

UTICAJ GLOBALIZACIJE POSLOVANJA NA PRIVREDNI SISTEM SRBIJE²

ABSTRACT

Promene sa kojima se suočavaju kompanije na početku ovog veka rezultat su uticaja više faktora. Prvi faktor je globalizacija – ogroman porast razmene i raspoloživost novih proizvoda i usluga, kao i dramatično povećanje mobilnosti inostranih investicija, kretanja ljudi i međunarodne konkurencije. Sledeći faktor je uticaj savremenih komunikacijskih tehnologija. Brze promene svih oblika tehnologije omogućavaju brz pristup brojnim načinima komunikacija, uz niske troškove, što vodi otvaranju tržišta potrošačima širom sveta. Ova dva faktora su uticala na promenu moći na tržištu, od proizvođača ka potrošaču ili krajnjem korisniku. U tom kontekstu, raspoloživost informacija u kompaniji, kao i određivanje globalnih marki proizvoda i usluga postaje fenomen globalnog tržišta.

Ključne reči: globalizacija, politika, sistem, međunarodna konkurencija, komunikacijske tehnologije, moć na tržištu

1. PRISTUP FENOMENU GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

Najizraženiji trend današnjeg poslovanja jeste rastuća globalizacija tržišta i usluga širom sveta. Ovo se odnosi na sve, od avio-prevoznika do automobila, od bankarstva do brze hrane, od odeće do kompjutera, od deterdženata do pelena za bebe, od elektronike do liftova, od sokova do softvera. Kompanije, bilo da su američkog, japanskog ili nekog drugog

1 Dr Dobrica Vesić, naučni saradnik u Institutu za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, e-mail adresa: dobrica@diplomacy.bg.ac.rs.

2 Rad je rezultat istraživanja na projektu „Srbija i savremeni svet:perspektive i putevi učvršćivanja spoljnopolitičkog, bezbedonosnog i spoljnoekonomskog položaja Srbije u

nacionalnog porekla, ostvaruju sve veći deo prodaje na međunarodnim tržištima. Opšte usmeravanje kompanija svih vrsta u pravcu internacionalnih tržišta rezultiralo je nastankom većeg broja tržišta proizvoda, koja su po dometu više globalna ili regionalna nego domaća. Dakle, tržišta koja su nekad bila ograničena nacionalnim prostorima sada su dobila međunarodne dimenzije.

Strateški kurs Srbije je integracija u EU i izlazak domaćih preduzeća i privrede na evropsko i svetsko tržište u konkurenciji velikog broja uspešnih, izvozno-orijentisanih preduzeća iz drugih zemalja, multinacionalnih kompanija sa svetski poznatim proizvodima – brendovima, moderno organizovanim firmama sa primenom najsavremenije informatičke tehnologije i moderno dizajnirane organizacione strukture, veoma obrazovanim, stručnim iiskusnim menadžmentom.

Zadatak domaćih preduzeća je vrlo složen i zahteva dobru pripremu, izbor adekvatne strategije, fleksibilnost u poslovanju, elastičnost organizacione strukture, promišljen tržišni nastup, kompetentan rukovodeći kadar, razvijen marketing program koji prati aktivnosti preduzeća.

Savremeni privredni tokovi u svetskoj privredi, a pogotovu kretanja u okviru regionalnih integracija, postaju sve dinamičniji i unapred usmeravani, koordinacijom ekonomske politike u međunarodnim ekonomskim regionalnim integracijama. Naučno-tehnička revolucija postavila je tehnološki faktor u ulogu najbitnijeg pokretača privrednog razvoja i pokrenula snažan proces reindustrijalizacije razvijenih zemalja Zapada, i ne samo njih. U takvim uslovima, uz rast međuzavisnosti nacionalnih privreda i uz sve izraženiju potrebu opiranja američkoj i japanskoj konkurenciji (u pojedinim visokotehnološkim oblastima dominacije) gotovo je završen proces formiranja jedinstvenog unutrašnjeg tržišta, EU, odnosno evropskog privrednog prostora.

Proces globalizacije, zahvaljujući prevshodno dostignućima sredstava saobraćaja i veza, pretvorio je našu planetu u globalno selo. Stvorile su se ogromne mogućnosti koje pružaju podela rada i uporedne prednosti zemalja. Standardizacija je suština procesa globalizacije svetske proizvodnje i trgovine. Samo prihvatanje standarda ne znači da su iščezle prepreke za njihovu potpunu i stvarnu primenu u svim zemljama. Razlozi za to su različiti jezici, valute i

savremenim procesima u međunarodnoj zajednici”, u Institutu za međunarodnu politiku i privredu, koji pod brojem 149002 D finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Srbije.

njihova stabilnost, nivo ekonomskog razvitka, tradicija, kultura ali i regionalno zatvaranje u pojedinim delovima sveta.

Stvaranje evropskog ekonomskog prostora je proces koji traje, ali i dobija na dinamici. Sigurno je da će, kada to tržište postane zaista jedinstveno, svi oni koji na njemu rade biti suočeni s mnogo žešćom konkurencijom nego do sada, pa mnogi u toj konkurentskoj utakmici neće izdržati ni opstati. Stvaranjem jedinstvenog evropskog prostora doći će do povećanja produktivnosti rada i unutrašnje podele rada u zemljama EPP, što će još više ojačati evropska međunarodna preduzeća u proizvodnom, tehnološkom i marketinškom smislu.

Značaj međunarodnih aktivnosti preduzeća svake nacionalne ekonomije, a pogotovu malih zemalja, je nesumnjiv i ujedno ključni faktor razvoja i rasta u savremenim uslovima. Međutim, srpsko iskustvo je po mnogo čemu bilo tokom niza godina praćeno mnogim zabludama, negativnim rezultatima, opterećeno zastarelim pristupima i neefikasnim rešenjima.

Integracija Evrope potvrđuje stav da klasični pojmovi o suverenitetu postepeno gube smisao, a da interesi dominiraju i postaju univerzalni principi savremenog sveta. Dakle, evropske promene pružaju preduzećima veće šanse, ali one istovremeno upozoravaju da će se snositi još veće posledice za promašaje i neadekvatno ponašanje.

Preuzimanjem, kupovanjem i udruživanjem sa drugim preduzećima, pokušavaju se dostići veličine neophodne za opstanak na novom tržištu i konkurentnost. To se sprovodi na različite načine: od koncentracije na jednu lokaciju i prednosti što ih nosi masovna proizvodnja, do stvaranja grupa na više lokacija.

Upravljanje promenama i marketing strategija, kao preduslov međunarodnog poslovanja treba izvesti u krajnje nepovoljnom domaćem i međunarodnom okruženju. Devastacija tržišta, prodaje i nabavke, kao i druge nevolje koje su pratile našu zemlju u poslednje dve decenije, doveli su do toga da se većina naših preduzeća nalazi u podmaklim stadijumima strategijske i operativne krize. Strategijsku krizu karakterišu ugroženost i erozija potencijala rasta, dok su indikacije operativne krize visoki troškovi, nedostatak inputa kao i ugrožena likvidnost. Stalno povećavanje složenosti upravljanja preduzećem, intenziviranje konkurencije, zahteva opšta i posebna znanja, umeća i veštine za donošenje upravljačkih odluka.

2. RAZVOJ PROCESA GLOBALIZACIJE I NOVE TENDENCIJE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Nova naučno-tehnološka revolucija, informatička tehnologija, sve više razvija međunarodnu podelu rada povezujući nacionalne ekonomije u jedinstvenu celinu preko svetskog tržišta. Današnji svet karakteriše dominacija transnacionalnih kompanija, snažno dejstvo države u privredi i globalizacija svetske privrede. Proces globalizacije počinje formiranjem Severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini – NAFTA (SAD, Kanada, Meksiko), Evropske unije, Istočno-Azijska Unija (Japan i tzv. mali azijski tigrovi). Između njih se vodi borba za dominaciju na svetskom tržištu u svetskoj privredi. To uslovljava internacionalizaciju proizvodnje i kapitala u cilju ostvarivanja profitnog interesa. Ovaj proces se intezivira posle 70-ih godina 20. veka. Tako finansijski kapital najrazvijenijih zemalja sveta uspeva povezati svaku tačku (nacionalnu ekonomiju, preduzeće) na zemaljskoj kugli, u jedno „globalno selo”.³

Transnacionalne kompanije uklapaju svoj interes u državni interes koliko je to god moguće, mada je prisutan izvestan sukob interesa. Naime, transnacionalne kompanije žele održati svoju autonomnost maksimalno u cilju ostvarivanja profitnog interesa, zbog čega je i moguće da u nekim zemljama transnacionalne kompanije predstavljaju lokomotive razvoja, do onih koje vode teškim posledicama njihovog poslovanja. Danas se obično govori o svetskoj privredi, kako privredi transnacionalnih kompanija, koje posle 80-ih godina 20. veka, kontrolišu preko 50% svetske proizvodnje, 2/3 svetske trgovine, 3/4 međunarodnog transfera tehnologije, s tendencijom daljeg rasta. Primetno je, da se interesovanje gotovo svih zemalja sveta prebacuje sa ideološko-političkog i vojnog kompleksa na ekonomsko-tehničko-tehnološki razvoj.⁴ Zavisnost između zemalja uspostavlja se preko novih tehnologija i finansijskih tokova (izvoz kapitala i proizvodnje).

