



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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.*

КАРАКТЕРИСТИКЕ И СТРАТЕГИЈСКЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ ГЛОБАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Апстракт

Процес економске глобализације као најмаркантније обележје светске привреде најдиректније је повезан са све већом улогом глобалних организација у планетарним размерама.

Глобалне организације доминирају глобалним тржиштем роба, услуга и капитала. Један број економских аналитичара са правом констатује да се на светској економској сцени уместо Смитове невидљиве руке тржишта јавља видљива рука глобалних организација.

Глобалне организације су носиоци организационих активности на стварању погодних услова, мотивације и стимулације да своје знање перманентно унапређују, усавршавају и увећавају. Оне такође у светским оквирима пословања и протока информација своје знање оваплоћено у новим производима и процесима често размењују и процењују са осталим актерима на глобалном тржишту.

Кључне речи: *менаџмент, глобалне организације, умреженост, знање, иновације, интелектуални капитал.*

CHARACTERISTICS AND STRATEGIC ORIENTATION OF GLOBAL ORGANIZATIONS

Abstract

Economic globalization process as the most noticeable characteristic of World economy is direct connected with increasing role of global organization in planetary proportion.

Global organizations are dominating to global markets of goods, services and capital. A certain number of economic analyst argue that on World economic scene, instead of Smith invisible hand, exists visible hand of global organizations.

Global organizations are advocate of organization activities on creation of favorable conditions, motivations and stimulations for knowledge improvements. These organizations in global business framework and information flows own knowledge embodied in new products and processes often exchanging and estimating with other actors on global markets.

Key words: *management, global organizations, networking, knowledge, innovations, intellectual capital*

1. Појам и врсте глобалних организација

Глобална организација означава савремени облик организације која своју концепцију пословања изводи из прецизно дефинисаних потреба или циљних сегмената тражње, стављајући у други план географско одређење, националне границе и локацију појединих носилаца потреба. Уједињене нације глобалну организацију одређују као економски субјект који независно од правног облика или области пословања, делује у две или више земаља, у систему одлучивања, који пружа могућност да се уз помоћ једног или више центара одлучивања води конкретна политика и заједничка стратегија.¹

Намеће се питање које су то превасходно организације и да ли оне представљају нови облик пословања или су само синоним за транснационалне корпорације, које неумљиво репрезентују најприсутнији институционални модел организације савременог бизниса у савременим условима пословања. Аутори, престижног дела „Менаџмент“, Стефан Робинс и Мери Коутлер у глобалне организације убрајају:

- мултинационалне корпорације,
- транснационалне организације и
- организације без границе.²

Компаније које воде значајне послове у више земаља, али управљају из своје базе у матичној земљи припадају групи мултинационалних компанија. Фокусирајући се на контролу из матичне земље, мултинационалне корпорације карактерише етноцентрични став. Примери мултинационалних компанија су *Sony*, *Deutsche Bank AG*, *Merill Lynch*. Мада оне имају велике глобалне холдинг компаније, одлуке менаџмента са широким импликацијама за компанију доносе се у центрели која се налази у матичној земљи.³

Компаније које воде значајне послове у више од једне земље, али преносе менаџмент на локалне земље представљају транснационалне корпорације. „Та врста организације не покушава да понови домаће успехе управљајући пословима у иностранству из своје матичне земље. Уместо тога, ангажују се локални службеници за управљање пословним стратегијама, а маркетиншка стратегија формира се према типичним карактеристикама те земље. Ту врсту глобалне организације карактерише полицентрични став. На пример, фирма Нестле са седиштем у Швајцарској може се сматрати транснационалном. Послујући у скоро свакој земљи света њени менаџери усклађују производе компаније са потребама потрошача.“⁴

Организација без границе је врста глобалне организације у којој су уклоњене вештачке географске бријере. Организације без граница приступају глобалним пословима с геоцентричним ставом.

2. Стратегије раста и развоја глобалних организација

Глобалне организације полазе од става да цели свет представља јединствено тржиште и да се њихово функционисање одвија у условима јачања снага

¹ Комисија ОУН за глобалне организације.

² Робинс, С., Коутлер, М. Менаџмент, Дата статус, Београд, 2005. стр. 80.

³ Исто, стр. 84-85.

