

**Pregledni rad**

**UDK 055.322:327(100)**

**DOI 10.7251/SVR1510036C**

# **ZNAČAJ MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA MULTINACIONALNE KORPORACIJE KAO SUKREATORI MEĐUNARODNIH ODNOSA**

**Doc. dr Saša Čekrlija<sup>1</sup>**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

**Doc. dr Edin Bandić<sup>2</sup>**

Sveučilište Hercegovina Mostar

**Apstrakt:** Danas imamo opšteprihvaćen koncept tržišta kao prostora koji je otvoren i prilagodljiv interesima velikih korporacija, da svim raspoloživim sredstvima mijenjaju brojne elemente tržišnih pravila. Izmjene nerijetko podrazumijevaju donošenje novih, podobnih i odgovarajućih akata, pa čak, i materijalnih subvencija - kroz direktne novčane podsticaje ili određene koncesione benefite. Barijere za prisustvo proizvoda i usluga konkurencije su takođe mehanizmi kojima se korporacije štite ranjivom i korumpiranom birokratijom na različitim nivoima države. Različitim alatima kao što su liberalizacija tržišta, unapređenje standarda i globalnih kretanja cijena sirovina, te smanjenjem cijene rada za nekvalifikovanu radnu snagu otvara se prostor da korporativni interesi mijenjaju ukupne tržišne odnose, a samim time i međunarodne ekonomske odnose koji imaju direktnu posljedicu i na političke pozicije određenih država.

**Ključne riječi:** multinacionalne kompanije, međunarodni menadžment, strane direktne investicije, tržište.

## **UVOD**

Međunarodno poslovanje obuhvata poslovne transakcije proizvoda i usluga koje se realizuju u dvije ili više država. Međunarodno poslovanje se vezuje samo za najveće multinacionalne kompanije. Međunarodno poslovanje podrazumijeva danas sve forme internacionalizacije djelovanja koji se nalaze u rasponu između prethodnih ekstremnih shvatanja. Prema Porteru međunarodno poslovanje obuhvata:<sup>3</sup> sve trgovačke transakcije, sve oblike poslovne saradnje i sve investicione poslovne poduhvate koji se realizuju, sa, i unutar, dvije ili više zemalja, između dva ili više subjekata različitog državnog porijekla ili kroz fakturisanje i naplatu u različitim valutama.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Docent na Nezavisnom Univerzitetu Banja Luka, e-mail: gong.sasa@gmail.com

<sup>2</sup> Docent na Sveučilištu Hercegovina Mostar, e-mail: bandic.edin@gmail.com

<sup>3</sup> Porter, M. (2007): Konkurentnska prednost, Asee, Novi Sad, s. 47.

<sup>4</sup> Isto, s. 48.

Ideja svjetske trgovine da u maksimalnoj mjeri eliminiše siromaštvo i unapređuje dalji rast proizvodnje i usluga je u mnogome zloupotrijebljen i ne daje efekte koji su realno očekivani. Sam proces pristupanja trgovačkim organizacijama podrazumijeva izmjene u načinu dosadašnjeg rada i prihvatanje ranije postavljenih pravila od strane osnivača same organizacije. Nije rijedak slučaj da su osnivači upravo bogate države koje traže način ulaska u tržišta na kojima nemaju udio ili potpunu dominaciju. Opšti napredak, bolji uslovi poslovanja i smanjenje siromaštva su parole koje niko ozbiljan neće odbiti u načelu, jer zaboga, nikome novac nije u prvom planu, već opšte dobro, dok su u suštini pomenute parole interesni paravan za uključivanje slabijih i njihovih tržišta novom modelu preraspodjele moći i koncentracije krupnog kapitala. Tako je, na primjer, 81% sredstava koje je Amerika plasirala izvan zemlje u zemljama koje imaju visoka primanja, a manje od 1% odlazi u zemlje gdje su osobni dohoci niski, mada su plaće koje daju multinacionalne kompanije u zemljama s niskim i srednjim osobnim primanjima u prosjeku 1,8 do 2 puta veća od prosječnih plaća u tim zemljama. Iz svih pobrojanih nedostataka globalizacije, najbolniji je problem već pomenuti jaz između bogatih i siromašnih.<sup>5</sup>

