



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



**Кандидат: м-р Маја Курчиева**

***Стратешки партнерства помеѓу  
конкуренти и нивното влијание врз  
структурата на индустријата***

***– со посебен осврт на челичната индустрија и рударството во  
Република Македонија –  
(докторска дисертација)***

МЕНТОР

*Проф. д-р Љубомир Дракулевски*

С К О П Ј Е, 2015

---



**Ss. Cyril and Methodius University  
Faculty of Economics- Skopje**



**Student: Maja Kurcieva, MA**

***Strategic Alliances Between  
Competitors and Effects on Industry  
Structure***

***—with focus on the steel industry and mining in the Republic of  
Macedonia-  
(PhD thesis)***

MENTOR

*Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.*

SKOPJE, 2016

---

**Членови на комисијата:**

1. **Проф. д-р Љубомир Дракулевски**  
**Економски факултет - Скопје**
2. **Проф. д-р Бобек Шуклев**  
**Економски факултет - Скопје**
3. **Проф. д-р Владо Петковски**  
**Економски факултет - Скопје**
4. **Доц. д-р Стојан Дебарлиев**  
**Економски факултет - Скопје**
5. **Доц. д-р Леонид Наков**  
**Економски факултет - Скопје**

# ***Стратешки партнерства помеѓу конкуренти и нивното влијание врз структурата на индустријата***

*-со посебен осврт на челичната индустрија и рударството во Република Македонија-*

## **А п с т р а к т**

Вложувањата во деловната соработка во последните години постојано се зголемуваат и се познати под повеќе имиња: стратешки партнерства, заеднички вложувања, партнерства, конзорциуми, коалиции. Во основа, без разлика под кои имиња се познати овие активности, компаниите ги здружуваат силите за да направат нешто што не се во состојба самостојно да го направат. Вештината за соработка го зазема централното место во конкурентната стратегија на многу глобални индустрии.

Како што се шират овие партнерства, тие започнаа да го менуваат и обликот на конкуренцијата меѓу глобалните компании. Всушност, соработката веќе е вткаена во самата конкуренција.

Во последните години, формирањето на стратешките партнерства значително се зголемува особено во индустриите со висока технологија. Како резултат на тоа, овие партнерства станаа исклучително популарни во литературата на стратегискиот менаџмент.

Предмет на ова истражување е разгледување на стратешките партнерства меѓу конкурентите, со посебен осврт на челичната индустрија и рударството во Република Македонија. Исто така, предмет на истражувањето е и согледување на интеракциите помеѓу партнерствата и конкуренцијата и како партнерствата го менуваат стандардниот облик на конкуренцијата.

Целта на овој труд, е повеќекратна, и во главо, се состои во истражување и анализа на можностите за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкуренти во челичната индустрија и рударството во Република Македонија, имајќи ги предвид искуствата од формирање на стратешки партнерства во овие дејности во светот. Уште една од поважните цели опфатени во ова истражување, е да се согледа и комплексноста на формирање на алијансите или стратешките партнерства, причините за нивно формирање и односите кои се формираат меѓу партнерите.

Притоа, истражувањето дава свој придонес и во утврдувањето на потенцијалните влијанија на стратешките партнерства врз структурата и конкурентноста на челичната индустрија и рударството во Република Македонија.

Клучни зборови: *стратешки партнерства, заеднички вложувања, конкуренција, соработка, челична индустрија, рударство*

# ***Strategic Alliances Between Competitors and Effects on Industry Structure***

***-with focus on the steel industry and mining in the Republic of Macedonia-***

## **A b s t r a c t**

Investments in business cooperation increased constantly in the past few years. They are known under many names: strategic alliances, joint ventures, partnerships, consortia, coalitions, etc. In general, no matter under what names these activities are known, companies cooperate and join their resources to do something that they are unable to do alone. The capability for cooperation takes the central place in the competitive strategies of many global industries.

As these partnerships spread, they start to change the shape of competition between the global players. Actually, collaboration is already linked intricately with the competition.

In the past few years, strategic alliance formation has increased significantly within the technologically advanced industries. As a result, these partnerships became increasingly popular in the strategic management literature.

The topic of this research is to analyze strategic alliances between competitors with a focus on the steel industry and mining in the Republic of Macedonia. The study observes interactions between partnerships and competition and how partnerships tend to change the standard form of competition.

The goal of the study, mainly, is to research and analyze the possibilities for forming strategic alliances between competitors in the steel industry and mining in the Republic of Macedonia, taking into account, the experiences from forming such partnerships in these industries in the world. The research also examines and emphasizes the complexity of forming strategic alliances, reasons for their creation and relationships that are being set up between the partners.

This research also aims to find out potential effects of strategic alliances on the steel industry and mining structure and competitiveness in the Republic of Macedonia.

**Key words:***Strategic alliances, joint ventures, competition, collaboration, steel industry, mining*

**СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ И  
НИВНОТО  
ВЛИЈАНИЕ ВРЗ СТРУКТУРАТА НА ИНДУСТРИЈАТА  
-Со посебен осврт на челичната индустрија и рударството во  
Република Македонија-**

**СОДРЖИНА**

<b>В О В Е Д</b> .....	<b>5</b>
1. <b>АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС</b> .....	<b>5</b>
2. <b>ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	<b>9</b>
3. <b>ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	<b>11</b>
<b>ГЛАВА 1. ПРИРОДАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>17</b>
1.1 <b>ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>17</b>
1.2 <b>ВИДОВИ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>20</b>
1.3. <b>МОТИВИ ЗА ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>28</b>
1.4. <b>ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА УСПЕШНОСТА</b> .....	<b>34</b>
1.5. <b>ПРЕДНОСТИ ОД ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>40</b>
1.6. <b>РИЗИЦИ ПРИ ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>44</b>
1.7. <b>ЕЛЕМЕНТИ НА СТРАТЕГИЈА НА СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>56</b>
1.7.1 <b>ФОРМИРАЊЕ НА ПАРТНЕРСТВОТО</b> .....	<b>56</b>
1.7.2 <b>МЕНАЏМЕНТ СО ПАРТНЕРСТВОТО</b> .....	<b>61</b>
1.7.3 <b>МРЕЖНО ПОВРЗУВАЊЕ</b> .....	<b>63</b>
1.7.4 <b>ГРАДЕЊЕ СПОСОБНОСТИ И ВЕШТИНИ</b> .....	<b>66</b>
1.8 <b>ПОСТАПКА НА ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА</b> .....	<b>68</b>
1.9 <b>ОПТИМАЛНА СТРУКТУРА</b> .....	<b>69</b>
<b>Глава 2. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ</b> .....	<b>71</b>
2.1 <b>ПРИЧИНИ ЗА ПАРТНЕРСТВО СО КОНКУРЕНТИ</b> .....	<b>71</b>
2.2 <b>ПРЕДНОСТИ ОД СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ</b> .....	<b>75</b>
2.3 <b>РИЗИЦИ ПРИ ФОРМИРАЊЕ НА ПАРТНЕРСТВО СО КОНКУРЕНТИ</b> .....	<b>78</b>
2.4 <b>СТРАТЕШКОТО ПАРТНЕРСТВО И КОНКУРЕНЦИЈАТА</b> .....	<b>80</b>
2.5 <b>ВЛИЈАНИЕ НА ПАРТНЕРСТВОТО ВРЗ СТРУКТУРАТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА ИНДУСТРИЈАТА</b> .....	<b>87</b>
2.6 <b>РАЗВИВАЊЕ НА ЗАШТИТНИ МЕХАНИЗМИ</b> .....	<b>90</b>
2.7 <b>ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ И ДЕЛЕЊЕ НА РЕСУРСИ</b> .....	<b>94</b>
2.8 <b>МЕНАЏМЕНТ СО ПАРТНЕРСТВОТО ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИТЕ</b> .....	<b>99</b>

<b>Глава 3. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО СВЕТОТ .....</b>	<b>102</b>
<b>3.1 ОДРАЗ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО.....</b>	<b>102</b>
<b>3.2 ПРОЦЕСОТ НА КОНСОЛИДАЦИЈА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО.....</b>	<b>108</b>
<b>3.3 КОНКУРЕНЦИЈАТА И ПОДЕЛБА НА МОЌТА.....</b>	<b>117</b>
<b>3.4 СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА ВО СВЕТОТ .....</b>	<b>125</b>
<b>3.5 СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО РУДАРСТВОТО ВО СВЕТОТ .....</b>	<b>129</b>
<b>Глава 4. ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....</b>	<b>133</b>
<b>4.1 КРАТОК ОСВРТ НА ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....</b>	<b>133</b>
4.1.1. АНАЛИЗА НА ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА (ТЕКОВНИ ТРЕНДОВИ И ОЦЕНКА НА СОСТОЈБАТА НА ПАЗАРОТ).....	133
4.1.2. АНАЛИЗА НА СЕКТОРОТ РУДАРСТВО (ТЕКОВНИ ТРЕНДОВИ И ОЦЕНКА НА СОСТОЈБАТА НА ПАЗАРОТ).....	140
<b>4.2 АНАЛИЗА НА МОЖНОСТИ ЗА РАЗВИВАЊЕ НА СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО.....</b>	<b>154</b>
4.2.1 ИЗВОР НА ПОДАТОЦИ .....	156
4.2.2 ПРИБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ .....	157
4.2.3 ИЗБОР НА КОМПАНИИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	161
4.2.4 АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО .....	187
<b>4.3 РЕЛАТИВНИ ПРЕДНОСТИ ОД СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА.....</b>	<b>191</b>
4.3.1 ВЛИЈАНИЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВРЗ РИВАЛСТВОТО ОДНОСНО СТРУКТУРАТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА ИНДУСТРИЈАТА .....	191
4.3.2 ВЛИЈАНИЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВРЗ КОНКУРЕНТСКИТЕ ПРЕДНОСТИ НА СЕЛЕКТИРАНИТЕ КОМПАНИИ.....	198
4.3.3 ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА .....	209
<b>4.4 ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ НА СОСТОЈБИТЕ И МОЖНОСТИТЕ И ПРЕПОРАКИ ЗА НИВНО УНАПРЕДУВАЊЕ .....</b>	<b>211</b>
4.4.1 ПРЕПОРАКИ ЗА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА.....	212
4.4.2 ПРЕПОРАКИ ЗА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВО РУДАРСТВОТО .....	216
<b>ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....</b>	<b>221</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>227</b>

**СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ И НИВНОТО  
ВЛИЈАНИЕ ВРЗ СТРУКТУРАТА НА ИНДУСТРИЈАТА  
- Со посебен осврт на челичната индустрија и рударството  
во Република Македонија -**

**В О В Е Д**

**1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА И ДОМЕН ВО КОЈ  
ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС**

Кооперативните деловни вложувања во последните години постојано се зголемуваат и се познати под повеќе имиња: заеднички вложувања, партнерства, стратешки партнерства, конзорциуми, коалиции. Во основа, без разлика под кои имиња се познати овие активности, компаниите ги здружуваат силите за да направат нешто што не се во состојба самостојно да го направат. Вештината за соработка го зазема централното место во конкурентната стратегија на многу глобални индустрии.

Како што се шират овие алијанси, тие започнаа да го менуваат и обликот на ривалството меѓу глобалните компании. Всушност, соработката веќе е вткаена во самата конкуренција. Како резултат на тоа, менаџерите и владините службеници треба да размислуваат како ќе ги водат бизнисите и економската политика, а ние ќе мораме да ја разгледуваме модерната корпорација во друго светло.

Во последната декада на минатиот век, на пример, бројот на меѓународните алијанси, формирани со цел размена на технологијата, тројно се зголеми во споредба со претходните декади. Компаниии кои претходно ги избегнуваа алијансите, почнаа да ги формираат, во почетокот резервирано, но подоцна засилено и формираа мрежни групации. IBM, на пример, немаше ниту една алијанса пред 1980 година. Тие дури ја затворија својата филијала во Индија, во 1978 година, кога тамошната влада инсистираше IBM да се здружи со локален партнер. Меѓутоа, во 1990 година, IBM веќе се врати во Индија со заедничко вложување, а потоа во Кина формираше уште едно. Денес, IBM има илјадници партнерства, можеби најмногу од која било друга компанија.



На економистите од поодамна им е познато дека економските активности во рамките на компаниите се одвиваат различно од активностите на отворениот пазар. Едноставно, активностите на пазарот не се свесно координирани од никој, тие се одвиваат според законите на понудата и побарувачката. Адам Смит го нарече ова „невидлива рака“ на пазарите. (A.Smith, 1776) Активностите во рамките на компаниите, од друга страна, свесно се координирани од сопствениците и менаџерите. Историчарот Алфред Чандлер го нарече ова „видливата рака“ на менаџментот. (A.D.Chandler, 1993)

Но, алијансите не можат да се вклопат во ни една од двете гореспоменати категории. Тие ги поседуваат карактеристиките и на пазарот и на компаниите. Тие покриваат една сива зона или поинаку кажано, тие ги замаглуваат границите на компаниите, правејќи го тешко разграничувањето каде што една компанија завршува, а друга започнува. Покрај тоа, алијансите имаат потенцијал да ги менуваат единицата и степенот на конкуренцијата.

Во многу индустрии, ширењето на алијансите создава нови единици на конкуренција. Во минатото, конкуренцијата помеѓу компаниите се одвиваше во форма компанија против компанија. Денес гледаме групирани компании во конкуренција против друга група компании. Збирот на партнерите во алијансата – две, три или група компании – претставува нов вид конкурент. Ние, почнуваме да учиме како дејствуваат овие констелации на здружени компании. Некои бизнисмени ваквата конкуренција ја гледаат како „дунгла, каде што постојано се појавуваат и шетаат нови сверови кои не можат да се идентификуваат“.

Историјата познава и други примери кога се менувала распределбата на економската моќ во општеството. Во втората половина на 19 век, никнувањето на трустовите и конгломератите ја трансформираа тогашната економија. Подоцна, во периодот меѓу двете светски војни, картелите помеѓу компаниите-гиганти, ги регулираа пазарите глобално. Овие картели се распаднаа по Втората светска војна, кога современите мултинационални компании почнаа да ги шират своите крила.

Пред повеќе од две декади, моќта на мултинационалните компании го достигна својот врв. Raymond Vernon во својата книга *Sovereignty at Bay*, пишува „Од еднаш суверените држави се чувствуваа разголени“. Нивната моќ, објаснува тој, беше еродирана со никнувањето на глобалните корпорации-гиганти, од кои повеќето имаат приходи од продажба кои далеку ги надминуваа БДП на повеќето суверени држави.

(R.Vernon, 1971) Денес, самостојните компании се чувствуваат разголеени. Ниедна компанија, без разлика дали употребува алијанси или не, не може да ја игнорира револуцијата на алијансите. Тие мора да научат да соработуваат за да конкурираат и да се соочат со констелациите на здружените фирми.

