

## 8. Globalni menadžment

**Globalno poslovanje** predstavlja kupovinu i prodaju roba i usluga koju čine ljudi iz različitih zemalja.

### 1. Globalno poslovanje, trgovinski propisi i trgovinski sporazumi

#### 1.1. Uticaji globalnog poslovanja

**Multinacionalne korporacije** su korporacije koje poseduju poslovne jedinice u dve ili više zemalja.

**Direktne strane investicije** su metod investiranja koji podrazumeva da kompanija gradi novo ili kupuje postojeće preduzeće u stranoj zemlji.

#### 1.2. Trgovinske barijere

**Trgovinske barijere** su državni propisi kojima se povećava cena i ograničava broj uvezenih proizvoda.

**Protekcionizam** nastaje kada država koristi trgovinske barijere da bi zaštitila domaće kompanije i njihove radnike od inostrane konkurencije.

Dve osnovne vrste trgovinskih barijera su **carinske** i **necarinske**:

- **carina** je direktan porez na uvezenu robu.
- **necarinska barijera** predstavlja neporeske metode povećanja cene ili smanjenja količine uvezene robe. Postoji 5 tipova necarinskih barijera:
  - **kvote** - precizna ograničenja broja ili količine uvezenih proizvoda.
  - **dobrovoljna izvozna ograničenja** - dobrovoljno nametnuta ograničenja broja ili količine proizvoda koji mogu da se izvezu u određenu zemlju (nastaje kao posledica pretnje zemlje uvoznika da će nametnuti kvote)
  - **državni standardi za uvoz** - standardi koji se navodno uvode radi zaštite zdravlja i bezbednosti građana, ali se zapravo često koriste za ograničavanje uvoza.
  - **državne subvencije** – krediti (dugoročni sa niskom kamatnom stopom), bespovratna novčana pomoć i odloženo plaćanje poreza koje država odobrava domaćim kompanijama da bi ih zaštitila od inostrane konkurencije.
  - **carinska klasifikacija** - raspoređivanje uvozne robe od strane državnih službenika u kategorije od kojih zavise iznos carine i primena uvoznih kvota.

### 1.3. Trgovinski sporazumi

**Opšti sporazum o carinama i trgovini (GATT)** je svetski trgovinski sporazum kojim su ukinute i smanjene carine, ograničene državne subvencije i ustanovljeni mehanizmi zaštite intelektualne svojine, ovaj sporazum zamenjen je od strane **Svetske trgovinske organizacije. (1995. god)**

**Svetska trgovinska organizacija(WTO)** je jedina međunarodna organizacija koja, kao službenik GATT-a, definiše globalna pravila trgovine između država. Njena glavna funkcija je u tome da obezbedi da se trgovina odvija maksimalno slobodno, predvidljivo i nesmetano.

**Regionalne trgovinske zone** su oblasti u kojima su ukinute carinske i necarinske barijere za trgovinu između zemalja. (formira se sporazumom između zemalja date trgovinske zone).

**Ugovor iz Mastrihta** je regionalni trgovinski sporazum između većine evropskih zemalja.

**Severnoamerički sporazum o spoljnoj trgovini – NAFTA** (North American Free Trade Agreement) je regionalni trgovinski sporazum između SAD, Kanade i Meksika.

**Centralnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini – CAFTA** (Central America Free Trade Agreement) je regionalni trgovinski sporazum između Kostarike, Dominikanske Republike, Salvadora, Gvatemale, Hondurasa, Nikaragve i SAD.

**Unija južnoameričkih nacija – USAN** (Union South American Nations) je regionalni trgovinski sporazum između Argentine, Brazila, Paragvaja, Urugvaja, Venecuele, Bolivije, Kolumbije, Ekvadora, Perua, Gvajane, Surimana i Čilea.

**Asocijacija nacija jugoistočne Azije (ASEAN)** (Association Of Southeast Asian Nations) Regionalni trgovinski sporazum između Bruneja, Kambodže, Indonezije, Laosa, Malezije, Mijamara, Filipina, Singapura, Tajlanda i Vijetnama.

**Azijsko - pacifička ekonomska saradnja – APEC** (Asia-Pacific Economic Cooperation) je regionalni trgovinski sporazum između Australije, Kanade, Čilea, Kine, Hong Konga, Japana, Meksika, Novog Zelanda, Papue Nove Gvineje, Perua, Rusije, Južne Koreje, Tajvana, SAD i svih članica ASEAN-a izuzev Laosa i Mijamara.

#### 1.4. Potrošači, trgovinske barijere i trgovinski sporazumi

Trgovinske barijere i sporazumi o slobodnoj trgovini utiču na potrošače na sledeći način: povećavaju izbor, konkurenciju, kupovnu moć i samim tim smanjuju cene koje ljudi plaćaju za hranu, odeću, razne potrebštine i luksuznu robu.

