



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Др Небојша Гијић¹

Мр Бојан Здравковић²

Адриана Јовић – Богдановић³

Универзитет УНИОН Никола Тесла, Факултет за пословне студије и право, Београд

ВЕЛИКИ ГРАДОВИ И СВЕТСКА ЕКОНОМИЈА

Апстракт

Глобална предузећа су снажно притиснута потребом да истовремено и подједнако ефикасно управљају глобално, будући да цео свет за њих представља јединствено тржиште, и локално, с обзиром на то да светско тржиште чини велики број различитих и слабо повезаних тржишта. Глобално тржиште данас изразито је отворено и конкурентно и односи се на читав свет, уз присуство великог броја тржишних субјеката. Циљеви и правци глобализације (и њених „диригената“ оличених у моћним мултинационалним компанијама и високо профитним индустријама, попут војне, козметичке, фармацеутске итд.), све више се окрећу ка рушењу постојећих државних граница и националних, царинских или трговинских баријера. И то јесте, и биће аксиом савременог глобалног пословања.

Кључне речи: тржиште, велики градови, глобализација, менаџмент, компаније.

ЈЕЛ Класификација: F2, F6, M1, D4, J1

LARGE CITIES AND WORLD ECONOMY

Abstract

Global companies are strongly pressed by the need to simultaneously and equally efficiently manage globally, since the whole world for them is a single market, and locally, due to the fact that the world market makes a number of different and poorly connected markets. The global market today is extremely open and competitive and applicable to the entire world, in the presence of a large number of market operators. The goals and directions of globalization (and its “conductors” embodied in the powerful multinationals and high-profit industries, such as military, cosmetic, pharmaceutical, etc.), are increasingly turning to the demolition of the existing state borders and national, customs and trade barriers. And it is, and being an axiom of modern global business.

Keywords: market, large cities, globalization, management, companies..

¹ nebojsa.gijic@fppsp.edu.rs

² bojan.zdravkovic@fppsp.edu.rs

³ adriana.jovic.bogdanovic@fppsp.edu.rs

Увод

Глобална предузећа су носиоци процеса глобализације, с обзиром на то да управо својим пословним активностима она доводе до повећане размене добара и услуга, интензивног кретања фактора производње, капитала и информација. Основна карактеристика глобалних предузећа је да она морају да дизајнирају интерну организацију на начин који ће обезбедити извођење кључних послова и задатака и интерних трансакција између географски дисперзираних организационих делова, а не да те активности обављају ослањајући се на тржиште.⁴

Промене на тржишту и све већа и јача конкуренција су карактеристике глобалног окружења, у коме су успешне само оне компаније које имају способност да брзо уче и користе расположиве информације. Данас све више компанија усваја карактеристике глобалних компанија, схватајући да је то једини пут ка осигуравању конкурентности и опстанка у савременом глобалном пословном окружењу. Глобалне компаније спроводе делатност на глобалном нивоу, њихови производи се продају на свим кључним тржиштима у свету, чиме стварају светски разгранате активности које су интегрисане кроз национална тржишта.

Доласком нових компанија на тржиште јавља се страх код већ постојећих компанија. Са доласком нових компанија долази и до новог начина пословања. Због ових дешавања, менаџери ће морати да обрате пажњу на раст нових предузећа, нове циљеве и да брзо и одлучно реагују на промене у окружењу, доношењем правовремених и правих одлука. Успешна предузећа у најразвијенијим привредама у свету запошљавају процентуално највише високостручних кадрова који одлучујуће утичу на развој тих предузећа. Једна од кључних тенденција у развоју предузећа у тржишној привреди је повезивање ефеката укупног пословања и пословне стратегије са доминантним учешћем високообразованих и стручних кадрова. Такви кадрови одлучујуће детерминишу живот и пословну стратегију и филозофију предузећа. Само образовани и стручни кадрови у условима оштре тржишне конкуренције могу креирањем пословне стратегије предузећа да обезбеде оптимално решавање целине пословања предузећа, ускладјујући парцијалне сегменте пословања са том целином.

Број великих компанија стално расте. Велики градови широм света су интересантни за велике компаније као добре локације и тржишни центри управо због велике и разноврсне потражње. Исто тако циљ градова је да привуку велике компаније како би створили могућност за отварање нових радних места, повећали зараду и производњу, увели иновације, унапредили технологију рада, поставили нове стандарде пословања и квалитета.

Највећа страна предузећа се у великом броју групишу у само неколико кључних градова у сваком региону света. У овом раду се посебно наглашава утицај великих компанија на развој градова у којима послују. На основу истраживања које је вршио MGI (McKinsey Global Institute), видеће се да се једна трећина свих великих компанија налази у само 20 градова света. У раду ће бити приказани најбоље ранжирани градови по броју великих компанија.

⁴ Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., 2003. Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management, Homewood, IL: Irwin., 2.

Градови и економија

Уопштено речено, савремена цивилизација јесте: градска, техничка и индустријска.⁵ Бизнис (посао) је опхрвао све социјалне структуре у граду. Технолошки прогрес је у великој мери до својеврсног унифицирања друштва. На помолу је универзализам живљења у граду. На социјалном плану, савремени град је прави „ло-нац за топлeње“ у коме се јављају, али и поништавају етничке, расне, сегрегационе и друге разлике.⁶ Становници у савременом граду прикључују се тзв. масовној производњи и масовној потрошњи, а све то опет води одређеној култури - масовној култури. На делу је масификација живота у урбсу и његове урбане културе. Онакав какав је, савремени град се претвара у космополитски град, град без свог почетка и краја, схваћеног у географско-историјском смислу као континуум.