Овие промени во меѓународниот бизнис за некои претставуваат премија, а за други закана. Како и секогаш, компаниите кои имаат најголема добивка се тие што ги креираат и ги имплементираат нивните планови за работа со внимание и интелигенција.

Во последните години, пак, формирањето на стратешките партнерства значително се зголемува особено во индустриите со висока технологија. Како резултат на тоа, овие партнерства станаа исклучително популарни во литературата на стратешкиот менаџмент.

Алијансите т.е. стратешките партнерства се формираат за да им помогнат на компаниите да соработуваат подобро, но исто така и за да конкурираат подобро. Дали овие две цели секогаш се компатибилни? Какво е нивното балансирање во рамките на стратегијата за стратешки партнерства? Како влијае ширењето на стратешките партнерства врз конкуренцијата?

Имено, овие прашања произлегуваат од улогата што ја имаат стратешките партнерства при организацијата на индустријата. Иако постоеја обиди од мал број претходни истражувања во светот да го привлечат вниманието кон овие прашања, повеќето ги игнорираа и повеќе беа сконцентрирани на изучувањето на внатрешното функционирање на стратешките партнерства. Не потценувајќи ја вредноста и значењето на претходните студии, сепак ова истражување е насочено и дава свој придонес, одговарајќи на пошироките прашања за тоа како стратешките партнерства го менуваат обликот на конкуренцијата. Ова истражување се фокусира на интеракцијата помеѓу партнерствата и конкуренцијата, поттикнувајќи нови размислувања за поимот конкуренција. Наместо традиционалната борба помеѓу две конкурентни фирми, конкуренцијата сè повеќе ја зема формата на група здружени компании против друга група здружени компании. Овој вид конкуренција е различен од оној што е претпоставен во стандардните модели на индустриската организација и стратегија. За да ја разбереме ова нова конкуренција, потребно е анализата да се прошири и да се земат предвид конкретни примери на интеракција меѓу конкуренцијата и соработката (партнерство). За целите на ова истражување, опфатена е металургијата во Република

Македонија, со оглед на тоа што производството во металургијата има стратешко значење за севкупниот економски развој на државата. Металургијата е извозно ориентирана гранка и таа има особено значење за Република Македонија во остварувањето на девизен прилив. Во согласност со обврската која произлезе од Спогодбата за стабилизација и асоцијација, Владата на Република Македонија и` даде приоритет на челичната индустрија. Во овие рамки, вообичаено челичната индустрија се смета за есенцијална стратешка индустрија која може да влијае врз измена на структурата на целокупната индустрија и економијата на една земја. Од овие причини, ова истражување е сконцентрирано кон челичната индустрија и рударството. Следејќи ги светските трендови во овие дејности одделно, може да се констатира следново:

1. Производството на челик расте и аналитичарите предвидуваат дека ќе продолжи да расте 10% од година во година. Но предвидувањата за идните цени на челикот се разликуваат. Јасно е дека компаниите во челичната индустрија ќе мора да функционираат со различните нивоа на цени. Значителните зголемувања на цените на суровините и енергијата ќе влијаат врз целосното зголемување на цените на готовите производи. Компаниите во челичната индустрија, соочени со предизвикот на засилената конкуренција во светот, почнаа да ги здружуваат својот капитал, технологија, дистрибутивни мрежи и други средства со домашни и странски компании и да формираат стратешки партнерства. Овие партнерства им овозможуваат на компаниите да функционираат како еден тим, при што секој од партнерите се надополнува со предностите од другиот партнер. На овој начин, стратешкото партнерство претставува најдобар начин за финансирање нови истражувања и развој, овозможување пристап кон високи технологии и освојување странски пазари.

2. Рударството во светски размери е соочено со: нестабилни, намалени минерални суровини, строги регулативи и рестрикции поврзани со животната средина, високи оперативни трошоци и интензивна конкуренција. Од тие причини и во рударството започна да се шири процесот на глобализацијата. Компаниите во рударството почнаа да се консолидираат и преструктурираат, во потрага по свеж капитал и усвојување на иновациски технологии. Погодностите за инвестирање, дерегулацијата, евтината работна сила и постоење на резерви од високо квалитетна руда, ги поттикна компаниите да ги надминат претходните влезни бариери и да ги истражат пазарите на земјите во развој. Ова растечко движење кон глобализацијата

предизвика голем број спојувања, заеднички вложувања и стратешки партнерства во рударството во светот.

Имајќи ги предвид искуствата од формирање на стратешки партнерства во овие дејности во светот, придонесот на оваа дисертација се состои во истражување на можностите за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкуренти во челичната индустрија и рударството во Република Македонија. Дисертацијата дава свој придонес и во утврдувањето на потенцијалните влијанија на стратешките партнерства врз структурата и конкурентноста на челичната индустрија и рударството во Република Македонија. Стратешките партнерства помеѓу конкуренти овозможуваат пристап кон знаењата и специфичните вештини на секој од партнерите и на тој начин овие вештини можат да им послужат на партнерите како основа за развивање нови вештини. Истражувањето се обидува да докаже дека стратешките партнерства меѓу конкуренти кои придонесуваат за развивање на специфичните вештини на партнерите можат да предизвикаат распределба или ширење на иновации или „најдобри практики“ во рамките на соодветната индустрија, па на тој начин да ја поттикнат конкуренцијата да се подигне на повисоко ниво од просечното.

Многу компании се соочени со предизвикот на различните влијанија од глобализацијата – почнувајќи од еволуцијата на пазарот и индустријата, па сè до развивање на услужно-ориентираните организации. За да создадат добивка и да бидат успешни, компаниите ќе треба континуирано да пронаоѓаат нови модели за нивниот бизнис. Во последната декада актуелно беше намалувањето на трошоците и притисокот врз продуктивноста што придонесе за значителни добивки, но светот се движи понатаму. Моделот на иднината ќе биде таков што ќе ги стимулира компаниите постојано да се приспособуваат кон користењето на технологијата, човечките ресурси и суровините, со цел да се постигне максимум на добивките. Постојат повеќе можности, но изнаоѓањето на вистинскиот метод за планирање, организација и имплементација на оптималните стратегии ќе претставува вистински предизвик за менаџерите во ерата на глобализацијата.

## **2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

**Предмет** на ова истражување се стратешките партнерства меѓу конкурентите. Стратешките партнерства меѓу конкурентите се многу ризични, но, од друга страна, имаат потенцијал за создавање значителна вредност и поради тоа се најсилни. Секој

член на партнерството не само што ги зголемува своите добивки туку до извесен степен ги дели и добивките на партнерот во контекст на интеракциите во рамките на партнерството и надвор од него. Од исклучителна важност е да се осознаат кои се условите под кои добивките од зголемени приходи ги надминуваат загубите од зголемените трошоци за менаџирање на овие партнерства. Многу е важно менаџерите да научат како да ги менаџираат овие партнерства. Правејќи напор за унапредување на квалитетот на релациите, трошоците за менаџирање можат да се намалат, што од друга страна ги зголемуваат можностите за склучување понатамошни партнерства. Стратешките партнерства им овозможуваат на компаниите да ги шират своите мрежни поврзувања во констелации. На тој начин партнерите ги користат предностите на комплементарноста на нивните способности, како и унапредувањето на квалитетот на производите и услугите за потрошувачите. Покрај ризиците кои постојат кај партнерствата помеѓу ривалите, ваквите партнерства имаат тенденција да ја зголемуваат економската благосостојба. Ова се случува од причина што ривалството создава поголеми производствени аутпути кои резултираат од стратешкиот ефект на ривалството. Предмет на ова истражување, исто така, е разгледување на интеракциите помеѓу партнерствата и конкуренцијата и како партнерствата го менуваат стандардниот облик на конкуренцијата.

Истражувањето на стратешките партнерства во Р. Македонија се темели врз искуствата од такви партнерства во други земји. Ова истражување прикажува како некои компании ги користат алијансите и влијанието на алијансите врз нивната конкурентна положба. Притоа, тежиштето се однесува врз стратешките партнерства меѓу конкурентните фирми. Фокусот е даден на стратешките партнерства меѓу конкурентите во рамките на челичната индустрија и рударството.

Истражувањето има намера да покаже како стекнатите знаења од успешните искуства поврзани со формирање стратешки партнерства во други земји и индустрии би можеле да се пренесат и искористат ефикасно и во рамките на металургијата во Р. Македонија.

**Целите** што ги има предвид ова истражување се следниве:

- Согледување на комплексноста на формирање на алијансите, причини за нивно формирање и односите кои се формираат меѓу партнерите;
- Согледување на улогата на алијансите врз конкурентноста на компаниите;

- Согледување на изборот на партнерите, структурата и дизајнот на алијансите;
- Елаборирање на предностите и ризиците од користење на алијансите како и начинот и комплексноста на нивно менаџирање;
- Елаборирање на влијанието на алијансите врз конкурентноста на индустријата;
- Анализирање на влијанието на алијансите врз структурата на индустријата и ривалството;
- Согледување на мрежното поврзување во констелации помеѓу фирми;
- Анализирање на значењето од стратешки партнерства во челичната индустрија и рударството во Р. Македонија;
- Прикажување и апликација на сознанијата добиени од претходни искуства на најдобрите практики на алијанси;
- Елаборирање на релативните предности од формирање алијанси во рударството и челичната индустрија во РМ;
- Елаборирање на влијанието на алијансите врз ривалството во рударството и челичната индустрија во РМ;
- Елаборирање на влијанието на алијансите врз конкурентната предност на фирмите во рударството и челичната индустрија во РМ.

### **3. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Според предложените тези, пријавената дисертација е систематизирана во вовед, четири глави, заклучни согледувања и библиографија.

*Првата глава* ги третира основните аспекти на стратешките партнерства. Во овој дел се обработени теоретски концепти за стратешките партнерства. Се објаснува што се тоа стратешки партнерства и зошто компаниите ги формираат. Основната причина за ваквите партнерства е создавање синергии кои не би постоеле ако секој од партнерите работи сам. Стратешките партнерства се кооперативни, флексибилни поврзувања, создадени од заеднички интерес и потреби на компаниите, кои здружени остваруваат заедничка цел и ги делат ризиците кои постојат на несигурниот пазар. Стратешко партнерство или алијанса е таков вид на организациска структура која се

раководи со некомплетен, привремен договор помеѓу две фирми, каде што секоја од нив има ограничена контрола. За разлика од случаите на целосното спојување меѓу фирмите, алијансите до извесен степен заеднички решаваат за непредвидените околности. Креаторите на алијансата не ги создаваат намерно празнините во нецелосните договори. Значајно е да се истакне дека тие ја создаваат алијансата со цел да се реализира привремениот договор кој произлегува од самата природа на бизнисот и индустријата во која тие дејствуваат. Алијансите, всушност, во себе ги вклучуваат подеднакво карактеристиките на компаниите и на пазарите. Сличноста со пазарите е во тоа што партнерите остануваат одделни субјекти водени од сопствените интереси. На тој начин, постои ризик дека секој од партнерите може да дејствува опортунистички исто како и трговците на отворениот пазар. Сличноста на алијансите со компаниите, од друга страна, е во тоа што партнерите се согласуваат да ги координираат нивните активности и да учествуваат во заедничко донесување одлуки. На овој начин партнерите практикуваат заедничка толеранција и трпеливост. Тие остваруваат опортунистички активности со краток рок, во интерес на одржување на релацијата која очекуваат дека ќе им донесе долгорочна добивка. Исто како и компаниите, алијансите вклучуваат извесен степен на доверба помеѓу договорените страни. Постојат повеќе видови алијанси кои се разликуваат според формата и поврзаноста и кои ќе бидат накратко претставени во овој дел. Исто така ќе бидат претставени условите според кои алијансата претставува оптимална организациска структура без разлика на формата.

Покрај билатералните релации меѓу фирмите, постојат и серии на меѓусебно мрежно поврзани партнерства или констелации. На овој начин алијансите создаваат нови единици на конкуренција и го менуваат обликот на ривалството - наместо фирма против фирма, новото ривалство претставува група против група.

За да бидат успешни алијансите треба да имаат добро развиена стратегија. Во овој дел се претставени и клучните елементи кои се потребни за успешна стратегија со цел формирање стратешки партнерства.

Стратешките партнерства сè почесто се формираат во светот, особено во индустриите со висока технологија и во високорастечките индустрии. Овие партнерства се толку честа појава што станува исклучително тешко да се направи разграничување помеѓу конкуренти и партнери.

*Во втората глава* подетално се разгледуваат стратегиите за стратешки партнерства меѓу конкуренти. Тука се претставени причините за формирање партнерства меѓу конкурентите како и предностите и ризиците на ваквите партнерства. Особено значајно е согледувањето на влијанието на ваквите партнерства врз структурата и конкурентноста на индустријата. Во овој дел е елаборирано дека алијансите не ја угнетуваат конкуренцијата, туку тие само ја трансформираат. Претставено е дека соработката не само што не ја намалува конкуренцијата, туку и ја поттикнува. Кога здружената конкуренција се шири во една индустрија, како што е тоа случајот на индустриите со висока технологија, целата бизнис-клима се менува. Конкуренцијата се реструктурира и трансформира. Ривалството најчесто се интензивира и покрај интензивната меѓусебна соработка помеѓу компаниите. Односот меѓу алијансите и ривалството е сè уште загатка за економистите. Со векови економистите верувале дека соработката помеѓу компаниите неизбежно води кон потиснување на конкуренцијата. Адам Смит забележал: „Трговците од иста дејност ретко се сретнуваат заедно и конверзацијата меѓу нив завршува со конспиративност против јавноста или некој вид инвентивност во зголемување на цените“. Ваквото размислување со текот на времето се продлабочувало, па денес пристапот на економистите е таков што соработката помеѓу компаниите ја поистоветуваат со вклученоста, со цел да се зголеми моќта на пазарот. Но цените наместо да растат, паѓаат во поголемиот број индустрии каде што се шират алијансите. Во поголемиот дел на деловни активности каде што соработката е интензивна, се јавува поголем број конкуренти, а не помал. Како резултат на тоа, интензивната соработка меѓу фирмите им ја отежнува работата на менаџерите. Тие мораат да се соочат со сè поголемиот број на стратешки партнерства од една страна и интензивното ривалство од друга страна. Тие, исто така, се соочени со загатката на истовременото постоење на два навидум спротивни процеси. Решението на оваа загатка произлегува од основната причина за формирање на стратешки партнерства, па во овој дел ова ќе биде пошироко елаборирано. Современата соработка или партнерство помеѓу компаниите, создава нови видови конкуренти, врши реструктурирање на индустриите и генерира нови форми на ривалство. Во овој процес алијансите често ја интензивираат конкуренцијата. Во современиот свет на постоењето на големи компании, глобални бизниси и високи технологии, односот помеѓу соработката и конкуренцијата е многу комплексен. Едноставно кажано, ривалството денес повеќе се одвива помеѓу групи од здружени фирми, отколку помеѓу две фирми. Новите единици на конкуренција кои се формираат



како резултат на подемот на алијансите се во константно менување - експанзија, контракција и реорганизација. Како резултат на тоа, способностите и уделот на пазарот на овие конкуренти се менуваат во нагорна линија кога нови партнери се приклучуваат на групата или во надолна линија кога се случуваат некои дефекти и проблеми. Со реорганизирањето на способностите во една индустрија, алијансите го менуваат ривалството во индустријата на два начина. Прво, влијаат врз структурата на конкуренцијата – условите кои влијаат врз степенот и начинот на ривалството помеѓу фирмите. Второ, влијаат врз динамиката на конкуренцијата – процеси кои овозможуваат влез на нови фирми и ја утврдуваат брзината на промената во индустријата. Во овој дел ќе бидат разгледани и примери на ваков вид стратешки партнерства како доказ за успешни практики.

