

GLOBAL STRATEGY - A REQUIREMENT FOR PERFORMANCE ON FOREIGN MARKETS

Sofronija Miladinoski
Skriejl Gino
Fejzulahu Beka

Abstract: The real philosophy for companies nowadays is when they are speaking about globalization. Even the biggest pessimists agree with that, while saying that the globalization destroys certain orders in different economies. This is the main reason why every opportunity which gives access to the world market for the companies shall never be missed.

The strategy which shall be formed must be different from the foreign strategies of the companies because of the different elements which have their own market. This is the main reason why in this paper the authors try to develop a global strategy.

Keywords: global strategy, globalization, market.

GLOBALNA STRATEGIJA - USLOV ZA NASTUP NA INOSTRANO TRŽIŠTE

Sofronija Miladinoski
Skriejl Gino
Fejzulahu Beka

Abstrakt: Govoriti o globalizaciji danas predstavlja prava filozofija preduzeća. Sa tim se slažu i najveći pesimisti a pri tom govoreći kako globalizacija uništava određene poretke u raz ličitim ekonomjama. Zato svaka mogućnost koja daje šanse da se priključuju ka svetskom tržištu nikad se ne ispusta.

Strategija koja treba da se oformi mora se razlikovati od inostrane strategije preduzeća poradi različite elemenata koja ima svako tržište. Zato ovde posebno obrađujemo globalnu strategiju.

Ključne reci: globalna strategija, globalizacija, tržište.

1. GLOBALNE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Globalizacija se odnosi na situaciju kada kompanije poseduju globalnu strategiju koja podrazumeva jedinstvenu strategiju kompanije primerenu i vezanu za svetski prostor. Globalna strategija znači da kompanije upravljaju multinacionalnim poslovanjem integralno uz uvažavanje brojnih faktora u svetskim razmerama: geografskih, transportnih, pravnih normi...

Ključni koraci u formiranju totalne globalne strategije podrazumevaju:

(1) **Bazična strategija firme** – polazi od nacionalnih uslova poslovanja i predstavlja polaznu osnovicu uspešne globalne strategije. Osnovna strategija se uspostavlja na osnovu realnog, što objektivnijeg sagledavanja konkurentskih prednosti firme. Ako se ova bazična strategija ne uspostavi, dalje nadograđivanje elemenata internacionalizacije i globalnosti neće obezbediti uspešnost.

(2) **Internacionalizacija** – naredni korak koji podrazumeva dalje napore da se osnovna strategija okrene aktivnostima van granica sopstvene zemlje, što znači ekspanziju aktivnosti i dodatno prilagođavanje osnovne strategije. Ovaj korak se mora savladati da bi se moglo krenuti na naredni korak, globalizaciju.

(3) **Globalizacija** – unošenje kvalitativno nove dimenzije u međunarodnu strategiju firme, integrisanje strategije u različitim zemljama.

2. TROUGAO GLOBALIZACIJE

Temena trougla:

(1) **Podsticaji, podstrekači globalizacije** privrede predstavljaju odgovarajuće uslove i karakteristike određene delatnosti, sektora ili grane koji podstiču procese globalizacije, i oni su vezani za: tržišta, troškove, ekonomsku politiku države, konkurentnost.

(2) *Poluge globalne strategije* (ili mere) kojima se podstiče globalizacija poslovanja od kojih su najznačajnije mere: učešće na globalnom svetskom tržištu, razvoj globalnih proizvoda, globalno lociranje, globalni marketing, globalna konkurentska strategija.