Сваки град је део једног унутар себе повезаног урбаног система, који је са друге стране део регионалног, националног и интернационалног урбаног система. На тај начин градови чине комплексну међусобно повезану мрежу. Урбани системи организују простор кроз хијерархију градова различитих величина и функција. Многи од ових хијерархијски организованих урбаних система показују заједничке особине у зависности од релативне величине и простора на којима се градови налазе.

Ако се проучавају урбани системи и њихове особине, прво што се може запознати је да поједини градови временом постају центри тржишта. Према теорији централних места, њихова хијерархија се развија као резултат дистрибуције људи којима су потребна добра и сервиси.⁷ Теорија централних места

тежи да објасни тенденцију да централна места буду организована у хијерархијски систем, анализирајући релативну величину и географски простор градова као функцију понашања потрошача. Основна поставка Кристалерове теорије је да ће најмање насеље унутар урбаног система моћи да понуди само она добра и услуге које задовољавају свакодневну потрошњу (на пример пекару и продавницу основних животних намирница), и да ће ова мала насеља бити релативно близу једна другима, због тога што потрошачи неће бити спремни да путују предалеко како би дошли до ових добара и услуга.

Највећа инострана предузећа се у великом броју групишу у само неколико кључних градова у сваком региону света. Велики градови су главни центри углавном свих великих компанија. Издвајају се 20 градова новог тржишта у којима се налази скоро 1/3 свих великих компанија, од којих се само 5 градова (Пекинг, Москва, Хонг Конг, Таипеи и Сингапур) налазе у регионима у развоју. Водећи центар са преко 600 великих компанија и приходом од преко 6 билиона долара је Токио.

За последње три деценије, градови су извор јефтине, али све квалификоване радне снаге. Брзостајући градови су пуни милионима нових потрошача, све више просперирају, и пружају ново тржиште за раст глобалних корпорација у време када је велики део развијеног света суочен споријим растом као резултатом старења. Међутим, број новонасталих великих компанија у свету ће порасти, према новом извештају MGI. Овај моћни талас нових компанија може дубоко изменити конкурентску динамику широм света.

⁵ Голубовић Загорка 1998. *Човек и његов свет*, Београд, Плато, 331.

⁶ Ђорђевић Радомир 2001. *Град и друштвене промене*, Ниш, Бона-фидес, 45.

⁷ Christaller Walter (prevod: Baskin W. Carlisle) 1966., *Central Places in Southern Germany*, New York, Prentice-Hall.

На подручју Републике Србије највећа тржишта су градови Ниш, Београд и Нови Сад који су уједно и највећи и најразвијенији. Carl Zeiss, British Airways, British American Tobacco, Coca Cola, Dr. Oetker i McDonalds су само неке од страних компанија које послују у Србији. Разлог доласка ових компанија код нас је презасићеност тржишта развијених земаља. Такође, према бројним теоретичарима, мотиви ширања великих компанија на локалним тржиштима су и следећи:

- придобијање нових извора тражње и улазак на профитабилна тржишта,
- шанса за монополски положај,
- превазилажење трговинских баријера (уколико нека земља не дозвољава увоз),
- већи обим производње који подразумева нижу цену по јединици,
- коришћење ресурса земље у коју се долази (земљиште, запослени, сировине...),
- коришћење технологије...

Мултинационалне компаније

Мултинационалне компаније представљају сва предузећа која послују на принципу улагања капитала из више земаља и имају контролу над имовином у најмање две или више земље. Ове организације имају веома развијену мрежу сопствених афилијала које су лоциране широм света, преко којих се контролише производња, дистрибуција производа и услуга. Глобалне компаније – термилошки под овим именом се спомињу први пут у литератури почетком 90.-их година. Међутим, када се говори о глобалним компанијама на први поглед долази до мале конфузије – какве су то компаније, и да ли представљају нови облик пословања или су само синоним за мултинационалне или транснационалне компаније. Глобалне компаније примењују глобалну стратегију која цели свет третира као једно тржиште и делују у условима јачања снага глобалне интеграције и слабљења националне осетљивости.⁸

Почетком 80-тих година постепено су се појавиле глобалне ТНК четврте генерације. Њихове карактеристичне црте су: остваривање конкуренције у међународним размерама, подела светских тржишта с невеликим бројем таквих сличних глобалних ТНК, координација деловања филијала на основу нових информационих технологија, остваривање политичког и економског утицаја на државе у којима делују. На крају XX века економски цинови, транснационалне компаније су контролисале половину светске индустријске производње, 63% спољне трговине и 80% патената и лиценци за нову технику, технологију и know-how. У Великој Британији удео ТНК у укупним извозним операцијама достиже 80%, а у Сингапуру 90%. Пет највећих ТНК контролишу више од половине светске производње авиона, електроопreme и аутомобила. Посебно је значајан степен концентрације у гранама повезаним са информационом технологијом.⁹

Циљеви и правци глобализације све више се окрећу ка рушењу постојећих државних граница и националних, царинских или трговинских баријера. И то јесте, и биће аксиом савременог глобалног пословања. Основна разлика између мултинационалних и глобалних компанија је у томе што мултинационалне компаније

⁸ Зечевић М. 2008., *Интернационални менаџмент*, Београд, Европски Универзитет, 95-96.