*Во третата глава* даден е краток осврт на рударството и челичната индустрија во светот. Понатаму следува подетално разгледување на искуствата од формирање стратешки партнерства во челичната индустрија и рударството во светот. Прикажување на искуствата е со цел да се искористат за примена и во наши услови. Истражувањето има намера да покаже како стекнатите знаења од успешните искуства поврзани со формирање стратешки партнерства во други земји и индустрии би можеле да се пренесат и искористат ефикасно и во рамките на металургијата во Р Македонија.

*Четвртата глава* дава краток осврт на рударството и челичната индустрија во Р. Македонија. Овој дел започнува со прикажување на тековната состојба на овие две дејности во Р. Македонија и механизмите на соработка во секоја дејност поодделно. Тука се разгледани конкурентите и состојбата на пазарот во двете дејности.

Овој дел ги содржи резултатите од истражувањето на конкретни компании во челичната индустрија и рударството во Р Македонија. Исто така се согледуваат и можностите за формирање на стратешки партнерства во овие две дејности во Р. Македонија.

Прво се пристапува кон накратко презентирање на изборот на податоците користени при истражувањето. За потребите на истражувањето користени се податоци од два извора: примарни податоци обезбедени преку интервју и секундарни податоци обезбедени од надлежни институции.

Понатаму, се пристапува кон селекција на компании, во секоја дејност одделно, кои се релевантни за ова истражување и кои се заинтересирани за соработка.

Врз основа на разговорите со одговорните лица во компаниите, нивната документација како и од практичните согледувања, се добива појасна слика за следниве аспекти на истражувањето:

- значењето од стратешки партнерства во челичната индустрија и рударството во Р. Македонија;
- релативните предности од формирање стратешки партнерства во рударството и челичната индустрија во РМ;
- влијанието на стратешките партнерства врз ривалството во рударството и челичната индустрија во РМ;
- влијанието на стратешките партнерства врз конкурентната предност на фирмите во рударството и челичната индустрија во РМ.
- влијанието на стратешките партнерства врз структурата и конкурентноста на рударството и челичната индустрија;
- основните елементи за менаџирање на стратешките партнерства.

Понатаму следат аналитички заклучоци за дијагностицирање на состојбите и можностите во насока на развивање стратегии за стратешки партнерства во Р. Македонија во рударството и челичната индустрија. Заклучоците служат за извлекување препораки за стратешки партнерства во овие две дејности. Препораки се дадени за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкурентите од селектираните компании. Исто така се дадени основни насоки за понатамошни можни стратешки партнерства генерално во рударството и во челичната индустрија.

*Во заклучните согледувања, пак, се наведени клучните наоди од истражувањето и нивното меѓусебно влијание. Тука е направено сумирање на резултатите и на препораките од целокупното истражување. Притоа, се истакнува дека глобално ориентираните компании поуспешно конкурираат на пазарот ако формираат стратешки партнерства, а особено ако влезат во партнерство со своите ривали.*

Во истражувањето и во обработката на докторската дисертација се применуваат научни методи кои наоѓаат секојдневна примена во истражувањата во областа на опш-

тествените науки. Покрај теоретските истражувања се користат и аналитичкиот, статистичкиот, компаративниот, историскиот, логичкиот и интердисциплинарниот метод.

За изработка на трудот и добивањето на податоците се користат:

1. литература која овозможува да се согледаат теоретските основи за формирање стратешки партнерства како и успешни практики;
2. податоци од релевантни институции во нашата земја: Министерство за економија, НБРМ, Државен завод за статистика и други;
3. практични согледувања и документација од компаниите;
4. разговори со одговорни лица од компаниите и институциите и материјали кои се однесуваат на предметната материја;
5. статистички податоци за стратешки партнерства во различни земји по индустриски гранки и области;

## ГЛАВА 1. ПРИРОДАТА НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА

### 1.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА

Стратешките партнерства се кооперативни и флексибилни поврзувања што се создадени заради заеднички интерес и потребите на компаниите, кои здружени остваруваат заедничка цел и ги делат ризиците што постојат на несигурниот пазар. Основната причина за ваквите партнерства е создавање синергии кои не би постоеле ако секој од партнерите работи сам. Стратешко партнерство или стратегиска алијанса е таков вид организациска структура која се раководи со некомплетен, привремен договор меѓу одделни фирми и каде што секоја од нив има ограничена контрола. Имајќи го предвид фактот дека партнерите остануваат одвоени фирми, не постои автоматско спојување (обединување) на нивните интереси и активности. Како резултат на тоа, партнерите мораат заеднички да одлучуваат за непредвидените околности кои се својствени на некомплетниот договор. (Gomes-Casseres, 1996.)

Еден договор е некомплетен или привремен кога и покрај исполнувањето на стандардите на валиден договор од технички аспект, истиот не ги одредува прецизно и целосно сите активности што партнерите треба да ги преземат во секоја можна ситуација (околност). (Williamson, 1975; Hart & Holstrom, 1987). Адвокатите вообичаено се обидуваат да го избегнат пишувањето на некомплетните договори од причина што ваквите договори често завршуваат на суд или арбитража кога ќе се случат непредвидени спорни дејствија. Од друга страна, пак, правните експерти признаваат дека повеќе договори се некомплетни од различни причини и дека се потребни т.н. „отворени договори“ или релациски договори“ за да ги управуваат меѓусебните усогласувања (спогодби), кои се всушност алијансите. (Williamson, 1979).

За поголемиот број економисти, преовладувањето на некомплетни договори ја дава основната причина за постоењето на фирмата (Coase, 1937). Пазарните трансакции се одвиваат (успешно) кога двете страни можат да склучат комплетни договори, велат тие. Во случаите кога тоа не е можно, тогаш е вообичаено поефикасно трансакцијата да се насочи интерно во рамките на фирмата. Фирмата во вакви случаи може да донесува оптимални одлуки кога се случуваат непредвидени околности. Ако ваков некомплетен договор се одвива според пазарните законитости, двете страни ќе се раководат единствено според сопствените интереси и нема да бидат во можност да ги пополнат

„празнините“ во договорот. Во екстремни случаи, ваквото опортунистичко однесување на партнерите може да придонесе воопшто да не се склучи договорот. Според голем број економисти интеграцијата е највреднуван (најдобар) начин за управување со некомплетните договори.

На пример, потребата од големи инвестиции во средства кои се специфични за една релација може да предизвика билатерални монополи кои ќе предизвикаат опортунистички дејствувања (recontracting). Најчесто е невозможно и скапо да се склучуваат договори кои би го одбегнале овој проблем. Знаејќи го ова, компаниите ќе одбијат да водат вакви трансакции преку договори и ќе ја изберат вертикалната интеграција. (Williamson, 1975).

Алијансата или стратешкото партнерство претставува алтернативен начин за управување со некомплетниот договор. Формалните документи со кои се потврдуваат согласностите за формирање алијанси се отворени, флексибилни и содржат недоречености кои се својствени на некомплетните договори. За разлика од случаите на целосното спојување помеѓу фирмите, алијансите до извесен степен заеднички одлучуваат за непредвидените околности. Креаторите на алијансата не ги создаваат намерно празнините во некомплетните договори. Значајно е да се истакне дека тие ја создаваат алијансата со цел да се реализира привремениот договор кој произлегува од самата природа на бизнисот и индустријата во која тие дејствуваат.

Алијансите, всушност, во себе ги вклучуваат подеднакво карактеристиките на компаниите и на пазарите. Сличноста со пазарите е во тоа што партнерите остануваат одделни субјекти, водени од сопствените интереси. На тој начин, постои ризик дека секој од партнерите може да дејствува опортунистички исто како и трговците на отворениот пазар. Сличноста на алијансите со компаниите, од друга страна, е во тоа што партнерите се согласуваат да ги координираат нивните активности и да учествуваат во заедничко донесување одлуки. На овој начин партнерите практикуваат заедничка толеранција и трпеливост. Тие остваруваат опортунистички активности со краток рок, во интерес на одржување на релацијата која очекуваат дека ќе им донесе долгорочна добивка. (Buckley & Casson, 1988). Исто како и компаниите, алијансите вклучуваат извесен степен на доверба помеѓу страните што учествуваат во договорот.

И покрај фактот што овие основни атрибути се заеднички за сите алијанси, тие се разликуваат според својата структура. Различните структури на алијансите влијаат на

начинот на донесувањето на одлуките и проверка на предностите. Заедничките вложувања, лиценцирањето, програмите за заеднички истражувања и развој, програмите за заеднички маркетинг и делумно вложување во акции се сите алијанси или стратешки партнерства според оваа дефиниција. Релацијата помеѓу купувачот и продавачот на меѓупроизводот може исто така да претставува стратешко партнерство, под услов договорот склучен помеѓу нив да е до извесен степен некомплетен.

Алијансите можат да се разликуваат и според оперативната (деловната) врска меѓу партнерите. Постојат вертикални алијанси (на пример: помеѓу снабдувачи и купувачи) и хоризонтални алијанси (на пример: помеѓу компании кои продаваат исти или слични производи). Некои алијанси ги спојуваат технолошките предности на една фирма со маркетиншките предности на друга, а има и алијанси кои ги комбинираат сличните предности на различни фирми.

Без разлика на формата, постојат три услови според кои алијансата претставува оптимална организациска структура или како што вообичаено економистите ја нарекуваат „ефикасна“.

Прво, мора да постои некој вид корист од спојувањето на предностите на две или повеќе фирми. За да се случи ова, секоја фирма треба да е неспособна да ја развие интерно предноста која е понудена од другата фирма. Една компанија не е во можност да ја развие интерно предноста поради недостаток на средства, вештини или време. Исто така, спојувањето на предностите треба да придонесе за создавање на вкупна вредност која е поголема отколку кога предностите би биле користени одвоено. Ваквиот вид спојувања е најчест и најпопуларен во современиот бизнис.

Вториот услов што е потребен за една алијанса да биде ефикасна е да биде скапо или невозможно да се спојат предностите на фирмите преку чисто пазарни трансакции (со склучување на комплетни договори). На пример, секоја страна може да има потреба од усовршување на некоја предност со дополнителни инвестиции или друг вид вложувања кои се специфични за трансакцијата. Ова може да предизвика опасност по извршената инвестиција едната фирма да се обиде да земе поголем дел од заедничките профити. Под вакви услови, комплетните договори се скапи за преговарање, имплементирање или мониторинг, бидејќи секоја фирма ќе настојува да ја измами другата. Тогаш, фирмите ќе треба да изнајдат алтернативен начин да управуваат со некомплетните договори кои следуваат.

Целосната сопственост би можел да биде начинот за управување со некомплетните договори. Според тоа, третиот услов кој треба да се задоволи со цел една алијанса да биде ефикасна е дека целосното спојување помеѓу фирмите е поскапо отколку серија стратешки партнерства како начин за управување со некомплетниот договор. Овој услов не се случува така често како другите два бидејќи целосната интеграција претставува вообичаен механизам за спојување на предностите. Сепак, кога постои ограничување на големината и комплексноста на фирмата (кога спојувањето предизвикува високи трошоци), тогаш алијансата претставува поефикасно решение. Алтернативно, може да постојат регулаторни или политички бариери кои ги одвраќаат фирмите од целосно спојување и алијансите тогаш претставуваат подобро решение.

Покрај билатералните релации помеѓу фирмите постојат и серии на меѓусебно мрежно поврзани партнерства или констелации. На овој начин алијансите создаваат нови единици на конкуренција и го менуваат обликот на ривалството - наместо фирма против фирма, новото ривалство претставува група против група.

## **1.2 ВИДОВИ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

Стратешките партнерства се најчесто, но не секогаш, во форма на заедничко вложување. Заедничко вложување е формирано кога две или повеќе фирми работат заедно за да основаат нов деловен ентитет кој е издвоен од неговите „родители“. Не сите заеднички вложувања влегуваат во оваа дефиниција. Исклучоци се заедничките вложувања кои се формираат врз база на преземања што ќе биде подетално објаснето подолу. Сопственоста може да биде во еднакви или нееднакви удели и може да (се случат промени во сопственоста над акциите) предизвика промена во сопственоста на уделите. (Encyclopedia of Business 2<sup>nd</sup> ed.)

Најчестиот облик е заедничкото вложување преку подружница. Во ваков случај, два деловни субјекта создаваат трет нов, самостоен правен ентитет. Друг облик е заедничко вложување со преземање. Тоа се формира тогаш кога еден правен субјект ги купува сите или дел од акциите на друг правен субјект. Третиот облик е заедничко вложување со спојување. Тоа се формира кога две или повеќе компании се укинуваат и се претопуваат во еден правен субјект. На пример, компанијата А и компанијата Б се спојуваат и нивните средства се пренесуваат во новосоздадената компанија Ц. По спојувањето, компанијата Ц продолжува да дејствува, а компаниите А и Б престануваат

да постојат. Сепак, треба да се напоми дека овој правен механизам ретко се употребува во меѓународните заеднички вложувања.

Постојат стратешки партнерства кои не се во форма на заеднички вложувања. Ваквиот вид стратешки партнерства се формира за ограничен период и има ограничени активности во споредба со заедничкото вложување. Стратешки партнерства кои не се во форма на заеднички вложувања се понестабилни и се со пократок рок на траење. Примери на вакви типови стратешки партнерства има помеѓу авионските компании кои имаат за цел рекламирање на некоја конкретна воздушна линија. Во случај кога една авионска компанија го губи пазарот поради своите конкуренти, може да одлучи да формира стратешко партнерство со некоја друга авионска компанија. Ако по извесен период се стабилизира пазарот или пак се изменат условите на пазарот, стратешкото партнерство може да се укине во секој момент.

Треба да се напоми дека не сите поврзувања помеѓу национални и меѓународни компании се и стратешки партнерства. Примери на поврзувања кои не создаваат стратешки партнерства ги вклучуваат лиценцирањето, извозот, франшизата и договорите за странските директни инвестиции.

