



INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS

dr Svetlana Ivanković¹

Rezime: Uslovi izuzetno konkurentnog savremenog svetskog tržišta nameću neophodnost svim preduzeća da moraju razvijati svoju tržišnu i konkurentsku poziciju isključivo putem strategije razvoja koja je zasnovana na elementima međunarodne orijentacije. Promena strukture učesnika, a naročito tržišnog potencijala i aktivnosti pojedinih formi međunarodnog poslovanja, favorizuje upravljački i preduzetnički pristup pri uključivanju u međunarodne tokove. Internacionalizacija poslovanja preduzeća u zemljama u tranziciji se može posmatrati kao jedna od strategijskih opcija i kao ključnih faktor unapređenja poslovanja u cilju ublažavanja negativnih posledica koje sa sobom nosi proces ekonomske svetske globalizacije. U tom smislu nameće se potreba da strukturna koncepcija preduzeća bude zasnovana na stalnom uvećanju svog kvantuma znanja, u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti, ne zanemarujući ni ostale principe poslovanja koji su nužno prisutni u svim preduzećima. Restruktuiranje je u suštini veoma kompleksan proces, jer zahteva obimnu i stručnu analizu velikog broja faktora, koji utiču na organizaciono i upravljačko prilagođavanje preduzeća.

Ključne reči: restruktuiranje, poslovanje, internacionalizacija.

Abstract: Terms of highly competitive modern world market dictates the necessity that all companies have to develop its market and competitive position solely through a strategy which is based on elements of the international orientation. To change the structure of the participants, especially the market potential and the activity of certain forms of international business, management and favors entrepreneurial approach in joining the international mainstream Internationalization of business activities in countries in transition can be seen as one of the strategic options as a key factor in improving business operations in order to mitigate the negative effects brought by the global process of economic globalization. In this sense there is a need to structure the company concept is based on continuous increasing their quantum of knowledge, in order to increase efficiency and effectiveness, not neglecting other business principles that are necessarily present in all enterprises. Restructuring is essentially a very complex process, requiring extensive and expert analysis of the factors that affect the organization and management companies adapt.

Key words: restructuring, business, internationalization.

¹dr Svetlana Ivanković, Univerzitet UNION, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, maestros@eunet.rs

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja izražene međunarodne konkurencije, privredni subjekti ne moraju da budu ograničene na jednu zemlju, domaću privredu, region, geografsko područje, niti na jednu granu i delatnost. Sve su prisutnije tendencije globalizacije, internacionalizacije, diversifikacije, ukidanja ograničenja bilo koje vrste za svrsishodno, ekonomski opravdano ponašanje firmi nametnuto između ostalog i bitnim karakteristikama i obeležjima savremenih, informacionih tehnologija. Firme mogu da konkurišu globalnim strategijama u okviru kojih se odvijaju aktivnosti locirane u različitim zemljama. To podrazumeva mobilizaciju svih potencijala privrednih subjekata u ostvarivanju strategije internacionalizacije poslovanja.

1. OSNOVI INTERNACIONALIZACIJE

Za mnoga preduzeća ulazak na globalna tržišta znači promenu upravljačke strategije. Postoji mnoštvo dokaza da uspešna internacionalizacija malih i srednjih preduzeća ima poseban upravljački stil. Generalno, preduzeća sa procesima internacionalizacije imaju dobro strukturiranu upravu, koja se koncentriše na glavne aktivnosti, često kupujući ne samo fizičke inpute, nego i poslovne usluge. Promena upravljačke strategije treba da rezultira efikasno planiranje koje mora da uzme u obzir kompleksnost strateških veza sa ino-partnerima, lokalno okruženje, razne barijere, jezik, kao i zahteve i kulturu kupaca.