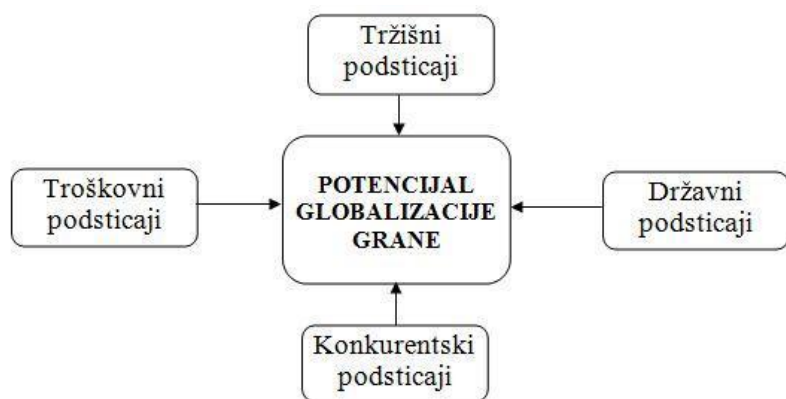
(3) *Ključni organizacioni i menadžment faktori* kojima firma primenjuje globalnu strategiju – zaposleni, tehnologija, kultura, ključne kompetentnosti fitme, upravljački procesi, organizaciona struktura.



3. PODSTICAJI GLOBALIZACIJE GRANE

Podsticaji globalizacije privrede predstavljaju odgovarajuće uslove i karakteristike određene delatnosti, pripadnog sektora ili grane, koji u većem ili manjem delu podstiču procese globalizacije. Misli se na specifične karakteristike sektora, grane ili delatnosti vezane za:

- tržišta,
- troškove,
- ekonomsku politiku države i
- konkurentnost.



4. MERE/POLUGE GLOBALNE STRATEGIJE

Globalizacija poslovanja se postiže merama-polugama, a najznačajnije mere su:

1. Učešće na globalnom svetskom tržištu
2. Razvoj globalnih proizvoda
3. Globalno lociranje, geografsko rapoređivanje aktivnosti u međunarodnim okvirima
4. Globalni marketing
5. Globalna konkurentska strategija

5. ORGANIZACIONI FAKTORI GLOBALIZACIJE

Ključni organizacioni i menadžment **faktori** koji određuju sposobnost firme da primeni globalnu strategiju:

1. organizaciona struktura
2. upravljački procesi
3. zaposleni
4. tehnologija
5. ključne kompetentnosti firme
6. kultura se odnosi na vrednosti i pravila koja određuju ponašanje u kompaniji.

6. PREDNOSTI GLOBALNE STRATEGIJE

- (1) **Redukcija troškova** nastaje usled: nižih troškova proizvodnih faktora, fokusirane proizvodnje, bolje pregovaračke moći u odnosu na snabdevače, zaposlene, vlade.
- (2) **Poboljšanje kvaliteta proizvoda i programa** nastaje kao posledica koncentrisanja snaga oko manjeg, fokusiranog broja proizvoda i programa.
- (3) **Povećanje interesovanja kupaca** – posledica je globalizacije i prednosti koju oni vide u globalnom snabdevanju, globalnom servisiranju i globalnoj prepoznatljivosti proizvoda i usluga.
- (4) **Jačanja konkurentnosti** se vidi u globalnoj dimenziji strategije koja nadigrava konkurente i značajan je argument u konkurentskoj borbi.

7. NEDOSTACI GLOBALNE STRATEGIJE

- (1) **Povećani troškovi menadžmenta**, usled jačanja potrebe za koordinacijom, vođenjem, kontrolisanjem razudjenog globalizovanog poslovanja.
- (2) **Opasnosti od standardizacije proizvoda** jer u nastojanju da proizvod postane globalan a u isto vreme standardizovan, može se zapasti u grešku da on ne zadovolji kupce na globalnom tržištu.
- (3) **Koncentracija aktivnosti** može da udalji odabrani program od istinskih želja kupaca i time umanjí responzivnost i fleksibilnost poslovanja.
- (4) **Uniformni, centralni marketing** može da umanjí stepen prilagodjenosti ponašanju lokalnih kupaca i lokalno tržišnom ambijentu.
- (5) **Integrisanje konkurentskih poteza** može da ugrozi prihode, profit ili konkurentsku poziciju u pojedinim zemljama.