Корисно е да се направи разлика помеѓу видовите стратешки партнерства со цел да се разберат одредени карактеристики и да се направи избор. Во основа, секоја алијанса е различна и претставува приказна сама за себе. Таа ги приспособува своите потреби кон специфичните ситуации. По донесувањето на одлуката дека треба да се формира едно стратешко партнерство, и со кого, потребно е да се воспостави најдобрата форма на соработка. Постојат многубројни карактеристики и различности кои треба да се издвојат. Сепак, како најзначајни поделби, кои ги илустрираат предностите и недостатоците на стратешките партнерства и на тој начин придонесуваат да се направи избор кој се базира на различните стратешки потреби на партнерите можат да бидат:

1. Стратешки партнерства базирани на договори спротивно на оние базирани на сопственост на капиталот.
2. Односите помеѓу степенот на вклученост на партнерите во стратешкото партнерство и сопственоста на капиталот.



3. Управување со ресурсите обезбедени во стратешкото партнерство, нивната одвоеност и ризикот од преземање на овие ресурси од други партнери (Anna Claudia Pellicelli, 2003)

Првата поделба ја претставува најчестата разлика помеѓу стратешките партнерства кои се базираат на договори и оние кои се базираат на сопственост на капитал. Според неа, стратешките партнерства можат да бидат договори за партнерства, инвестиции во капитал на веќе постојни организации и инвестиции за создавање нови организации (заеднички вложувања и конзорциуми). (Mockler 1999)

**Табела 1 – Форми на соработка**



Извор: Robert J. Mockler, "Multinational Strategic Alliances", John Wiley & Sons, (1999)

За да се појасни овој концепт треба да се нагласи што не претставува стратешко партнерство, во согласност со првата поделба.

Спојувањата и преземањата не се сметаат за стратешки партнерства, со тоа што тие вклучуваат два или повеќе субјекти кои не остануваат независни.

Од истата причина и преземање на контролата врз целосниот капитал на една компанија од страна на друга не претставува стратешко партнерство.

Оттаму е и прашањето дали едно заедничко вложување претставува стратешко партнерство или не зависи од карактеристиките на договорот. За да биде едно партнерство стратешко партнерство, договорот мора да биде значаен за партнерите. Ако, на пример, договорот претставува единствено средство за периодично обновување на базата на податоци за пазарот или системот на снабдувачи, тоа не е стратешко партнерство. Може да биде стратешко партнерство ако вклучува договор за распределување на производите на пазарот каде што тешко може да се пробие странска компанија.

Исто така, споделувањето на технологијата во замена за лиценци, во суштина не претставува стратешко партнерство, освен ако не се работи за „главните предности“ на фирмата. Договорот за франшиза, на пример, не се смета за стратешко партнерство. (Mockler 1999)

Постојат и порестриктивни поделби на стратешки партнерства каде што односите помеѓу компаниите се разликуваат според два критериума. (Harbison and Pecar ,1998) Од една страна се разгледува степенот на вклученост на партнерите кој варира од едноставна трансакција (продажба) до долгорочна постојана релација (на пример, картел). Од друга страна, се разгледува сопственоста на капиталот, која може да биде без никакви врски помеѓу партнерите или целосна контрола на капиталот од страна на еден или повеќе партнери (на пример 100% преземање на една фирма од друга). Според оваа поделба, стратешките партнерства се ограничуваат на долгорочни договори кои се базираат на достапните ресурси и финансиски средства како и учество во акциите, вклучувајќи и вкрстено учество. Релациите кои се базираат на трансакции кои се регулирани со договори, како што се договорите за пазарна соработка или соработка помеѓу дистрибуцијата и лиценцирањето, не се сметаат за стратешки партнерства. Оваа поделба ги исклучува картелите кои имаат за цел да ја ограничат конкуренцијата и да ги фиксираат структурите на цените, како и keiretsu, кои имаат за цел да обезбедат стабилност на вертикалната структура на услугата и снабдувачите на производи. Исто така се исклучуваат заедничките вложувања кои се базираат на сопственост на капитал.

Од една страна стратешките партнерства можат да бидат формални, базирани на договори и контрола на капиталот, а од друга страна, тие можат да се базираат на неформални договори помеѓу организациите, без никаква контрола на сопственоста.

Аргументите во основата на овие различни форми на стратешки партнерства варираат, но најчесто ги земаат предвид ресурсите кои се вклучени во стратешкото партнерство. „Ресурсите“ (или средствата), претставува концепт, со широк опсег кој варира од достапноста на финансиските средства до достапноста на (постројките) фабриките, од пристапот кон пазарот до интелектуалната сопственост и достапноста на професионалните вештини. Класификацијата на стратешките партнерства и мотивите за нивното формирање се базира на значењето кое им се припишува на: управувањето со ресурсите, одвоеноста на ресурсите и ризикот дека еден од партнерите ќе ги присвои клучните ресурси. Согласно со ова, управувањето со средствата подразбира до кој степен средствата можат да се управуваат заеднички меѓу партнерите. Одвоеноста на средствата го подразбира степенот до кој е можно да се поделат ресурсите помеѓу партнерите. Преземањето на ресурсите го претставува степенот на постоење на ризик дека еден од партнерите во рамките на партнерството ќе ги преземе ресурсите за себе.

Следнава табела ги претставува основните видови алијанси што се базирани врз концептот на ресурси. Таа ги илустрира различните фактори кои влијаат врз структурата на овие алијанси. Таа, исто така, покажува како истите фактори можат да влијаат врз одлуката за преземање на друга компанија или формирање на алијанса. (Anna Claudia Pellicelli, 2003)

**Табела 2 – Видови стратешки партнерства**

	Слаби релации (на пазарот)	Релации базирани на договори	Формални релации базирани на сопственост на капитал	Формализирани интегрирања
Форми на стратешки партнерства	-мрежни поврзувања -привремени стратешки партнерства	-снабдувачи -Лиценци -франшизи	-конзорциуми -заеднички вложувања	Спојувања и преземања
Фактори кои влијаат на управувањето со ресурсите	Ресурси кои не мора да бидат заеднички управувани	Ресурси кои можат да бидат изолирани	Ресурси кои мора да бидат заеднички управувани	
Фактори кои влијаат на одвоеност на ресурсите	Ресурси кои не можат да бидат раздвоени	Ресурси кои можат да бидат раздвоени		Ресурси кои не можат да бидат раздвоени
Фактори кои влијаат на присвојување на ресурсите	Висок ризик дека еден или повеќе партнери ќе ги присвојат ресурсите	Низок ризик од присвојување на ресурсите		Висок ризик од присвојување на ресурсите

Извор: Anna Claudia Pellicelli, "Strategic Alliances", Faculty of Economics, University of Piemonte Orientale "A Avogardo", Novara, Italy, 2003

Имајќи ги предвид гореспоменатите карактеристики и различности на стратешките партнерства, тие можат да заземат различни форми на соработка и според тоа разликуваме неколку главни видови партнерства. (Anna Claudia Pellicelli, 2003)

**Заедничките вложувања** се резултат на договори според кои партнерите остануваат независни и одлучуваат да создадат нова организациска единица. Поделбата на учеството на капиталот може да биде различна (на пример: 50/50, 49/51, 30/70) Поголемиот број заеднички вложувања ја ограничуваат соработката на специфични функции. На пример, можат да изберат соработка единствено во делот на истражување и развој, а не во делот за развој на производот или дистрибуцијата. Заеднички вложувања кои ги покриваат речиси сите функции на соработка се реткост. Од почетокот на 90-тите години од минатиот век па наваму, заедничките вложувања претставуваа најдобар начин за воспоставување соработка помеѓу компаниите од Западна и Источна Европа. Првите обезбедуваа технологија и финансиски средства, а вторите евтина работна сила, влез на пазарите и производствени капацитети, кои најчесто требаа да се модернизират.

**Конзорциумите** вклучуваат две или повеќе организации кои можат да бидат јавни или приватни. Нивната цел претставува некоја специфична иницијатива или специфичен проект. Најзначајните примери се во областа на градежништвото, инфраструктурата или воздухопловството. На пример Европскиот Airbus конзорциум беше формиран во 1969 од владите на Велика Британија, Франција, Германија и Шпанија. Во почетокот тој беше конзорциум со цел маркетинг на авионите на четирите партнери: „Aerospatiale“, „Daimler Benz Aerospace“, „British Aerospace“ и „Costrucciones Aeronauticas“.

### **Договори за партнерство во специфични области (за специфични функции)**

За секој партнер, стратешкото партнерство претставува средство за совладување на некоја слабост. Секој партнер посакува да ги зајакне и унапреди своите способности во технологијата, финансиите, маркетинг итн., и се здружува со партнери кои се силни во областите каде што тој е слаб.

Една или повеќе компании одлучуваат да соработуваат во една или повеќе области за специфични функции, како на пример истражување и развој, маркетинг, производство, дистрибуција и слично, без да основаат нов правен ентитет. Партнерите

составуваат формални или неформални договори, но остануваат независни. Најчесто тие се конкуренти.

*Истражувањето и развој* претставува соработка за развој на нови производи и технологија. Ваквиот вид партнерството е генерално ограничено на истражувањето. Партнерите потоа самостојно ги развиваат производството и дистрибуцијата. Стратешките партнерства за истражување и развој претставуваат значајна стратешка опција кога трошоците за истражување на иновациите се високи и кога се зголемуваат факторите на ризик поради притисоците да се биде пионер во иновациски производи и процеси на производство. Предностите од овој вид партнерства се во добивањето пристап за учество во работни групи кои поседуваат натпросечни професионални способности, избегнување на дуплирање на трошоците и забрзаното воведување на производот на пазарот. Генерално, овој вид партнерство е ограничено на специфичен проект или дел на пазарот. Тоа речиси секогаш вклучува само еден дел од технологијата - самата организација на партнерствата се разликува од случај до случај. Можно е партнерите да ги спроведуваат истражувањата во сопствените лаборатории или со сопствена опрема, а потоа разменуваат и информации и вработени.

Предноста на партнерствата кои се формирани да соработуваат во *производството* е главно во економиите од обем и можноста од апсорбирање на оперативниот капацитет за време на периодите кога побарувачката е намалена.

Партнерство во областа на *дистрибуцијата* е едно од најчестите и најстарите облици на здружување. Овој вид партнерство и дава можност на компанијата да го прошири дометот на своите производи и услуги кои се нудат на пазарот, додавајќи ги производите и услугите на друга компанија кон своите. Најуспешни се они партнерства кои се формирани за производи кои се компатибилни или комплементарни, така што можат да се продаваат како дел од заедничка линија. Партнерствата во дистрибуцијата се вообичаено поврзани со други партнерства. На пример, во замена за договор за спојување на производствените капацитети, еден од партнерите може да му ја понуди на другиот или другите партнери сопствената структура на дистрибуција (логистика, канали, релации и индивидуални дистрибутери и дистрибутивни мрежи).

**Сопственост на капитал** - Стратешкото партнерство може да се базира на учеството во акциите од страна на еден или повеќе партнери.

**Мрежно поврзување** вклучува договори во кои две или повеќе организации соработуваат без формални релации, туку преку механизми кои обезбедуваат реципрочни предности. Пример за мрежно поврзување постои кога помеѓу авионските компании постои договор со кој патниците можат да летаат со еден авиобилет користејќи неколку авионски компании.

**Франшизи** претставуваат договори според кои компанијата што и` ја дава франшизата на друга компанија притоа и` го дава и правото за продажба на нејзините производи или услуги. Ексклузивна франшиза е кога договорот се прави со една компанија. Ако франшизата не е ексклузивна, може да се даде на повеќе компании. Договорот за франшиза се составува за одреден период. Компанијата што ја добива франшизата и` плаќа на компанијата која ја дава франшизата за купопродажните права. Најпопуларните примери за франшизи се „Кока кола“ (Coca Cola) и „Мек Доналдс“ (McDonald's) Во овие случаи, компаниите кои ја купуваат франшизата вршат специфични активности како што се производство, дистрибуција или продажба. Од друга страна, компаниите кои ја даваат франшизата се одговорни за брендот, маркетингот и обуката. Франшизите се најчест облик на соработка во секторот за брза храна и продажба на облека. Франшизата претставува партнерство кое обезбедува предности на двата партнери. Компанијата што ја дава франшизата има можност на брз начин да ја развие продажбата на поширока територија, најчесто во светски размери, без да има потреба од поголемо инвестирање во ресурсите. Компанијата што ја добива франшизата ја има предноста во развивање на методи за продажба преку техничката помош, која ја нуди компанијата давател на франшизата, како и специјализираната опрема и глобалните маркетиншки кампањи. Исто така, за компанијата што ја добива франшизата, може да има предност во вид на постоење мотивација за претприемништво, со преферирање на дејствување под познат бренд на голема организација. Генерално, сите засегнати страни даваат свој придонес во вид на почетна инвестиција којашто е насочена кон реални секојдневни активности и на тој начин имаат личен интерес за успешноста на иницијативата.

**Лиценцирањето** претставува договор според кој една компанија го дава правото на друга (ексклузивно лиценцирање) или на повеќе компании (без ексклузивност) за користење на нејзината технологија, мрежата на дистрибуција или производството на нејзините производи. Лиценцирањето се засновува врз основа на договор, кој вообичаено се составува за определен временски период, во кој период тој што ја

купува лиценцата плаќа фиксна сума за правата кои се утврдени со договорот. За една иновациска компанија со ограничени ресурси, лиценцирањето дава можност за присутност на повеќе пазари и брзо враќање на инвестицијата. Постои ризик за компанијата која го дава своето знаење на сегашен или потенцијален конкурент (на долг рок) да ја изгуби контролата врз сопствената технологија. За да се намали овој ризик и да се прошири соработката во делот на технологијата, компаниите можат да одлучат да соработуваат со меѓусебна размена на експертите и технологиите. Тие можат да формираат договори за вкрстено лиценцирање, според кое компанијата А и` дава лиценца за одредена експертиза на компанијата Б, а компанијата Б и` дава лиценца за експертиза на компанијата А, која е комплементарна на експертизата на компанијата А. (Anna Claudia Pellicelli, 2003)

### **1.3. МОТИВИ ЗА ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

Успешните компании постојано ги следат потребите на потрошувачите и за таа цел развиваат сопствени специфични вештини. Всушност, понекогаш им се потребни дополнителни вештини за да го унапредат квалитетот на своите производи и услуги. Една компанија не може да биде експерт во сите области, но ќе биде во предност ако обезбеди комплементарни способности и активности во своето работење. Компаниите соработуваат меѓусебно кога користа која произлегува од нивната соработка ја надминува онаа кога компанијата работи самостојно. Партнерствата можат да се формираат како резултат на два мотивирачки фактори: одбранбениот инстинкт да се преживее и интензивна желба да се постигне конкурентна предност. (Murray & Mahon 1993)

Стратешките партнерства се во функција на внатрешните цели на двата партнери од организациски карактер и надворешните услови присутни во опкружувањето. Надворешните и внатрешните фактори подеднакво можат да бидат пресудни и да создадат потреби кои можат да се реализираат преку стратешки партнерства. Организациските цели како мотиви за формирање партнерства, можат да бидат во форма на обезбедување технолошки и/или производни предности како и обезбедување пристап до одредени пазари. Овие мотиви се офанзивни по својот карактер и се преземаат со цел да ја подобрат конкурентната предност во однос на конкурентите. Одбранбените организациски мотиви можат да бидат: намалување на финансискиот ризик, намалување на политичкиот ризик (на пример: во случајот кога се реализира странска директна инвестиција), како и да се постигне или обезбеди конкурентна

еднаквост (пример се партнерствата кои имаат за цел да ги блокираат активностите на друга организација или да се изедначат во конкуренцијата со појак индустриски конкурент). Надворешните услови кои се присутни во опкружувањето, а кои можат да претставуваат мотиви за формирање стратешки партнерства, можат да бидат: турбуленцијата и несигурноста на пазарот, нагли промени на пазарот, отежнат пробив на пазарот, брзи технолошки промени, технолошки промени од повеќе извори, значаен финансиски ризик, зголемена политичка комплексност, зголемена конкуренција или владини заштитни мерки и асистенција. (Murray & Mahon 1993).