Imperativ razvoja nauke i tehnologije – informatička tehnologija, telekomunikacije, biotehnologija, genetski inženjering i sl. ubrzavaju proces globalizacije svetske privrede i dovode do međuzavisnosti u svetskoj privredi, koja se različito odnosi na razvijene i nerazvijene zemlje. Dovoljno je napomenuti da razvijene zemlje različito preferiraju saradnju sa ostalim zemljama. Njima odgovara saradnja oko snabdevanja sirovinama i energijom, jeftinom radnom snagom, korišćenje apsorpcionih mogućnosti tržišta

3 Miroslav Pečujlić, *Globalizacija – dva lika sveta*, Beograd, 2000, str. 126.

4 Drucker, Peter, *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 32.

nerazvijenih zemalja i sl, što sve skupa ima za posledicu povećanje jaza između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Pre 100 godina taj jaz je bio 6:1, pedesetih godina 20. veka 18:1, krajem 20. veka više od 35:1, uz realne pretpostavke da će taj odnos početkom 21. veka biti 47:1. Uz to prisutna je prezaduženost zemalja u razvoju, demografska eksplozija, i visok stepen nezaposlenosti, kao i nagomilavanje problema uslovljeni izvozom prljave tehnologije i nuklearnog otpada iz razvijenih u nerazvijene zemlje sveta. Dakle, globalizacija se uvukla u sve pore naših života, što će reći da je u principu ekonomske prirode, a prema MMF-u, ona označava veoma brzu integraciju ekonomije širom zemaljske kugle, prevashodno preko trgovine, finansijskih tokova, razmene tehnologije, informativne mreže i međukulturnih i istorijskih nasleđa kretanja.

Globalizaciju pospešuje sve bolji i efikasniji transport, komunikaciona i informaciona tehnologija, što sve skupa omogućava veći obim proizvodnje uz sniženje troškova proizvodnje, brzinu i rastojanje kojima se prenosi roba sa jednog mesta na drugo, uz smanjenje troškova takve razmene, s jedne strane, i potpunije zadovoljavanje ukusa i potrošnje kod potrošača sa stanovišta većeg izbora različitih vrsta proizvoda i usluga, s druge strane.

Globalizacija je prisutna u čitavom svetu uključujući i područje na kome mi živimo. Jednostavno rečeno, globalizacija i tranzicija su međusobno povezani, tim pre što se putem tranzicije oživljava tržište i privatno vlasništvo kao preduslov demokratizacije društva. Stoga vlade svesno menjaju politiku smanjenja i eliminisanja prepreka da bi se kretanje robe, kapitala i usluga nesmetano odvijalo, pogotovo kada vlast kroz sopstveno delovanje sazna koliko ih takve barijere koštaju. S druge strane, moćne kompanije menjaju svoju strategiju poslovanja i stavljaju akcenat na rast profita kroz smanjenje troškova, a ne preko povećanja cena roba i usluga.

Iako globalizacija ima za cilj stvaranje jedinstvenog svetskog tržišta, ono nosi sa sobom i neke veoma značajne negativne posledice, posebno za nerazvijene zemlje sveta. Tako se na primer, veći deo trgovine odvija unutar tri pomenute integracione celine – regiona (NAFTA, Evropska unija, Azijska unija) a ne između zemalja koje pripadaju različitim integracionim celinama. Istraživanja pokazuju da će zemlje članice OECD kupiti robu iz svoje zemlje dva i po puta pre, nego da takvu robu kupi u drugoj zemlji. To znači, da se većina trgovine odvija unutar tri regiona, a ne između svih regiona, što upućuje na zaključak da ipak postoje bitne razlike u cenama istih proizvoda u različitim zemljama.

Iz svih pobrojanih nedostataka globalizacije, najbolniji je problem već pomenuti jaz između bogatih i siromašnih. Prema statističkim podacima, odnos

između prihoda 20% najbogatijih i 20% najsiromašnijih zemalja se smanjio sa 15:1 na 13:1 u poslednjih trideset godina. Uz to, samo poređenje nije najbolje jer okosnicu globalizacije ne čini baš 20% najbogatijih zemalja, nego znatno manji broj, gde najznačajnije mesto ima 6–7 (grupa od 7 najrazvijenijih zemalja sveta). Tako globalizacija uvećava moć multinacionalnih kompanija, pogotovo kada se zna da neke multinacionalne kompanije imaju veće prihode od pojedinih država, mada i ova poređenja imaju nedostatak jer se porede različiti podaci, prodaja i BDP.

Ipak, najveća zamerka globalizaciji je to što je ona ocenjena kao pogubna za radnike. Krilitaca biće više posla nosi sa sobom smanjenje plata. Radnici manje mogu uticati na uslove rada, a pregovaračka moć im opada. I sa ove strane, većina ulaganja odlazi u bogate zemlje. Tako je, na primer, 81% sredstava koje je Amerika plasirala van zemlje u zemljama koje imaju visoka primanja, a manje od 1% odlazi u zemlje gde su lični dohoci niski, mada su plate koje daju multinacionalne kompanije u zemljama sa niskim i srednjim ličnim primanjima u proseku 1,8 do 2 puta veća od prosečnih plata u tim zemljama. Iz svih pobrojanih nedostataka globalizacije, najbolniji je problem već pomenuti jaz između bogatih i siromašnih.⁵

Međutim, glavna zamerka globalizaciji je da nisu sve zemlje profitirale globalizacijom, već su i izgubile, pogotovo zemlje koje su bile protiv globalizacije. Ovo tim pre što zemlje koje su prihvatile globalizaciju nailaze na problem liberalizacije trgovine koja do današnjeg dana nema minimum elemenata fer pleja. I dalje bogate zemlje postavljaju prepreke uvozu poljoprivrednih i tekstilnih proizvoda, primarnih sirovina, obuće i sl. iz nerazvijenih zemalja, gde ove zemlje imaju komparativne prednosti. Ove prepreke ili zabrane uvoza koštaju zemlje u razvoju preko 100 mlrd. godišnje, što je dva puta više od ukupne pomoći koje ove zemlje primaju.

Informatička revolucija i snažan razvoj tehnologije i komunikacija doprinose visokom stepenu pokretljivosti kapitala koji doprinosi razvoju bogatih, a destabilizuje zemlje u razvoju. Čim se uoče prvi oblici krize, bogate zemlje, zahvaljujući mobilnosti kapitala, uspevaju da izvuku svoj kapital, što onda krizu još više produbljuje i ubrzava, dok je u nekim zemljama povlačenje kapitala od strane multinacionalnih kompanija bila kap koja je prelila čašu i izazvala ozbiljne ekonomske krize.⁶

5 Dobrica Vesić, *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2009, str. 233.

6 Pero Petrović, *Privatizacija – iskustva Srbije i zemalja u tranziciji*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.

Konstantan protekcionizam u razvijenim zemljama, koji je evidentan, uprkos stalnoj priči o slobodnoj trgovini, u stvari je rezultat stava koji prevladava u razvijenim zemljama da je liberalizacija zapravo činjenje ustupaka drugim zemljama. Najbolji primer za ovo je uvođenje carina na uvoz čelika od strane Američke administracije i protivmere EU i drugih zemalja.

Ipak, na širenje globalizacije u poslednjoj deceniji je svakako najviše uticala navodna briga za bezbednost, u svakom mogućem smislu. Dovoljno je pomenuti 11. septembar 2001. godine u Americi i to dovesti u kontekst veće kontrole i manje mobilnosti kapitala i ljudi koji prelaze iz jedne u drugu zemlju. U tom kontekstu, bezbednost zemlje se može upotrebiti kao argument da države moraju biti ekonomski nezavisne i same proizvoditi materijalna dobra od strateške važnosti, što bi u budućnosti moglo imati dalekosežne negativne posledice po međunarodnu trgovinu.

Globalizacija je završnica integracije tržišta širom sveta. Multinacionalne kompanije su preduzeća koja posluju simultano u mnogim zemljama. Globalizacija odražava jeftinije troškove transporta, bolju informacionu tehnologiju, i oslobađajuću politiku smanjenja barijera između zemalja, sa ciljem postizanja efikasnosti iz visoke skale i specijalizacije. Multinacionalne kompanije prodaju istovremeno u mnogim zemljama. One takođe mogu, ako žele, i da proizvode u svetu gde je proizvodnja najjeftinija, i uživaju korist obima ekonomije, mada će ipak prodavati mali deo na mnogo različitih tržišta. Ovo ima tri efekta. Prvo, smanjuje ulazne barijere u određenim zemljama. Strani multinacionalni potencijalni prodavac ne mora da nastoji da osvoji veliki deo tržišta, i zbog toga ne mora da mnogo smanjuje cenu da bi dostigao obim ekonomije, što proističe iz uspeha globalne trgovine. Drugo, mala domaća preduzeća, ranije zaštićena ulaznim barijerama, sada se suočavaju sa većom međunarodnom konkurencijom, i moguće je da ne prežive. Treće, veća konkurencija, po proizvođačima sa niskim troškovima proizvodnje, dovodi do nižih granica profita i nižih cena. Ipak, ako postoji samo nekoliko multinacionalnih kompanija, one mogu izbaciti iz posla domaća preduzeća koja proizvode po višim cenama, i onda se međusobno sudarati kako bi ponovo podigli cene. Neke od rasprava o globalizaciji aludiraju na to koji od ova dva ishoda je dominantan: da početna cena pada ili da moguća naredna cena raste.