8. MEĐUNARODNA DISTRIBUCIJA INOVATIVNIH POTENCIJALA

Globalna pitanja se tiču pravaca promena posebno sa stanovišta uloga i učešća pojedinih zemalja i regiona. Grupisanje se u svetskim razmerama često obavlja izdvajanjem razvijenih privreda, novo-industrijalizovanih zemalja (NIZ) i slabo razvijenih zemalja (SRZ). Distribucija istraživačko-razvojnih aktivnosti multinacionalnih korporacija je od posebnog interesa kao pokazatelj odnosa između razvijenosti domaće baze i nivoa saradnje sa drugim zemljama. Od posebnog značaja su pitanja obima, prirode i strukture kao i pravaca promene međunarodnih međukompanijskih oblika tehnološke kooperacije. Sve te analize u krajnjoj liniji doprinose da se pruži odgovor na pitanje koje to globalne strategije firme treba da slede i da ukažu na nužnost ostvarivanja strateških tehnoloških alijansi u međunarodnim okvirima.

-Sistematsko merenje istraživačko razvojnih aktivnosti je pocelo 1950-ih, a u SAD je odgovarajuće preglede i analize prva ostvarila nacionalna naučna fondacija (NSF). Sa prihvatanjem standardnih Frascatijevih definicija IR 1960-ih, na nivou OECD, daleko opsežnije pocinju da se prikupljaju i prate odgovarajući podaci koji su uporedivi u međunarodnim razmerama.-Da bi se postigla uporedivost u međunarodnim razmerama, potrebno je da patenti prijavljeni u odgovarajućoj zemlji posluže kao osnova za poredjenje. Prihvaceno je da se patenti u SAD smatraju zajedničkim standardom, jer najveći broj pronalazaca svoje patente prijavljuju i u SAD.

9. TEHNOLOŠKA KOOPERACIJA

-Većini firmi nedostaju potrebni resursi, stoga one traže partnere koji bi delovali komplementarno u odnosu na kompetentnost (tehnološku ili tržišnu) koja firmi nedostaje. Tako nastaju njihove međusobne saradnje po principu simbioza, korisnih zajednica, mreža saradnje... Jačanje tehnološke inovativnosti zasnovano je na uspostavljanju organizacije i strategije firme koja omogućuje rešavanje 2 fundamentalna pitanja:

- 1) kako da firme iskoriste sve prednosti tehnološkog razvoja koji se odvija u okruženju, i

2) kako da firme iniciraju tehnološki razvoj u drugim jedinicama i delovima okruženja.

-*Sinergija kompetentnosti firme* nastaje kada se i firmama ostvaruju specifične forme kooperacije i strateških, tehnološki zasnovanih alijansi, sa drugim organizacijama u okruženju.

-*Tehnološka saradnja* može biti u vidu: međusobne razmene tehnoloških informacija; zajedničkih testova, proba i provera; specijalni tehnološki projekti; zajedničke razvojne aktivnosti putem projektnih grupa; dugoročna tehnološka kooperacija; transfer putem licenci; razne mogućnosti združivanja – merđžera.

10.KOOPERATIVNI PROFIL FIRME

Kooperativni profil je značajna dimenzija korporativnog identiteta i dovodi se u vezu sa pozicijom kompanije u okviru mreža. Projekti tehnološke kooperacije veoma su raznovrsni po formama, sadržajima, ciljevima i nije ih lako klasifikovati. Takođe, ne radi se uvek o projektima čiste tehnološke saradnje, već se ona odvija u okviru složenijih oblika međusobnog sporazumevanja i ugovaranja i teže je izdvojiti čiste forme tehnoloških alijansi.

Dominantni kooperativni profili:

1.Izolovane kompanije - imaju slabe i ograničene tehnološke veze saradnje, nemaju nikakve tehnološke veze ili su one veoma slabo izražene kako u vertikalnim linijama, tako i horizontalno.