⁹ Миловановић Г. 2000., *Спољна трговина теорија, принципи и пракса*, Крагујевац, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, 7-8.

примењују и праве разлике у тржиштима, при чему је национално тржиште једно од више циљних тржишта, диференцираних по значају и величини. За разлику од мултинационалних, глобалне компаније примењују интегрални приступ, при чему је национално тржиште само сегмент светског тржишта.¹⁰

Са развојем глобалних предузећа и повећавањем степена интернационализације њиховог пословања постају све изразитије разлике у културним, политичким и економским миљеима у којима она послују, те њихова потреба да ове различитости узму у обзир при формулисању пословне стратегије и начина конкурентске борбе на појединачним тржиштима све више расте.¹¹ С друге стране, једино глобално интегрисана стратегија обезбеђује глобалном предузећу конкурентску предност на глобалном тржишту. Потреба за обједињеним пословањем, повећањем ефикасности пословних функција, као и остваривање глобалног учења и трансфера знања у предузећу доводе до јачања снага за глобалном интеграцијом.¹² Најзад, једино прави баланс између ова два екстрема глобалном предузећу обезбеђује пословни успех на глобалном тржишту: глобална интеграција треба да омогући усаглашено деловање организационих делова, док локална респонзивност треба да омогући флексибилност. Управо та потреба да истовремено буду и глобална и локална, при чему се нивои глобализма и локалне респонзивности разликују, као и начини да се они остваре, добија карактеристику највећег изазова за менаџмент глобалних предузећа XXI века.

Успешност Б2Б компанија (Business to business - електронско пословање) огледа се у оптимизацији пословних процеса и начина управљања. Предности ових компанија огледају се у ниским трошковима и повећању транспарентности пословања, могућностима приступа новим тржиштима, као и многим новим, ефикаснијим и флексибилнијим трансакционим методама. Прве Б2Б компаније биле су Fedex, Cisco, Dell i General Electric. Ове компаније биле су фокусиране на продају, потрошачке сервисе и набавку. Данас, Делл остварује веће приходе он-лине путем него цео McDonalds. Међутим, да би опстале на све развијенијем тржишту и Б2Б компаније морају да оптимизирају своје продајне мреже.

Лидери и глобално окружење

Када се говори о великим компанијама (глобалним, мултинационалним), поставља се питање ко се налази на челу тих компанија и на који начин су успели да постигну тај ниво успешног пословања на глобалном тржишту. Ефикасно функционисање и развој компаније не може се замислити без одговарајућег менаџмента. Значај менаџмента је већи ако се повећава број активности, сложеност пословања и број компанија (њених огранака) и појединаца који те активности треба да реализују. Са друге стране, брз технолошки развој подразумева одговарајући менаџмент који ће омогућити ефикасно функционисање и развој компанија

¹⁰ Инић Б. П., 2003. *Менаџмент I*, Београд, Факултет за трговину и банкарство Јанићије и Даница Карић, 67.

¹¹ Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., 2001., *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall., 91.

¹² Holden, L., 2001., „International human resource management“ in Ian Beardwell and Len Holden (eds.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall, 633-678.

и друштва у целини.¹³ Зато се за менаџмент може рећи да је кључни ресурс 21. века. Успешан менаџер мора да буде добар стратег, реализатор, вођа, мотиватор и да одлучно реагује на промене у окужењу доношењем правовремених и правилних одлука.

Лидерство се трансформисало из статичног, превазиђеног и стереотипног модела у активни, ефикасни, плодотворни и флексибилни модел менаџмента.¹⁴ Осим стручних и моралних квалитета, лидери морају имати и одговарајуће особине, као што су: принципијелност, флексибилност, упорност, креативност, стрпљивост, доследност, оданост и многе друге. Једном речју, треба да поседују лидерске особине.¹⁵

Лидери западних мултинационалних компанија наилазе на изазов проузрокован експанзијом новог региона са својом експлозивном економијом. Долазак нових компанија на тржиште ствара проблеме лидерима већ постојећих, а јефтина радна снага постаје све квалификованија. Узрок томе је савременији начин пословања нових компанија чиме већ постојеће компаније постају заборављене. Талас нових компанија би могао да промени већ давно утврђену конкурентну динамику и за компанију и за градске лидере.

Лидери морају предузети тактичке потезе, и тако се заштити од следећег налета експоненцијалног раста развоја економије земаља новог региона. Кина, као представник овог региона представља и велике могућности због популарности својих градова за пресељење мултинационалних компанија са запада. Дакле, решење се налази у географском ширењу компанија и одговарању захтева новог тржишта.