3. GLOBALIZACIJA SVETSKE PRIVREDE I MULTINACIONALNE KOMPANIJE

Tehnološki progres i konkurencija (kombinovani sa procesom liberalizacije) snizili su barijere za međunarodne tokove roba i usluga i faktora

proizvodnje, te je povećan interes za međunarodnu specijalizaciju doveo do nagle ekspanzije međunarodnih ekonomskih transakcija. Treba imati u vidu da su osnovni nosioci globalizacije poslovanja transnacionalne kompanije, te se akcenat u globalnom poslovanju stavlja na kreiranje strategijske i konkurentske prepoznatljivosti, u što širim razmerama (ne bežeći od neophodnih lokalnih prilagođavanja).

Dugoročni poslovi ekonomske kooperacije s inostranim partnerima treba da predstavljaju strateški razvojni cilj kako pojedinačnih preduzeća tako i privrede u celini (sa mikro i makro razvojnog aspekta). Ova strategija treba, da u najvećoj mogućoj meri, bude usklađena sa strategijom razvoja ekonomskih odnosa sa inostranstvom i strategijom tehnološkog razvoja.

Treba imati u vidu nove tendencije u međunarodnom poslovnom okruženju koja imaju ulicaj na poslovanje preduzeća:⁷ globalizacija, regionalizacija, strategijske alijanse i dr. U narednim godinama očekuje se rast vezane trgovine, vrlo različitih i složenih međunarodnih transakcija koje se odvijaju u različitim pojavnim oblicima, a cilj je da se uvoz na domaće tržište nadoknadi, kompenzira, izvozom na strano tržište. Istovremeno, procenjuje se da će poslovi vezane trgovine postati sve kompleksniji, a tehnike usavršenije, uz veću orijentaciju na svič i povratne kupovine.

Za uključivanje privrednih subjekata u međunarodne tokove ekonomska politika treba da stvori određene preduslove: motivisanost preduzeća za obavljanje međunarodnog poslovanja, marketing orijentisanost preduzeća, na domaćem i globalnom tržištu, adekvatna razvijenost međunarodnog informacionog sistema, orijentisanost preduzeća na efektivnost, a ne samo na efikasnost poslovanja, strategijski pristup međunarodnom tržištu rada, usluga, kapitala i informacija, sprega tehnološke i marketing strategije i inovacije u strategiji i strukturi preduzeća.

4. GLOBALIZACIJA I RAZVOJ SRPSKIH PREDUZEĆA

U organizaciji privrede kao i trci za sticanje konkurentskih prednosti, svetski trendovi afirmišu kvalitet a ne kvantitet rasta. Strategijske alijanse su vrlo atraktivna ali i nužna forma savremenog privredivanja. Uključuju vrlo složen proces istraživanja i upravljanja uopšte a ne samo promenama.

7 Pero Petrović, *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995, str. 53.

Strategijske alijanse se formiraju u cilju proširenja tržišta i stabilizacije privređivanja privrednih subjekata. Ovim alijansama se ostvaruje sinergija po osnovu kombinovanja asimetričnih kompetentnosti, te pacifikuju konkurenciju (mrežom unakrsnog vlasništva i eliminisanjem partikularizma).

Strategijske alijanse preko dinamizma suprotnosti interesa čine obazrivim sve uključene partnere i time doprinose bržem privrednom razvoju. U tom smislu strategijske alijanse mogu da odigraju značajnu ulogu u osposobljavanju jugoslovenskih preduzeća za efikasno uključivanje u svetske procese kretanja kapitala i transfera tehnologije. Osim toga, njihovim efikasnijim korišćenjem treba da doprinese svojinsko transformisanje naših preduzeća i tome prilagođen sistem upravljanja (smanjenja transakcionih troškova, umesto pojedinačnog nastupa naših preduzeća). Zatim, strategijske alijanse doprinose stvaranju tehnoloških i vertikalnih mreža, konzorcijalnih sporazuma, naročito u oblasti istraživanja i razvoja.⁸

Globalizacija tržišta izaziva internacionalizaciju poslovanja i globalizaciju preduzeća. Razvojno ponašanje preduzeća je uslovljeno stanjem tržišta proizvoda i kapitala, razvojem inovacija i organizacionih formi. Uglavnom, u savremenim uslovima (pretežno kao trka za sticanje konkurentskih prednosti) sve više se potvrđuje kvalitet, a ne kvantitet rasta preduzeća.

Nagli razvoj tehnologije, s jedne strane, i liberalizacija zakonske regulative s druge strane, afirmišu povezivanje preduzeća u stalnoj težnji da se prilagođavaju poslovnom okruženju, i u tom pravcu preduzeća povezivanjem (jačanjem međusobne zavisnosti) povećavaju konkurentsku poziciju na tržištu.

Dakle, pod uticajem globalizacije, stvaraju se strategijske alijanse i koalicije na osnovu kojih (putem sinergije) se povećava rast svih preduzeća uključenih u poslovne alijanse. Upravo strategijske alijanse pretpostavljaju vrlo fleksibilne oblike strategije (marketing aranžmani, licenciranje, istraživanje i razvoj, nabavka, franšizing, zajednička ulaganja, konzorcijumi i slično) u smislu: povećanje obima prodaje (proširivanjem granica tržišta), pristup savremenim tehnologijama, sinergetski efekti (kombinovanje asimetričnih prednosti firmi), pristup retkim resursima, relativiziranje (olakšanje) uslova ulaska na nova tržišta, intenziviranje međunarodnog poslovanja (kapitala i znanja).⁹

Strategijske alijanse su, dakle, vrlo fleksibilna i atraktivna forma za realizaciju razvojnog ponašanja preduzeća. Kombinovanje ekonomije obima i ekonomije širine sve više zahteva drugačije poslovanje i organizacione

8 Branko Rakita, *Međunarodne marketing strategije*, Naučna knjiga, Beograd, 1999.

9 Ibid., str. 126.

aranžmane kojima se samostalnost i samodovoljnost preduzeća svesno podređuje propulzivnijem privređivanju. Dakle, umesto konkurentskih sudara zasnovanih na soliranju, traže se putevi koji će voditi pacifikaciji konkurencije, odnosno ispomaganju u otklanjanju barijera. Uključena preduzeća imaju mogućnost kombinovanja asimetričnih prednosti tako da obezbede obostrane koristi u nastupu na nova tržišta, s jedne strane, i tehnološka područja, s druge strane. Time se sve više afirmišu modaliteti kombinovanog rasta, umesto čistog internog ili esternog rasta.

Razvojno ponašanje preduzeća se sve više oslanja na veći broj partnera i specijalne oblike saradnje, u cilju da očuva svoju vitalnost, odnosno da poveća otpornost na udare sa tržišta. U tom smislu razvojno ponašanje preduzeća i unutrašnja konfiguracija su u korelaciji sa relativiziranom samostalnošću, samodovoljnošću i granicama eksternog rasta. Savremeno preduzeće ostvarivanjem sinergije može da ostvaruje puteve svoga razvoja širokim spektrom mogućnosti, koristeći asimetriju u odnosima među delovima, suptilne manevre na planu restrukturiranja poslovnog portfolia i zasnivanja veza sa okruženjem.¹⁰

Prema tome, stratezijske alijanse sve se više javljaju kao racionalan oblik razvojnog ponašanja savremenog preduzeća u njegovom nastojanju da se prilagodi izmenjenim tržišnim, tehnološkim i društvenim trendovima. Procesi proliferacije poslovanja i razvezivanja preduzeća vode ka ustanovljavanju raznih oblika saradnje u realizaciji određenih poduhvata. Brojnost formi i potencijalnih partnera omogućavaju da se kroz alijanse obezbedi široka skala koristi za uključene partnere.

Oblici saradnje u alijansama, utvrđuju se zavisno od prirode posla i očekivanih rezultata. Tako one mogu obuhvatiti: sporazumno ulaganje kapitala (jedne u akcije druge firme), licenciranje, franšizing, zajednička ulaganja, pružanje pomoći u proizvodnji, marketingu, istraživanju i razvoju.

Uglavnom se koristi od alijansi mogu klasifikovati kao sledeće:¹¹

1. Olakšanje pristupa tržištu prodaje i nabavke (sporazumna realokacija pojedinih proizvoda): kombinovani nastup na određena tržišta uz prevazilaženje barijera, promocija određenih proizvoda uz čvršće aranžmane, otvaranje, razvoj i kontrola kanala distribucije, ostvarivanje

10 Radovan Knežević, *Marketing*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.

11 Slobodan Filipović, „Globalizacija poslovanja i strategije menadžmenta transnacionalnih kompanija”, *Novac i razvoj*, br. 30-31/1996, str. 31.

stabilnijih i kvalitetnijih izvora, snabdevanje sirovinama, komponentama i proizvodnim uslugama.