U trenutku globalnih tržišnih promjena u pravcu koji je jasno definisan samo kreatorima samih promjena, multinacionalne kompanije koriste sve mehanizme privredne i političke moći da svoj uticaj učvrste i prošire. Nedovoljno razvijene ekonomije se ne mogu nositi sa takvim trendovima i jednostavno pristaju na učešće u globalnoj raspodjeli prema nametnutim pravilima jer ih na to tjeraju budžetski deficit, tehnološka zastrarjelost kapaciteta, neodlučivanje o bitnim tokovima krupnog kapitala i konačno, nepostojanje kvalitetne menadžerske sfere na polju međunarodnog upravljanja privrednim aktivnostima i oplodnji kapitala. Bosna i Hercegovina (BiH) ima jasno uočljiv problem nedostatka kvalitetnih kadrova iz oblasti specijalizovanih vještina korporativnog upravljanja što za posljedicu ima prilagođavanje domaćeg tržišta inostranom interesu. Može se reći da u BiH nije dovoljno razvijena svijest o značaju ove teme. Liberalizacija tržišta kao najveći izazov na polju međunarodnog menadžmenta nosi potrebu za organizacionim rokadama i unaprijeđenjem procesa rada u važnim područjima kao npr. sistemi upravljanja na globalnom polju i odjeli finansijsku analizu i praćenje finansijskih kretanja u svijetu. Kvalitetna analiza i pravovremeno djelovanje mijenjaju konkurentske pozicije i unapređuju ih.

Upravo su multinacionalne kompanije najvažniji nosioci stranih direktnih investicija (SDI). Riječ je o modelima investiranja koji zahtijevaju od poslovnih subjekata značajna finansijska sredstva unutar drugačijeg pravno-ekonomskog okvira od onog matičnog. Zato su razvijani različiti modeli kroz posljednjih četrdeset godina. SDI podrazumijevaju velika ulaganja i određeni stepen rizika. Zbog cijene novca i izvjesnosti rizika, kompanije se prilikom širenja na novo tržište odlučuju za oblik partnerske saradnje s domaćom kompanijom u vidu strateškog partnerstva, zajedničkog ulaganja ili ustupanje znanja i tehnologija (*franchising, leasing*). Novac iz matičnih institucija i

---

<sup>5</sup> Vesić, D. (2009): "Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima", Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, s. 233.

država na nova tržišta dolazi sputem međunarodnog kreditiranja ili putem SDI. Interesantno je pogledati udio novca kroz određene periode. U prvoj polovini dvadesetog vijeka preovladavale su pozajmice, dok je danas značaj stranih direktnih investicija neprikosnoven. Strane investicije u toku godine iznosile su u svijetu 1.400 milijardi dolara u 2000. godini, 818 milijardi u 2001. godini, 650 milijardi u 2002. godini i 560 milijardi u 2003. godini.<sup>6</sup> Zanimljivo je da su najveća kretanja SDI realizovana između razvijenih država. U 2002. godini je, od 651 milijarde dolara uloženi stranih direktnih investicija, 460 milijardi otišlo u druge razvijene zemlje (71%), 162 milijarde u zemlje u razvoju (25%), a u zemlje centralne i istočne Evrope nešto malo više od 4%.<sup>7</sup>

### EFEKTI SDI KOJE MEĐUNARODNI MENADŽERI MORAJU OČEKIVATI

Multinacionalne kompanije odlučuje se da usmjere novac kroz SDI u cilju lakše kontrole i uticaja na tržište, jer vlade država čiji budžetski deficiti zavise od SDI u velikoj mjeri „gledaju kroz prste“ i prilagođavaju zakonodavstvo i rokove stranim investitorima. SDI kompanijama omogućavaju pristup određenim resursima i povećavaju vrijednost poslovanja (tabela 1).

TABELA 1. *Ekonomске determinante zemlje domaćina kao pokretači stranih direktnih investicija (SDI)*<sup>8</sup>

DETERMINANTE	TIP SDI PREMA MOTIVU TRŽIŠTA	TIP SDI PREMA MOTIVU RESURSA/IMOVINE	TIP SDI PREMA MOTIVU EFIKASNOSTI
D1	Obim tržišta i dohodak	Sirovine	Produktivnost
D2	Rast tržišta	Jeftina (nekvalifikovana) radna snaga	Ostali input/output troškovi
D3	Pristup regionalnim i globalnim tržištima	Kvalifikovana radna snaga	Članstvo u regionalnim integracijama
D4	Specifične preferencije potrošača	Tehnologija	
D5	Struktura tržišta	Kreiranje imovine	
D6		Fizička infrastruktura	

<sup>6</sup> Unković, M. (2004): Savremena međunarodna trgovina, Beograd, Beogradska knjiga, s.100.