Менаџери у глобалној организацији морају да буде ефикаснији у решавању проблема, пре него што они постану озбиљни. Нпр, IBM се некада ослањао на повратну реакцију од стране потрошача да би идентификовао проблеме услуге. Међутим, ова организација је на крају открила да већина потрошача који су незадовољни услугом, једноставно престану да користе услуге компаније. Сада IBM проактивно решава проблеме потрошача, контактирајући потрошаче који су престали да користе њихове услуге да би сазнали шта није у реду и како могу да поврате потрошаче. Ова проактивност је карактеристика глобалних организација.¹⁶

Менаџери и остали запослени за ангажовање на својим радним местима и за допринос оствареним резултатима треба да буду адекватно плаћени, односно њихово ангажовање треба на одговарајући начин да буде компензовано. Систем награђивања у ужем смислу обухвата новац, добра, статус, и/или услуге.¹⁷ Основна улога система награђивања у организацији јесте да усклади индивидуалне циљеве запослених и стратегијске циљеве предузећа, кроз привлачење и задржавање способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развијају своје способ-

¹³ Вешовић Вујадин, 1996. *Менаџмент у саобраћају*, Београд, Саобраћајни факултет Универзитета у Београду.

¹⁴ Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R. 2011. *Kierowanie* [Management]., Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 431.

¹⁵ Петковић М., Јовановић М., 2001. *Организационо понашање*, Београд, Мегатренд Универзитет примењених наука, 27.

¹⁶ Ђурић Јелена, Симић Дејан 2011., "Основни фактори конкурентских предности глобалних организација", *Школа Бизниса*, Нови Сад, Висока пословна школа струковних студија, 70.

¹⁷ Богићевић Миликић Биљана 2006., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 257.

ности и знања, мотивацију запослених и креирање културе у којој је запосленима стало до предузећа у којем раде.

Експанзија „нових“ економија

Нова тржишта се прилагођавају локацијама где се одвија пословање. У задње три декаде, поменута тржишта широм света представљају извор јефтине и искусне радне снаге. Оваквим растом, утицајем економског развоја, стварају се тржишта за велики број потрошача, што представља основу за још већи раст мултинационалних компанија у времену када ове компаније на већ постојећим тржиштима не бележе велики раст услед старења. Зато ће се појавити велики број компанија из делова света где је економија у експанзији, и према McKinsey Global Institute, ове компаније ће постати толико моћне, да ће постати директна конкуренција већ постојећим великим корпорацијама са Запада.

Richard Dobbs i Jaana Remes са MGI-ја су дискутовали на тему утицаја таласа компанија са нових тржишта где је економски развој у експанзији, у односу на постојеће глобалне компаније. Распрострањеност глобалних компанија се припрема за пребацивање својих седишта у градове где се економија развија, не били се постигла добра позиција у односу на конкуренцију. То повлачи за собом и дугорочну стратегију за позиционирање на тржишту, а добра стране ове стратегије се осликава како за компаније, тако и за градске вође.

Њихово истраживање показује да ће нове економије, (према Fortune Global 500), порасте за 45% до 2025., а у 2000. су чиниле само 5%. Разлог овоме је постојање 8000 компанија, што чини 3/4 глобалних компанија, са приходом од милијарду долара или више на годишњем нивоу, и које се налазе у развијеном делу света. Такође, они предвиђају експанзију од 7000 компанија из земаља са растућом економијом у следећој декади. Ова драматична промена на глобалном тржишту ће утицати на већ постојеће компаније са Запада које су основане још пре 1900. године.¹⁸

Консултантска кућа BCG из Бостона, која се бави стратешким саветовањем објавила је да Запад заостаје у економској утрци с Кином, Индијом, Бразилом, Русијом и другим земљама у развоју, те је показала да Северна Америка и Европа заостају, објавивши попис од 100 компанија из 17 земаља у развоју које су у протеклих неколико година достигле и престижне највеће западне компаније према пословним резултатима.¹⁹ Наведених стотину компанија BCG је упоредио с резултатима најбољих америчких компанија уврштених на њујоршкој берзи, указујући да су поређењем добили поразне резултате за најбоље америчке и европске компаније, које губе корак са својим конкурентима из Азије и Латинске Америке.

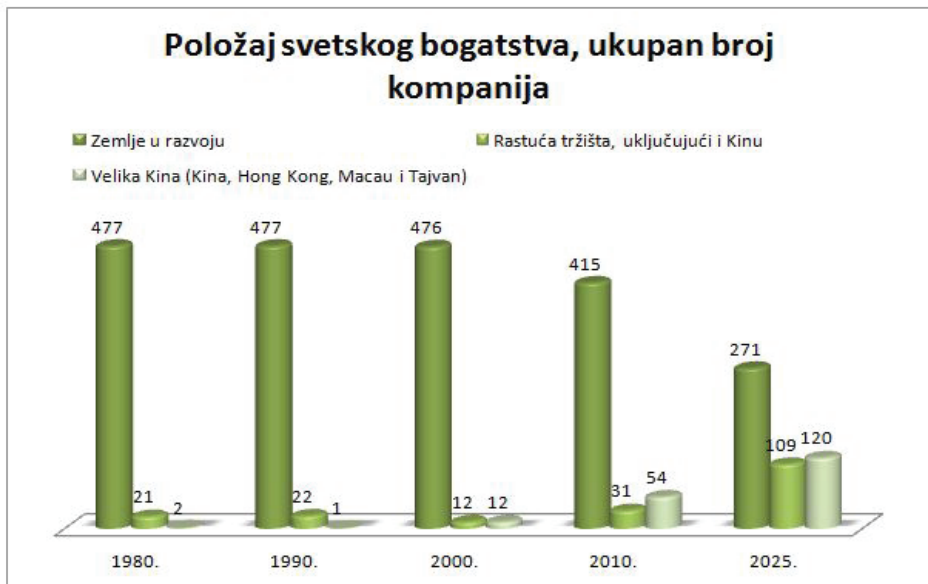
Очигледно је да се тежиште развоја у свету преселило са Запада на Исток. Кина је протеклих година постала највећа индустријска сила у свету и највећи извозник, док су се САД и Уједињено Краљевство развили у светске финансијс-