2. Efikasnije upravljanje proizvodnjom (neutralisanje uskih grla, usavršavanje proizvodnih procesa i transfer proizvodnog *know-how*): ravnomernije zapošljavanje kapaciteta, korišćenje superiorne kompetentnosti partnera, promocija novih proizvodnih procesa (pronalazaka).
3. Koristi na području upravljanja proizvodom (uvećanje vrednosti proizvoda odnosno efikasnije kompliciranje ponude): blagovremen razvoj proizvoda i iznošenje proizvoda na tržište (licenca ili drugi oblik), efikasnije kreiranje istraživačke i marketing pomoći (disperzija rizika), obezbeđenje distribucije i postprodajne usluge, smanjenje troškova proizvodnje i marketinga u kompletiranju standarda, povećanje imidža proizvoda (zajedničkim oglašavanjem).
4. Jačanje i efikasnije upravljanje tehnologijom (skupa i neizvesna tehnološka istraživanja lakše podnose alijanse): unakrsnim licenciranjem razvodnjavaju se troškovi, proširuje se istraživački horizont, obezbeđenje kritične mase istraživača, involviranje više partnera (brži proces difuzije inovacija), podsticaji za efikasniju realizaciju istraživanja.
5. Sticanje i jačanje upravljačkog i organizacionog know-how: razvoj novih upravljačkih znanja, promocija nove kulture i organizacije poslovanja, unapređenje internog preduzetništva.
6. Jačanje finansijske snage: određeni aranžmani povećavaju ili ubrzavaju pricicanje prihoda: značajno se smanjuju određeni izdaci za finansiranje pojedinih aktivnosti, razvodnjavanje troškova i rizika olakšava finansijsku poziciju.
7. Jačanje razvojnog potencijala: interni faktori (proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj), eksterni faktori (prevazilaženje barijera ulaska u grane, korišćenje anticipiranih mogućnosti).

Korišćenje alijansi za svrhe jačanja tržišne snage preduzeće može da se svede na:

1. Individualno ispomaganje: pomaganje partnerima (potrošači, distributeri, snabdevači, konkurenti) sa osnovnom idejom da se pomažući njima pomogne sebi u osiguranju ili proširivanju tržišta prodaje i nabavke.
2. Stvaranje „strategijskih mreža” (kolektivne snage): preko višestranog povezivanja grupe nezavisnih firmi, nastoji se obezbediti zajednička korist, mreže koje su zasnovane na vertikalnom povezivanju (odnosno dodajnoj vrednosti koja otpada na svakog partnera u lancu), mreže za zajedničko

korišćenje tehnologije, mreže za realizaciju multidisciplinarnih institucija, mreže koje se zasnivaju na unakrsnom vlasništvu.

5. EFIKASNOST POSLOVANJA SRPSKIH PREDUZEĆA U TRŽIŠNIM USLOVIMA

Razvijenost i funkcionalna sposobnost tržišta meri se njegovom konkurentnošću. Tri bitna faktora određuju konkurentnosti tržišta: otvorenost privrede prema inostranoj konkurenciji ili stepen liberalizacije spoljno-trgovinske razmene, prisustvo monopolskih i oligopolskih struktura u privredi, efikasnost antimonopolskog zakonodavstva.

U suštini, konkurentsko tržište podrazumeva visoko efikasnu privredu i preduzeća, da bi izdržali konkurenciju na domaćem i inostranom tržištu. U tom smislu uloga države je na sledećim aktivnostima: potpuno i planski otvaranje privrede i liberalizacija spoljnotrgovinske razmene (redukovanje visokih carinskih i vancarinskih zaštitnih mehanizama), razbijanje veštački stvorenih proizvodnih konglomerata i stimulisanje razvoja konkurentnih proizvođača u delatnostima gde dominiraju monopolske strukture, dopuna antimonopolskog zakonodavstva (u primeni i sprovođenju).

S druge strane, marketing ima najznačajniju ulogu u identifikovanju atraktivnih područja poslovne aktivnosti, koja omogućava ostvarivanje konkurentne prednosti, identifikovanje mogućnosti, ukoliko u preduzeću ne postoje snage za njihovo iskorišćavanje.

Marketing znanje kao veština (*know-how*) je nešto što treba dodati jednoj ekonomiji da bi se stimulisao rast i razvoj. Marketing se smatra komponentom koja često nedostaje u formuli razvoja. Kada se doda marketinško znanje i veština, poslovanje će se prilagoditi potrebama tržišta a veći rast će slediti.

Sva složenost okruženja tangira i koncept upravljanja preduzećem, jer je tržišno orijentisano preduzeće, prirodno, zavisno od okruženja, te veliki deo promena svoje unutrašnje konfiguracije menja zajedno sa promenom sistema veza sa okruženjem.

Mogućnosti i opasnosti za poslovni uspeh preduzeća formiraju se u dinamizmu eksternih faktora, te je i upravljanje rastom i razvojem predominantno obeleženo odlukama iz domena uređivanja odnosa preduzeća sa sredinom.

Strategijsko upravljanje se odnosi na utvrđivanje ciljeva preduzeća i takvih veza sa okruženjem koje: omogućavaju da sledi te ciljeve, uvažavaju i

usklađuju mogućnosti preduzeća, da preduzeće bude kontinuelno responzivno prema zahtevima okruženja.¹²

Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća sa okruženjem iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strategijskog upravljanja koja u prvi plan stavlja ekstrovertni pristup, tj. anticipiranje tokova događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da, shodno tome, uspostavi produktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

Potom, amorfnost i turbulentnost okruženja sve više afirmišu potrebu osposobljavanja preduzeća da jača svoju fleksibilnost, tj. sposobnost da blagovremeno iskoristi mogućnosti, odnosno uz najniže troškove izbegne nepovoljne okolnosti u svom poslovanju.

Tu je u pitanju potreba osposobljavanja preduzeća da posluje u neizvesnosti koju nameću uslovi diskontinuiteta, te da predviđa iznenađenja. Jedan od najvažnijih momenata u razvijanju operativne strategije je prilagođavanje spoljnim faktorima okruženja.

Više bitnih momenata karakterišu savremene uslove poslovanja koji relativiziraju značaj pojedinih opcija u strategijskom upravljanju (sagledavanju budućnosti) rastom i razvojem preduzeća, neke bi mogle biti:¹³

- dinamičnost okruženja uslovljava dve krajnje opcije: da inicira nove trendove i promene (stvarajući, kroz proces inovacije nove proizvode i tržišta), brani postojeću poziciju (interna defanziva, fleksibilnost, tj. strategija korak po korak).
- diversifikacija delatnosti je sve češća (naročito koncentrična) u nastojanju da poveća fleksibilnost, i osim postizanja ekonomije obima ostvarivanje tzv. ekonomije širine (*scope economics*) – kod diversificiranog preduzeća (kroz njegovo organizaciono struktuiranje i koordinaciju delatnosti) stvaraju se uslovi za efikasnije obavljanje nekih zajedničkih aktivnosti, odnosno ostvaruje sinergija u upravljanju (od zadatog portfolio delatnosti ostvaruje se više od zbira individualnih strategija organizacionih delova u multiproizvodnom preduzeću);
- povećanje stepena internacionalizacije poslovanja i infiltriranje na višenacionalna tržišta. Ovakva orijentacija afirmiše međunarodni

12 Pero Petrović, *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995, str. 57.

13 Momčilo Milisavljević, „Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu”, *Marketing*, 2002, str. 6.

marketing i strategijske opcije etnocentričnog, policentričnog i geocentričnog pristupa međunarodnoj poslovnoj aktivnosti;

- povećanje veličine i usložnjavanje delatnosti preduzeća komplikuje probleme upravljanja – usklađivanje nivoa decentralizacije i efikasnosti upravljanja (dispersija aktivnosti i internacionalizacija poslovanja zahtevaju uvažavanje specifičnosti svake delatnosti i tržišta i njihovo efikasno uključivanje u opštu strategiju preduzeća). To uslovljava primenu portfolio koncepta i inauguraciju multidivisione organizacione forme;
- savremeno preduzeće uvažava stremljenja i regulative društveno-ekonomskog sistema, te se kod opredeljivanja pravca, metoda i tempa rasta moraju uključiti i eksterna ekonomija i prioriteti u razvoju društva. Preduzeće se tretira kao čvor proširenog društvenog sistema koji uključuje različite konstitutivne podsisteme kao što su: investitori, zaposleni, kupci, javnost, dobavljači i preprodavci;
- razvoj tehnologije i tržišta tangira proizvodnu i marketing filozofiju savremenog preduzeća te ga tera na preispitivanje granice i strukture prostornog horizonta poslovanja. (Razvoj tehnologije, sistema upravljanja proizvodnjom kao i nivelacija potreba potrošača omogućavaju da se prostor za rast i razvoj traži na području modularne proizvodnje, grupne tehnologije i globalizacije tržišta);
- povećana ulaganja u istraživanje i razvoj kao i u opremanje i modeliranje upravljačkog informacionog sistema, uslovljeno je širenjem prostornog i produžavanjem vremenskog horizonta i u upravljanju savremenom proizvodnjom i marketingom. (da bi se preduzeće osposobilo da živi u uslovima neizvesnosti i upravljanja iznenađenjima, insistira se na oslanjanju na tzv. kontingentno, viševarijantno, uslovno planiranje koje bi omogućavalo da preduzeće zahvaljujući fleksibilnosti i razvijenom informacionom sistemu, reaguje na opasnosti i šanse uvek po planu, a ne na bazi inercije ili iznuđenih poteza

6. PRISTUP GLOBALNOM TRŽIŠTU SRPSKIH PREDUZEĆA

Proces formulisanja globalne strategije u suštini je aktivnost stavljanja u odnos i usklađivanje kompetentnosti preduzeća sa mogućnostima i opasnostima u međunarodnoj sredini.

Pristup globalnom tržištu zahteva odgovarajući miks poslovnih funkcija, prilagođen ciljevima koji žele da se ostvare. Različita ciljna tržišta imaju različite etape u životnom ciklusu međunarodnog proizvoda.