#### Kako započeti globalno poslovanje?

#### 2. Doslednost ili prilagođavanje? (Kako uspostaviti ravnotežu između globalne doslednosti i lokalnog prilagođavanja)

**Globalna doslednost** nastaje kada multinacionalna kompanija ima kancelarije, proizvodna postrojenja i distributivne kapacitete u različitim zemljama i upravlja njima koristeći ista pravila, smernice i procedure. (pristup koji pojednostavljuje donošenje odluka).

**Lokalno prilagođavanje** nastaje kada multinacionalna kompanija menja svoja pravila, smernice, politike i procedure da bi se prilagodila različitim stranim kupcima, vladama i regulatornim agencijama. (važnije je za lokalne menadžere koji nastoje da internacionalna kompanija bude uspešna u njihovim zemljama).

#### 3. Oblici globalnog poslovanja

Prelazak kompanija iz domaćih u globalne odvija se u nekoliko uzastopnih faza: **izvoz, ugovori o saradnji, strateške alijanse i puno vlasništvo nad filijalama.**

##### 3.1. Izvoz predstavlja prodaju domaćih proizvoda kupcima u stranim zemljama.

Kao oblik globalnog poslovanja izvoz nudi mnoge **prednosti**, kompanije čini je manje zavisnom od prodaje na domaćem tržištu i obezbeđuje viši stepen kontrole nad istraživanjem, dizajnom i proizvodnjom, ali takođe ima i **nedostatke**:

- **Osnovni nedostatak** se ogleda u tome što veliki deo proizvoda koji se izvozi podleže carinskim i necarinskim barijerama koje mogu znatno povećati cenu po kojoj potrošači kupuju proizvode.
- **Drugi nedostatak** je u tome što troškovi transporta mogu u velikoj meri da povećaju izvezeno robe.
- **Treći nedostatak** se ogleda u tome što se kompanije koje izvoze oslanjaju na strane uvoznike kad je reč o distribuciji proizvoda, ako strani uvoznik napravi grešku u dokumentaciji koja prati isporuku, ta roba može da bude vraćena potrošaču i to o njegovom trošku.

### 3.2. Ugovori o saradnji

Stupaju na snagu kada organizacija želi da proširi posao na globalnom planu a da pri tom izbegne velike finansijske obaveze, može da potpiše **ugovor o saradnji** sa vlasnikom preduzeća.

**Ugovor o saradnji** je sporazum prema kome vlasnik stranog preduzeća plaća kompaniji naknadu za pravo da vodi njen posao u svojoj zemlji.

Postoje dve vrste ugovora o saradnji: **ugovor o licenci** i **ugovor o franšizi**.

- **Ugovor o licenci** je sporazum prema kome domaća kompanija, davalac licence, prima licencne naknade za to što je dozvolila drugoj kompaniji, korisniku licence, da proizvodi njen proizvod, prodaje njene usluge ili koristi njen brend na određenom tržištu.
  - **Prednosti:** omogućava kompanijama da ostvare dodatne profite bez investiranja dodatnog novca.  
Licence takođe pomažu kompanijama da izbegnu carinske i necarinske barijere.
  - **Mane:** davalac licence se odriče kontrole nad kvalitetom proizvoda ili usluge koje prodaje strani korisnik licence.  
Takođe, korisnici licenci mogu kasnije da postanu konkurenti, posebno u slučaju kada je ugovorom predviđen pristup važnoj tehnologiji ili internom poslovnom znanju.
- **Franšiza** se odnosi na grupu umreženih preduzeća, u kojoj kompanija koja se bavi proizvodnjom i marketingom određenog proizvoda ili usluge, franšizer, daje dozvolu za vođenje tog celokupnog posla drugoj osobi ili organizaciji, franšizatu. Za početnu franšiznu naknadu i provizije, franšizeri (davaoci franšiza) pružaju franšizatima (korisnicima franšiza) obuku, pomoć u marketingu i oglašavanju i ekskluzivno pravo da vode posao na određenoj lokaciji.

Franšizing predstavlja brz način da se uđe na strana tržišta.

Davaoci franšiza se suočavaju sa gubitkom kontrole, kada franšizatima udaljenim više hiljada kilometara prodaju pravo da vode njihove poslove.

Uspeh u franšizingu zavisi donekle od sličnosti i razlika u kulturi.

### 3.3. Strateške alijanse

**Strateška alijansa** – sporazum prema kome kompanije kombinuju ključne resurse, troškove, rizike, tehnologiju i ljude.

Najčešći oblik je **zajedničko ulaganje** – strateška alijansa koja podrazumeva dve postojeće kompanije sarađuju da bi osnovale treću, nezavisnu kompaniju.

- **Prednosti:**

Pomažu kompanijama da izbegnu carinske i necarinske barijere za ulazak na strana tržišta.

