

OSNOVNA OBELEŽJA KONKURENTNOSTI GLOBALNIH ORGANIZACIJA

¹Dejan Đurić, Dragana Đurić, Dejan Živkov

Rezime

Globalno okruženje zahteva kreativne lidere koji upravljaju znanjem i informacijama, koji osiguravaju preduzetničku atmosferu i kreiraju organizacije bazirane na timskom radu. Analizom bitnih faktora koji determinišu funkcionisanje globalnih organizacija, u radu se jasno ističe stav da je efikasan menadžment kritičan za stvaranje njihove trajne konkurentske prednosti.

U radu se posebno naglašava da su ljudski resursi najvažniji element savremenih organizacija, odnosno da u današnjim uslovima poslovanja njihova uspešnost zavisi prevashodno od ljudi. U krajnje konkurentnoj globalnoj ekonomiji gde drugi faktori proizvodnje (kapital, tehnologija, sirovine i informacije) mogu biti kopirani, ljudi u organizaciji postaju jedini izvor stalne konkurentske prednosti.

Ključne reči: globalne organizacije, menadžment, liderstvo, svetsko tržište.

Faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija

Da bi postale globalne organizacije, kompanije moraju da sadrže veliki broj dimenzija koje stvaraju konkurentsku prednost. Neki od ključnih stubova koji formiraju osnovu konkurentskih prednosti globalnih organizacija uključuju: ²

- fokusiranje na potrošača,
- stalno unapređivanje,
- korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije,
- kreativne ljudske resurse;
- klimu jednakosti,
- tehnološku podršku,
- otvorenost,
- samoeфикаsnost i
- kulturno razumevanje.

Fokusiranje na potrošača

Globalne organizacije su skoncentrisane na potrošača. One vrše identifikaciju unutrašnjih i spoljašnjih potrošača u cilju određivanja najboljeg načina za pružanje usluga ovoj ciljnoj grupi. Takvim radom, globalne organizacije teže horizontalnoj organizacionoj strukturi, kako bi bile bliže potrošačima. Njihov cilj je usmeren u pravcu

¹ Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

² Fred Luthans, Richard M. Hodgetts, and Sang M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, Winter 1994, New York, str. 15.

zadovoljenja potreba potrošača i stvaranja veza sa njima, s obzirom da tokom rada stalno dolazi do stvaranja novih zahteva za savremenijim proizvodima i uslugama. Globalni potrošač je potrošač bez predrasuda, iznijansiranih i slojevitih potreba, jasnih preferencija i naglašene osetljivosti na način i kvalitet zadovoljavanja svojih potreba. Bilo da se radi o globalnoj organizaciji ili pak o pojedincu, savremeni kupac i potrošač uvek štiti svoje pravo slobodnog izbora. Nivo sopstvene satisfakcije, globalni potrošač stavlja ispred i iznad nacionalne lojalnosti, ispoljavane kroz privrženost domaćim izvorima snabdevanja. Time se vrši značajan pritisak na konvergenciju svetske tražnje i homogenizaciju ponašanja potrošača, kao sve vidljivije odrednice opšteg procesa globalizacije.³

Stalna usavršavanja

Drugo obeležje konkurentnosti globalnih organizacija je njihova predanost stalnom, brzom, efikasnom i efektivnom usavršavanju. Stalne promene u okruženju zahtevaju i od zaposlenih i od organizacija stalno učenje, menjanje i prilagođavanje. Doživotno učenje i širenje znanja u savremenom poslovnom ambijentu postaje uslov opstanka za pojedinca i njegova primarna potreba, a za globalnu organizaciju bitna konkurentska prednost.

Stalno usvršavanje podrazumeva: učenje kao sastavni deo posla; učenje kao stalnu, neformalnu, ali intenzivnu interakciju zaposlenih, menadžera, trenera, timova i učenje kao stalno prenošenje znanja drugim i primanje znanja od drugih, tako da su svi istovremeno učenici i učitelji. Suština je u tome da se ljudi u organizaciji inspirišu da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju mišljenje, stavove i pristupe pojavama i problemima u organizaciji. Na taj način, ljudi u organizacijama razvijaju svoje sposobnosti da anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurenata, kao i da slušaju potrošače i ispunjavaju njihova očekivanja.⁴

Dobar primer je “*Ford Motor*”, koji je otkrio da su potrebne nedelje da se obrade nalozi za plaćanja, jer postoji veliki broj ljudi koji treba da ih odobre. Pažljivim proučavanjem ovog procesa, Ford je uspeo da u velikoj meri smanji broj osoba koje su trebale da potpišu ove naloge, čime su smanjili vreme obrade za čak 90 procenata. Isto tako, i čuveni “*Microsoft*” koji drži monopol nad svetskom softver industrijom, smatra da mora de se stalno usavršava, kako bi bio konkurentan kompanijama poput “*Netscape*”, “*IBM*”, “*Novell*”, “*Oracle*” i “*UNIX*”...⁵

Korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije

Sledeća karakteristika globalnih kompanija je korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije. Virtuelna organizacija je ona koja je sposobna da vodi posao poput velikih kompanija koje imaju brojne pogodnosti, a u stvari je mnogo manja. U godinama koje dolaze, sve veći broj globalnih organizacija oslanjaće se na *globalni izvor*, da bi obezbeđivale materijale i proizvode koji su se nekada proizvodili u njihovom okviru. Kao rezultat toga, ove organizacije mogu da posluju kao velike kompanije, čak i onda ako su u stvari male i ako zavise od partnera i globalnog izvora posredstvom kojeg zadovoljavaju svoje potrebe.

³ Rakita B., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2002, str. 83.

⁴ Petković M., Janičijević N., Bogičević B., Organizacija – Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2002, str. 447.

⁵ Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, International Management – Culture, Strategy and Behavior, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin, 2003., str. 64.

“Globalni izvor” podrazumeva korišćenje snabdevača širom sveta, nezavisno od toga gde se oni nalaze, a sve u cilju obezbeđenja željenih proizvoda. Na primer, japanski proizvođači automobila se danas sve više oslanjaju na američke snabdevače. Slično tome, američke firme za proizvodnju laptopova se u velikoj meri oslanjaju na japanske izvore, da bi obezbedili tehnologiju za ekrane. Međutim, gde god je potrebno, globalne organizacije će radije koristiti usluge domaćih dobavljača zbog koristi koje imaju od njih u održavanju konkurentnosti na svetskom nivou.

Majkl Porter to objašnjava na sledeći način:⁶

“Možda je najveća korist od domaćih snabdevača vezana za proces inovacija i unapređivanja. Konkurentne prednosti nastaju iz tesnih radnih odnosa između globalnih dobavljača i proizvodnje. Dobavljači pomažu firmama da koriste nove metode i mogućnosti u procesu primene nove tehnologije i proizvodnje. Firme dobijaju brži pristup informacijama, novim idejama i uvid u inovacije snabdevača. Dobavljači takođe teže da budu posrednici pri prenošenju informacija i inovacija iz firme u firmu. Kroz ovaj postupak brzina širenja informacija u celoj nacionalnoj industriji se ubrzava. Svaka korist ovog postupka se povećava ako su dobavljači locirani u blizini firme, jer se time skraćuju linije komunikacije.” Kada “Ford Motor” odluči da otvori nove objekte u Evropi, njihovi dobavljači iz Amerike se lociraju u blizini, da bi nastavili blisku saradnju sa ovim gigantom u proizvodnji automobila. Ova strategija je pomogla Fordu da postane virtuelna organizacija, zato što ne mora da proizvodi zalihe proizvodnih utrošaka u okviru svoje organizacije, ali izvlači podjednaku korist kao da to radi. I druge firme su preduzele ovaj koncept. Na primer u Argentini, “Metalurgica Romet SA” pravi i montira vrata u Wolksvagenovoj novoj fabrici. U stvari, wolksvagenovi radnici u fabrici su odgovorni samo za izradu šasija, prenosnih mehanizama, i još nekih drugih delova. Ostale delove automobila proizvode i sklapaju dobavljači koji rade u fabrici. Ovi dobavljači kupuju opremu koja im je potrebna da bi obavljali svoj posao, i odgovorni su za svoj inventar i snose svoje troškove. Kao rezultat toga, Wolksvagen je sada u mogućnosti da proizvodi automobile za upola manje vremena nego što im je bilo potrebno u staroj fabrici u Argentini. Tako je firma smanjila ukupne troškove u fabrici za 50 procenata.

Kreativni ljudski resursi

Ljudske resursi su jako važan element savremene organizacije. U savremenim uslovima poslovanja, uspešnost organizacija zavisi prevashodno od ljudi. Budući da ljudi svojim znanjem i ponašanjem čine osnovni faktor uspeha organizacija, liderstvo postaje najznačajnija funkcija i zadatak menadžmenta. Liderstvo nastoji da motiviše i usmeri pojedince u željenom pravcu, a s druge strane, da rast i razvoj organizacije uskladi sa vizijom, u cilju ostvarivanja najpovoljnijeg položaja na globalnom tržištu. Od svih potrebnih veština i sposobnosti koje treba da se nauče, kreativnost je najšire i najradije priznata. Postoje dva najbitnija aspekta kreativnosti koja su bitna za efikasno učenje: *lična fleksibilnost i spremnost za preduzimanjem rizika*. Globalne organizacije neguju i promovišu obe ove dimenzije.