⁴ Робинс, С., Коутлер, М. Менаџмент, Дата статус, Београд, 2005. стр. 85.

глобалне конкуренције и слабљења националне осетљивости. Оне распоређују расположиве ресурсе на глобалној основи у циљу наступања на најперспективнијим тржиштима са високо квалитетним производима и услугама уз најниже трошкове. Речју, изражено су прилагодљиве променама у окружењу и крајње су сензибилне на све магисталне трендове који могу утицати на обликовање будућности. Глобална организација стално осматра, организује и реорганизује своје ресурсе и способности, тако да, за њу, националне, или регионалне границе не представљају лимитирајући фактор за потенцијалне производе или услуге, тржишта или нове производе.⁵

Концепт глобалне организације подразумева:

- јачање тренда ка децентрализацији доношења пословних одлука, односно растућу независност филијала од стране својих матица;
- смањење значаја земаља порекла, као и локације седишта фирме, односно губљење свог националног индентитета;
- усмереност ка местима у којима постоји образована и добро обучена радна снага, која постаје све важнији критеријум у одређивању локација њихових све бројнијих афилијација;
- смањење хијерархијске моћи међу запосленим, односно децентрализацију ауторитета,
- растућу пажњу мотивацији запослених.⁶

Развој глобалног бизниса подразумева препознавање глобалних могућности тржишта и поседовање визије за пословање широм света. Једна од најизраженијих особености глобалног тржишта огледа се у доминацији невидљивих конкурената. Појава невидљивих конкурената је последица стратегија сегментације и диверсификације. Ове стратегије воде интензивирању конкуренције у домену производње, технологије и финансијских услуга.

Коришћење предности интернационализације пословања као логичне последице развоја предузећа у условима изражене спољнотрговинске либерализације у глобалним релацијама води комбиновању функција производње и размене у међународним токовима. Ова тенденција је непосредно повезана чињеницом да:

- атрибути глобалности у све већем степену постају кључне детерминанте стварања профита организације;
- интензитет технолошких промена све израженија, при чему је маса неопходних финансијских средстава која подразумева њихово праћење и усвајање све већа;
- раст конкурентности организације све се више темељи на испољавању ефеката економије знања а неупредиво мање на манифестацији ефектата економије обима.

У економији која у све већем степену добија глобалне атрибуте дистинкције између конкурената и сарадника су све мање изражене, а такође и између организације и клијената. Суочене са све захтевнијим купцима, глобалне организације су подвргнуте додатним захтевима да заједнички користе ресурсе са

⁵ „Стратегија је глобална и сва тржишта се посматрају као основа за раст. Базична оријентација ових предузећа је мешана (полицентрична и геоцентрична).“, Милисављевић, М. Стратегијски менаџмент, Чигоја штампа, Београд, 2000. стр. 481.

⁶ Инић, Б. Менаџмент, Београд, 2003. стр. 67.

бројним партнерима, укључујући и конкуренте у процесу додавања вредности. Речју, основа синергетских ефеката представља расподела, или другачије казано многострука употреба ресурса унутар и између различитих активности у ланцу вредности.⁷ Размљиво, расподела ресурса *per se* није довољан услов за настанак синергетских ефеката и стварања конкурентских предности. Синергија има за резултат стицање конкурентских предности под условом да су:

- расподељени ресурси критични за ланац вредности организације, те да аналогно тој чињеници представљају потенцијал за синергију;
- ресурси флексибилни и означавају стратегиске супституте за креирање различитих оутпута;
- критични и релевантни ресурси за ограничење капацитета;
- трошкови аквизиција, контроле и координације прихватљиви и да представљају потенцијал за синергију.

Развој ”нове економије” делује на промену начина реаговања организације, који, пак, са своје стране значајно зависи и од стратегијске предиспозиције ових предузећа.⁸ У литератури о менаџменту, доминира став да су четири основна типа стратегијских предиспозиција глобалних организација:

- етноцентрична,
- полицентрична,
- регицентрична и
- геоцентрична.