### **Олеснување на меѓународна експанзија**

Стратешките партнерства можат да претставуваат механизам преку кој средно големите претпријатија ефикасно им конкурираат на големите претпријатија и обезбедуваат влез на пазари без инвестирање на капитални средства. Во случаи кога влегуваат во земји со нестабилна и несигурна политичка клима, потребен е локален партнер во улога на водич кој добро ја познава состојбата на земјата и има развиено мрежа на контакти. Генерално, колку што се зголемува несигурноста и стабилноста, толку стратешкото партнерство може да го намали или барем да го ублажи ризикот. Политичките, економските и бирократските правила константно се менуваат во светот и создаваат динамична клима за работење на меѓународните компании. (Murray & Mahon 1993)

Стратегии за меѓународна експанзија можат да бидат во вид на лиценци, франшизи, заеднички вложувања или воспоставување на подружница во целосна сопственост. Изборот ќе зависи во голема мера од желбата за контрола и степенот на ангажирање на ресурсите. Степенот на контрола се претпоставува дека е најнизок кај лиценцирањето, највисок во случај на целосна сопственост на подружница и среден во случајот на заедничко вложување. Ангажирањето на ресурсите е ниско кај лиценцирањето, високо кај подружниците во целосна сопственост и некаде во средина во случајот на заедничките вложувања. Позиционирањето самостојно на странски пазари претставува скап, тежок и долгорочен потфат. Стратешките партнерства не само што овозможуваат заштеда на време, туку и брзина на интернационализација на фирмата која може да биде од суштествено значење на фирмата за обезбедување значаен удел на пазарот при рано влегување на тој пазар. (Glaister & Buckley 1996)



## **Трансфер на комплементарна технологија, размена на патенти и унапредување на квалитетот**

Сите компании не можат подеднакво да обезбедат технологија која им е потребна за да можат да бидат ефективно конкурентни самостојно. Затоа тие влегуваат во партнерство со други компании кои ги имаат ресурсите да ја обезбедат технологијата или кои ќе можат да ги здружат ресурсите со цел заеднички да ја обезбедат технологијата. Двете страни имаат корист од партнерството. (Elmuti & Kathawala 2001)

Технолошките разлики и степенот на иновација се клучните фактори според кои и се разликуваат стратегиите на компаниите. На високоиновациските фирми им се потребни значителни ресурси кои можат да бидат обезбедени од нивниот стратешки партнер. Во случај кога се развива нова технологија, пожелно е да се поврзат со други фирми и нивните ресурси со цел да се обезбеди легитимност. Соработката помеѓу компаниите многу пати во минатото доведе до стандардизација на нова технологија. Познат пример е кога „Бетамакс“ (Betamax) го разви својот формат за видеоснимки, кој беше супериорен во однос на ВХС (VHS). Но тој не можеше да добие признание за тоа бидејќи ВХС, меѓу другото, со својата соработка со повеќе компании, својот формат го направи стандард. (Eisenhardt, Bird & Schoonhoven 1996).

Трансферот на технологијата во рамките на стратешкото партнерство претставува многу повеќе од едноставното движење на техничките процедури. Тоа мора да вклучува долгорочна релација во која партнерите блиску соработуваат меѓусебно и учат еден од друг. Во стратешките партнерства на компаниите им е овозможено да ги спојат комплементарните способности и вештини, кои покриваат различни аспекти на знаење (know-how), коешто е потребно во индустриите со висока технологија. Размената на патенти може да обезбеди брз пристап на нови пазари. Помалите компании ретко имаат производствени способности кои се потребни за да се искористи развиената технологија и тие можат да имаат корист од стратешките партнерства со поголеми компании кои можат да ја комерцијализираат (применат) технологијата. (Glaister & Buckley 1996)

Многу компании формираат стратешки партнерства заради изнаоѓање најдобар квалитет или технологија, или најевтина работна сила, или трошоци за производство. Една од причините да се формира партнерство е да се обезбеди некоја деловна активност (која ја нема во компанијата а трошоците се многу високи за нејзино воведување) од друга компанија која е специјализирана за тоа. Овие активности можат

да вклучуваат маркетинг, производство, сметководство, продажба или некој друг процес кој може да го обезбеди друга компанија поквалитетно и поефтино. (Quinn, 1996)

### **Поделба на ризиците и намалување на финансискиот ризик**

Ризикот е најчесто критичен фактор кога се имаат предвид инвестициите и стратешките одлуки внимателно ги земаат предвид сите фактори кои влијаат за успешноста на деловната активност (Das & Teng, 1998). Со влегување во соработка со други компании, компанијата нема да мора да ги сноси сите трошоци и ризици. Намалувањето на ризиците во едно стратешко партнерство може да се согледа во: поделба на ризикот на одреден голем проект помеѓу повеќе деловни субјекти; овозможување на диверзификација на производството и на тој начин намалување на пазарниот ризик кој е поврзан ако се потпира компанијата на само еден производ; овозможување побрз пристап на пазарот и побрзо воспоставување присутност на пазарот, кое од друга страна овозможува побрз поврат на инвестицијата; поделба на трошоци т.е. трошоците на партнерството се пониски во споредба со трошоците на инвестицијата кога секој од партнерите би инвестирал самостојно. (Glaister & Buckley, 1996)

Сепак треба да се има предвид дека иако стратешките партнерства претставуваат добар избор и опција за намалување на ризиците, тие не се имуни на ризици, т.е. исто така создаваат ризици. Со влегувањето во партнерство, една компанија подлежи на ризик својствен за една релација. Поделбата на акциите може да спречи опортунистичко дејствување бидејќи тогаш интересот е изедначен и секаков обид за искористување на заедничката деловна зделка т.е. партнерството, ќе има штетни последици за двата партнера. Поради вакви можни случаи, создадени се контролни механизми во вид на детални клаузули во рамките на договорите кои служат како корективни фактори. (Das & Teng, 1998)

Некои компании можат да дојдат до сознание дека финансискиот ризик кој е вклучен во производството на нов производ или производствен процес, е преголем за една компанија да го поднесе самостојно. Во вакви случаи, две или повеќе компании се здружуваат и се согласуваат да го поделат ризикот помеѓу нив.

## **Градење конкурентност (обезбедување на конкурентна предност)**

Со здружување на силите во рамките на едно стратешко партнерство, на компаниите им се овозможува да ја издржат силната конкуренција на пазарот, која може да биде тешка за една компанија самостојно да ја поднесе. Во време кога постои јака конкуренција, едно заедничко вложување со здружени внатрешни ресурси има можност да биде конкурентно поефикасно. (Glaister & Buckley, 1996)

Стратешките партнерства се особено интересни за малите бизниси затоа што им овозможуваат пристап до бизнис алатки кои им се потребни за да бидат конкурентни (Page, 1998). За поголемиот број од малите компании, единствениот начин кој им овозможува да бидат конкурентни па дури и да преживеат во услови на постојано унапредување на технолошкиот развој е да формираат стратешко партнерство со една или повеќе компании.

Малите компании ги признаваат заедничките предности кои можат да ги добијат од стратешките партнерства во областите како на пример маркетинг, дистрибуција, производство, истражување и развој или добавување (Page, 1998).

Со формирање на стратешки партнерства со други компании, малите компании се во можност да реализираат големи проекти побрзо и попрофитабилно, отколку кога тие би се обиделе да ги работат самостојно. „Светот навлезе во нова ера – ера на со-работка“, и единствено преку партнерствата компаниите ги обезбедуваат способностите и ресурсите кои се потребни за да бидат успешни и конкурентни на променливиот глобален пазар. Потпирањето на сопствените сили е опција која многу малку компании можат да си ја дозволат“. (Booz, Allen and Hamilton, 1997).

## **Рационализација на производот и економии од обем**

Развојот на една компанија може да биде ограничен поради ниската побарувачка за производот на таа компанија и трошоците за развој на компанијата. Во рамките на стратешкото партнерство, трошоците можат да се намалат како резултат на компаративните предности, пренесувајќи го производството на компонентите (деловите) или финалните производи до компанијата која ги поседува најдобрите потребни елементи за тоа одредено производство. Хоризонталните стратешки

партнерства исто така можат да ги намалат трошоците на поголемите производства. (Glaister & Buckley 1996)

Трошоците за истражување и развој се вообичаено значително високи, особено кога се потребни инвестиции за унапредување на постојните производи или за развивање на нови. Стратешкото партнерство овозможува делење на овие трошоци и истовремено користење на придобивките од комплементарните ресурси. Партнерството овозможува нова усовершена технологија да се претстави на пазарот со голема брзина која поголемиот дел од другите компании тешко можат да ја достигнат. Пример за вакво партнерство има во индустријата за производство на авиони. Производители на авиони од Франција, Велика Британија, Шпанија и Германија формираа стратешко партнерство со цел да ги поделат значително високите трошоци за развивање на нов вид голем авион на млазен погон. (Wheelen and Hungar, 2000; Das and Teng, 1999) Стратешки партнерства кои се формираат за да се поделат трошоците за истражување и развој има и помеѓу образовните институции. Еден таков пример претставува партнерството помеѓу четири универзитети во Охајо, САД, со цел да се развие факултет за меѓународен бизнис кој овозможува пристап на студентите од сите четири партнери. ((Wheelen and Hungar, 2000)

### **Олеснет пристап и усогласеност со политиките на земјата домаќин**

Владините политики влијаат врз работењето на компаниите и стратешките партнерства можат да се формираат со цел да ги зајакнат способностите на компаниите да влијаат врз политиките. Компанија која има интерес да влезе на странски пазар може да биде спречена од политиките на владата на земјата домаќин. Некои земји дури инсистираат на соработка со локални компании со цел олеснет пристап на пазарот. Протекционистичките политики не се единствената причина поради која компаниите одлучуваат да формираат стратешки партнерства. Стратешките партнерства можат да претставуваат најдобар начин за продажба на производите на странски пазари. (Glaister & Buckley 1996)

### **Социјални можности**

Постојат два фактора кои особено придонесуваат за висока исплатливост од формирањето на стратешките партнерства: кога компанијата е во ранлива стратешка

положба, во зависност од компанијата и пазарот, и кога компанијата има јака општествена положба. На високо конкурентен пазар, компанијата може да биде ранлива поради ниските маржи, а високиот степен на иновации води кон скапа диверзификација на производот. За да биде постојано конкурентна, компанијата може да побара партнери за да ги подели трошоците и ризиците. Општествените аспекти се значајни за успешноста на едно партнерство. Соработката помеѓу компаниите е подобра кога менаџерите имаат добри лични релации кои го олеснуваат раководењето, довербата и посветеноста во работата. Компанија која има добра репутација и статус во општеството сигнализира способност за доверба за потенцијалните партнери и на тој начин ја олеснува соработката. Исто така, од голема важност е компанијата да има чувство и способност за флексибилност во времињата на брзи промени (Eisenhardt, Bird & Schoonhoven, 1996).

#### **1.4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА УСПЕШНОСТА**

Една компанија можеби веќе има формирано едно или повеќе стратешки партнерства, но дали навистина има доследна „стратегија за стратешкото партнерство“? Двата термини не се идентични, а разликата меѓу нив е повеќе од лингвистична – едно стратешко партнерство без јасна стратегија зад себе е осудено да пропадне. (Gomes-Casseres, 2000)

Многу често стратешките партнерства не успеваат да обезбедат вистински предности и погодности за партнерите. Многу истражувања покажуваат дека околу 40% од стратешките партнерства не успеваат да ги исполнат очекувањата на партнерите. Аналитичарите имаат различни мислења за неуспешноста на стратешките партнерства, почнувајќи од судирот на културите или егото, па сè до деловните конфликти и немилосрдната конкуренција. Сепак, најголемиот број неуспешни примери имаат еден заеднички фактор: формирањето на стратешкото партнерство се гледа повеќе како крајна цел отколку како средство со кое ќе се постигне некоја стратешка цел.

Пораката е јасна, она што е значајно е стратегијата која му претходи на договорот или на некоја деловна зделка, а не на самиот договор или деловната зделка. Компаниите кои ја следат оваа порака се поуспешни од оние што ја игнорираат. Искуството на производителот на компјутерски делови INTEL е очигледен пример за ова. INTEL користеше портфолио на стратешки партнерства со цел да ги провери

истовремено својата технологија и пазарот. Лиценцата за нивната прва генерација на микропроцесори им беше дадена на повеќе стратешки партнери, со тоа што подоцна за следните генерации, постепено се намалуваше бројот на издадени лиценци. Денес INTEL е единствениот производител на неговите најсофистицирани делови. Стратешките партнерства кои ги формираше му беа само средство за да се искачи на скалата - вистинската цел беше создавање на стандард за микропроцесори со кој ќе доминира на пазарот. (Gomes-Casseres, 2000)

Стратегијата за стратешки партнерства претставува многу повеќе од самото стратешко партнерство затоа што ја зацртува рамката за успешни партнерства. Успешноста на едно партнерство главно зависи од десет клучни фактори. Овие фактори можат да се применат како десет чекори кон успешно партнерство:

1. Постојење на јасна стратешка цел – партнерствата никогаш не се крајната цел, тие се алатки во служба на деловната стратегија
2. Знаење на подобен партнер – партнер со компатибилни цели и комплементарни способности
3. Специјализација – одредување задачи и одговорности во рамки на партнерствата на начин кој овозможува на секоја страна да го работи она што најдобро знае да го работи
4. Создавање на погодности и поттикнувачи за соработка – работењето заедно никогаш не се случува автоматски, особено кога партнерите биле претходно конкуренти
5. Минимизирање на конфликтите помеѓу партнерите – обемот на партнерството и улогите на партнерите треба да оневозможат нивно спротивставување еден против друг на пазарот
6. Делење и размена на информации- постојана комуникација ја развива довербата и ги одржува заедничките проекти
7. Размена на вработените – без разлика на видот на партнерството, личниот контакт и посета на објектите е значајно за одржување на комуникацијата и довербата

8. Градење долгорочна соработка и перспектива – заедничката издржливост во решавањето на краткорочните конфликти е зголемена поради очекувањата за долгорочни добивки
9. Развивање на повеќе заеднички проекти - успешната соработка на еден проект може да им помогне на партнерите за намалување на напнатоста поради помалку успешни заеднички проекти
10. Флексибилност – стратешките партнерства се отворени, динамични релации, кои е потребно да се развијат во согласност со нивното окружување и да тежнеат кон нови можности. (Gomes-Casseres , 2000)

Сепак, за да биде успешна едена стратегија за стратешки партнерства, потребно е многу повеќе. Треба да се воспостави внатрешна култура која ќе ги согледува партнерствата едноставно како уште една деловна опција; со свои ризици и награди, и кои ќе успеат за некои работи а не за други. Ефикасното управување со партнерствата, исто така се потпира врз способноста да се прифати и управува со промените. На партнерството му е потребно признавање, исто како и на било кој друг аспект од деловното работење, дека промените подразбираат флексибилност. Промените на пазарот предизвикуваат и промени во распоредот на производството, на пример. Исто е и со партнерствата. Една компанија нема да добие се што сака од партнерството, но може да добие нешто што не очекувала. Затоа е корисно да се земат во предвид можностите и да не се игнорираат.