U slučaju fleksibilnosti, kompanije poput “Emerson” i “RCA” su pogrešile u svojim analizama promena na radio tržištu. Verovali su da će prodaja pratiti prirodnu krivulju rasta, da će na kraju dostići zrelost a onda krenuti da opada. Nasuprot tome, organizacije koje uče, poput “Sony”, su bile krajnje fleksibilne i videle su raznolikost različitih

⁶ M. E. Porter, “Changing Patterns of International Competition“, in The Competitive Challenge, ed. D. J. Teece, Boston, 1987., str. 29-30.

alternativnih mogućnosti vezanih za radio tržište. “Sony” je verovao da može promeniti ciklus života jednog proizvoda kroz kreativnu inovaciju, a rezultat je bio “Sony” vokmen, koji je promenio način na koji ljudi slušaju, gde slušaju i kako slušaju radio.⁷ Ovo je bio dokaz da nedostatak fleksibilnosti prilikom predviđanja promena dovodi do poslovnih gubitaka što potvrđuje našu hipotezu da uvažavanje promena i prilagođavanje promenama predstavlja jedan od osnovnih principa na kojima se grade temelji konkurentnosti.

U slučajevima kada treba preuzeti rizik, mnoge globalne organizacije posluju sa gubitkom jer ostaju konzervativne. Japanski proizvođači automobila su sproveli istraživanje tržišta u Americi i nisu naišli na podršku od strane kupaca za prodaju minikombija. Zato su odlučili da ne uđu na to tržište. “Chrysler” je takođe sproveo istraživanje tržišta i dobio je isti odgovor, ali je bio uveren da tu postoji tržište za ova vozila i odlučili su da rizikuju. Ova odluka se pokazala jednom od najprofitabilnijih u istoriji Chylera, i pomogla je da postigne rekordni godišnji profit.⁸

Globalne organizacije poput “Southwest Airlines”, “Virgin Airlines”, “ABB” i “Gallup Inc.” prepoznaju značaj svojih ljudi. Relativna vrednost ljudskih resursa postaje sve više bitna, pošto organizacije koje su zasnovane na znanju zamenjuju tradicionalne vrednosti. Globalne organizacije znaju da se konkurentnost mora zasnivati na onome što su njihovi ljudski resursi u stanju da urade, a ne na prostim fizičkim karakteristikama kao što su zgrade, mašinerija i oprema. One imaju kreativne pristupe upravljanju ljudskim resursima, i na efikasan način stimulišu stvaranje klime podrške kreativnosti svojih zaposlenih.

Klima jednakosti

Globalna organizacija stvara klimu jednakosti u kojoj se svi zaposleni, potrošači, vlasnici, dobavljači i zajednica tretiraju sa poštovanjem i dostojanstvom. Stvaranju takvog ambijenta se u različitim organizacijama pristupa na različite načine. Tako npr. svaki član kompanije “Wal-Mart” predstavlja neku vrstu saradnika, tako da nema podređenih. Odnos prema potrošačima u lancu “Ritz-Carlton” hotela je tako uređen, da kada gost upita gde se nalazi neko mesto u hotelu, saradnik prekida svoj posao, šta god da je radio, i postaje lični vodič gostu do traženog mesta.⁹

Još jedan znak pristupa jednakosti je način na koji globalna organizacija tretira svoje dobavljače. U prošlosti, organizacije bi pregovarale sa dobavljačima i borile se međusobno u cilju postizanja najnižih mogućih cena. Kod pristupa jednakosti, ova strategija je napuštena u korist pristupa jednakosti u kome se na snabdevače gleda kao na sastavni deo tima. Na primer, u “IBM” snabdevači učestvuju u stvaranju novog proizvoda, uče koje su to potrebe organizacije, i rade zajedno sa organizacijom u procesu obezbeđivanja materijala i delova koji su najjeftiniji i najkvalitetniji. U tom procesu, dobavljači uče o kulturi svojih potrošača i o načinu na koji organizacija radi. Dobavljači su, stoga, u boljoj poziciji da integrišu svoj pristup sa pristupom organizacije koja je njihov partner.¹⁰ Japanske globalne organizacije poput “Sonija” i “Micubišija”, unapredile su ovu ideju tako što su uključili dobavljače u proces određivanja cene proizvoda i stalno rade zajedno u cilju smanjenja troškova.