Analiza globalnog i individualnih nacionalnih i regionalnih tržišta osnova je da se definišu ciljevi i strategije za svako tržište, predviđajući njihovu međuzavisnost. Akcenat je na balansu između globalnih, regionalnih i nacionalnih sličnosti i razlika. Ciljevi preduzeća pomažu da se donese odluka o izboru atraktivnih tržišta, a pri tome su prisutne tri vrste ciljeva:¹⁴

1. kratkoročni i dugoročni prinos na investicije (profit i tok gotovine),
2. učešće na tržištu (sposobnost suočavanja sa konkurencijom),
3. ulaz na tzv. vodeća tržišta (posebno je bitan cilj u inicijalnoj fazi).

Za poslovni uspeh na globalnom tržištu potrebno je da preduzeće raspolaže odgovarajućim potencijalom.

Na globalnom tržištu i stručnost i izvori preduzeća bitno determinišu politiku, strategiju i strukturu preduzeća.

Pristup globalnim tržištima pretpostavlja i razumevanje osnovnih determinanti nacionalne konkurentske prednosti. Karakter konkurencije i izvori konkurentske prednosti razlikuju se ne samo po granama već i po segmentima (grupacijama) grane. Preduzeća osvajaju i održavaju konkurentsku prednost poboljšanjem, inovacijama i ukupnim uspehom. Prema Porteru četiri faktora doprinose naciji da uobličava sredinu u kojoj domaća preduzeća konkurišu da unaprede ili ograniče kreiranje konkurentske prednosti: uslovi faktora – pozicija nacije u faktorima proizvodnje (stručna radna snaga i infrastruktura), uslovi tražnje – karakter domaće tražnje za proizvode i usluge grane, povezane i podržavajuće grane – prisustvo ili odsustvo grana koje snabdevaju ili su povezane (a koje su međusobno konkurentne), strategija, struktura i rivalitet preduzeća – uslovi u nacionalnoj privredi koji usmeravaju stvaranje, organizovanje, upravljanje preduzećem, kao i karakter domaćeg rivaliteta.

Porterova analiza determinanti nacionalnih prednosti, pokazuje da se uslovi za poslovni uspeh stvaraju prvo u nacionalnoj privredi, odnosno na domaćem tržištu. Dakle, najbitniji razlog međunarodnog uspeha je intenzivna konkurencija među preduzećima unutar domaćeg tržišta. Mnogi autori navode više strategijskih opcija na globalnom tržištu, odnosno različite varijacije generičkih strategija (vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokus – na osnovu troškova ili diferenciranja) koje se koriste na domaćem tržištu.¹⁵

Osnovne strategije, na globalnom tržištu su:

14 Ibid., str. 6.

15 Todorović, Jovan, Đurićin, Dragan, i Janošević, Stevo, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.

1. globalna strategija visokog učešća (veliko dominantno preduzeće – ekonomija veličine),
2. globalna strategija lokalnog učešća (velika preduzeća – strategijsko diferenciranje),
3. strategija globalne „niše” (nedominantno velika i mala preduzeća – fokusiranje proizvoda),

Potom, mogu se izdvojiti i četiri načina ostvarivanja konkurentске prednosti:

1. globalna mega preduzeća (opslužuju svetsko tržište),
2. preduzeća orijentisana na geografske „niše” (izbor ciljnih potrošača),
3. tzv. evropski specijalisti (prisutna na nacionalnim i regionalnim tržištima) odnosno regionalni specijalisti,
4. preduzeća „korisnici portfolia” (velika diverzifikacija).

Ove četiri strategije nisu međusobno isključive.

Međutim, jedno od ključnih pitanja pri odlučivanju u nastupu na novim tržištima je da se pouzdano odgovori na pitanje da li preduzeće ima konkurentnu prednost i da li je ona od koristi na novim tržištima. U traženju pouzdanog odgovora na ovo pitanje sa marketing aspekta koristi se kombinacija: interne analize, analize konkurencije, i eksterne analize.¹⁶

Na osnovu sagledavanja konkurentске prednosti može se ići na traženje adekvatnih strategija nastupa na novim tržištima. Smatra se, da su dobre one strategije koje se zasnivaju, s jedne strane – na kompetentnosti preduzeća, a sa druge – na kritičnim faktorima uspeha u grani.

Globalna orijentacija znači da se preduzeće ne ograničava samo u poslovnim aktivnostima na poznatim ili tradicionalnim tržištima, već i na nova atraktivna nacionalna tržišta (pri čemu je bitno izabrati pravo vreme i pravi način nastupa na novim tržištima). Neki autori u tom smislu navode šest tipova strategija:¹⁷

1. nastup na tržištu sa širokom linijom proizvoda visokog kvaliteta (lideri u kvalitetu),
2. inovatori (osobnost je veliko učešće novih proizvoda),
3. preduzeće sledi integrisanu strategiju (integracija, koncentracija potrošača),

16 Pero Petrović, *Savremena poslovna diplomatija*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2008, str. 104.

17 Ibid., str. 211-215.

4. preduzeće sledi strategijsku orijentaciju na uža tržišta (proizvodi nižeg kvaliteta i skromniji marketing napor),
5. preduzeće orijentisano na tržišnu „nišu” (manji broj potrošača sa relativno užom linijom proizvoda),
6. sinergetska grupa (orijentisana na relativno manju širinu tržišta sa manjim brojem novih proizvoda).

7. NEOPHODNOST INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA SRPSKIH PREDUZEĆA

Savremena tržišta su dosta izložena protekcionističkim merama, pa tradicionalne forme ulaska postaju sve skuplje i neizvesnije, te internacionalizacija međunarodnih operacija i aktivnosti van sopstvenog nacionalnog prostora gotovo da nema alternative u koncipiranju ekonomskih odnosa sa inostranstvom.

Nije više dovoljno imati samo izvoz ili ulaganja u inostranstvu kao jedinu strategiju, te su mnogim preduzećima potrebne određene proizvodne mogućnosti, kako u zemlji tako i u inostranstvu, da bi mogla da se bave međunarodnim poslovanjem. S druge strane, preduzeća koja izaberu da prvo razviju domaće tržište pre uključivanja na međunarodna mogu sebe zateći totalno blokiranim od strane dobro učvršćenih konkurenata usmerenih da opsednu njihova sopstvena domaća tržišta.

Međutim, svako preduzeće, pre svega, kod uključivanja u međunarodne tokove mora da vodi računa o svim elementima poslovnog okruženja. Na mikro nivou, to bi praktično značilo, da se posebno ističe nekoliko implikacija značajnih za svaki privredni subjekt usmeren na globalnu scenu danas:

1. afirmacija novih konkurenata, novih metoda konkurencije na svim delovima i u svim segmentima međunarodnih tržišta,
2. pojava novih tržišta (i zemalja sa izvoznom ekspanzijom),
3. pojava novih izvora ponude (po nižim cenama),
4. pojava novih potencijalnih partnera za proizvodnju i/ili marketing aranžmane (dodatna aktivnost ali ujedno i različita u odnosu na partnerstvo sa industrijalizovanim zemljama),
5. sužavanje dosadašnjih proizvodnih linija tradicionalnih proizvođača (tražeći tržišni prostor za one stavke gde mogu imati izvesne komparativne prednosti),

6. ekonomija obima je neophodna preduzećima (proizvodnja u serijama kako bi mogla konkurisati na međunarodnim tržištima),
7. preduzeća moraju ići u značajnom stepenu, na internacionalizaciju svojih proizvodnih i marketing napora i resursa, u cilju opstanka na međunarodnim tržištima.

S druge strane, posmatrajući u globalu način realizovanja međunarodnih operacija i danas, uključivanje u međunarodne tokove, preduzeća iz skoro svih zemalja karakteriše se korišćenjem širokog aspekta, varijacija i kombinacija, tako u pristupu (u poređenju sa samo 10–15 godina) te je danas sve teže pronaći krupna ili višenacionalna preduzeća koja potpuno sama, individualno preduzimaju određene međunarodne aktivnosti. Ako i ima takvih, onda se oni realizuju u samom procesu internacionalizacije. Iako je proces internacionalizacije preduzeća faznog karaktera, postoji velika razlika u mogućnostima profilisanja inostranih operacija među raznim preduzećima pod uticajem niza faktora:¹⁸ veličine preduzeća, politike preduzeća prema inostranim grupacijama, dužina vremena provedenog u operacijama u inostranstvu, industrijska grana kojoj pripada preduzeće, vrsta proizvoda, broju i specifičnosti zemalja u kojima se posluje, karakteristike domicilne zemlje, odnosno specifičnosti nacionalne ekonomije.

Međutim, profil inostranih operacija preduzeća nije jednom zauvek dat, već je podložan stalnim promenama u vremenu i po sadržaju, usled ulaska na nova tržišta, promena metoda poslovanja na starim tržištima, napuštanje jedne vrste poslovnih aktivnosti na starim tržištima bez preduzimanja ostalih, kao zamena za prethodne, itd.

Zato se i mogu praviti razlike u dubini i širini angažovanja u inostranim operativnim zahvatima. To je, u stvari, stepenovanje internacionalizacije preduzeća (u odnosu na to koju vrstu poslovne prakse konkretno preduzeće primenjuje u svojim aktivnostima van nacionalnih granica), prema stepenu internacionalizacije prodaje (IDS), stepenu internacionalizacije proizvodnje (IDM), stepenu internacionalizacije imovine (IDA), i stepenu internacionalizacije dohotka, odnosno profita (IDP).