Internationalizacija je proces u kome firme, čije je sedište u jednoj zemlji, postanu aktivne u više od jedne zemlje. Na globalizovanom superkonkurentnom tržištu današnjice, internacionalizovanje poslovanja je često jedini način kontinuiranog održanja stalne konkurentne prednosti.[1]

Preduzeće, da bi bilo uspešno na ino tržištu, mora da iskazuje sposobnost brzog prilagođavanja i reagovanja - identifikovanje tržišnih mogućnosti i da daje odgovore na te mogućnosti. Kada je reč o neizbežnim preprekama sa kojima se preduzeće neminovno susreće u procesu internacionalizacije, ono mora da računa na sledeće prepreke:

- neformalne trgovinske prepreke;
- finansijsko opterećenje (finansijski rizici);
- kulturne barijere (jezik, tradicija);
- strano regulatorno okruženje;
- nedostatak domaće podrške (finansijska podrška, saveti).



Autor: Ivanković, S.

Slika br. 1. Proces internacionalizacije

Kod najvećeg broja preduzeća aktivnosti internacionalizacije se klasifikuju kao poslovi međunarodne trgovine ili izvoznog marketinga, što predstavlja prvu etapu. Tek kasnije dolazi do direktne ili indirektno saradnje sa inostranim preduzećima ili pak do direktnih investicija u inostranstvu, koje stimulišu trgovinske aktivnosti, daleko složenije, naročito za proces upravljanja.

Ne postavlja se pitanje da li će se ići na strano tržište i međunarodnu poslovnu saradnju, već kako, kojom brzinom i na koji način treba steći konkurentske prednosti na inostranim tržištima. Iz ovoga proističe da se proces internacionalizacije odvija kroz tri faze:[2]

1. *faza internacionalizacije koja je zasnovana na trgovinskim odnosima*, što se svodi na to da se proizvodnja odvija u sopstvenoj zemlji za nepoznatog kupca, tj. bez neposredne koordinirane aktivnosti sa inostranim prodavcima;
2. *faza internacionalizacije samog procesa poslovanja*, koja uključuje koordinaciju aktivnosti u različitim zemljama, saradnju sa inostranim partnerima kroz transfer tehnologije, znanja i iskustava;
3. *faza internacionalizacije potencijala preduzeća*, gde je pretenzija preduzeća da kroz direktne investicije uspostavi filijale u inostranoj zemlji za ostvarivanje proizvodnje i marketinga.[3]

Nezaustavljivim tokom procesa globalizacije neminovno se javljaju nova pitanja funkcionisanja međunarodne ekonomije, gde je sve veći naglasak na konkurentnost preduzeća, a država je katalizator u izgrađivanju te konkurentnosti. Svaki učesnik na međunarodnom tržištu ima osnovnu potrebu da izgradi i sprovodi jasnu ili održivu strategiju, u cilju kapitalizovanja eventualnih strateških prednosti. Osnovu strateških prednosti svakog tržišnog učesnika čine konkurentske prednosti na mikro i makro nivou. Ono što karakteriše konkurenciju u savremenim uslovima je njena relativnost i nepostojanost, obzirom da je izgubila lokalne attribute i postala međunarodna i globalna po formi, oblicima i intenzitetu.

2. OBLICI INTERNACIONALIZACIJE

Najčešći oblik internacionalizacije je podugovaranje (outsourcing) pod kojim se podrazumeva potpisivanje ugovora sa spoljnotrgovinskom firmom, u kojem se precizno definišu usluge i rokovi u kome će posao biti odrađen kao i kakva će biti podrška spoljnotrgovinske firme po preuzimanju projekta. Ovo rešenje bez obzira što u startu zahteva veća finansijska ulaganja, na duži rok predstavlja isplativu opciju, jer preduzeću omogućava da pri ruci uvek ima sigurne stručne saradnike, koji se mogu angažovati po potrebi i brinuti o tehničkim pojedinostima.[4]

Drugi način internacionalizacije su strane direktne investicije (SDI) koje podrazumevaju kupovinu postojećih ili izgradnju novih preduzeća u inostranstvu. Ovaj oblik međunarodne poslovne aktivnosti u najvećem stepenu angažuje preduzeće. S obzirom na značajno prisustvo političkog, ekonomskog i finansijskog rizika, to je aktivnost sa najvećim potencijalnim dobitkom ili gubitkom. Strane direktne investicije zahtevaju angažovanje menadžmenta u poslovanju preduzeća u koje se investira. Svrha je kontrola poslovanja i pristup inostranim tržištima, veća prodaja u inostranstvu nego putem klasičnih izvoznih poslova, pristup inostranim izvorima i delimično vlasništvo. [2]