⁷ www.sony.com

⁸ Inić B. P., Management 2, Lideri, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janičije i Danica Karić”, Beograd, 2003, str.36.

⁹ Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, International Management – Culture, Strategy and Behavior, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin, 2003., str. 65.

¹⁰ www.ibm.com

Tehnološka podrška

Globalne organizacije su sve manje vezane za određenu lokaciju, njihovi poslovi se permanentno šire po svetu, tako da se koordinacija tih aktivnosti odvija uz tehnološku podršku koja omogućava brže i fleksibilne poslovne interakcije. Razvijenost informacione tehnologije znatno olakšava koordinaciju udaljenih operacija, a korišćenje interneta sve više postaje moćno sredstvo širenja globalnih operacija.

Tehnologije menjaju ljude, prirodu ekonomskih odnosa i uspešnost pojedinih organizacija. One koriste onima koji znaju da ih savladavaju i upotrebljavaju kao konkurentsku prednost, a uništavaju ekonomske subjekte koji su spori u njihovom korišćenju i prepoznavanju prednosti koje taj proces donosi. Nove tehnologije doprinose povećanju konkurentnosti na globalnom tržištu, kako po osnovu unapređenja kvaliteta i dizajna, tako i po osnovu sniženja troškova i cena. Transfer tehnoloških znanja je presudno preimućstvo globalnih organizacija, a njihova snaga se ogleda u sposobnosti korišćenja visoke tehnologije.

Zahvaljujući ogromnoj razlici u tehnološkoj konkurentnosti, Amerika je, po najnovijoj analizi švajcarskog Instituta za razvoj menadžmenta, još uvek ubedljivo na prvom mestu zemalja po konkurentnosti privreda uopšte, tj. na domaćem i stranom tržištu.¹¹

Otvorenost

Ako se organizacija posmatra kao celina sastavljena od više međusobno povezanih delova, često se naglašava da je povezana sa sredinom i otvorena za njene uticaje. Globalne organizacije nisu samo spremne da prihvate nove trendove, one naslućuju i ohrabruju promene. Umesto da se bore protiv promena, one uče kako da im se prilagode, kako da ih stvaraju i izvuku profit iz njih. U tom smislu, one ističu potrebu razumevanja i primenu koncepata otvorenosti prema različitim kulturama. Njihovi menadžeri ovlašćuju saradnike, pojednostavljaju strukturu i fleksibilni su po svim pitanjima.

“Whirpool” je dobar primer takve firme. Pre nekoliko godina, ova globalna organizacija je analizirala različita tržišta, i došla je do zaključka da američko tržište neće više biti najveće, niti će na tom tržištu imati dovoljno posla da bi rasla i napredovala. Otkrili su da to mogu postići na tržištima centralne i istočne Evrope, Meksika i Azije. Zato je “Whirpool” kreirao novu viziju i krenuo u proces njene realizacije. Svi stariji menadžeri su morali da imaju globalno iskustvo da bi mogli da bolje razumeju globalno tržište na kome je njihova organizacija poslovala. Osim toga, ova globalna organizacija je ušla u zajedničko ulaganje sa “N.V.Philips” da bi osvojila evropsko tržište i započela zajednička ulaganja u Indiji i Meksiku. Šta više, održavala je konferencije širom Evrope da bi se menadžeri međusobno upoznavali i da bi sagledali kulturne razlike i naučili da ih cene.¹²

Samo-efikasnost

Samo-efikasnost podrazumeva samouverenost i verovanje pojedinca u svoje sposobnosti, resurse i načine delovanja koji su potrebni da bi se uspešno ostvario neki zadatak. Pre nego što selektuju svoje izbore i počnu sa radom, zaposleni žele da izmere,

¹¹ <http://www.02.imd.ch.wcy/methodology/>

¹² Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, International Management – Culture, Strategy and Behavior, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin, 2003., str. 67.

procene i integrišu informacije o svojim sposobnostima. U tom smislu, veoma je važno da globalne organizacije mogu da promovišu i razvijaju samo-efikasnost, da bi iskoristile pozitivan uticaj na izvršavanje poslova zaposlenih i ostvarivanje konkurentnosti.