Етноцентрична предиспозиција глобалних организација подразумева да вредности и интересе мајке компаније усмеравају стратегијске одлуке фирме. У етноцентричној организацији менаџмент полази од става да запослени чланови глобалне организације у земљи матици могу сходно потребама да раде у деловима корпорације, који се налазе у различитим земљама. Ова предиспозиција се примењује посебно у ситуацијама када глобална организација започиње процес интернационализације својих послова, будући да је члановима глобалне организације најбоље позната стратегија раста и развоја фирме, као и њене могућности и потребе.

Полицентрична оријентација подразумева процес доношења стратегијских одлука које су обликоване на начин који највише одговара културама земаља где глобалне организације послују. У полицентричној оријентацији менаџмент глобалне опредељујуће преферира мишљење да делови предузећа лоцирани у другим државама треба да се ослоне на локалне кадрове. Ослонац за овакав став, налази се у околности да локални менаџери најбоље познају локалне, а пре свега тржишне прилике. Такође, локални менаџери по логици ствари најбоље познају културу, законе, етичке норме и томе слично. Резултат полицентричне оријентације је пословање појединих делова глобалне организације, скоро независно од

⁷ Британски професори Ендрју Кембел (Andrew Campbell) и Мајкл Гулд (Michael Goold) синергију одређују као везу између пословних јединица које доводе до вредности. “То је, сматрају они “Свети Грал за велике компаније које се састоје из више јединица”. То је нешто слично камену мудраца: наизглед ствара додатну вредност а да при том не троши ресурсе.” Хиндл, Т. Менаџмент појмовник: концепти и идеје које су обликовале општи менаџмент, Адигес, Нови Сад, 2006. стр. 230.

⁸ Boyd, H. Walker, O. Mullins, J. Lareche, J. Marketing Management - A Strategic Decision-Making Approach, McGraw-Hill, 2007. p. 404.

матичног предузећа. Наиме, за сваку земљу се развијају посебне производне линије, а домаћи производи се модификују да би у што је могуће већем степену подмирили локалне захтеве. Разумљиво, финансијска контрола је централизована и обухвата све пословне активности афилијала посматране глобалне организације.

Одлика региоцентричне оријентације је настојање глобалне организације да обједини властите интересе са интересима филијала на регионалној основи. У региоцентричној оријентацији глобалних организација до изражаја долази мишљење по коме су регионалне карактеристике и услови такви да је за организацију неупоредиво боље да се ослони на појединце из саме регије, будући да они могу највише допринети решавању конкретних проблема. Последица таквог става јесте стварање регионалне управљчке структуре за координацију делова глобалне организације унутар појединих регија, док одговорност за креирање и остварење глобалне стратегије истраживања и финансирања има менаџмент у земљи матици.

Геоцентрична оријентација глобалних организација значи игнорисање глобалних система у доношењу одлука. Код геоцентричне оријентације менаџмент глобалне организације полази од става да је глобални приступ и размисљање неопходно менаџменту целине и делова, како би се организација успешно прилагодила датим условима. Неоптерећене дугом међународном традицијом јапанске глобалне организације (*Sony, Honda*) показале су се изузетно успешним у конципирању и реализацији геоцентричне оријентације. Циљ маркетинга ових организација био је дефинисан у смислу побољшања међународне конкурентске способности путем обједињавања свих активности глобалне организације у јединствени међузависан систем. Циљ тржишног учешћа глобалне организације на светском тржишту одређен је без посебног респектовања националних жеља и потреба. Ово је захтевало консеквентно искоришћавање предности у трошковима путем стандардизоване масовне производње с последицом да поједине филијале не могу пословати независно на националном нивоу, већ се обавезују на поделу рада и специјализацију на глобалном тржишту.

Предности или недостаци неке од напред поменутих могућих оријентација знатно варирају са финансијском ситуацијом, линијом производа и величином тржишта. Зато, глобална организација оцењује повољност сваке позиције и опредељује се за ону која у датим приликама највише одговара реализацији њених дугорочних циљева.

Глобалне стратегија истче значај ефеката економије обима услед типизације производа и услуга и централизације операција на неколико локација. „Као таква, једна од предности могла би да буде та да иновације које се дешавају захваљујући напорима или пословне јединице или управе корпорације, могу лакше да буду пренете на друге локације. Иако трошкови могу да буду нижи, фирме које следе глобалну стратегију генерално морају да се одрекну могућности раста прихода, пошто не инвестирају у шире ресурсе и прилагођавање производа са једног тржишта на друго.“⁹ Такође, глобална стратегија може да омогући фирми да ствара стандардни ниво квалитета широм света.