Treći način internacionalizacije predstavljaju strateška partnerstva između preduzeća koja kombinuju izvore, sposobnosti i suštinu kompetentnosti, kako bi se ostvario zajednički interes. Ponekad je partnerstvo potrebno da se ostvari konkurentski paritet pre nego konkurentska prednost. Osnova za uspeh je dobro definisana namera i stratejske orijentacije partnera.[5] Termin strateškog partnerstva pokriva sve oblike saradnje između preduzeća u međunarodnoj ekonomiji koji su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja i pripajanja preduzeća. Svrha ulaska u strateška savezništva treba da bude jačanje konkurentnosti preduzeća na globalnom tržištu ili njegovim segmentima.

Veliki broj preduzeća u savremenoj svetskoj privredi nisu takvog potencijala da mogu samostalno da ostvare konkurentsku prednost, pa se kooperacija sa drugim preduzećima nameće kao logično rešenje. Internacionalna strateška saradnja predstavlja javno objavljen sporazum o saradnji između firmi koje potiču iz različitih zemalja, a koje karakteriše bilateralna obaveza dostizanja zajedničkog strateškog cilja na polju R&D (Research and development – Istraživanje i razvoj), proizvodnje ili marketinga.

Jedan od savremenih oblika internacionalizacije su mreže i međunarodni klasteri. Sve više razvojnih aktivnosti klastera ima internacionalnu dimenziju, posebno u smislu transnacionalnog transfera tehnologije, što je vremenom uobličilo ovaj model internacionalizacije poslovanja.

Koncept «rođen globalno» i «novi internacionalni poduhvati» (INV), podrazumeva sledeće: [1]

1. Započeti internacionalne aktivnosti od samog osnivanja;
2. Ući odmah na veoma daleka tržišta;
3. Ući u više zemalja odjednom.

Treba navesti i internacionalizaciju koju ostvaruju mikro multinacionalna preduzeća koja predstavljaju novonastala preduzeća na međunarodnom polju preduzetništva. Ovaj oblik internacionalizacije poslovanja je u tzv. fazi razvoja sa tendencijom ekspanzije.

3. RADIKALNE PROMENE U NAČINU KORPORATIVNOG RAZMIŠLJANJA

Preduzeće tokom svog životnog ciklusa, doživi čitav niz radikalnih promena, koje su rezultat prirodnog toka događaja. Menja se proizvodni program preduzeća; menja se struktura i to od neformalne, preko formalizovane, zatim decentralizovane, pa do mrežne, menja se komunikacija, od neformalne, preko strogo hijerarhijski formalizovane, do timskog odlučivanja. Isto tako proizvod i tehnologija, kao i preduzeće imaju svoj životni ciklus, a zadatak menadžme nta je da preduzeće što duže održi u životu, kroz kombinaciju fleksibilnosti i kontrolabilnosti.

Organizaciona transformacija podrazumeva promenu svih elemenata preduzeća, kao što su:

- struktura,
- informacioni sistem,
- tehnologija,
- procesa upravljanja i
- kulture.

Današnji menadžeri su suočeni sa neprekidnim aktivnostima da u kreiranju optimalne buduće organizacione strukture krenu od procene sadašnje organizacione strukture. Preduzeće se mora prilagoditi spoljašnjim faktorima, te je neophodno da svoju snagu usmeri ka unutrašnjim faktorima, kako bi stvorilo održivu i stabilnu organizacionu strukturu.

Po mnogim manifestacijama i pokazateljima, kvalitativno, kvantitativno, tehnološki i sl, savremene promene su bitno drugačije od mnogih do sada viđenih u svetu. Tome su prethodile mnoge značajne promene koje su se u svetu dogodile posle Drugog svetskog rata, od kojih se po svom presudnom značaju za globalizaciju izdvaja izuzetan razvoj nauke, tehnike i tehnologije, koji je omogućio tzv. „treću tehnološku (informacionu) revoluciju“. Savremeni procesi upravljanja su dobili na značaju u pogledu kompleksnosti. Oni naglašavaju značaj analitičkog i kompleksnog restrukturiranja procesa upravljanja usled velikog broja varijabli, koje utiču na savremeno upravljanje. Poslovanje u uslovima tranzicije podrazumeva plansko, koordinirano i sistemsko upravljanje u pravcu ostvarivanja optimalne alternative u procesu odlučivanja.