U smislu faza uključivanja i angažovanja preduzeća mogu se modelirati četiri tipa mogućih orijentacija na međunarodnom tržištu:

1. etnocentrična (domaće tržište) orijentacija,
2. policentrična (na tržište više zemalja) orijentacija,

18 Mile Jović, *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2000, str. 31.

3. regiocentrična (regionalna orijentacija) orijentacija,
4. geocentrična (svetsko tržište) orijentacija.

Međunarodni tokovi roba, usluga, znanja i kapitala danas su se toliko upleli u sve pore privrednog života na svim nivoima, da se u sve većoj meri mora računati sa elementom inostranosti u planiranju, organizovanju i sprovođenju sopstvenih ekonomskih aktivnosti u najobuhvatnijem smislu. Internacionalizacija i multilateralizacija ovih tokova, pritom, povećava u takvim uslovima značaj uspostavljanja i održavanja ekonomskih veza na međunarodnom planu u bilo kom vidu, stepenu i obimu. Internacionalizacija poslovanja i nastanak tzv. multinacionalnih ili transnacionalnih preduzeća, aktuelizuje pitanje odnosa vrha preduzeća i njegovih organizacionih delova, odnosno centrale i filijala. U okviru većeg broja modaliteta, često se praktikuju: međunarodna divizionarna struktura, globalna proizvodna struktura, matična struktura.

Modaliteti zavise od strukture delatnosti, njene geografske disperzije i preferisanog stila upravljanja, odnosno od disperzije aktivnosti, lokacije i nivoa samostalnosti organizacionih delova. U opštem smislu, put internacionalizacije preduzeća počinje usvajanjem međunarodnog koncepta marketinga. U užem smislu, put internacionalizovanja privredne delatnosti počinje prvim prenosom proizvodnje u oblast inostrane nacionalne privrede, odnosno prvi prenos proizvodnje u inostranstvo znači prvi korak na putu nastajanja međunarodne firme.

8. NAČIN I PROCEDURE OSVAJANJA INOSTRANOG TRŽIŠTA

Postoji više načina ulazaka i modela osvajanja inostranih tržišta. Neke od ovih načina opredeljuje tip (veličina i struktura) tržišta na koje se ulazi u cilju obavljanja određenog biznisa. Neke pak opredeljuje tip i sadržaj biznisa koji se implementira na konkretnom tržištu. U svakom slučaju i tip tržišta i sadržaj biznisa predstavljaju relevantne činioce koji utiču na stav preduzetnika na koji će način ostvariti uspeh na inostranom tržištu. Ukoliko bismo želeli da sistematizujemo određene načine i modele možemo zaključiti da su se u praksi uspešno pokazali i dokazali sledeći strateški pristupi inostranih poslovnih nastupa.

To su u osnovi dva strateška pristupa: globalni i nacionalni odnosno multinacionalni.

Globalni pristup ostvaruje se na sledeći način: globalnim osvajanjem više linija proizvoda (branši) i/ili usluga – primenom strategije masovnog marketinga na globalnim osnovama; globalnim fokusiranjem na određene linije

proizvoda – primenom strategije diferenciranja na globalnim osnovama; globalnim fokusiranjem na određene segmente kupaca – primenom strategije segmentacije na globalnim osnovama; globalnim fokusiranjem na određene tržišne niše – primenom strategije pozicioniranja na globalnim osnovama.

Nacionalni odnosno multinacionalni pristup osvajanja inostranog tržišta ostvaruje se takođe na sledeće načine:

1. Osvajanjem više linija proizvoda, i/ili usluga na jednom ili na nekoliko nacionalnih tržišta – primenom strategije masovnog marketinga na nacionalnim inostranim tržištima;
2. fokusiranjem na izvesne linije proizvoda i/ili linije usluga na određenim nacionalnim tržištima – primenom strategije, diferencijacije na nacionalnom odnosno nacionalnim tržištima;
3. fokusiranjem na izvesne segmente kupaca na određenim nacionalnim tržištima – primenom strategije segmentacije na nacionalnom tj. nacionalnim tržištima;
4. fokusiranjem na prosperitetne tržišne niše na određenim nacionalnim tržištima – primenom strategije pozicioniranja u pojedinačnim nacionalnim/multinacionalnim relacijama;
5. fokusiranjem na specifičnim nacionalnim tržištima zaštitnog karaktera.

Svaki značajniji poslovni poduhvat zahteva studiozno promišljanje i precizan strateški nastup, koji se može izvoditi na različite načine. sa različitim sredstvima i različitim metodama. Tip i sadržaj nastupa opredeljen je sa jedne strane karakterom tržišta, na kome se nastup izvodi, a sa druge strane opredeljen je i poslovnim ciljevima koji se žele ostvariti, kao i poslovnim mogućnostima. preduzetnika, i njegove firme da opredeljene ciljeve ostvari.¹⁹

U principu napor usmeren na osvajanje inostranog tržišta bez obzira o kom tipu nastupa se radi (izvoz, uvoz, kooperacija, direktno ulaganje), izvodi se po određenoj proceduri, koja u globalu obuhvata sledeće faze delovanja:²⁰

Prva faza istraživanja i opredeljivanja u konkretnom preduzeću je analitička faza i sadrži sledeće korake studijskog angažovanja:

1. Utvrđivanje potreba i mogućnosti za nastup na inostranom tržištu. Navedenom prilikom utvrđuje se da li firma ima potrebe da osvaja i obavlja poslove sa inostranim tržištem.

19 Slobodan Kotlica, *Osnovi preduzetništva*, Beograd, 2000.

20 Dragoslav Jokić, *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd, 2006, str. 117.

2. Istraživanje domaćeg i istraživanje interesantnih inostranih tržišta. U okviru ove faze utvrđuje se koji su poslovi profitabilni, a koje su zemlje pogodne za obavljanje unosnog biznisa. Navedenim istraživanjem utvrđuju se: ponuda i potražnja (količine i cene) određenih artikala na domaćem i inostranom tržištu u cilju saznanja o obilnosti i nestašicama kao i o disparitetima cena, što može predstavljati osnov za pokretanje određenog posla; zakonski propisi, običajno pravo, kultura sredine i sve drugo vezano za nepoznat ili nedovoljno poznat inostrani prostor na kome se može otpočeti biznis.
3. Opređeljivanje zemlje odnosno zemalja na čijem tržištu će se pokrenuti i voditi inostrani biznis. Reč je o izboru makrolokacije, a takođe i o izboru biznisa koji će se obavljati na toj makrolokaciji.
4. Opređeljivanje ciljeva i strategije inostranog nastupa. U ovoj fazi pripreme potrebno je odrediti ciljeve koji se žele postići i strategiju delovanja usmerenu na ostvarivanje opredeljenih ciljeva.
5. Utvrđivanje internih performansi firme za obavljanje opredeljenog biznisa. U okviru ove faze istraživačko programskog angažovanja opredeljuju se organizacioni, kadrovski, finansijski i drugi resursi firme za otpočinjanie i uspešno vođenje planiranog biznisa.
6. Opređeljivanje inostranih partnera i njihovog angažovanja za obavljanje planiranog biznisa. Reč je o dobavljačima (ukoliko je u pitanju kupovina na inostranom tržištu); kupcima (ukoliko je reč o plasmanu proizvoda na inostranom tržištu); poslovnim partnerima, saradnicima, angažovanim radnicima i drugima sa kojima će se obavljati planirani inostrani biznis
7. Utvrđivanje mikro-lokacije na kojoj će se obavljati inostrani biznis navedeno pretpostavlja i obezbeđenje te lokacije: zakup, kupovina, ili nešto drugo.
8. Utvrđivanje vremena ostvarivanja pojedinih zadataka pripreme biznisa, kao i redosleda angažovanja pojedinih nosilaca pripremnih aktivnosti. Za obavljanje ovog posla najbolje je uraditi odgovarajući mrežg plan, u kome će aktivnosti, nosioci aktivnosti i vreme njihovog angažovanja biti precizno opredeljeni.
9. Ostale aktivnosti istraživanja i opredeljivanja. Ove aktivnosti mogu biti veoma različite zavisno od tipa planiranog biznisa i zemlje gde se sprovodi priprema i operativna implementacija.