2.Fokusirane kompanije - imaju razvijene veze samo u jednom pravcu, vezuju se za kupce ili horizontalno, a najmanje sa snabdevačima.

3.Širok kooperativni profil – imaju one kompanije koje aktivno rade sa više partnera i to barem sa dva predstavnika od tri kategorije koje su posmatrane (snabdevači, kupci i paralelno). Ovde dominiraju odnosi sa snabdevačima i kupcima.

4.Kompanije sa veoma pirom kooperacijom – koje imaju istovremeno barem pet značajnih kontakata kooperacije i zastupljene su navedene sve tri kategorije.

11.STRATEŠKE ALIJANSE – POJAM, UCESNICI, FORME

-Shvatanje tehnologije kao konkurentne sile ne isključuje potrebu da se u cilju jačanja tehnoloških potencijala, firme udružuju na različite načine ostvarujući tehn. kooperaciju, alijansu, savezništvo.

-**Strateška alijansa** je sporazum između dve ili više strana o kolaboraciji u specificiranim oblastima. Sporazum može imati ograničeno dejstvo u smislu razmene određenih informacija, ili može da se odnosi na ekstenzivno učešće u marketingu, proizvodnji, laboratoriji itd.

-Mreže i alijanse se grade sa **3 grupe partnera**:

(1) **Sa drugim konkurentima** – licence, sporazumi o kolaboraciji, partnerstva i zajednička ulaganja – omogućavaju raspoređivanje rizika. Kolaboracija je način da se smanji tehnološka neizvesnost i da se smanji odnos IR/Prodaja i obrt.

(2) **Kolaboracija sa nacionalnim institucijama** – značajan izvor eksternog uticaja i faktor uspeha kada su te institucije istovremeno i osnovni klijenti u industriji. Saradnja sa univerzitetima obezbeđuje pristup visoko kvalifikovanim kadrovima.

(3) **Kolaboracija sa klijentima** – predstavlja osnovni izvor inovacije proizvoda, pomaže u ostvarenju konkurentnosti novih proizvoda. Ove vertikalne alijanse između snabdevača i kupaca regulišu tržišta duž vertikalnog lanca.

12.PREDNOSTI ALIJANSI

-**Prednosti strateških alijansi**: +++++

(1) Ekonomija obima u proizvodnji i/ili marketingu

(2) Popunjavanje jaza u tehničkim ekspertizama i poznavanju lokalnog tržišta

(3) Deoba proizvodnih pogona i kanala distribucije

(4) Povezivanje u borbi protiv zajedničkih rivala

13.NEDOSTACI ALIJANSI

-**Nedostaci strateških alijansi**: -----

(1) Uspostavljaju se odnosi zavisnosti u odnosu na druge

(2) Razlikuju se motivi i ciljevi

(3) Troši se isuviše vremena

(4) Jezičke i kulturne barijere

(5) Moguće nepoverenje u određenim oblastima.

14. MODELI INDUSTRIJSKOG IR

1. Eksploratorni IR je dugoročno orijentisan, okrenut ka akumuliranju znanja i sposobnosti u osnovi krupnijih tehnoloških promena. Eksploratorni IR jača inovativni potencijal firme i obezbeđuje ključne kompetentnosti.

2. Eksploativan IR je okrenut tržištima i razvoju spektra proizvoda i usluga koje će zadovoljiti kupce. On se zasniva na izgrađenim ključnim kompetentnostima firme, okrenut je ka eksploataciji i praktičnoj primeni. Bavi se manjim promenama i prilagođavanjem.

3. Imitativni IR je posebno orijentisan IR koji utvrđuje tehnološki „benčmark“, kao najbolje tehnološke prakse koju nastoji da imitira u što kraćem roku. Orijentisan je na konkurenciju. Osnovni zadatak je da se razvije što veći broj broj imitativnih IR programa koji već postoje kod većeg broja uspešnih konkurenata i to u što kraćem roku.