¹⁸ Dobbs Richard, Remes Jaana, Smit Sven, Manyika James, Woetzel Jonathan, and Agyenim-Boateng Yaw 2013., *Urban world: The shifting global business landscape*, USA, McKinsey Global Institute, October 2013., http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_the_shifting_global_business_landscape.

¹⁹ Подгорник Бранко 2013., *Развој Запада посустаје: Азијске компаније претрчале америчке*, Нови Лист, <http://www.novolist.hr/Vijesti/Svijet/Razvoj-Zapada-posustaje-Azijske-kompanije-pretrecale-americke>.

ке центре, у којима је производња постала споредна делатност. Међутим, ни финансијски сектор више не може расти и развијати се независно од развоја реалне економије, осим ако Запад не жели стварање нових финансијских балона и нових криза.

Слика 1. Локације 500 водећих компанија са предвиђањем до 2025.



Извор: McKinsey Global Institute - Обим базе података компанија са годишњим приходом једнаким или већим од \$1милијарде.

Мogućности за реакције менаџера са Запада

Руководиоци компанија себи не смеју дозволити да им осцилације на тржишту достижу овакве размере. Наиме, ипак се овако нешто догађало и раније, када се 1970.-тих и 1980.-тих година јапанска аутоиндустрија окренула ка глобалном тржишту, а у неким случајевима је надмашивала и америчке прозвођаче и на самом тржишту САД-а.²⁰

Недавно је Јужно Корејска компанија Samsung ослабила корпорацију Apple, наступајући на тржишту са смартфонима. Оваква експанзија производа из земаља где је економија у експоненцијалном успону, могу да угрозе и комплетно глобално тржиште понудом својих квалитетних, а јефтинијих производа од укупне западне конкуренције.

Овакве компаније, или компаније у успону могу уздрмати комплетно глобално тржиште стратегијом ниских цена, која ће их позиционирати и брзо им обезбедити улаз на тржиште. Менаџери водећих компанија са Запада ће морати да посма-

²⁰ Радосављевић Живота, Томић Радован 2007., *Менаџмент у модерном бизнису*, Нови Сад, Привредна Академија, 234.

трају и истражују надоласећа тришта, компаније и производе како би учили нове могућности. Како би овако нешто реализовали морају да испуне три императива:

1. Оптимизовање продајне мреже. Раст новог бизниса није само компетитивна претња, већ се односи на поље пружања услуга и дистрибуцију у циљу прилагођавања тржишту. Компаније ће морати да реорганизују своје продајне мреже, па чак и разматрати да продају преселе на нова тржишта.
2. Открити како потрошачи и конкуренција еволуирају. Нове индустријске „вруће тачке“ биле би угрожене, како за конкуренцију, тако и за захтеве тржишта, па се, према томе, компаније морају усредсредити на ширење ка новим тржишним регионима. Hsinchu, са северног Тајвана, и Santa Catarina из Бразила, су већ постали, како их американци називају, хабови, за мултимилијардерске компаније из области напредне електронике.
3. Разматрање конфигурисаности основне активности компаније и њене локације седишта. Углавном, данас се у бизнису не разматрају компаније са једним седиштем, већ са више њих, јер је то доказано као ефикасно. Компаније као што су Caterpillar и General Electric су морале да поделе своје центре на две или више локација које деле могућност доношења руководећих одлука. Примера ради, имају отворен други центар у Сингапуру (који је данас кључна локација за јаке компаније), што може само побољшати пословање.

Најважнији циљеви менаџера у глобалном предузећу управо и јесу обезбеђење конкурентске предности, ефикасности, локалне респонзивности и флексибилност, али и трансфер знања и учење унутар глобалног предузећа²¹. Последњи наведени циљ, трансфер знања и учење унутар глобалне организације, односно дисеминација постојећих и стицање нових знања, је утолико важнији и као основни мотив настајања глобалних предузећа. Организационо учење унутар глобалних предузећа има пресудну улогу за њихов раст и развој, будући да организационо учење представља процес кроз који менаџери настоје да подстакну жељу и способност чланова организације да разумеју и управљају организацијом и њеним окружењем на начин да доносе одлуке које континуирано повећавају организациону ефикасност, а манифестује се било кроз промене у организационом знању било кроз промене у организационим перформансама.²²

Међутим, без обзира на значај организационог учења за глобална предузећа, у литератури из области интернационалног менаџмента, једноставно не постоји довољно материјала у погледу препорука како развити ову организациону способност, како је унапређивати и мерити, и како обезбедити да тај процес континуирано траје. Питања као што су:

1. како глобална организација суочена са потребом прилагођавања локалним специфичностима може да учи о карактеристикама различитих земаља, и да то знање искористи да на нивоу целе организације повећа организационе перформансе?,
2. да ли постоје баријере за ефикасно учење, које су и могу ли се отклонити?, и

²¹ Schuler, R.S., Budhwar, P.S., Flokowski, G.W., 2002., *International human resource management: review and critique*, International Journal of Management Reviews, Vol.4, Issue 1., 41-70.