Истражувањата покажуваат дека партнерствата се поуспешни доколку менаџерските култури на партнерите се компатибилни и кога врвниот менаџмент на компаниите е посветен на партнерството. Во многу случаи, еден од партнерите може да инвестира повеќе финансиски средства ако другиот партнер прифати да го води бизнисот, или да изврши трансфер на знаење во партнерството. Во други случаи, партнерите имаат еднакво учество во сопственоста но не и во управувањето, а двете страни имаат право да стават вето на одредени материјални предлози, како на пример големи трансакции, купување и продажба на ресурси итн. (A. Rivers, 2007)

Со зголемувањето на бројот на партнерствата, станува очигледно и значењето на постоење на внатрешна инфраструктура за поддршка на партнерството.

Се повеќе станува очигледно дека компаниите не можат да преживеат доколку се обидуваат да ги вршат сите активности самостојно. Исто така тие не можат да опстанат единствено со формирање на повремени стратешки партнерства. Потребна е вистинска стратегија добро осмислена и одржлива која ќе претставува силно орудие за нивниот опстанок.

За разлика од случаите на целосните преземања, каде два посебни деловни субјекти стануваат еден бидејќи едниот субјект исчезнува, стратешките партнерства наликуваат на модерни бракови: посебни кариери, посебни банкарски сметки, понекогаш различни презимиња, но постои потреба заеднички да се договараат околу водење на домаќинството и одгледувањата на децата.

Генерално, како и сите други релации, релациите помеѓу партнерствата, за да бидат успешни, треба да се негуваат, а за тоа треба да постои желба од двете страни. Согласно ова, факторите кои влијаат врз успешноста на релациите во рамки на модерните бракови, можат да се применат и на стратешките партнерства. (Moss Kanter, 1997)

- 1. Отвореност кон релацијата, но со внимание** - На почетокот на секоја нова релација, селективните перцепции ги зајакнуваат очекувањата и соништата, а се занемаруваат опасностите и ризиците. Потенцијалните партнери гледаат во другиот партнер она што сакаат да го видат и веруваат во она што сакаат да веруваат. Надежта, соништата и визиите треба да се балансираат со проверките за реалноста.
- 2. Познавање на сопствените вредности и предности и градење на јаките страни** - секоја институција која бара партнери мора да ги идентификува средствата и предностите кои ќе имаат вредност за потенцијалниот партнер и да ги зајакнат. Партнерствата помеѓу „слабите“ не опстојуваат. Најдобрите партнерства се оние кои ги здружуваат „силните“ со „силните“.
- 3. Барање компатибилност во вредностите** - Во време кога се случуваат брзи промени на различни простори, компатибилноста на вредностите, филозофијата и целите е поважно отколку специфичните карактеристики на една непосредна деловна зделка. Основата за една соработка мора да биде долготрајна и мора да постои заедничка доверба која цврсто ќе постои со сите проблеми и промени.



4. **Однесување со почит кон партнерите на партнерите** - Не е доволно да се поттикнува комуникацијата и да се градат односите единствено помеѓу менаџерите на партнерите. Сите други луѓе и институции кои соработуваат со партнерот, а кои на некој начин ја претставуваат неговата „фамилија“ треба да се придобијат со комуникација.
5. **Да не се дозволи посредници и адвокати да го водат партнерството** – Партнерството и визијата за неговата иднина мора да го водат првите луѓе на двете институции и да не дозволат некоја трета страна, како на пример: адвокатите, аналитичарите или консултантите да ја преземат водечката улога.
6. **Обврзување за заедничка работа додека деловните услови не ги разделат** – Во случај на променети услови доколку е потребно да се прекине партнерството, постои можност партнерите да започнат работа на нов проект, да ја истражуваат можноста за развој на релацијата, да ја следат промената или да останат пријатели.
7. **Да не се потпираат целосно на договорот** - Формалните договори не можат се да предвидат, а интерпретациите на договорот се разликуваат дури и во рамките на самата институција.
8. **Комуникацијата секогаш да биде „во живо“ помеѓу првите луѓе на партнерството** - сите работи се решаваат подобро доколку партнерите разговараат постојано и по склучување на договорот и ако назначат луѓе кои ќе се грижат за одржување и развој на релацијата.
9. **Вклучување на повеќе луѓе на различни нивоа** - Партнерствата започнуваат со директни поврзувања помеѓу првите луѓе и врвните менаџери. Како проектот се одвива, со време се повеќе луѓе од различни нивоа се вклучуваат во неговата реализација. Овие луѓе, исто така е потребно да се осетат поврзани и да ги познаваат своите соработници од партнерската институција. Колку повеќе луѓе се вклучени, толку повеќе имаат шанса да се запознаат лично со другите луѓе кои се инволвирани и полесно ќе се имплементираат активностите на партнерството.
10. **Градење на институционални мостови - формални структури** - активна соработка започнува кога институциите развијат структури, процеси и

способности за премостување на организациските и меѓучовечките разлики и за добивање вредност од релацијата. Ваквите структури вклучуваат формално управување (партнерски одбор), заеднички проектни тимови и амбасадори на партнерството.

- 11. Почитување на различностите** – Стратешките партнерства и мрежните поврзувања се најкорисни кога ги вклучуваат разликите – кога партнерите си даваат еден на друг нешто што тие не го поседуваат. Сепак, разликите во „специјалностите“ кои се посакувани од партнерите се пратени со повеќе „незгодни“ разлики кои се манифестираат во стилот на однесување, мотивите, целите, методи на работење или културни претпоставки. Почитувањето е значајно. Мора да се посвети време за разбирање на разликите и нивно надминување.
- 12. Подучување на партнерите и учење од партнерите** - Луѓето во рамките на едно партнерство мора да станат учители како и ученици. Често крајната вредност на едно партнерство е новото знаење или способност кое го донесува. Институциите/компаниите кои добиваат поголема вредност од нивните партнерства се оние кои имаат поголема внатрешна комуникација, разменуваат повеќе информации и создаваат атмосфера за учење.
- 13. Подготвеност за сопствена промена** – Партнерите мора да имаат желба да дејствуваат еден врз друг. За да бидат можни поврзувањата, потребно е да постојат работни компатибилности во рамките на проектите, а некогаш дури и во поширока смисла. Ова може да значи учење на јазикот и стилот на другиот или пронаоѓање на нов; прифаќање на системот на другиот или создавање на еден заеднички.
- 14. Овозможување секој да добие/победи** – Заедништвото претставува жиг на секоја соработка. Балансирањето на предностите на тој начин што секој од партнерите би добил нешто со еднаква вредност може да биде тешко изводливо гледано краткорочно, но е од големо значење на долг рок. Најуспешните партнерства се обидуваат да ја зголемат вредноста на вкупната релација до највисока можна точка, што од своја страна ја прави повредна за секој од партнерите.

15. **Зближување, промена на насоката на движење или грациозен излез** - Како и сите живи системи, релациите еволуираат. Промената мора да се очекува. Најдобрата гаранција дека партнерите ќе бидат поблиски во иднина е успешноста во она што тие се обидуваат да го постигнат во сегашноста. Успешноста ги зајакнува релациите.

Со цел да се обезбеди ефикасност во функционирањето на едно партнерство, овие принципи е потребно да се применуваат во секоја фаза на развој на релацијата. (Moss Kanter, 1997)

### **1.5. ПРЕДНОСТИ ОД ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

Развојот на телекомуникациите, интернетот и унапредените транспортни системи им овозможува на компаниите да присуствуваат на странски пазари и придонесоа за глобализацијата на бизнисот.

Одлуката за формирање стратешко партнерство зависи од потребата и целите на компаниите кои се вклучени како и на законите на земјите каде што компаниите дејствуваат.

Една компанија формира стратешко партнерство со друга ако смета дека е поефикасно на тој начин да се постигнат поставените цели отколку кога самостојно би ги инвестирала финансиските и човечките ресурси што се потребни да се реализираат овие цели.

Главни предности кои ги добиваат партнерите со формирање на стратешки партнерства се следните:

#### **Влез на пазарот**

Стратешко партнерство го олеснува влезот на странски пазари. Воведување на производ на нов пазар може да биде комплицирана и скапа постапка. Можни пречки за компанијата можат да бидат во вид на постојна силна конкуренција, неповолна владина регулатива, како и дополнителна комплексност во работењето. Исто така, постои и ризикот од дополнителни трошоци и директни финансиски загуби, доколку неправилно се проценат пазарните услови. Локалната компанија како добар познавач на локалниот

пазар најчесто го обезбедува знаењето за пазарот, приоритетите на потрошувачите, мрежите на дистрибутерите и снабдувачите.

### **Делење на ризици и трошоци**

Со формирање на стратешкото партнерство се развиваат заеднички производи за пазарот од кои произлегуваат заеднички трошоци. Поделбата на трошоци е проследена со намалување на ризиците кои би постоеле доколку компаниите би произведувале самостојно некомпатибилни производи.

### **Зголемени ефекти од размена на знаење и експертиза**

Стратешкото партнерство може да и` помогне на компанијата да се здобие со знаење и експертиза. Кога партнерите придонесуваат со здружување на способностите, брендovите, познавањето на пазарот и средствата постои ефект од зголемен обем. Резултатот претставува збир на ресурси кој има поголема вредност отколку кога компаниите би ги користеле ресурсите одвоено.

### **Добивање конкурентна предност**

Стратешкото партнерство може да и` помогне на компанијата да добие конкурентна предност. На пример, стратешкото партнерство може да ја овозможи предноста од користење поволен познат бренд кој е воспоставен од страна на еден од партнерите. Воспоставување на познат бренд претставува долготрајна и скапа постапка. Стратешкото партнерство исто така овозможува користење на разработената дистрибутивна мрежа на еден од партнерите. Комбинирањето на јаките страни и индивидуалните предности на двата партнери, им помага на компаниите да конкурираат поефикасно на пазарот и да обезбедат подобри резултати отколку кога би дејствувале самостојно.

### **Премостување на политички пречки**

Кога една компанија сака да донесе некој производ во друга земја, може да се соочи со политички фактори и строга регулатива од страна на локалната влада. Некои земји се политички рестриктивни додека други се високо заинтересирани за влијанието на странските компании врз нивната економија и бараат странските компании да

формираат заеднички вложувања со локални компании. Во вакви услови, стратешките партнерства ќе овозможат компанијата да влезе на странскиот пазар во земјата која е цел на нејзиното стратешко дејствување.(Business Multi-Info,2007)

Сепак стратешките партнерства имаат и свои недостатоци кои треба да ги имаат предвид компаниите кои сакаат да формираат вакви партнерства. Пред сè, стратешките партнерства се скапи не само поради количеството на готови пари што е потрошено од страна на компанијата, туку и поради одбиените и недобиени приходи.(A. Rivers, 2007) Прво, заедничките вложувања и партнерства вклучуваат инвестирање во менаџерски ресурси и време за формирање на партнерството, негово управување како и решавање на евентуалните конфликти на интереси помеѓу партнерите за време на функционирањето на партнерството. Дури и во случаи кога поголемиот број конфликти се решени со помош на соодветни договори, шеми за погодности (поттикнувачки мерки) или одредени трансферни цени од партнерите кон заедничкото вложување, речиси ниедно партнерство не успева целосно да ги избегне конфликтите помеѓу поедините страни.

Стратешките партнерства, исто така, можат да создадат индиректни трошоци во вид на блокирање на можноста за соработка со конкурентни компании и на тој начин и оневозможуваат на компанијата користење на евентуалната можност од разновидни финансиски опции.

Со влегување во партнерство, компанијата се отвора кон својот партнер и ги открива своите уникатни технологии. Со текот на времето, партнерот може да стане конкурент или да ги искористи придобивките од партнерството и акумулираното знаење за свои цели. Во некои случаи, стратешките партнери можат да преземаат активности кои се од поголема корист и овозможуваат поголеми предности на партнерската компанија отколку на заеднички формираното партнерство.

И покрај тоа што материјалниот дел на трошоците на партнерството може да биде предвиден за време на преговорите за негово формирање, во многу случаи рамнотежата на моќ помеѓу партнерите се менува со текот на времето. Ако една од компаниите ги зголеми своите финансиски средства, станува посилна финансиски во однос на другата и рамнотежата во распределбата на моќ се нарушува. Ако партнерството не обезбедува зголемен прилив на финансиски средства, тоа може да го

мотивира партнерот кој остварил таков прилив во својата компанија да ја искористи слабоста на својот партнер и да ги измени одредбите од првичното преговарање.

Пример за предности и недостатоци на стратешките партнерства е прикажан во следната табела. (A. Rivers, 2007) Сепак, треба да се истакне дека партнерствата се разликуваат меѓу себе според специфичностите на самите партнери и секое од нив претставува уникатна целина со свои посебни предности и недостатоци.