15. TRADICIONALNA I UČEĆA ORGANIZACIJA

Karakteristika	Tradicionalna organizacija	Učeca organizacija
<i>Stav prema promenama</i>	Ako nesto dobro funkcioniše ne treba ga menjati	Ako nema promena, nema uspeha
<i>Preovlađujuće strahovanje</i>	Pravljenje grešaka	Izostanak adaptiranja
<i>Stav prema izvorima novih ideja</i>	Odbaciti ono „što nismo sami izmislili“	Obezbediti da „ne pronalazimo iznova ono što je već neko drugi izmislio“
<i>Odgovornost za inovacije</i>	Odnosi se na menadžere-inženjere	Odnosi se na sve
<i>Bavljenje istraživanjem i razvojem</i>	Samo odabrani experti u IR	Svi koji rade
<i>Nivo unapređenja kojem se teži</i>	Izolovane inkrementalne promene	Snažni prodori isprepletani sa kontinualnim unapređivanjem i promenama
<i>Predviđeni izvori konkurentske prednosti</i>	Proizvodi i usluge	Znanje i stručnost
<i>Opšti pristup nadzoru</i>	Menadžment putem kontrole drugih	Liderstvo kroz osposobljavanje većine

16. VRSTE TRANSFERA TEHNOLOGIJE

-Transfer tehnologije se prema svojstvima i karakteru deli na vertikalni i horizontalni transfer:

(1) **Vertikalni** – obuhvata aktivnosti vezane za naučno-istraživački rad polazeći od fundamentalnih naučnih istraživanja, preko primenjenih i razvojnih do inovacija, kao i određenog proizvoda ili procesa.

(2) **Horizontalni transfer** – prenos tehnološkog znanja – opredmećenog ili neopredmećenog, u bilo kojoj od faza vertikalnog razvoja tehnologije

-„Proces 4 I“ : Ideja-Invecija-Inovacija-Imitacija

-Horizontalni transfer **na nivou preduzeća** obuhvata:

- Proces prenošenja inostrane razvijene tehnologije u domaće preduzeće,
- Proces difuzije tehnoloških pronalazaka između domaćih preduzeća u okvirima nacionalne privrede,
- Proces transfera tehnologije iz domaćih preduzeća u inostrana preduzeća, van granica zemlje.
- Obrnuti transfer tehnologije koji se odnosi na odlazak ljudi iz manje razvijenih sredina u razvijenija područja.

17. TIPOVI TEHNOLOŠKOG TRANSFERA, DIREKTNI, INDIREKTNI I NOVA PRIMENA

-Tri osnovna tipa tehnološkog transfera su:

(1) **Direktan (tehnologija se koristi za istu svrhu)** – ista tehnologija se prenosi i koristi u iste svrhe (neizmenjena tehnologija – neizmenjena svrha korišćenja).

(2) **Indirektan (za novu svrhu)** – korišćenje neizmenjene tehnologije u nove i drugačije svrhe (neizmenjena tehnologija – nova izmenjena svrha korišćenja)

(3) **Nova primena (u izmenjenom obliku u potpuno novoj oblasti, na drugačije probleme)** - korišćenje nove tehnologije u izmenjenom obliku na rešavanje novih problema (izmenjena tehnologija – različita svrha korišćenja).

18. NACINI HORIZONTALNOG TRANSFERA TEHNOLOGIJE

-Načini transfera mogu da budu:

(1) **Kupovina opreme** – od transfera tipa ključ u ruke, koji je u nekoliko aspekata nepovoljan. Tendencija je ka sve većem parcijalizovanju ovog načina transfera tako da one delove opreme koje preduzeće već poseduje ili je u stanju samo da razvije, ono ne kupuje od inostranog dobavljača. Međutim, tada dolazi do opasnosti od fragmentacije tehnologije.