Upravljanje je po svojoj funkciji ostalo isto, ali se bitno promenio sam proces upravljanja. Upravljanje je bazirano na procesu donošenja odluka u pravcu realizacije definisanog cilja. Paradoks koji se dešava jeste da preduzeće samo sebe potisne posvećenošću samo jednom cilju, usled nemogućnosti obnavljanja ciljeva.[6]

Da bi se izgradila optimalna organizaciona struktura sa aspekta globalnih uslova, neophodno je preispitati dve vrste promena:

- promene u proizvodnji kao tehnološkom procesu i
- promene u proizvodima.

Slikovit primer ovih promena dat je na slici br. 2[7]

		PROMENE PROCESA PROIZVODNJE	
		evolucionarna	revolucionarna
PROMENE PROIZVODA	revolucionarna	DINAMIČNA STABILNOST (novi proizvodi na postojećim procesnim mogućnostima)	INVENTIVNOST (stalno traganje za novim proizvodnim procesima)
	evolucionarna	MASOVNA PROIZVODNJA (unapređenje postojećih proizvoda i procesa)	RAZVOJ (upotreba novih mogućnosti za postizanje istog cilja)

Autor: Ivanković, S.

Slika br. 2. Promena procesa proizvodnje

Promene proizvoda podrazumevaju neprestano traganje za novim konkurentnijim proizvodima, dok promene u procesu proizvodnje apostrofiraju iznalaženje i implementaciju novih tehnologija. Spona između ova dva procesa jeste inovacija. Inovativnost predstavlja kriterijum ključnog značaja u novoj organizacionoj strukturi. U uslovima visoke nestabilnosti, organizaciona struktura treba da zadovolji sledeće kriterijume: [8]

- decentralizacija,
- globalna orijentacija,
- orijentisanost na planiranje i prognoziranje,
- timski rad,
- participacija,
- praćenje konkurencije,
- stvaranje velikog broja profitnih centara,
- visoka kvalifikovanost i kreativnost zaposlenih, apre svega menadžmenta,
- visok nivo korporativne kulture.

Analizirajući nabrojane elemente, uočava se da je savremena organizaciona postavka koncipirana na osnovama na kojima su izgrađene multinacionalne kompanije. Uslovi globalizacije stvaraju za preduzeće nestabilnost, ali postojanje i širenje mreže multinacionalnih kompanija je potvrda da je i u nestabilnim uslovima moguće izgraditi stabilnu, a pre svega održivu organizacionu postavku. Oblik organizacije razvijaće se u skladu sa unutrašnjim faktorima konkretnog preduzeća. Ono što je bitno naglasiti jeste da u struktuiranju organizacije, globalno posmatrano, centralizacija ustupa mesto decentralizaciji. Izlaženje poslovnog procesa iz lokalnih nacionalnih okvira zahteva upravo oblik decentralizacije. Timski rad, kao efekat dobro uspostavljene komunikacije, otvara mogućnost participacije i povećane motivacije u pravcu poboljšanja produktivnosti, a samim tim i efikasnosti preduzeća.

Globalizacija je ubrzala interne promene u preduzećima menjajući organizaciju na način na koji se smanjuje broj nivoa nadređenih rukovodioca, a izvršenje radnih zadataka temelji se na radnim timovima. Potreba za bržim delovanjem, zbog promena na tržištima, dovodi do izdvajanja ili p rodavanja delova preduzeća, koji nisu temelj poslovanja. Pojava digitalne globalizacije ubrzava te procese. Preduzeća se

oslanjaju na kreativnost, znanje i sposobnost sticanja potrebnog znanja ključnih menadžera. Poboľšava se poslovanje preduzeća, ako se kombinuje nova tehnologija sa promenama u načinu rada.