⁹ Дес, Г. Лумпкин, Г. Еиснер, А. Стратегијски менаџмент: текст и случајеви, Дата статус, 2007. стр. 257.

Најзначајнији ризици глобалне стратегије су:

- фирма може да користи ефекте економије обима само концентрисањем ресурса и активности осетљивих на обим, на једној или на неколико локација,
- географска локација било које активности такође може да тежи да ту активности изолује од циљних тржишта,
- онцентрисање активности на једној локацији чини остатак фирме изразито зависним од те локације.

3. Основне карактеристике глобалних организација

Основне карактеристике глобалних организација су:

- профитна оријентација,
- огромна финансијска моћ,
- савремена технолошка и менаџерска знања,
- фокусирање на потрошача,
- континуирана усавшавања,
- флексибилна организација,
- акценат је на креативним људским ресурсима.¹⁰

Кључни мотив пословања глобалних организација представља остварење профита. Глобалне организације су захваљујући диверсификацији пословних активности у јединственој прилици да реализују дисперзију ризика, односно да евентуалне губитке на једном месту надокнаде добицима на другим локацијама.

Финансијска моћ представља кључни атрибут глобалних организација.

Глобалне организације остварују технолошку, менаџмент и маркетиншку доминацију највећим делом путем страних директних инвестиција. У односу на остала предузећа глобалне корпорације имају три предности:

- глобалну ефикасност,
- способност стимулирања иновација и учења у свету, и
- способност фокусирања на разлике и сличности по земљама.

Глобалне организације одликује постојање хијерархијског односа између матице и афилијала. Стратегијске одлуке се по правилу доносе у матици организације. Ово и поред чињенице да се током последњих година велика пажња поклања повећању повећања степена аутономије афилијација. Афилијације и матичне компаније повезане су стратегијом комплексне интеграције у циљу остваривања ефеката економије обима и веће функционалне специјализације подружница, лоцираних на читавој земљиној кугли.

У фокусу глобалних организација налазе се потрошачи. Глобални потрошач немају предрасуде, имају изнијансиране и слојевите потребе, јасних преференција и наглашене осетљивости на начин и квалитет задовољавања својих потреба. Било да се ради о организацији (која сама по себи може бити глобална) или пак о појединцу, савремени купац и потрошач увек штити своје право слободног избора. Ниво властите сатисфакције, глобални потрошач ставља изнад националне лојалности испољаване кроз поверење поклоњено домаћим изворима

¹⁰ Luthans, F. Hodgetts, R. Lee, S. New Paradigm Organizations: From Total Quality to learning to World-Class, Organizational Dynamics, Winter, 1994. New York, str. 15.

снабдевања. Тиме се врши значајан притисак на конвергенцију светске тражње и хомогенизацију понашања потрошача, као све видљивије одреднице општег процеса глобализације.

Непрекидне и све динамичније промене у окружењу приморавају глобалну организацију да континуирано учи, да се мења и и да се иде су сусрет очекиваним променама. Глобална организација мора бити у стању да креира знање и да буде место непрекидног ширења потенцијала запослених. Речју, глобална организација подразумева слободну циркулацију знања, тј. елиминацију баријера које стоје на путу креирања нових знања и идеја.

Флексибилност организационе структуре представља важану карактеристику глобалних организација.

Критични фактор успешности глобалних организација представљају људски ресурси.

Менаџмент глобалних организација, по правилу, полази од хијерархијског односа између матица и филијала. Матично предузеће на темељу јединствене стратегије формулише стратегијске одлуке које одређују даљи процес раста и развоја организације. При том, ваља имати у виду чињеницу да пословне јединице уживају одређени ниво самосталности. Матична компанија је са бројним афилијацијама повезана стратегијом комплексне интеграције, чиме се стварају основни предуслови за реализацију неопходне ефикасности по основу економије обима и веће функционалне специјализације афилијација, размештених широм земљине кугле, са доминантним мотивом постизања максималне ефикасности и ефективности функционисања система као целине.