(2) **Kupovina licenci industrijske svojine i know-how - patenti, žigovi**. U pogledu pružanja usluga kod prodaje licenci prodavac često ne prihvata obavezu da pruži kupcu pomoć tipa know-how i drugu tehničku pomoć koja može da igra veoma značajnu ulogu u pravilnoj i brznoj primeni i eksploataciji licence.

(3) **Zajednička ulaganja** – ulaganje inostranih preduzeća u drugu firmu može se sastojati od materijalnih dobara (novca, opreme, sirovina i poluproizvoda) i nematerijalnih dobara (tehnološka znanja). Predstavlja savršeniji oblik transfera tehnologije od prethodnih. Pozitivni efekti se ogledaju u tome što je u ugovoru obuhvaćen veći deo domaćeg kapitala, angažovanje domaćih resursa i njihovo osposobljavanje za konkurentnost na svetskom tržištu, obučavanje stručnjaka, obezbeđen priliv tehničkih informacija. Rezultati ovog transfera su veoma skromni usled propusta u ugovorima koji uključuju neravnopravnost partnera.

(4) **Kooperacija** – može da se obavi putem ugovora o dugoročnoj proizvodnoj saradnji i specijalizaciji sa stranim preduzećima i putem ugovora o međunarodnoj poslovnoj saradnji. Prednosti su u visokom stepenu partnerstva, rizik je manji, podstiču se sopstvene IR aktivnosti, stiče se poslovni ugled. Postoji opasnost od prevelikog oslanjanja na inostranu pomoć, pogotovo u pogledu IR aktivnosti i kupovine gotovih licenci industrijske svojine i know-how.

19. PREDNOSTI I NEDOSTACI KUPOVINE OPREME**Prednosti:**

1. mali tehnički rizik
2. mali finansijski rizik
3. brzo dostizanje pune proizvodnje
4. kupovina proverene i uspešne tehnologije
5. mala sopstvenog IR, manji troškovi

Nedostaci:

1. minimalno sopstveno znanje
2. visoki troškovi nabavke
3. mala tehnološka konkurentna sposobnost
4. obuka kadrova moguća tek nakon početka proizvodnje.

20. PREDNOSTI I NEDOSTACI KUPOVINE LICENCI

U pogledu pružanja usluga kod prodaje licenci, prodavac često ne prihvata obavezu da pruži kupcu pomoć tipa *know-how* i drugu tehničku pomoć koja može da igra veoma značajnu ulogu u pravilnoj i brznoj eksploataciji licence.

Prednosti:

1. sticanje licenci i know how
2. rizik unapred
3. niski troškovi istraživanja i razvoja
4. obuka kadrova pre početka proizvodnje
5. male finansijske potrebe
6. brzi prelazak na proizvodnju punog obim

Nedostaci:

1. plaćanja za licencu
2. ograničena kontrola
3. tehnološka zavisnost
4. dugoročno traganje za davaocima licenci

21. PREDNOSTI I NEDOSTACI ZAJEDNICKIH ULAGANJA**Prednosti:**

- Veći deo domaćeg kapitala
- Angažovanje domaćih resursa

- Obučavanje stručnjaka
- Obezbeđen priliv tehničkih informacija

LITERATURA:

- [1] <http://www.agencyideas.com/SalesMarketing.htm>
- [2] <http://www.pima-assn.org/Content.aspx?id=158&bMenu=28&bItem=158>
- [3] <http://www.quotesauction.com/content/insurance-marketing-plan.htm>
- [4] <http://www.quotesauction.com/content/three-marketing-tips-for-insurance-agents.htm>
- [5] <http://www.quotesauction.com/content/health-insurance-marketing.htm>
- [6] <http://www.consultancymarketing.co.uk/marketing-mix.htm>
- [7] <http://www.freeworldacademy.com/newbizadviser/fw15.htm>
- [8] <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=DD8E65F51EE7D1B4D6D585B90CAE035E?contentType=Article&contentId=854818>
- [9] <http://ideas.repec.org/p/ctl/louvec/2005042.html>