Postoji veliki broj specifičnih načina na koje samo-efikasnost može da se razvija (npr. sigurnost da će zaposleni doživjeti uspeh, verbalno ubeđivanje ili obuka kroz učenje preko drugih), ali globalne organizacije takođe koriste i opštiji pristup stvaranju klime ili kulture koja uči i promoviše *samo-svesnost* i *aktivno rešavanje problema*. *Samo-svesnost* nastaje iz jasne organizacione vizije koja daje smer u odnosu na kritične izbore i obezbeđuje povratni odgovor o rezultatima. U osnovi, saradnici se uče da aktivno traže informacije o uticaju njihovog ponašanja na druge i o stvarima koje su bitne za druge, u cilju maksimiziranja njihove sopstvene efikasnosti. Drugim rečima, "traženje informacija" postaje bitan element procesa funkcionisanja globalne organizacije. Neke globalne organizacije kao način za pospešivanje razvoja efikasnosti koriste metod "procene od 360 stepeni". On predstavlja metod putem kojeg se na sistematičan način prikupljaju mišljenja velikog kruga ljudi o performansama lidera. Proces ocenjivanja uključuje samo-procenu, kao i procenu od strane nadređenih, podređenih, potrošača, važnih klijenata, itd. Dobijeni rezultati procene biće realniji ukoliko je krug osoba koje vrše ocenjivanje širi.

Kulturno razumevanje

Opšte je prihvaćeno da kultura jednog društva predstavlja njegove zajedničke vrednosti, razumevanja, pretpostavke i ciljeve koji se prenose sa generacije na generaciju. To su zajednički stavovi, načini ponašanja i očekivanja, koji podsvesno vode i kontrolišu određene norme ponašanja. Čovek se rađa u određenoj kulturi, a ne sa njom, i izgrađuje se kroz proces socijalizacije. Kultura rezultira u životnoj osnovi, zasnovanoj na zajedničkim komunikacijama, standardima, kodovima ponašanja ili očekivanjima.¹⁶ Tokom vremena, kulture su se razvijale uporedo sa prilagođavanjem društva promenama u spoljašnjem ili unutrašnjem okruženju.

Organizacije koje žele da ostanu konkurentne na globalnom nivou i da prošire svoje delovanje u drugim zemljama, moraju da razviju vrhunski menadžerski kadar koji ima iskustvo u poslovanju i koji razume kako treba raditi sa ljudima iz drugih kultura. Dakle, globalne organizacije moraju da investiraju u dobro obučene menadžere i lidere sa veštinom koja je bitna za efikasan rad u multikulturnom okruženju. Upravljanje kulturnim razlikama radne snage u svojoj ili u stranoj zemlji, bitan je konkurentski faktor za budućnost, a veštine koje su potrebne za ovakav zadatak su *razumevanje i poštovanje razlika*. Prednosti multikulturnih razlika uključuju: potpuniju upotrebu izvora kroz skup različitih veština, perspektiva i ideja; bolje razumevanje multikulturalnog tržišta, veće inovacije i bolje rešavanje problema; povećanu motivaciju i posvećenost organizaciji i sl.

Literatura

- Deresky H., (2003) "*International Management – Managing Across Borders and Cultures*", 4th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Dessler G., (1998) "*Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

¹⁶ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980., str. 25.

- Douglas P. S., C. S. Craig, (1997) *Globalna marketing strategija*, PS Grmeč, Beograd
- Certo S.C., (2000) “*Modern Management*“, 8th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Geert Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Rakita B., (1998) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Beograd i Globmark, Beograd
- Hodgetts R.M. and Fred Luthans., (2003) “*International Management – Culture, Strategy and Behavior*“, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin
- Yukl G., (1998)“*Leadership in Organizations*“, 4th edition, Prentice – Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Popović, P., (1998) *Globalizacija ekonomska suverenost*, Poslovni krug, Beograd
- Šuković R. Filip, *Psihologija organizacije – Struktura i sadržaj osnovnih problema*, Niro”Privredni pregled”,Beograd, 1989.
- Petković M., Janićijević N., Bogičević B., *Organizacija – Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2002.
- Inić B.P., *Management*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janićije i Danica Karić“, Beograd, 2003.
- M. E. Porter, “*Changing Patterns of International Competition*“, in *The Competitive Challenge*, ed. D. J. Teece, Boston, 1987.
- www.sony.com
- www.ibm.com
- <http://www.02.imd.ch.wcy/methodology/>
- www.ibm.com

THE BASIC FEATURES OF COMPETITIVENES OF GLOBAL ORGANIZATION

Dejan Đurić, Dragana Đurić, Dejan Živkov

Abstract

Global environment requires creative leaders deal with knowledge and information managing, providing business atmosphere and create organizations based on team work. The analysis of substantial factors that determine functioning of global organizations, in this paper is clearly emphasized the attitude that efficient management is crucial for creation their permanent advantages.

The special accent is on human resources which are the most important element of contemporary organizations. In the vastly competitive global economy where other factors of production (capital, technology, raw materials and informations) can be copied, people in organizations become the main source of steady competitive advantage.

Key words: global organizations, management, leadership, world market.