²² Радосављевић Ж., Радосављевић М., Радосављевић Д., Анђелковић М. 2011., „Мерцери и аквизиције као модел организационе трансформације“, Ниш, Друштво економиста, *Економика*, бр. 1. 2011., 11.

- на који начин менаџерске активности могу да допринесу трансферу знања унутар глобалног предузећа?, још увек чекају одговоре.

Велика шанса за градове „новог тржишта“

Данас, само 20 великих градова поседују седишта 1/3 свих великих компанија. Токио је далеко испред свих зато што се у њему налазе представништва 600 великих компанија, док само 9 градова поседује више од 100 представништва оваквих компанија (Слика 2.). У 2025., скоро 230 компанија (по предвиђању Fortune Global), ће се заснивати на новим градским центрима, уместо онога што је чинило број ових компанија 2000. године, а износио је 24.

McKinsey-ева истраживања откривају да су у последњих 10 година, највећи конгломерати у Кини и Индији повећали своје приходе за више од 20 % годишње, док су конгломерати у Јужној Кини премашили 10% раста годишњег прихода.²³ Ове компаније су се развиле жестоким темпом, што у просеку представља нови пословни унос сваких 18 месеци. Природа ових потеза је била упечатљива: скоро половина фирми је развила бизнис који је био потпуно неповезан са матичним операцијама фирме.

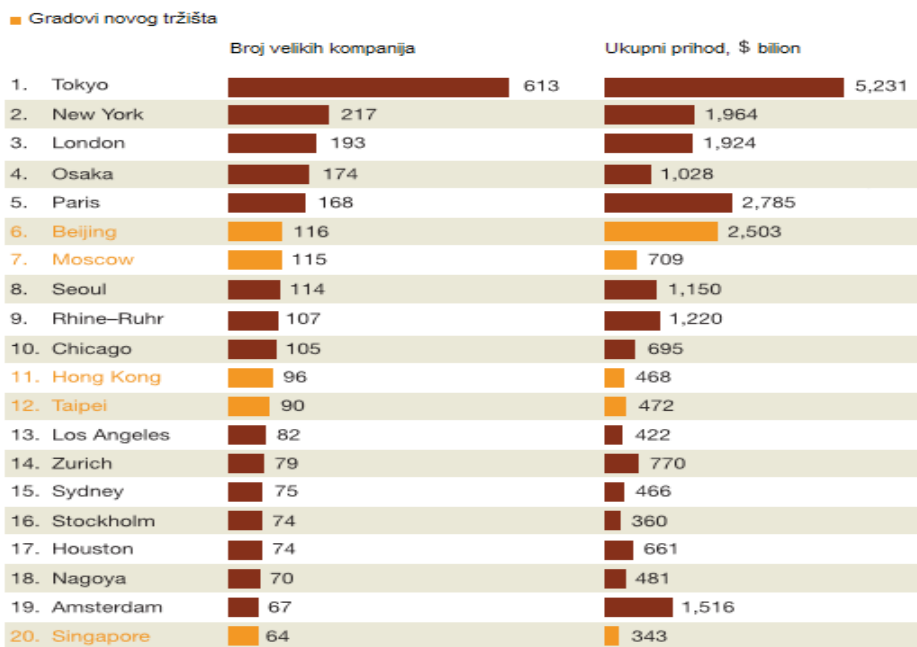
Од 20 градова са највећим бројем великих компанија, само је 5 из нових региона. У новим регијама, водећи градови представљају велику шансу великим компанијама за будући раст. На пример, велики број компанија у Сао Паолу могу да се утроструче до 2025. године. У наведеном периоду, Пекинг и Истанбул могу удвостручити број новоотворених седишта великих компанија. Ширење на нове регионе, компанијама пружа могућност од 280 градова у којима постоји могућност за отварање представништва.

Док су власти градова „мамили“ стране компаније да отварају представништва код њих, само се неколико одлучило за премештај. Упркос овоме, експанзија хиљада глобалних послова на нова тржишта (пружајући им прави избор локације) повећава шансу за премештај, док градови у том случају имају велику корист. Кина, као најмоћнији економски центар новог региона, представља веома битну стратешку тачку за ширење пословања. Гледајући визијски, или унапред, сада је време да се преиспита репутација градова чији су лидери успели да их поставе на тако добру позицију. Не може се заобићи Сингапур. Руководство Сингапура га је поставило на водеће место у економском развоју и на тај начин придобило већину западних великих компанија. Остали градови се требају руководити Сингапуром и њиховим лидерством.

Није питање само квалитета пословног окружења, већ је битна и репутација градова. На пример, у атрактивним градовима, какви су Праг, Торонто и Сиднеј, привлачење страних компанија није никакв проблем. На даље ће селекција локација за мултинационалне компаније и њихово ширење, тежити искључиво ка економијама земаља „новог света“. Ићи ће се чак толико далеко, да се одржавају личне везе између представништава и руководећег едукованог кадра. Овде се намеће као могућност и пресељења појединих руководиоца у одабране градове, због чега до изражаја произилази велика лидерска способност.