Sva preduzeća žele da budu što više pozicionirana u lancu vrednosti i zato dolazi do izd vajanja delova preduzeća. Lanac vrednosti predstavlja poslove koji donose veći profit. Zbog toga preduzeća treba da investiraju u obrazovanje i dodatnu edukaciju. Savremena transnacionalna organizacija poslovanja zasniva se na dodeljivanju onih poslova perifernim proizvodnim lokalitetima, koje oni mogu da urade najkvalitetnije, najbrže i najjeftinije.[9] Na taj način, kao i preko mrežnih sistema intrafirmiskog poslovanja, maksimalno se koriste razne pogodnosti (resursne, geografske, poreske i druge), koje pruža zemlja domaćin, a onda se iste prelivaju u ekstra profite i jačanje sopstvenih konkurentskih prednosti. Promene su determinisane neizvesnošću i rizikom, koji se mogu eliminisati sagledavanjem i odgovorom na parcijalne zahvate u procesu eliminisanja uslovima nestabilnosti. Parametri koji su od vitalnog značaja za stvaranje održive strukture jesu:

- veličina pojedinih uticaja iz okruženja preduzeća,
- vreme od nastanka promene do donošenja odluke,
- složenost poslovnih procesa, i
- troškovna optimalnost - reduciranje troškova.

Poštujući sve relevantne parametre i kriterijume u kreiranju savremenog koncepta organizacione strukture preduzeća, moguće je modelirati stabilan i razvojno održiv tip organizacije. Model moderne organizacije može biti odgovor nastalim promenama. U procesima globalizacije očigledno je došlo do promena u tehnologiji, telekomunikaciji i načinu poslovanja. U takvim uslovima poslovanja znanje predstavlja natraženiji resurs organizacije. U stihijskom i permanentnom prilagođavanju organizacije definisanim promenama u okruženju, kroz primenu znanja, moderne organizacije dobijaju atribut učeće organizacije. Da bi se od klasične organizacije stiglo do učeće organizacije, neophodno je izvršiti reinženjering poslovnih procesa, ali i redizajn organizacije.

ZAKLJUČAK

Dinamika tehnoloških promena, posebno je dominantna karakteristika globalizacije. Navedena dinamika je praćena kreiranjem super-aktivnih razvojnih strategija i odgovarajućih aktivnosti za njihovu realizaciju, koje se zasnivaju na shvatanju progresa kao permanentnog transformacionog procesa, praćenog formiranjem sasvim novih struktura društva i preduzeća. Inovativna oraganizacija počiva na stalnom učenju, tj. usavršavanju postojećih znanja i sticanju novih, koje su u funkciji primene ili kreacij e novih tehnologija. Bez stalnog učenja i inoviranja, promene imaju kozmetički karakter i kratkog su veka.

Za razvoj su neophodne stalne inovacije, evolutivne i radikalne. Brzina promena se eksponencijalno povećava, pa je zato tehnološko obnavljanje potre bno svakom preduzeću koje teži ostvarenju uspeha, opstanka i rasta. Izbor savremenog poslovanja je, dakle, jednostavan: biti brz ili postati još brže zaboravljen!

LITERATURA

1. Lana Hopkinson, "Internacionalizacija MSP", 2006., <http://portal.komora.net/>
2. Milisavljević, M. : *Savemeni strategijski menadžment*, IEN Beograd, 2003, str. 409. COBISS.BH-ID [117188620](#)
3. <http://nainfo.nbs.bg.ac.rs>
4. Outsourcing, www.oaza.co.rs
5. Hitt A. M, R. Ireland and R. E. Hoskisson, : *Strategic Management*, New York, 1995.
6. Damjanović, M.: *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 1990. str. 104. COBISS.BH-ID [824332](#)
7. Sikavica, P. i Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb,1999. str.109.

8. Dragičević Radičević Tatjana, „Uticaj savremenih metoda poslovnog odlučivanja na efikasnost i efektivnost preduzeća u uslovima globalizacije“, *doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije*, 2005, str.107.
9. Vidas-Bubanja, M. : "The importance of information technology for national economic development (in Serbian)". *Ekonomski anali*, April, 2000. str. 178.