Druga faza pripremnih aktivnosti je veoma važna faza operativnih aktivnosti. Po pravilu obuhvata sledeće poslove i zadatke:

1. Uspostavljanje i vođenje operativnih komunikacija sa opredeljenim domaćim i inostranim partnerima sa kojima će otpočeti planirani posao. Početna komunikacija može da se uspostavi preko vlade, komore, stručnih asocijacija, preko sajмова i privrednih izložbi, preko interneta i/ili neposredno. Ukoliko nastupa na inostranom tržištu, koje im je apsolutno ili relativno nepoznato, ni jedan preduzetnik i ni jedna firma ne može uspešno otpočeti niti voditi svoj posao, bez angažovane pomoći poslovnih ljudi ili firmi koji posluju na inostranom području, na kome se planira i vodi biznis.
2. Zaključivanje sporazuma (ugovora) sa domaćim i inostranim kooperantima za kojeje izvršeno opredeljivanje, sa kojima će se voditi inostrani biznis. Navedeno pretpostavlja upoznavanje i kooperanata sa relevantnim domaćim a naročito inostranim propisima i standardima koji se tiču tehničkih, sanitarnih, ekoloških, kadrovskih, radno-socijalnih i drugih uslova za obavljanje opredeljenog inostranog biznisa.
3. Obavljanje pravnih formalnosti vezanih za nastup na inostranom tržištu. Ovde je reč o pribavljanju raznih izvozno-uvoznih i/ili drugih dozvola i saglasnosti od državnih organa sopstvene vlade, kao i inostrane vlade, na čijem tržištu se planira biznis.
4. Kupovina, izgradnja i/ili zakup, a potom i opremanje poslovnog prostora. Lokaciji na kome će se nalaziti poslovni objekti firme mora se pritom pokloniti puna pažnja. Često, upravo od izbora pogodne ili nepogodne lokacije zavisi i uspešnost opredeljenog inostranog biznisa. Lokacija koja se opredeljuje i obezbeđuje treba da je na pravom mestu gde su dobavljači (ukoliko je reč o kupovini), odnosno gde su kupci (ukoliko je reč o prodaji). Ukoliko je lokacija neodgovarajuća u tom slučaju povećani su troškovi transporta proizvoda, što smanjuje cenovnu konkurentnost celog biznisa.
5. Uspostavljanje operativnih poslovnih komunikacija sa opredeljenim klijentima (dobavljačima, kupcima i drugima); sa državnim organima susedima i ostalim interesno zainteresovanim komitentima i upoznavanje navedenih sa firmom i biznisom.

Treća faza implementacije inostranog biznisa je poslednja i bazična faza izvođenih aktivnosti, radi koje se sve prethodne faze posla i obavljaju. Implementacija ustvari predstavlja tekuće obavljanje opredeljenog biznisa. I ovaj deo posla, mora se osmišljeno, savesno i celovito obavljati, pošto tek njegovi rezultati donose željene finasijske, promotivne i/ili druge efekte, radi kojih je inostrani biznis i pokrenut.

9. UČEŠĆE PREDUZEĆA IZ SRBIJE NA TRŽIŠTIMA EU

S obzirom na to da je Srbija u ekonomskom smislu mala zemlja, jedini način da ona ostvaruje privredni rast je da njena preduzeća internacionalizuju svoje poslovne aktivnosti i počnu u većoj meri da posluju na inostranim tržištima. Za sada se rezultati koje su privredni subjekti Srbije ostvarili izvoznom aktivnošću tokom poslednjih nekoliko godina, ne mogu smatrati zadovoljavajućim.

Prisutno je oslanjanje na masovnu proizvodnju i svaštarenje u izvozu, što nikako ne može da bude dugoročna strategija za izlazak na inostrana tržišta. Kao jedno od objašnjenja slabih spoljnotrgovinskih rezultata Republike Srbije, a pre svega izvoza, navodi se nedovoljna konkurentnost domaćih proizvođača na inostranom tržištu. To, zapravo, znači da domaća preduzeća nisu sposobna da na inostranom tržištu budu uspešnija od drugih preduzeća iz iste oblasti poslovanja.

Imajući u vidu višegodišnju izolovanost sa svetskog tržišta, a potom i činjenicu da je sa dolaskom nove ekonomske vlasti kreiranje adekvatnog ambijenta za rast i razvoj domaćih preduzeća teklo dosta sporo (i još uvek nije završeno), izvozni rezultati Srbije ne predstavljaju iznenađenje. Samo jedan pogled na izvoznu strukturu Srbije dovoljan je za zaključak da je generalno izvozna konkurentnost domaće privrede slaba. Učešće proizvoda visoke tehnologije, tj. sredstava za rad, u izvozu Srbije je veoma skromno. Posmatrano od 2000. godine, izvoz raste, ali se njegov rast najvećim delom zasniva na rastu izvoza sirovinskih proizvoda i promaterijala.²¹

Ovi proizvodi dominiraju u izvozu Srbije. U njihovoj proizvodnji se koristi niska tehnologija, a iznos dodate vrednosti je mali ili ga uopšte nema, pa se sa takvim proizvodima na inostranom tržištu konkurentnost može zasnivati jedino na cenama. Istovremeno, na osnovu kretanja ukupne vrednosti izvoza i vrednosti izvoza dominantnih sirovinskih i reprodukcioničkih proizvoda ne uočava se rast izvoza sa porastom cena ovih proizvoda na svetskom tržištu ili porastom tražnje za njima, što ukazuje na nedovoljne kapacitete za veću proizvodnju.

Struktura izvoza u industrijske zemlje se, ipak, malo razlikuje u pogledu toga što je veća zastupljenost sredstava za rad u izvozu u zemlje u tranziciji

21 Dobrica Vesić, „Kvalitet strategijskog menadžmenta u globalnom okruženju”, saopštenje na međunarodnoj konferenciji ICDQM, Beograd, 18–19. 06. 2008, objavljeno u celini u zborniku radova: *11. Međunarodna konferencija upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*, Beograd 2008, str. 158–163.

nego u izvozu u razvijene zemlje. Može zaključiti da izvozni potencijal naše privrede karakteriše niska konkurentnost sa visokim stepenom diverzifikacije i malim efektom ekonomije obima. Dakle, prioritet treba da imaju izvozno orijentisani profitabilni programi u metalском i hemijskom kompleksu, mašinogradnji i proizvodnji telekomunikacione opreme, ali i u tradicionalnim izvoznim granama kao što su drvna, tekstilna i industrija kože i obuće, proizvodnja obojenih metala i prerada metala.

10. ZAKLJUČAK

Globalizacija je prisutna u celom svetu uključujući i područje na kome mi živimo. Jednostavno rečeno globalizacija i tranzicija su međusobno povezani, tim pre što se putem tranzicije oživljava tržište i privatno vlasništvo kao preduslov demokratizacije društva. Stoga vlade svesno menjaju politiku smanjenja i eliminisanja prepreka da bi se kretanje robe, kapitala i usluga nesmetano odvijalo, pogotovo kada vlast kroz sopstveno delovanje sazna koliko ih takve barijere koštaju. S druge strane, moćne kompanije menjaju svoju strategiju poslovanja i stavljaju akcenat na rast profita kroz smanjenje troškova, a ne preko povećanja cena roba i usluga.

Konkurentnost na međunarodnom planu zahteva od firmi da domaće pozicije pretvore u međunarodne, odnosno da imaju globalnu strategiju nastupa.

Strategija nastupa na inostranim tržištima kao osnovu treba da ima sistem prikupljanja, obrade i distribucije informacija o izvoznim tržištima, odnosno metode selekcije tržišta i proizvoda za data tržišta. Preduzeće treba da u strategiju nastupa ugradi informacije o pojedinim tržištima i strukturi tražnje na njima (uz odgovore na pitanja koji proizvodi traže promociju u odnosu na plasman na određenom tržištu i na koja tržišta mogu i treba da se izvoze njihovi proizvodi).

Marketing strategija je, u osnovi, način uticaja i prilagođavanja preduzeća ciljnim tržištima. Strategijske odluke su povezane sa tim ili očekivanim promenama u okruženju. Marketing strategija se definiše, polazeći od marketinga kao poslovne koncepcije čiji su elementi: potrebe, integralnost napora da se zadovolje i satisfakcija nosioca potreba uz ostvarenje ciljeva poslovanja. Pretpostavka racionalnosti marketing strategije je definisanje potreba pojedinih segmenata tržišta, izbor ciljnih tržišnih segmenata i stvaranje marketing miksa za svaki tržišni segment.

U savremenoj privredi zadovoljenje potreba i zahteva određenih tržišnih segmenata ponekad prevazilazi mogućnosti pojedinačnog preduzeća, posebno kad se nastoji obezbediti značajna konkurentska prednost na određenom tržišnom segmentu.

Jedna od osnovnih specifičnosti prilagodavanja preduzeća tržišnom ambijentu jeste povećanje pregovaračke moći na tržištu. Preduzeće može kroz dugoročnu saradnju, da poveća svoju stabilnost i uticaj na tržištu i to putem povećanja nivoa zadovoljavanja potreba velikih kupaca, stvaranjem zajedničkog imidža, statusa i većeg učešća na tržištu.

U praksi afirmisali brojni tipovi inostranog biznisa i strateški nastupi njihove implementacije. Modaliteta u ovom domenu ima onoliko, koliko ima mašte u glavama inventivnih preduzetnika. Većina ovih modaliteta može se grupisati u jednom od tri bazična strategijska pristupa. To su: strategija spoljnotrgovinske razmene (uvoza i/ili izvoza), strategija kooperacije sa inostranim partnerom/partnerima i strategija proizvodnih, prometnih ili finansijskih ulaganja u inostranstvu.

Svaki stupanj internacionalizacije biznisa predstavlja i označava neku formu razvojnog napretka i menadžmenta i firme. Tipičan pravac zdravog razvoja mnogih firmi polazi od lokalnog ka nacionalnom (zemaljskom); od nacionalnog ka inostranom (međunarodnom), od međunarodnog ka globalnom. Preduzetničke firme koje uspeju da prevaziđu početne-uslovljene ili nametnute pragove razvoja koje im nameće poslovanje na inostranom tržištu, dolaze u situaciju da svoj biznis stabilizuju i ustale, i da potom po osnovu prostorne diverzifikacije i ekonomije obima koje ostvaruju obezbede rentabilno poslovanje satrajno rastućim prinosima. poslovanje na inostranim tržištima nosi brojne šanse, ali takođe nosi i brojne opasnosti (rizike), koje u svakom pojedinačnom slučaju i pojedinačnoj situaciji treba uočiti (identifikovati) i detaljno proučiti.

