије тенденције у стратегијском управљању предузећем, Универзитет "Браћа Караџић", Београд, 1998.
8. <http://www.nap.edu>
9. Ohmae, K., The Borderless: Power and Strategy in the Interlinked Economy, New York, Harper Business, 1990.
10. Drucker, P., The Teoruy of the Business, Harvard business Review, септембар-октобар, 1994.
11. Keegan, W.J., Global Marketing Management, Business Strategy, New York, 1996.
12. Drucker, P., Managing for the Future, Butterworth-Hoinemann, 1994.
13. Bateman, T., Zeithami, C., Managment, Irwin, 1990, према: Милисављевић М., Тодоровић Ј., Стратегијско управљање, Универзитет у Београду, економски факултет, Београд, 1991.
14. Mintzberg, H., Quinn, J. B., and Gloshal, S., The Strategy Process, Pretice Hall Europe, 1998.
15. Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, Macmillan Press, 1990.
16. Joshino, M. Y., Rangan, U.S., Strategic Alliances: An Entrepreneural Approach to Globalization, Havard Business school Press, Boston, 1995.

17. Gouillart, F. J., Kelly, J. N., Transforming the Organization, McGraw-Hill, Inc., 1995.