4. Организациона структура глобалних организација

Организациона структура организација глобалног бизниса се међусобно разликује. Једна од најчешћих подела организационих структура глобалних организација у литератури је следеће њихово разврставање:

- мајка – кћи споразум,
- интернационална структура дивизија,
- структура производних дивизија и
- модел интегрисане мреже.

Споразуми типа мајка-кћи су најстарији организациони модел глобалних организација. Омогућују доношење одлука појединачно свакој јединици и организовање производње разнородних производа у свакој јединици.

Кључна карактеристика организационе структуре засноване на производним дивизијама је постојање засебне дивизије за интернационалне операције.

Модел интегрисане мреже гледа на глобалну организацију као на интегрисану мрежу расподељених и међусобно зависних ресурса и капацитета који функционишу на различитим тржиштима Свака јединица на одређени начин креира конкурентску предност за организацију као целину. У циљу остварења задатка на глобалном нивоу поступци сваке јединице морају бити координисани са активностима осталих делова глобалних организација. Оваква организациона структура акценат ставља на координацију и на менаџере који поседују једну широку перспективу.

Глобално интегрисану мрежну структуру репрезентује координација хоризонталних и вертикалних веза између великог броја организационих делова, који улазе у састав корпорације, а остварена је на основу поделе ауторитета, стручности, награда и признања. Такође, мрежна инфраструктура подразумева и повезивање глобалне организације са другим пословним субјектима. Мотиви глобалних организација за повезивање у различите облике мрежа су различити а својим значајем се издвајају следећи:

- оспособљавање кроз мреже за пословање на глобалном тржишту,
- превазилажење тржишних баријера и ефикасније укључивање у тржишта у развоју преко локалних партнера,
- заштита конкурентске позиције на већ освојеном тржишту;
- смањивање потенцијалне опасности од нових конкурената неутралисањем тржишне неизвесности,
- ефикасније коришћење постојећих материјалних и нематеријалних ресурса;
- брже увођење нових производа и њихове дифузије у глобалним размерама,
- стварањем додатне вредности за потрошаче адекватним реаговањем на њихове проблеме у систему потрошње,
- ефикасно управљање трошковима и остваривање екстерних ефеката захваљујући мрежи.

Домети информационо-комуникационих технологија представљају врло погодну подлогу за развој мрежне логистике, као и пословне стандардизације, која се огледа у стандардизацији квалитета, знања, понашања, начина конкурисања на тржишту, а такође и у институционализацији савременог пословања у правцу наглашеног значаја глобалних организација. Глобалне организације обезбеђују синергетски ефекат људских ресурса и осталих фактора чиме оне креирају конкурентност на светском тржишту.

Парадигма мрежне повезаности се надовезује на логику сталних технолошких, организационих, као и менаџмент промена експоненцијалног карактера. Мрежно пословно повезивање је савремена стратегијска неопходност, односно нови модел предузетничког понашања и глобални мегатренд, који се темељи на тражењу кључне компетентности предузећа и ефикасности организационо-процесне мреже, а састоји се у стварању флексибилне, високо адаптивне, синергетске и конкурентне организационе структуре.

5. Прилагођавање организације глобалних пословних ентитета моделу учећих организација

Глобални пословни ентитети у данашњим условима привређивања настоје да своју структуру прилагоде моделу тзв. учећих организација. Учеће организације, односно организације које уче су организације које имају велику способност у решавању проблема, експериментисања са новим приступима и учењу из свог искуства, од других организација и брзог и ефикасног ширења знања. Дакле, за разлику од традиционалне организације чији је основни циљ ефикасност - кључна идеја учећих организација је укључење свих чланова конкурентне организације у процес решавања проблема.

Признати ауторитет у области менаџмента Питер Сенги, са престижног Технолошког института у Масачусетсу (САД) је мишљења да се концепт учеће организације темељи на способности менаџера у развијању пет основних дисциплина:

- систематско мишљење,
- заједничка визија,
- преиспитивање менталних модела,
- тимско учење и
- персоналне мајсторије.

У организацијама које уче до резултата се долази уз помоћ организационог система у целини, пре него уз помоћ појединачних делова система. Оне континуирано проширују властите могућности да остваре постављене циљеве и реализују дефинисане задатке. Негују нове и експанзивне начине мишљења. У њима постоји колективна тежња да људи уче непрекидно и да уче скупа.