<sup>7</sup> IZVOR: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/4.9.pdf>, Efekti stranih direktnih investicija po zemlju domaćina the effects of foreign direct investments to the receiving country Dalibor Bubnjević, Škola biznisa Naučno stručni časopis, UDC 339.727.22

<sup>8</sup> Izvor: UNCTAD, World Investment Report, 1998, Geneva, s. 168.

Globalizacija je, kako se pokazuje danas, u stvari posljednja faza ukрупnjavanja kapitala i objedinjavanja tržišta. Današnje globalno tržište se zasniva na dominaciji multinacionalnih kompanija koje snažnim prisustvom države mijenjaju svjetsku ekonomiju i ukupna kretanja prema vlastitom interesu.<sup>9</sup> Jednostavno je zaključiti da kompanije npr. američke, japanske ostvaruju sve veći dio u prodaji na međunarodnim tržištima. To nije posljedica tražnje kupaca tog tržišta, već isključivo napora menadžmenta tih kompanija da prodru i učvrste se na području od posebnog poslovnog interesa. Logično predimenzioniranjem tržišta sa nacionalnog prostora na međunarodnu dimenziju, došlo je i do novih imperativa za menadžere – globalno opserviranje ekonomskih kretanja (cijena rada, cijena resursa i konačno političke moći država). Savremeni tokovi u međunarodnom poslovnom okruženju, a pogotovu kretanja u okviru regionalnih integracija, postaju sve dinamičniji i unaprijed usmjeravani, koordinacijom ekonomske politike u međunarodnim ekonomskim regionalnim integracijama.<sup>10</sup> Naučno-tehnička revolucija postavila je tehnološki faktor koji menadžeri moraju pratiti, jer taj faktor ima ulogu najbitnijeg pokretača razvoja. To za posledicu ima snažan proces reindustrijalizacije razvijenih zemalja.

Značaj međunarodnih aktivnosti kompanija, posebno malih zemalja, je nesumnjiv i ujedno ključni uslov razvoja i rasta danas. Preuzimanjem, kupovanjem i udruživanjem sa drugim kompanijama, pokušavaju se postići 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. Različite grupe u svijetu, sagledavši negativnu ulogu multinacionalnih kompanija, suprostavljaju se globalnim tendencijama i jednosmjernom liberalizmu koji isključivo odgovara velikim i bogatim, koji isključivo koristi interesima multinacionalnih kompanija.

U prvom desetogodišnjem razdoblju 21. vijeka najveći dio svjetske ekonomije je suočen sa nezaposlenošću, siromaštvom, tehnološkom zaostalošću, bolestima i sl. i indiferentnim odnosom multinacionalnih kompanija u rješavanju tih problema. Intenzivna liberalizacija svjetske privrede, kao prioritet 21. vijeka podrazumijeva promjenu odnosa između bogatih i siromašnih i povećanu odgovornost za negativne posljedice tehnološke ekspanzije i probleme savremenog svijeta.

Transnacionalne kompanije, bitno utiču na pravce, strukturu i obim međunarodne trgovine. One predstavljaju najznačajniji momenat u procesima internacionalizacije, jer snažno utiču na odnose među državama. Interesi i značaj multinacionalnih kompanija prevazilaze nacionalne okvire. U tom smislu, prirodna posljedica navedenih procesa je globalizacija međunarodnih ekonomskih odnosa. Međutim, multinacionalne kompanije, paralelno sa svojim filijalama, stvaraju, zatvorena i tzv. interna tržišta. To ugrožava

---

<sup>9</sup>Rosić, L. i Veselinović, P. (2006): „Osnovi ekonomije”, Singidimum Univerzitet, Beograd, s. 141.

<sup>10</sup>Jovanović, M. (2006): Evropska ekonomska integracija, Ekonomski fakultet, Beograd.

nastojanja svih da učestvuju u raspodjeli i pojedine države dodatno unazađuje i čini siromašnijim što, ponovo za posljedicu ima pogoršanje odnosa ili potpunu kontrolu određenih država nad drugim-siromašnijim državama. Pretpostavlja se da će bogatih biti sve manje, ali su sve bogatiji, a siromašnih je sve više i sve su siromašniji. Mala i srednja preduzeća (MSP)<sup>11</sup> polako gube bitku na globalnom planu ali još uvijek u svijetu vode po broju zaposlenih i učešću u bruto društvenom proizvodu (BDP). Strahuje se da je likvidacija tog udjela naredna zadaća globalnih kretanja i usmjeravanja krupnog kapitala. Menadžeri koji djeluju internacionalno toga moraju biti svjesni.