**Табела 3 - Предности и недостатоци на стратешките партнерства**

<b>Предности на стратешките партнерства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зголемен прилив на готови пари</li> <li>• Намалени трошоци</li> <li>• Подобар пристап до капитал</li> <li>• Добивање капитал</li> <li>• Веродостојност</li> <li>• Пристап до капацитети и технологии</li> <li>• Пристап до знаење и експертиза</li> <li>• Зголемен асортиман на производи за продажба</li> <li>• Иновациски производи</li> <li>• Креативни луѓе</li> <li>• Брзина и флексибилност во испорака на нови производи</li> <li>• Зголемени ефекти во истражувањето и развојот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поекономично отколку да се купи компанија</li> <li>• Заштеда на трошоци</li> <li>• Дистрибуција на производи</li> <li>• Диверзификација на нови пазари</li> <li>• Производна способност</li> <li>• Намален ризик</li> <li>• Потпирање на слабите страни на компанијата</li> <li>• Зајакнати односи со клучни снабдувачи и потрошувачи</li> <li>• Способност за брзо движење</li> <li>• Способност за насоченост кон основната способност</li> </ul>
<b>Недостатоци на стратешките партнерства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делење на идни профити</li> <li>• Оневозможување/поништување на други можности</li> <li>• Бариери за идни финансиски можности</li> <li>• Совладување јазични и културни бариери</li> <li>• Работење со различни или конфликтни работни практики</li> <li>• Судир на ега и различни култури на компаниите</li> <li>• Постанување зависен од другата компанија за основната експертиза долгорочно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарушувања</li> <li>• Создавање конкурент или иден потенцијален конкурент</li> <li>• Непредвидени разочарувања и главоболки од партнерот</li> <li>• Постоење недоверба кога соработката се одвива во осетливи и специфични области</li> </ul>

Извор: Jennifer A.Rivers, "Types Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances", 2007

## **1.6. РИЗИЦИ ПРИ ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

Голем број студии се повеќе насочени кон утврдување на детерминантите за успешноста на стратешките партнерства отколку на причините зошто тие се неуспешни и пропаѓаат.

Од големо значење е прво да се анализираат ризиците и проблемите подетално, со цел да се утврдат вистинските причини зошто околу 60% од формираните стратешки партнерства не успеваат. (Kalmbach & Russel, 1999)

### **Судир на различни култури**

Културните разлики се еден од најголемите проблеми со кој се соочуваат компаниите во рамките на стратешките партнерства. Овие културни проблеми се состојат во јазикот, егата, шовинизмот и различните ставови кон бизнисот, кои можат да го отежнат работењето. Ако компаниите потекнуваат од различни земји, првиот проблем може да настане поради можната јазичната бариера со која тие ќе се сочат. Од значителна важност е компаниите кои соработуваат заедно да можат да комуницираат и да се разбираат меѓусебно или се осудени на неуспех дури и пред да започнат со работа. По извршената комуникација, фирмите може да се сочат со проблеми во работењето. Различните култури работат на различни начини. На пример, западноевропските и американските компании го вреднуваат работењето врз основа на профитот, учеството на пазарот и специфичните финансиски предности. Од друга страна, јапонските компании своето вреднување го базираат првенствено на тоа како работењето овозможува градење на стратешка позиција, особено со унапредување на вештините и способностите. (Daniels and Radebaugh, 2001)

Националните културни вредности директно влијаат врз формирањето на стратешкото партнерство и ја регулираат релацијата вршејќи контрола помеѓу очекуваната технолошка несигурност и формирањето на партнерството. (Steenma, 2000)

### **Недостаток на доверба**

Делењето на ризикот претставува основна алатка за поврзување во рамките на партнерството. Што ќе се случи ако едната компанија-партнер е успешна, а другата

доживува неуспех? Во многу случаи партнерите го посочуваат неуспехот на другиот партнер. Чувството на посветеност и приврзаност пожелно е да се негува и шири во рамките на партнерството. Пренесувањето на вината не ги решава проблемите туку ја зголемува напнатоста меѓу партнерите и многу често доведува до распаѓање на партнерството. (Lewis,1992)

Градењето доверба е најзначајниот и најтешкиот фактор на едно успешно партнерство. Единствено луѓето а не компаниите можат да веруваат еден во друг. Затоа стратешките партнерства треба да се формираат за да ја зголемат довербата меѓу поединците. Компаниите мора да развијат три вида доверба кои вклучуваат одговорност, еднаквост и поверливост. Голем број стратешки партнерства се распаднале како резултат на недостаток на доверба предизвикувајќи нерешливи проблеми, недостаток на разбирање и безнадежни релации. (Lewis,1992)

### **Недостаток на јасни цели**

Во денешниот деловен свет, голем број стратешки партнерства се формираат од погрешни причини. Ова несомнено ќе предизвика катастрофални последици во иднина. Многу компании влегуваат во партнерство за да се борат против индустриските конкуренти. Менаџерите веруваат дека оваа активност ќе овозможи конкурентите да ја избегнат нивната компанија како цел на конкуренцијата. Но спротивно на ова мислење, ваквата активност јасно ќе покаже дека проблеми постојат во рамките на здружените компании. Партнерството може да ги стави компаниите во фокус и да предизвика уште поголема конкуренција. Партнерствата исто така се формираат со цел да решат внатрешни проблеми на компаниите. Иако менаџерите веруваат дека со зголемување на бројките ќе има и брзо решение за нивните тековни проблеми, вистината е всушност дека компанијата веќе пропаѓа и по тој пат (продолжувајќи го безнадежно времето на своето работење) со себе повлекува и друг. (Kilburn, 1999)

Има голем број стратешки партнерства, кои иако се формирале поради оправдани причини, сепак не функционираат. Различните цели, неспособноста за заедничко прифаќање и делење ризици и недостаток на доверба се причините кои водат кон рано напуштање на партнерството од страна на неговите партнери. Зошто партнерствата не успеваат? Најчесто менаџерите формираат партнерство без да извршат правилно истражување на чекорите кои се потребни за да се обезбедат основните



принципи на соработка. Соработката во сите области е клуч за успешно партнерство. (Lewis, 1992)

### **Недостаток на координација помеѓу менаџерските тимови**

Ако врвното раководство на една компанија не ги усогласи активностите кои треба да се реализираат, тогаш истите тие можат да бидат причинители за многубројни нарушувања во едно партнерство, особено во случаи кога партнерите остануваат конкуренти и покрај нивното формирано меѓусебно стратешко партнерство. Ако на пример една од компаниите самостојно на своја рака врши маркетинг и продажба на своите производи додека е во партнерство со друга компанија, тогаш тоа најверојатно ќе биде причина за нивно раскинување на релацијата. Истовремено, можно е тие да завршат со меѓусебна „војна“ на која ќе и` бидат потребни многу години за да заврши ако воопшто и заврши. Дobar пример од овој вид е обидот на автомобилската компанија „Волво“ (Volvo) да се спои со „автомобилската компанија „Рено“ (Renault) во 1993 година, меѓутоа поради различната технологија што ја нудеа двата партнера и неусогласеноста во нивната соработка, ова партнерство доживеа неуспех, а со тоа „Волво“ привремено го уништи богатството на своите акционери. (Bruner, 1999)

### **Разлики во оперативните процедури и ставовите меѓу партнерите**

Проблеми кои можат да настанат помеѓу компаниите во рамките на трговските стратешки партнерства претставуваат различните ставови меѓу компаниите во однос на процедурите во работењето. Една компанија може да доцни во доставувањето на својот производ или услуга, или може да произведе производ со лош квалитет и на тој начин да предизвика недоверба помеѓу партнерите. Кога ќе се појават проблеми од ваков тип, најчесто го разлутуваат едниот партнер што може да доведе до преземање на другиот партнер или партнерството. (Melcher & Edmundson, 1997)

### **Релациски ризик**

Постојат голем број примери во практиката кога партнери кои биле во стратешко партнерство станале ривали и конкуренти. Погрешно избраниот партнер или несоодветната и лоша структура на партнерството можат да го уништат партнерството на самиот почеток од неговото формирање. Исто така, недоволната ангажираност во управувањето со партнерството по неговото формирање може да уништи една

потенцијално успешна и ветувачка релација. Релацискиот ризик се однесува на веројатноста дека еден од партнерите нема да биде доволно посветен кон партнерството и дека неговото можно опортунистичко однесување ќе ги наруши добрите изгледи на партнерството. (Segil, 1997) Во голем број случаи партнерите се повеќе заинтересирани да го бараат сопствениот интерес отколку заедничкиот интерес на партнерството. Опортунистичкото дејствување од овој вид вклучува избегнување на обврски, присвојување на ресурсите на партнерот, искривување на информациите од заеднички интерес, криење на програми за работа и испорачување на незадоволителни производи и услуги. (Das & Teng, 1999)

Компаниите можат да управуваат со релацискиот ризик користејќи неколку правила:

- *избегнување* на конкуренцијата помеѓу партнерите – Ризикот од конфликти е висок во рамки на стратешките партнерства помеѓу конкуренти
- дефинирање на полето и границите на соработка – Мора точно да се знае до каде ќе оди соработката и да се почитува границата која не смее да се премине, а која претставува „приватно“ поле на дејствување на партнерот.
- да не се игнорира управувањето – Внимателно избраната структура на едно стратешко партнерство и нејзиното континуирано приспособување и унапредување со текот на времето, е клуч за градење на конструктивна релација.
- градење релации помеѓу партнерите на повеќе нивоа во рамките на нивните организации - Треба да се овозможи овие релации постојано да се развиваат на повеќе нивоа.
- *да не се базира релацијата исклучиво на доверба* - Меѓусебната хемија е добра и посакувана, но не треба да биде замена на мониторинг механизмите, поттикнувачите за соработка и организациската регулатива.
- *успехот започнува дома* - Без постоење на поддршка во рамките на сопствената внатрешна организација, надворешните партнерства ќе бидат неуспешни.

- *фокусирање на позитивните страни и предностите и надминување на негативните страни и недостатоците* - Ако некое партнерство било неуспешно треба компанијата да се соочи со фактот дека тоа е готово и дека партнерството не го постигнало тоа заради кое било формирано. Треба да се гледа напред и да се има предвид дека успешните партнерства постигнуваат многу повеќе од поставените и планирани цели. (Gomes-Casseres, 2000)

### **Ризик во процесот на работењето**

Ризикот поврзан со процесот на работењето претставува веројатност дека едно стратешко партнерство може да не успее и покрај целосната посветеност на двата партнера. Изворите на ризикот поврзани со процесот на работење вклучуваат еколошки фактори, како на пример: измени во владината политика, војна или економска рецесија; пазарни фактори, како на пример: остра конкуренција и флукуација на побарувачката; и внатрешни фактори, како на пример недостаток на способност и вештини во критични сфери или едноставно лоша среќа (Das & Teng, 1999)

### **Можноста од создавање на иден локален или глобален конкурент**

Еден партнер, на пример, може да го користи стратешкото партнерство со цел да го тестира пазарот и да се подготви да формира подружница во целосна сопственост. Со одбивањето да соработува со други компании во рамките на својата индустриска гранка, една компанија може да ја намали веројатноста од создавање конкурент кој би можел да ја загрози основната сфера на нејзиното работење. Исто така, една компанија може да инсистира на договорна клаузула според која партнерите се ограничуваат да конкурираат еден на друг за некои производи или во рамките на одреден географски регион. (Wild, 2000)

Не е мал бројот на случаи каде што постојат проблеми и ризици поврзани со стратешките партнерства. Овие проблеми се зголемуваат кога два силни партнера се еднакво моќни на глобално ниво. Постојат примери во практиката кога првобитната цел за формирање на партнерството се запоставува како резултат на пројавените сопствени потреби на моќните партнери. На пример, една компанија во согласност со својата стратегија може да формира партнерство со друга компанија со цел овозможување пристап до одредени ресурси и постигнување флексибилност. Постои опасност, со

текот на времето, другата компанија партнер да достигне технолошка способност и да преземе ефективна контрола над интелектуалната сопственост на партнерството. Спојувањето на истражувањето и развој и` на производството може да создаде сериозни тешкотии за заштитата на интелектуалната сопственост и реализацијата на неговата потенцијална вредност. (Garnsey & Wilkinson, 1994)

### **Други проблеми**

Други проблеми кои можат да предизвикаат незадоволително работење во рамките на едно стратешко партнерство вклучуваат: губење на доверба, промена на стратегијата, вредноста не се материјализирала, различните култури не се приспособиле едни на други, системите не се интегрирале. (Kalmbach & Roussel, 1999)

Според студијата спроведена во Financial Times (1999), главната причина заради кои стратешките партнерства не ги исполнуваат секогаш очекувањата е „Неуспешноста да се зграби и јасно да се изговори нивната стратешка цел“. Тука се вклучува и неуспешноста да се истражуваат и другите алтернативи покрај партнерството. Втората причина за неуспешноста на некои партнерства, наведена во истата студија, е „недостаток на признавање за поврзаноста помеѓу вкупната стратегија на компанијата и улогата на партнерството во рамките на таа стратегија“.

Големите компании во минатото формираа заеднички вложувања со цел да ги поделат ризиците својствени за големите проекти, но нивните мотиви за формирање партнерства денес се различни. Стратешките партнерства можат да им помогнат на компаниите да се осигурат против потенцијалните загуби кои можат да ги предизвикаат конкурентните технолошки стандарди и да ги намалат трошоците на главните стратешки промени, со внесување на нови знаења и способности во компанијата учесничка. (Gomes-Casseres, 2000) Стратешкото партнерство може да се разгледува како опција во идниот развој на една компанија која може да го прифати партнерството или да го прекине, зависно од променетите и новонастанатите услови. Некои партнерства овозможуваат делење и директно управување со деловните ризици.

И покрај предностите и атрактивноста од формирање на партнерства, сепак релациите помеѓу компаниите во рамките на заедничките вложувања во основа често пати се ризични. Многу е важно да се има предвид и да се настојува партнерите на една компанија да не станат нејзини непријатели во иднина. (Gomes-Casseres, 2000)

Современото заедничко вложување беше всушност изум на нафтените компании со цел да го поделат ризикот. Нафтените истражувања претставуваа ризични и скапи потфати и затоа делењето на трошоците со партнер претставуваше разумно решение, дури и ако тоа значеше делење на профитите и придобивките. Денес мотивите за формирање на едно партнерство се покомплексни. И покрај тоа што делењето на ризиците сè уште претставува една од причините за формирање на партнерство, таа не мора да биде толку значајна како на пример добивање пристап до комплементарни ресурси, влијание врз индустриски стандарди или победа на конкурентите на пазарот. На овој начин, со применување на вакви стратегии, стратешките партнерства т.е. алијансите претставуваат начин на управување со ризиците. Денес, стратешките партнерства, не само што им овозможуваат на компаниите да ги делат трошоците на ризичните проекти, туку тие исто така им овозможуваат да се осигурат против ризиците, да ги намалат трошоците поврзани со реагирање кон непредвидени движења и најважно да обезбедат опции за истражување на идни можности. Сепак, компаниите кои влегуваат во вакви партнерства, соочени се со еден непријатен парадокс. За да управуваат со ризикот, тие избираат организациска структура или стратегија која самата по себе е ризична имајќи предвид дека голем број заеднички вложувања завршуваат со непријатен „развод“ или заедничко разочарување. На некој начин, стратешките партнерства им овозможуваат на компаниите да обезбедат заштита од деловниот ризик само со преземање на дополнителен „релациски“ ризик. Трагедијата за многу компании е тоа што тие немаат една сеопфатна рамка или методологија која ќе им овозможи да извршат проценка на соодносот помеѓу овие два вида на ризици.