Kompanije koje pokreću zajedničko ulaganje snose samo deo troškova i rizika vezanih za taj posao.

- **Mane:**

Često svaki partner u globalnom zajedničkom ulaganju ima jednak vlasnički udeo i jednaku moć, a to može da dovede do borbe za prevlast i nedovoljno čvrstog vođstva.

### 3.4. Puno vlasništvo nad filijalama (izgradnja ili kupovina)

**Puno vlasništvo nad filijalama** - stoprocentno vlasništvo matične kompanije nad kancelarijama, objektima i proizvodnim postrojenjima u inostranstvu.

- **Prednost:**

Matična kompanija uzima sve profite i ima potpunu kontrolu nad tim svojim filijalama u inostranstvu.

- **Mana:**

Trošak izgradnje novih ili kupovine postojećih preduzeća.

### 3.5. Novoosnovana globalna preduzeća

**Novoosnovana globalna preduzeća** su nove kompanije, koje se osnivaju sa aktivnom globalnom strategijom i u različitim zemljama, zapošljavaju radnike i sprovode operacije vezane za prodaju i finansiranje.

Sva ta preduzeća imaju DVE zajedničke karakteristike:

- Osnivači kompanije od samog početka uspešno razvijaju i prenose globalnu viziju kompanije.
- Plasiraju proizvod ili uslugu na nekoliko stranih tržišta istovremeno.

## 4. Pronalaženje najbolje poslovne klime

Kada odlučuju o tome na koja strana tržišta treba da uđu, kompanije pokušavaju da pronađu zemlje ili regione sa povoljnom poslovnom klimom, što znači da je: kompanija pozicionirana tako da može lako da pristupi rastućim tržištima, mesto za izgradnju kancelarije ili proizvodnog objekta je efektivno, ali ujedno i ekonomično, i politički rizik za kompaniju je sveden na minimum.

### 4.1. Rastuća tržišta

Ovo je najvažniji faktor privlačne poslovne klime. Dva faktora pomažu kompanijama da odrede koliki potencijal za rast imaju strana tržišta:

- **Kupovna moć** – poređenje relativne cene standardnog skupa robe i usluga u različitim zemljama.  
Zemlje čiji je nivo kupovne moći visok i raste predstavljaju dobar izbor za kompanije koje širom sveta traže privlačna tržišta.
- **Strani konkurenti** – određuje se na osnovu broja i kvaliteta kompanija koje se već takmiče na određenom stranom tržištu.

### 4.2. Izbor lokacije za kancelariju/proizvodni objekat

Traženje izbora širom sveta:

- Neka inostrana predstavništva se uspostavljaju putem globalnih merdžera i akvizicija
- Drugi traže poreski raj, žele da predstavništvima pokriju svoju bazu kupaca ili teže da stvore globalni brend.

Kriterijumi za izbor lokacije različiti su od kriterijuma za ulazak na strano tržište. Umesto da se usredsrede samo na troškove, kompanije treba da razmotre i kvalitativne i kvantitativne faktore.

#### **Kvalitativni faktori** (dva ključna)

- **Kvalitet radne snage** – radna snaga je važna jer je često teško pronaći radnike sa određenim veštinama, sposobnostima i iskustvom, koji su kompaniji potrebni da bi dobro poslovala. (mnoge kompanije koje posluju u Evropi smeštaju svoje call centre za kontakt sa kupcima u Holandiji, jer su njihovi radnici lingvistički najtalentovaniji).
- **Strategija kompanije** – npr. kada kompanija sledi strategiju niskih troškova verovatno će imati potrebu za velikom količinom sirovina, jeftinim prevozom i jeftinom radnom snagom.

**Kvantitativni faktori** – kao što su vrsta objekta koji treba da se izgradi, carinske i necarinske barijere, devizni kursevi i troškovi prevoza i radne snage, takođe treba da se razmotre kada se bira lokacija za kancelariju ili proizvodni objekat.

#### **4.3. Svođenje političkog rizika na minimum**

Iako se politički rizici ne predstavljaju kao glavne vesti, one mogu da budu podjednako pogubne za kompanije koje nisu u stanju da identifikuju taj rizik i da ga svedu na minimum.

Kada posluju globalno, kompanije treba da pokušaju da utvrde da li postoje dve vrste političkog rizika :

- **Politička neizvesnost** - rizik od velikih promena u političkim režimima koji mogu da nastanu kao posledica rata, korupcije, smrti političkih lidera, društvenih nemira ili drugih presudnih događaja.
- **Neizvesnost vezana za državnu politiku i zakone** - rizik koji je povezan sa promenama zakona i državnih politika koje direktno utiču na način poslovanja inostranih kompanija. Najčešći i verovatno najteži.