Једна од основних улога организација које уче је изражена способност да се трансформише. Организација која учи даје моћ својим људима, ствара слободан простор за знање и охрабрује кооперацију, као и расподелу остварене добити. Процес учења је континуирани стратегијски процес који се одвија паралелно и истовремено са радним активностима. Учење трансформише понашање, менталне моделе, стратегије и политике.

Сасвим је логично да прелазак глобалних организација од традиционалне на учећу организацију није једнократан поступак. Напротив, у питању је процес који захтева време тј. оговарајућу поступност акција менаџмента глобалних организација, чији је циљ да се традиционална, вертикална или хијерархијска организација трансформише у савршенију – хоризонталну или мрежну организацију, а ова коначно у учећу организацију. Прелазак у учећу организацију омогућава се укључивањем запослених у процес формулисања стратегијског правца организације. Запослени у учећој организацији, заједничким напорима формулишу стратегију и изналазе технике за успешно конкурисање предузећа у датом амбијенту. На тај начин стратегија предузећа постаје резултат акумулираних активности тима запослених.

Сенгиова порука је да организације стичу конкурентну предност из континуираног учења, индивидуално, али и колективно. Информациона технологија разумљиво мења радикално начин на који се такво учење одвија, а корпорације морају да размисле о последицама које оне имају на процес учења. Ово, скоро без изузетака, подразумева њихово коренито преструктурирање.

Једна од кључних компетенција организација које уче је способност спровођења организационих промена. Другим речима, креирање организације која учи подразумева да менаџери и њихове организације морају поседовати компетентност у вођењу организационих промена. Прецизније, комплекс организационог учења није исти са појмом организације која учи. Организационо учење је процес док је учећа организација или организација која учи истовремено и услов и последица тог процеса.

Посебна врста организационих промена је она која се односи на креирање и коришћење знања као кључног елемента стицања одрживе конкурентске предности предузећа на глобалном тржишту. Укратко, одрживу конкурентску предност на светском тржишту глобална организација може изградити кроз процес организационог учења. Основна сврха организационог учења јесте да органи-

зација развије компетенције које до тада није имала. Иајући у виду савремене услове пословања на значају добијајуи посебно оне компетенције које јој омогућавају да оствари конкурентску предност на тржишту.

Организација која учи у основи је иновативног карактера. Заправо, ради се о предузетничкој организацији у којој иновације представљају основни облик предузетничког понашања.

Основне карактеристике учеће глобалне организације су следеће:

- перманентно учење, које подразумева да запослени континуирано размењују знања између себе и свој посао користе као базу за примену и стицање нових знања,
- генерисање и размена знања, које подразумева да глобална организација осмисли систем за креирање и размену знања,
- систематско и критичко мишљење које подразумева да глобалне организације охрабрују запослене да размишљају на нов начин, да уочавају односе између елемената и да непрекидно проверавају полазне претпоставке,
- култура учења која подразумева да глобалне организације настоје да креирају културу у којој је учење основа за награђивање и унапређење и које је подржано стратегијом организације од стране менаџмента,
- охрабривање флексибилности и експериментисања, које подразумева да глобална организација стимулише запослене да преузимају ризик, да буду иноватори, да трагају за новим идејама, испробавају нове процесе и развијају нове производе и услуге,
- вредновање запослених које подразумева да организације креирају организационе системе и интерно окружење које подстиче развој сваког запосленог.¹¹

Глобална организација као учећа организација наглашава важност флексибилности и адаптивности да би се боље одговорило на променљиво окружење. Она континуирано стиче нова знања скупа са свим члановима константно мењајући себе:

- подстицањем систематског решавања проблема,
- подстицањем нових приступа,
- учењем из претходних искустава и историје,
- учењем на темељу најбоље праксе и екстерног окружења,
- вештином трансформације сазнања у организацији.

Од есенцијалне важности за менаџмент глобалне организације је став да ресурси сами по себи не гарантују њену конкурентску предност. Ресурси могу бити основа конкурентске предности глобалне организације искључиво под условом да су интегрисани са осталим важним активностима у креирању вредности, као што су активности маркетинга и продаје. Укратко, глобалне организације могу стварати (и одржавати) конкурентску предност искључиво на темељу повезивања неколико врста ресурса у једну, јединствену комбинацију.