Osvajanje inostranog tržišta za mnoge velike firme procesnog (industrijskog i sličnog) karaktera jedino je rešenje jer se ukoliko žele razvoj, ponekad samo penetracijom (prodiranjem) inostranog tržišta mogu stvoriti neophodni uslovi za prevazilaženje ekonomskih, tehnoloških, tržišnih i/ili drugih pragova razvoja sa kojima se suočavaju. Bez savlađivanja tih pragova ove firme ne bi mogle da posluju uspešno i da se razvijaju.

Brojne firme iz raznih grana poslovanja čak najveći deo svojih prihoda, svoga profita i/ili zaposlenosti ostvaruju na strani – u zemljama u kojima otvaraju svoje poslovne punktove različitog tipa, ili pak u zemljama u kojima,

kroz razne vidove poslovne kooperacije sa domaćim (lokalnim) firmama obavljaju i razvijaju određeni biznis.

Sasvim je jasno da u savremenom društvu, kao i pre njega, postoje nejednakosti. Stoga i ne čudi da postoje različite perspektive razvoja, pa i u ovom savremenom društvu. Razlike, kada se pogledaju trenutni nivoi razvoja, u perspektivama su više nego velike. Zbog toga se mora odvojeno govoriti o perspektivama razvijenih, srednje razvijenih i nerazvijenih zemalja. Razvojne perspektive ne pripadaju samo razvijenim zemljama, međutim utiču na sve globalne društvene promjene.

Razvijene zemlje su se prirodno i same nametnule kao lideri kreiranja ne samo svoje, već i budućnosti čitavog sveta. Najbolji pokazatelj takvog pristupa je globalizacija, fenomen savremenog društva koji upravo odslikava savremenog (zapadnog) čoveka. Ona takođe ima za cilj ne samo da pokaže jak uticaj razvijenih (zapadnih) sila na svet i svetske tokove, već i da ih ustoliči kao nosioce društvenog razvoja. U sferi kulture insistira se na stvaranju građanina sveta, a to do homogenizacije ukusa, stvaranja obrazaca u oblačenju, ishrani i stilu života. Objektivno sagledavajući sliku globalizacije svijeta ne može se tvrditi ni samo jedno ni samo drugo. To je priča o svetloj i tamnoj strani globalizacije. Tamna, destruktivna strana postepeno postaje nadmoćnija, dobija preteće razmere, pretvara savremenu arenu u „svetsko društvo rizika”.

Konstantan protekcionizam u razvijenim zemljama koji je evidentan, uprkos stalne krilatice o slobodnoj trgovini, je u stvari rezultat stava koji prevladava u razvijenim zemljama da je liberalizacija zapravo činjenje ustupaka drugim zemljama. Najbolji primer za ovo je uvođenje carina na uvoz čelika od strane Američke administracije i protiv mere EU i drugih zemalja.

Na međunarodnom tržištu ne konkurišu države već preduzeća, te je kvalitet menadžera bitna pretpostavka za ostvarenje konkurentske prednosti u određenoj grani. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan da akcentira inovaciju proizvoda, procesa i marketing metoda, da se sprema na prihvatanje podnošljivih rizika i da je spreman na poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja. U granama koje imaju globalni karakter, konkurentska prednost će sve više zavisiti od sposobnosti menadžmenta, a ne kao što je do sada bio slučaj od rada i kapitala, kao i raspoloživih prirodnih faktora. Međunarodna prednost često se koncentriše u ograničenim industrijskim granama i još ograničenijim segmentima.

Sva se preduzeća u međunarodnoj ekonomiji, suočavaju se nekom vrstom ograničenja. Inovativno orijentisan menadžment će tražiti i nalaziti nove

tehnologije, uočavati potrebe za nekim proizvodima i uslugama, sagledavati mogućnosti za novim izvorima i institutima proizvodnje i sl. Stepenn inovativnosti, u dobroj meri zavisi od konkurentnosti privrede. Zaštićene grane i preduzeća od inostrane konkurencije nemaju sklonost ka inovaciji.

Ni Srbija ne može biti isključena iz procesa globalizacije. Njen slučaj je pun kontraverzi. Razlozi za kašnjenje, su vezani pre svega za ostatke komandne ekonomije i ne do kraja sprovedene privatizacije društvenog sektora privrede. S druge strane postoje objektivna ograničenja koja su uslovljena dugogodišnjom izolacijom jugoslovenske privrede u svetskim društvenim i ekonomskim tokovima.

Uključivanje u međunarodne privredne tokove i međunarodnu podelu rada je suštinski deo strategije privrednog razvoja Srbije, gde susedne zemlje imaju poseban značaj. Zemlje Jugoistočne Evrope, a među njima i Srbija, se nalaze u fazi radikalnih društvenih i ekonomskih reformi, i u meri ostvarivanja tih reformi ostvarivaće se i ovi ciljevi, najpre preko Pakta za stabilnost Jugoistočne Evrope, do punopravnog članstvu u EU.

Posebnu pažnju zaslužuje: Regionalna saradnja zemalja Jugoistočne Evrope. Postoji opšta saglasnost da će dugoročni održiv ekonomski razvoj u Jugoistočnoj Evropi biti moguć, jedino ako se zemlje ovog Regiona efikasno integrišu u evropsku i svetsku privredu. Brojne inicijative i programi EU bile su za „traženje rešenja problema na mestu njihovog nastanka”, dakle u određenom regionu. U stvari, inicijativama i programima EU, sa svoje strane, podstiče saradnju medju zemljama Jugoistočne Evrope, kako bi se te zemlje približile nivou razvijenosti u EU.

Razumevanje razlika između strateškog planiranja i strateškog upravljanja ima suštinski značaj u procesu upravljanja međunarodnim marketing aktivnostima. Za opstanak i uspeh na međunarodnom tržištu, u složenom konkurentskom okruženju, potrebno je i stratejsko i operativno upravljanje (sprovođenje odluka). U suštini, to znači da su strategija (sinonim za proces planiranja) i njena implementacija (sinonim za podržavajuće planove i budžete) dve neraskidive komponente procesa stratejskog upravljanja. Za implementaciju izabranih marketing strategija, a to posebno važi kada je u pitanju međunarodno okruženje, presudna je određena podrška (podržavajući planovi, programi, budžeti).

U praksi preduzeća modaliteta u ovom domenu ima onoliko, koliko ima mašte u glavama inventivnih preduzetnika. Većina ovih modaliteta može se grupisati u jednom od tri bazična stratejska pristupa. To su: strategija

spoljnotrgovinske razmene (uvoza i/ili izvoza), strategija kooperacije sa inostranim partnerom/partnerima i strategija proizvodnih, prometnih ili finansijskih ulaganja u inostranstvu. Tipičan pravac razvoja preduzeća polazi od lokalnog ka nacionalnom (zemaljskom); od nacionalnog ka inostranom (međunarodnom), od međunarodnog ka globalnom.

LITERATURA

1. Drucker, Peter, *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
2. Filipović, Slobodan, „Globalizacija poslovanja i strategije menadžmenta transnacionalnih kompanija”, *Novac i razvoj*, br. 30-31/1996.
3. Jokić, Dragoslav, *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd, 2006.
4. Jović, Mile, *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2000.
5. Knežević, Radovan, *Marketing*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.
6. Kotlica, Slobodan, *Osnovi preduzetništva*, Beograd, 2000.
7. Milisavljević, Momčilo, „Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu”, *Marketing*, 2002.
8. Pečujlić, Miroslav, *Globalizacija – dva lika sveta*, Beograd, 2000.
9. Petrović, Pero, *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.
10. Petrović, Pero, *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
11. Petrović, Pero, *Privatizacija – iskustva Srbije i zemalja u tranziciji*, Čigoja štampa, Beograd, 2006.
12. Petrović, Pero, *Savremena poslovna diplomatija*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2008.
13. Rakita, Branko, *Međunarodne marketing strategije*, Naučna knjiga, Beograd, 1999.
14. Todorović, Jovan, Đuričin, Dragan, i Janošević, Stevo, *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
15. Vesić, Dobrica, „Kvalitet strategijskog menadžmenta u globalnom okruženju”, saopštenje na međunarodnoj konferenciji ICDQM, Beograd,

Vesić, D., *Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije, MP 1, 2010*
(str. 136-164)

18–19.06.2008, objavljeno u celini u zborniku radova: *11. Međunarodna konferencija upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*, Beograd 2008, str. 158–163.

16. Vesić, Dobrica, *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2009.

Dr. Dobrica VESIĆ

BUSINESS GLOBALISATION PROCESS AND ITS IMPACT ON SERBIA'S ECONOMIC SYSTEM

ABSTRACT

The changes companies are facing at the beginning of this century result from the impact of three factors. The first factor is globalisation – a huge increase in exchange and availability of new products and services and a dramatic increase in mobility of foreign investment, movement of people and international competition. Another factor is the impact of modern communications technology. Rapid changes in all forms of technology allow a rapid access to various ways of communication with low cost, what leads to opening of markets to consumers worldwide. These two factors have contributed to the change of power in the market from producers to consumers or end users. Within this context, the availability of information in the company as well as the determination of global brands and services becomes a phenomenon of global markets.

Key words: globalisation, policy, system, international competition, communications technology, power of market.