#### **Strategije smanjivanja političkog rizika:**

- **Strategija izbegavanja** –koristi se kada se smatra da su politički rizici vezani za određenu zemlju veliki.  
Ako su i investicije u visokorizičnim oblastima onda kompanije mogu da likvidiraju ili prodaju svoje poslovne jedinice, a ako nisu verovatno će odlagati svoje investiranje dok se rizik ne smanji.
- **Kontrola** – aktivna strategija za sprečavanje političkih rizika.  
Kompanije koje primenjuju strategiju kontrole lobiraju kod inostranih vlada ili u Međunarodnoj trgovinskoj organizaciji pokušavajući da ih ubede da promene zakone, propise ili trgovinske barijere koje ugrožavaju njihovo poslovanje u određenoj zemlji.
- **Saradnja** – odnosi se na zajednička ulaganja i ugovore o saradnji , kao što su franšizni i licencni ugovori.

## 5. Upoznavanje sa kulturnim razlikama

**Nacionalna kultura** – skup zajedničkih vrednosti i uverenja koja utiču na shvatanja, odluke i ponašanje ljudi iz određene zemlje.

**Prvi korak** u suočavanju sa nacionalnim kulturama jeste da se prepozna da postoje značajne razlike. Prepoznavanje kulturnih razlika je ključno za uspeh u globalnom poslovanju. Gert Hofsted je proučavao kulturne razlike. Njegovo istraživanje ukazuje na to da kulture imaju 5 konzistentnih kulturnih dimenzija:

- **Distanca moći** - odnosi se na to u kojoj meri ljudi u određenoj zemlji tolerišu nejednaku raspodelu moći u društvu i organizacijama.
- **Individualizam** - odnosi se na to u kojoj meri društva veruju da pojedinci treba da budu dovoljni sami sebi.
- **„Muške“ vrednosti naspram „ženskih“ vrednosti** - odražavaju razliku između kultura koje karakterišu samopouzdanje i energičnost i kultura koje karakteriše brižnost.
  - Muške karakteristike: energičnost, materijalni uspeh i postignuća.
  - Ženske karakteristike: značaj međuljudskih odnosa, skromnost, briga o slabima, kvalitet života.
- **Izbegavanje neizvesnosti** - odnosi se na to koliko se ljudi u određenoj zemlji osećaju nelagodno u nesređenim, nejasnim i nepredvidivim situacijama.
- **Kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentaciji** - odnosi se na to da li su kulture orijentisane na sadašnjost i traže trenutno zadovoljenje želja i potreba ili na budućnost i odlaganje zadovoljenja.

**Drugi korak** se sastoji iz tome da odlučite kako ćete svoju kompaniju prilagoditi tim kulturnim razlikama. Jedan od problema je u tome što će prakse i politike menadžmenta verovatno biti različito shvaćene u različitim kulturama.

## 6. Priprema za radna zaduženja u inostranstvu

**Iseljenik** – neko ko živi i radi izvan svoje zemlje.

Problem je prilagođavanje jezičkim, kulturnim i društvenim razlikama, zbog čega zaposleni neuspešno obavljaju svoja zaduženja u inostranstvu. Šanse za uspešno obavljanje posla u inostranstvu mogu da se povećaju: **obukom o jeziku i kulturnim razlikama i razmatranjem pitanja vezanih za porodicu, supružnika i njegovu/njenu karijeru.**



### 6.1. Obuka o jeziku i kulturnim razlikama

Iseljenici koji pre odlaska dobiju obuku o jeziku i kulturnim razlikama brže se prilagođavaju stranim kulturama i uspješnije obavljaju svoja zaduženja u inostranstvu. Samo 1/3 menadžera dobija obuku. Postoje **tri metoda** koja se koriste za pripremu radnika za radna zaduženja u inostranstvu:

- **Informativni** - usmeren na utvrđivanje važnih razlika između kultura
- **Simulacija kulture** - metod obuke koji omogućava da se vežba kako se prilagoditi kulturnim razlikama.
- **Iskustvo na terenu** - tehnika obuke koju je popularizovao američki Mirovni korpus, a to je da se polaznici šalju u obližnje etničke zajednice da bi tri ili četiri sata proveli razgovarajući sa polaznicima tih zajednica o kulturnim razlikama.

### 6.2. Pitanja koja se tiču porodice, supružnika i njegove/njene karijere

Testiranje prilagodljivosti i obuka o kulturnim razlikama mogu da doprinesu tome da se porodice uspješnije prilagode uslovima života u inostranstvu.

**Testiranje prilagodljivosti** se koristi da bi se procenilo koliko dobro će se menadžeri i njihove porodice prilagoditi stranim kulturama. I ovde je dosta važna, čak možda i važnija nego za radnike, obuka o jeziku i kulturnim razlikama, ali ovu obuku dobija samo 40% porodica.