²³ Hirt Martin, Smit Sven, Wonsik Yoo 2013., „Understanding Asia's conglomerates“, *McKinsey Quarterly*, http://www.mckinsey.com/insights/growth/understanding_asias_conglomerates, February 2013.

Слика 2. 20 градова са највише компанија



Top gradovi, rangirano po broju velikih kompanija

Извор : McKinsey Global Institute - Обим базе података компанија са годишњим приходом једнаким или већим од \$1милијарде.

Најефективнији начин да се обезбеди усклађеност задовољења интереса локалног окружења са глобалним стратешким циљем предузећа јесте путем повећања посвећености локалних менаџера глобалној визији. Тај циљ се најбоље постиже кретањем људи са критичним организационим знањима кроз организационе делове и процесом социјализације.²⁴ Досадашња истраживања показују да се глобална предузећа одлучују за експатријацију због низа предности које она има.²⁵ Путем експатријације глобална предузећа постижу да се систем вредности интернационализује, што обезбеђује да менаџери буду способни да доносе одлуке од стратешке важности, али и крајње оперативне на начин да оне буду у складу са мисијом, визијом и стратегијом компаније као целине. Механизмима као што су експатријација и ротирање запослених и менаџера између организационих делова глобална предузећа постижу изградњу неформалних мрежа између запослених и трансфер знања и вештина између организационих делова.²⁶ Тиме се обезбеђује

²⁴ Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., 2003. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, Homewood, IL: Irwin., 465.

²⁵ Dowling, P.J., Welch, D.E., Schuler, R.S., 1999., *International Dimensions of Human Resource Management*, 3rd ed, Cincinnati: South-Western College Publishing, 178-199.

²⁶ Pauwee, J., Dewe P., 1995., *Organisational structure of multinational companies: theories and models*, Harzing Anne-Wil, Ruysseveldt J.V. (eds.), *International Human Resource Management*, Sage Publications Ltd., 64.

глобална интеграција компаније и трансфер учења. Међутим, поједини аутори, скрећу пажњу на чињеницу да у глобалним предузећима постоји опасност да код менаџера у централи дође до развоја специфичног елитизма, који може да буде препрека за њихову спремност да се прилагоде другој култури, али и за изградњу глобалне корпоративне културе.²⁷

Закључак

Оно што разликује развијене и неразвијене земље света, земље које се брзо развијају и оне које се мало развијају је, пре свега, привредна структура. Производи високе технологије, засновани на знању и модерним достигнућима су предуслов економског развоја на дуги рок. Због тога се све више истиче значај улагања у знање, у технологију и иновативност. Нове компаније нуде квалитетније производе/услуге по нижој цени и пласирају их на тржиште брже, па корпоративни лидери морају да прате своју конкуренцију и да обрате пажњу на продајне мреже и на потребе купаца, уколико желе да сачувају позицију своје компаније на све развијенијем тржишту. Они морају да мрежу својих компанија са главних градова прошире и на остале градове.

Основни циљ сваке компаније је да од потенцијалних корисника начине сталне, задовољне кориснике, а то могу да постигну само понудом квалитетних производа/услуга. Квалитет је најделотворнија и једина инвестиција која саму себе финансира. За трајнији успех на тржишту неопходно је увођење нових производа/услуга које ће ефикасно подмирити уочене потребе корисника који су у експанзији. Кориснике, поред цене, интересује и квалитет робе/услуге што је и пресудно за опстанак компаније на одређеном подручју. Разлика између успешних и неуспешних компанија је у томе што прва налазе „право“ тржиште, а друга „погрешно“. Анализа средине је најпоузданији извор информација за избор «правог» тржишта чије потребе одговарају потенцијалу компаније.

Једно од основних обележја организација које послују на глобалном тржишту, је њихов однос према светском тржишту као јединственој целини, тимски рад, фокусирање на запослене и потрошаче, те константно праћење најновијих информацијских и технолошких достигнућа и трендова. Када су у питању трендови који се односе на учинковитост пословања на глобалном тржишту, један од највећих изазова савремених организација односи се на управљање пословним тимовима састављених од припадника различитих култура, те се сматра једним од највећих изазова савременог менаџмента у условима глобалног пословања. Пословање на глобалном тржишту карактерише, неизвесност, супарништво и потреба за флексибилношћу. Велики утицај на развој глобалног тржишта има развој интернета и напредних комуникацијских технологија, што омогућава тренутну доступност информацијама. Тренд убрзаног развоја масовних комуникација и технологија, утицао је на смањење временске дистанце, приближавање далеких земаља и почетак стварања глобалне културе.

Освајајући Азију, као тржиште, као и њене водеће градове, мултинационалне компаније имају задатак да се географски преоријентишу на циљана тржишта. Евалуацијом одређених градова, као што је дат приказ на другој слици, данас је

²⁷ Goold, M., Campbell, A., 1987., *Strategies and Styles – The Role of Centre in Managing Diversified Corporations*, Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell., 25.