¹¹ Адаптирано према: Богићевић, Б. Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2003. стр. 174-175.

Четири су кључне карактеристике које морају да поседују ресурси како би пружили глобалној организацији могућност да остваре одрживу конкурентску предност. Најкраће, ресурси морају бити: вредни; ретки; неподесни за имитирање; и неподесни да им се нађе замена.

Ресурси задовољавају захтеве вредности уколико су у функцији раста ефикасности и ефективности. Да би створили конкурентску предност ресурси морају бити ретки, односно недоступни конкуренцији.

Глобална организација у процесу пословања доноси одлуке које се односе на:

- процесе инвестирања у ресурсе,
- процесе коришћења ресурса и
- процесе финансирања ресурса.

Промене које се одигравају у окружењу су све брже и веће тако да се глобалне организације све мање могу ослањати на досадашњу пословну праксу како би одржале своју тржишну позицију и конкурентну предност. Менаџери глобалних организација су приморани да ефикасно управљају невидљивом имовином предузећа. Њихов утицај и моћ не зависи од позиције у организацијској хијерархији, већ од нивоа знања којима располажу. Наиме, све је очигледније да позицију на тржишту све мање детерминишу природни ресурси, савремени производни системи, чак ни тренутно расположиви финансијски капитал глобалних организација. У савременим условима пословања најзначајније су информације које је могуће трансформисати у одређене вредности.

Менаџери глобалних организација у годинама прве деценије двадесет и првог века све мање управљају људима, чак не знањем које је у власништву запослених, већ простором у коме се знање стиче и креира. Предвиђања оца савременог менаџмента, америчког стручњака Питера Дракера да у будућности неће бити сиромашних земаља, већ само земаља у којима егзистира незнање, може се значајним делом аплицирати и на глобалне организације и закључити да она предузећа чији се раст и развој не темељи у неопходном степену на коришћењу интелектуалног капитала биће за релативно кратко време технолошки и тржишно превазиђене од конкуренције и неће моћи опстати на глобалном тржишту. Наиме, раст и развој глобалних организација подразумева непрекидно стицање нових знања, бесконачно учење и претварање знања у кључни развојни фактор.¹²

Доминирајуће мишљење у науци је да је један од кључних чинилаца раста конкурентности глобалних организација континуирани раст њиховог интелектуалног капитала. Раст интелектуалног капитала омогућује глобалним организацијама да једноставније долазе до нових идеја, али ће једино повећана иновациона способност омогућити да се нове профитабилне идеје спроведу у дело.

¹² Дракер, П. Постиндустријско друштво, Грмеч и Привредни преглед, Београд, 1996.

Закључак

Глобалне организације у условима великих турбулентности које генерише светско економско, политичко и технолошко окружење представљају један од начина осигуравања конкурентности и и опстанка у њему. Оне су захваљујући свом технолошком, економском и менаџмент потенцијалу да се такмиче на свакој тачки земљине кугле у сваком тренутку. Та чињеница им омогућава да своје активности реализују на глобалном нивоу, односно да двоју робу и услуге реализују на свим тржиштима у свету, чиме тварају светски разгранате активности интегрисане кроз национална тржишта.

Литература

1. Богићевић, Б. Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2003.
2. Boyd, H. Walker, O. Mullins, J. Lareche, J. Marketing Management - A Strategic Decision-Making Approach, McGraw-Hill, 2007.
3. Дес, Г. Лумпкин, Г. Еиснер, А. Стратегијски менаџмент: текст и случајеви, Дата статус, 2007.
4. Дракер, П. Постиндустријско друштво, Грмеч и Привредни преглед, Београд, 1996.
5. Инић, Б. Менаџмент, Београд, 2003.
6. Милисављевић, М. Стратегијски менаџмент, Чигоја штампа, Београд, 2000.
7. Luthans, F. Hodgetts, R. Lee, S. New Paradigm Organizations: From Total Quality to learning to World-Class, Organizational Dynamics, Winter, 1994. New York.
8. Робинс, С., Коутлер, М. Менаџмент, Дата статус, Београд, 2005.
9. Хиндл, Т. Менаџмент појмовник: концепти и идеје које су обликовале општи менаџмент, Адидес, Нови Сад, 2006.