## ZAKLJUČAK

Kompanije koriste različite mehanizme na svome putu prema jačanju moći i sticanju profita. Taj put kreiraju menadžeri koji su napustili nacionalne okvire i koji donose odluke na osnovu poznavanja međunarodnih kretanja i koriste prilike da reaguju u momentu kada okolnosti nalažu. Konkurentnost na međunarodnom planu zahtijeva od menadžera da domaće pozicije pretvore u međunarodne, posebno kad se nastoji osigurati značajna konkurentna prednost na određenom tržišnom segmentu. Pomenuto nacionalno poslovno okruženje se trajno mijenja, međunarodnim okruženjem. Novo okruženje djeluje na prirodu menadžmenta, jer ispoljava širok trend uslova unutar kojih treba pozicionirati kompaniju i širiti njen tržišni uticaj. Globalno okruženje svojim standardima i principima poslovanja zahtijeva od menadžmenta dodatna znanja i vještine. Današnji menadžeri, da bi uspješno rukovodili poslovima koji su globalnog karaktera, na kojima rade zaposleni različitih nacionalnih kultura, moraju upoznati razlike u nacionalnim kulturama i psihološkim profilima ljudi koji dolaze iz različitih kultura, a zatim odabrati pravi način da ih integrišu i uključe u novi poslovni, ali i socio-kulturni ambijent. Dakle, današnji menadžeri se transformišu u internacionalne menadžere.

Uključivanje domaćih kompanija u globalne ekonomske tokove posljedica je nastojanja za sticanjem većeg profita, osvajanjem novih tržišta, pribavljanjem dodatnog finansijskog kapitala, dostupnosti resursa, ali i nižim troškovima radne snage. Sve to govori da je međunarodno poslovanje postalo okosnica rasta i razvoja svake kompanije, a time i nacionalne ekonomije.

---

<sup>11</sup> Porter smatra da konkurentna prednost u suštini nastaje iz vrijednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Vrijednost je ono što su kupci voljni platiti, a izuzetna vrijednost proističe iz ponude nižih cijena od konkurentskih za podjednaku korist, ili iz jedinstvene koristi koja u velikoj mjeri neutrališe nižu cijenu. Porter, M.(2007), Konkurentna prednost, Asee, Novi Sad.

**THE IMPORTANCE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT,  
MULTINATIONAL CORPORATIONS AS CO-CREATORS INTERNATIONAL  
RELATIONS**

**Assistant profesor Saša Čekrija PhD, assistant profesor Edin Bandić PhD**

**Abstract:** Today, we have a generally accepted concept of the market as a space that is open and adaptable to the interests of large corporations to use all available means changing a number of elements of market rules. Changes often involve the adoption of new, similar and relevant acts and even material subsidy-corsets direct financial incentives or certain concession benefits. Barriers to the presence of competitive products and services are also mechanisms to protect vulnerable corporations and corrupt bureaucracy at different nivioma state. Various tools such as market liberalization, improving standards and global commodity price movements and reducing labor costs for unskilled labor is the window that corporate interests alter the total market relations and therefore of international economic relations that have direct consequences on the political position of states.

**Keywords:** multinationals, international management, foreign direct investment, market.

**LITERATURA**

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment - Vještine, Sustavi, Izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Drucker, P. (2008): Najvažnije o menadžmentu. *M.E.P. Consult*, Zagreb.
3. Jovanović, M. (2006): *Evropska ekonomska integracija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Rosić, L. i Veselinović, P. (2006): „*Osnovi ekonomije*”, Singidimum Univerzitet, Beograd.
5. Vesić, D. (2009): „*Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*”, Institut za međunarodnu politiku i gospodarstvo, Beograd.
6. Vitić, A. (2007): „*Globalizacija tržišta i marketing konkurentnost –specifični čimbeniki uspeha u turizmu i hotelijerstvu*”, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Subotica.
7. UNCTAD, World Investment Report, 1998, Geneva.
8. Porter, M. (2007): *Konkurentna prednost*, Asee, Novi Sad.
9. Unković, M. (2004): *Savremena međunarodna trgovina*, Beograd, Beogradska knjiga.