актуелно 5 градова, док се, како аутори истраживања предвиђају, до 2025. године очекује озбиљна конкуренција. Истраживање које је спровео McKinsey Global Institute, показује разлику у броју компанија у ранијим годинама (1980., 1990., 2000., 2010.) у односу на пројекцију у 2025. години када се очекује да ће се учешће компанија на растућим тржиштима и Кини са 5% у 2000. години, повећати на 45% у 2025. години.

Један од разлога зашто велика предузећа на Западу стоје у месту јесте чињеница да немају довољно купаца, слажу се бројни западни економисти. Потрошња грађана, која највише придоноси расту БДП-а, стагнира или пада. Становници САД-а и Европе су презадужени, а незапосленост на Западу је највећа од Другог светског рата, према подацима UNCTAD-а. Плате запослених и пензије већ годинама стоје у месту или падају, па грађани све мање троше. С друге стране, у Кини, Индији, Бразилу и другим земљама у развоју број потрошача је све већи, а њихове реалне плате непрекидно расту. Процењује се да ће земље у развоју до 2020. године добити милијарду нових потрошача из растућег средњег слоја грађана. У Европи и северној Америци тај средњи слој убрзано пропада, а грађани масовно сиромаше.

Уколико предузеће има амбицију да постане утицајна и призната компанија на међународном, глобалном нивоу, неопходно је да изгради механизме помоћу којих би изградило своју глобалну перспективу – од обуке, корпоративних вредности, стручног кадра, ланца продајних места, комуникације између седишта и различитих филијала компаније широм континента, и наравно, маркетинга на транснационалном, односно глобалном нивоу.

Ребалансирање глобалног позиционирања великих компанија која су под утицајем експанзије новог региона, не укључује само повећање прихода, већ и повећање продуктивности, иновација, подешавање стандарда и предност у технологији. Све ово у циљу да се, захваљајућу географском премештају, не само утркују на тржишту, већ и да зауставе нови талас експанзије земаља новог региона.

Литература

1. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., 2003. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, Homewood, IL: Irwin.
2. Богићевић Миликић Биљана 2006., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
3. Christaller Walter (prevod: Baskin W. Carlisle) 1966., *Central Places in Southern Germany*, New York, Prentice-Hall.
4. Dobbs Richard, Remes Jaana, Smit Sven, Manyika James, Woetzel Jonathan, and Agyenim-Boateng Yaw 2013., *Urban world: The shifting global business landscape*, USA, McKinsey Global Institute, October 2013., http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_the_shifting_global_business_landscape.
5. Dowling, P.J., Welch, D.E., Schuler, R.S., 1999., *International Dimensions of Human Resource Management*, 3rd ed, Cincinnati: South-Western College Publishing.
6. Ђорђевић Радомир 2001. *Град и друштвене промене*, Ниш, Бона-фидес.
7. Ђурић Јелена, Симић Дејан 2011., “Основни фактори конкурентских предности глобалних организација”, *Школа Бизниса*, Нови Сад, Висока пословна школа струковних студија.
8. Голубовић Загорка 1998. *Човек и његов свет*, Београд, Плато.

9. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., 2001., *Managing Human Resources*, 3rd ed., Prentice Hall.
10. Goold, M., Campbell, A., 1987., *Strategies and Styles – The Role of Centre in Managing Diversified Corporations*, Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
11. Hirt Martin, Smit Sven, Wonsik Yoo 2013., „Understanding Asia’s conglomerates“, *McKinsey Quarterly*, http://www.mckinsey.com/insights/growth/understanding_asias_conglomerates, February 2013.
12. Holden, L., 2001., „International human resource management“ in Ian Beardwell and Len Holden (eds.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Prentice Hall.
13. Инић Б. П., 2003. *Менаџмент 1*, Београд, Факултет за трговину и банкарство Јанићије и Даница Карић.
14. Миловановић Г. 2000., *Спољна трговина теорија, принципи и пракса*, Крагујевац, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
15. Pauwee, J., Dewe P., 1995., *Organisational structure of multinational companies: theories and models*, Harzing Anne-Wil, Ruysseveldt J.V. (eds.), International Human Resource Management, Sage Publications Ltd.
16. Петковић М., Јовановић М., 2001. *Организационо понашање*, Београд, Мегатренд Универзитет примењених наука.
17. Подгорник Бранко 2013., *Развој Запада посустaje: Азијске компаније претрчале америчке*, Нови Лист, <http://www.novolist.hr/Vijesti/Svijet/Razvoj-Zapada-posustaje-Azijske-kompanije-pretrcale-americke>.
18. Радосављевић Живота, Томић Радован 2007., *Менаџмент у модерном бизнису*, Нови Сад, Привредна академија.
19. Радосављевић Ж., Радосављевић М., Радосављевић Д., Анђелковић М 2011., „Мерцери и аквизиције као модел организационе трансформације“, Ниш, Друштво економиста, *Економика*, бр. 1. 2011.,
20. Schuler, R.S., Budhwar, P.S., Flokowski, G.W., 2002., *International human resource management: review and critique*, International Journal of Management Reviews, Vol.4, Issue 1.
21. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R. 2011. *Kierowanie [Management]*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
22. Вешовић Вујадин, 1996. *Менаџмент у саобраћају*, Београд, Саобраћајни факултет Универзитета у Београду.
23. Зечевић М. 2008., *Интернационални менаџмент*“, Београд, Европски Универзитет.