Ризиците поврзани со управување со стратешките партнерства се добро познати, но улогите на стратешките партнерства во управување со деловниот ризик не се познати доволно. (Gomes-Casseres, 2000) Поради тоа, ќе го насочиме нашето внимание токму кон управувањето со деловниот ризик.

### **Несигурноста и стратешките партнерства**

Стратегиските ризици со кои се соочуваат компаниите произлегуваат од несигурноста што е присутна во нивното технолошко, пазарно и конкурентно опкружување. Ова значи дека тие не можат да бидат сигурни дека реализацијата на некоја стратешка активност ќе им донесе добивка, како на пример инвестирањето во нова фабрика или развој на нов производ. Што би требало тогаш тие да прават? Еден

можен пристап може да биде да се стремат да ја намалат на минимум штетата од негативниот исход (резултат). Друг пристап е да се избегнува посветеност на конкретна стратегија додека не се добие јасна претстава за иднината. Трета можност е обид да се влијае врз самата несигурност. Исто така се користи и комбинирањето на повеќе можности и пристапи во рамките на стратегиите, што од своја страна дава ефикасни резултати. Стратешките партнерства можат да помогнат во сите овие пристапи кон управувањето со стратегискиот ризик. За да се добие појасна претстава зошто е тоа така, потребно е накратко да се потсетиме на дефиницијата на стратешките партнерства. Тие претставуваат уникатна организациска структура која овозможува соработка помеѓу компании. Стратешките партнерства, како што истакнавме претходно, се јавуваат во повеќе форми почнувајќи од едноставни заеднички вложувања сè до комплексни конзорциуми и континуирано променливите договори за заеднички развој. Без разлика на формата, едно стратешко партнерство управува со континуирана, отворена релација, без одредени ограничувања од аспект на времетраењето помеѓу партнерите кои остануваат одвоени фирми. Како што веќе беше кажано погоре, краткорочните зделки со јасно утврдени рокови и услови, не претставуваат стратешки партнерства исто како и комплетните спојувања на компаниите и преземањата. Убавината и предизвикот на стратешките партнерства е токму и недвосмислено во нивната флексибилност и делумната посветеност на нивните членови. Со делумните обврски и ангажирања инволвирани во едно партнерство, (компаниите можат да ја зголемат или намалат својата насоченост и посветеност кон одредена стратегија во рамките на партнерството) се оставаат на располагање на компанијата ресурси кои може да ги инвестира во повеќе други активности и на тој начин се врши диверзификација на ризикот. Во исто време, „неограничената“ природа на едно стратешко партнерство значи дека ако не се управува претпазливо, може да ги раздвои и поништи сите потенцијални добивки. Ако делумните одговорности и посветеност на членовите на едно партнерство не се доволни да ги обврзат да соработуваат заеднички, тогаш партнерството претставува рецепт за стратешка блокада и пропаѓање. (Das, T. K., and Bing-Sheng Teng, 1999)

### **Управување со стратешките ризици – пониско изложување на ризикот**

Вклучување на повеќе партнери во еден ризичен потфат ја намалува можноста секој еден од нив да биде изложен на загуба. Оваа техника е стара како и самиот

капитализам . Во 17 век компаниите ја користеа да финансираат ризични патувања. Во 20 век нафтните компании многу често се здружуваа. Денес компаниите ги освојуваат небеските простори или ги истражуваат длабочините на ДНК и атомските структури. Пример за ова е ИРИДИУМ - конзорциум на компании во областа на електрониката, телекомуникациите и воздухопловството кои лансираа 66 сателити во вселената и ја воведоа првата телефонска услуга околу светот, во 1998 година. Ова иницијатива чинеше повеќе од 5 милијарди САД долари и здружението поднесе барање за доброволно банкротство (стечај) во рок од една година. Една од причините за овој неуспех е тоа што проектот беше надминат од технолошките и пазарните трендови кои не беа предвидени кога иницијативата беше покрената. Имајќи го предвид водечкото место во технологијата и стремејќи се да го обезбеди пазарот кој сè уште не постоеше, му донесе големи ризици на ИРИДИУМ. „Моторола“, производител на мобилни телекомуникациски уреди во САД, од друга страна, заедно со своите партнери, правилно постапуваше со тоа што ја намалуваше својата изложеност кон ризикот, а со тоа и на можноста за загуба. Сите други комуникациски-сателитски проекти кои се одвиваа, беа преземени и управувани од конзорциуми на учесници кои бараа да го делат ризикот. (Gomes-Casseres, 2000)

### **Заштита на сопствените вложувања (осигурување од финансиска загуба)**

Уште една корисна карактеристика на стратешките партнерства претставува можноста компаниите да се обезбедат против загуба во однос на две или повеќе конкурентни технологии. Ова, исто така, е главната причина зошто стратешките партнерства се развиваа брзо во рамките на индустријата на информациско комуникациската технологија. Со ваквата стратегија не само што изложеноста на загуба на една компанија е намалена во секој еден проект, туку уште поважно, нејзините шанси за успех се зголемуваат. MICROSOFT, на пример, формираше повеќе стратешки партнерства и инвестираше во голем број компании, нудејќи конкурентни решенија во врска со интегрирањето помеѓу телевизорите и персоналните компјутери. (Gomes-Casseres, 2000) За таа цел MICROSOFT инвестираше во телефонски компании со цел да предизвика појава на брз интернет пристап преку телефонски линии како и во компјутерски компании, со цел да го развие безжичниот интернет итн. Ваков пример на диверзифицирано инвестирање во повеќе компании, претпоставува дека некои инвестиции ќе бидат успешни а некои не. Во секој случај, MICROSOFT очекуваше дека

барем една од овие инвестиции ќе биде исплатлива, што всушност подоцна и се потврди. Стратешките партнерства се најкорисни за заштита на вложувањата на една компанија, кога постои несигурност помеѓу конкурентните идни резултати и очекувања. Постоенето на ваквата несигурност е вообичаена во рамките на компаниите од информатичко комуникациската технологија каде што најверојатно само една или многу мал број компании се добитници или водечки на одреден пазар. Од тие причини, исплатливо е снабдувачите, потрошувачите и обезбедувачите на услугите од комплементарните технологии да формираат партнерства со повеќе заинтересирани страни, со цел да си обезбедат водечко место на пазарот.

### **Намалување на транзициските трошоци**

Една компанија, без разлика дали ја користи стратегијата за заштита на своите вложувања или за делење на ризиците, и во двата случаи презема пасивна улога по формирање на своето партнерство. Со текот на времето и случувањата, компанијата е заштитена од прекумерна загуба поради постоењето на поголем број партнерства. Меѓутоа, во рамките на стратешките партнерства може исто така да постои активно управување со ризикот. Партнерствата често пати се користат за да се изврши измена на способностите и стратешката положба на една компанија. На пример, ЗЕРОКС (XEROX) производител на принтери и машини за копирање во САД, и Корнинг (Corning), водечки производител на стакло во САД, се добро познати по формирањето на заеднички вложувања со цел да освојат нови меѓународни пазари и да добијат пристап кон нови технологии. (Gomes-Casseres, 2000) Од друга страна, голем број други компании, за истата цел ја користеа стратегијата на спојувања и преземања. Се поставува прашањето, кога една компанија е под притисок да изврши промена на деловните способности или положбата на пазарот, во кој случај треба да формира стратешко партнерство, а кога преземање на друга компанија? Разликите во издвоените трошоци го предодредуваат изборот на соодветната стратегија. Овие стратегии различно управуваат со ризикот. Постојат два ризици кои се неразделиви при секој напор на една компанија да го трансформира својот бизнис: ризикот да се појде во погрешна насока и ризикот да се соочи со бариери и да не работи добро т.е. едвај да „преживува“, дури и ако се движи во правилна насока. Користењето на партнерствата во споредба со преземањата може да ги намали „транзициските трошоци“ во двата случаи. Стратешкото партнерство и овозможува на компанијата да ја провери насоката



по која се движи и да се повлече грациозно доколку се покаже како погрешна. (Spekman, Lynn & MacAvoy, 2000) Генерално, ова е поекономично и вклучува пониски трошоци отколку во случај да се преземе една компанија, а потоа да се ослободи од неа. Стратешкото партнерство, исто така, овозможува пренос на знаење и способности постепено, додека партнерот одржува интерес за бизнисот. Преземањето на една компанија, од друга страна, може да ја уништи намерата за обновувања во купената компанија.

### **Обезбедување опции во идниот развој (за истражување нови можности)**

Стратешкото партнерство, во својот почетен стадиум на индустриска трансформација, може да претставува начин за обезбедување опции за истражување нови можности во идниот развој. Една компанија, прво инвестира во едно партнерство, а потоа има опција да избере или да излезе од партнерството или подлабоко да се ангажира откога ќе дознае како се развива бизнисот. Трошоците за почнување на партнерството се релативно ниски во овој случај, како и трошоците за негово прекинување, но вредноста на опцијата дека релацијата ќе се развива може да биде висока. Големото значење и вредност на ваквата опција зависи од флексибилноста на дејствување врз идните (непредвидливи) настани.

Овие опции имаат сличности со хартиите од вредност како финансиските опции.

Една опција, во светот на финансиите, претставува право да се купи или продаде хартија од вредност во одреден период по претходно утврдена цена. Ова не претставува конкретна обврска. Ако акцијата не е употребена во рамките на тој период, престанува со важност. Главната вредност на акцијата произлегува од нејзината флексибилност да дејствува во иднина паралелно со развивањето на настаните.

Колку е поприсутна несигурноста во опкружувањето за одвивањето на идните настани, толку е повисока вредноста на флексибилноста да дејствува во иднина со развивањето на новите настани.

Пример за користење на стратешките партнерства како опции за истражување во одредена област, во овој случај во доменот на оптичките влакна, и преземање на водечкото место во оваа сфера е американската компанија „Корнинг глас“ (Corning Glass). Кога ги започна своите истражувања во 1970-тите години, идејата за

пренесување на информации во форма на светлосни импулси преку стаклено влакно не беше тестирана надвор од лабораторија. Корнинг формираше неколку стратешки партнерства со телекомуникациските компании и истражувачки центри со цел да ги намали техничките неизвесности и да развие комерцијално решение. По добивање на нови информации, Корнинг лансираше втор бран на стратешки партнерства, но овој пат со првите корисници и производители. Нивниот најзначаен партнер беше „Сименс“ (Siemens), кој беше партнер со 50% учество во „Сиекор“ (Siecor), компанија за оптички кабли која многу брзо стана доминантна во индустријата. До 1999 година, Корнинг го зголеми својот интерес за оптички влакна до таа мера што ги купи акциите на „Сименс“, со цел да управува и да го поседува бизнисот. (Spekman, Lynn & MacAvoy, 2000)

### **Директно управување со ризикот**

Стратешките партнерства имаат можност всушност да го намалат ризикот директно, со унапредување на шансите за успех на проектот. Оваа стратегија е комплементарна со другите со тоа што една компанија може со своето работење да овозможи проектот да успее, додека исто така се обезбедува против загуба т.е. ги заштитува своите вложувања. Во фармацевтската индустрија има многу примери од ваков вид. Во некои случаи, големите фармацевтски компании ги мултиплицираат своите инвестиции во новоформираните компании од биотехнологијата и во универзитетските лаборатории првенствено за да го поделат ризикот и да ги заштитат своите вложувања од потенцијални загуби. Во други случаи, меѓутоа, тие подетално се ангажираат во формулирањето на планот за работа на ново-формираните компании или им даваат обука за маркетинг, процесот на контрола и произведувањето на нови лекови. Најчесто, овој вид на директно управување со ризикот се согледува во комплексните серии на одлуки и извршени плаќања, кои се одредени да ја водат новоформираната компанија додека во исто време се создава опција на флексибилност за поголемиот партнер. Друг значаен вид на директно управување со ризикот и негово намалување, особено присутен во рамките на партнерствата помеѓу високо конкурентните интернет технологии, претставува постигнувањето договор со конкурентите или ривалите за прифаќање заеднички стандарди. Сепак, заштитата од ризици која се нуди во рамките на едно стратешко партнерство никогаш не е бесплатно. Покрај трошоците потребни за

формирање и управување со партнерството, самата организациска стратегија налага преземање на дополнителни ризици. (Das, T. K., and Bing-Sheng Teng, 1999)

## **1.7. ЕЛЕМЕНТИ НА СТРАТЕГИЈА НА СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

Стратешките партнерства кои се засноваат на една доследна стратегија, успеваат да опстанат. Искуството покажува дека мора да се задоволат четири клучни елементи за компанијата да има доследна стратегија за стратешко партнерство:

- 1. Формирање на стратешко партнерство.** Основната деловна стратегија ја развива логиката и структурата на индивидуалните партнерства . Деловната стратегија на една компанија мора да ја обликува нејзината стратегија за стратешки партнерства и конечно формирањето на самото партнерство;
- 2. Управување со стратешкото партнерство** - динамично следење и насочување на развојот на секое партнерство;
- 3. Мрежно поврзување на стратешките партнерства** - отвореност кон повеќе партнерства и овозможување координација помеѓу партнерствата;
- 4. Градење способности и вештини на стратешките партнерства** - внатрешна инфраструктура која се стреми кон зголемување на вредноста на надворешната соработка.

Овие елементи комбинирани заедно ќе одредат дали една фирма е успешна во користењето на своите партнерства. Генерално гледано, стратешките партнерства самите по себе не се ниту добри ниту лоши за една компанија, сè зависи од тоа како се користат. Ако се добро управувани, стратешките партнерства можат да создадат огромни вредности. Ако не се управува соодветно со нив, можат да претставуваат скапи активности или нарушувања.

### **1.7.1 ФОРМИРАЊЕ НА ПАРТНЕРСТВОТО**

Поголемиот број менаџери ќе се согласат дека формирањето на едно партнерство треба да биде поврзано со деловната стратегија на компанијата која го одредува изборот на партнерите, резултатот од партнерството што го очекува компанијата итн. Сепак, во поголем број случаи, компаниите влегуваат во партнерства без јасно усогласување со нивната постојна стратегија. Причината за ова е делумно поради тенденцијата

партнерите да го претставуваат самото стратешко партнерство како крајна цел. Најчесто, можноста за формирање партнерство доаѓа ненадејно, предизвикана можеби од некое поставено прашање или побарување, напредувањето на конкуренцијата или поради извршена дискусија помеѓу раководните лица на две или повеќе компании. Партнерствата најчесто се формираат без навистина да се утврди дали е потребно такво партнерство и ако е потребно тогаш каков вид на партнерство да се избере. Во новата економска трка „забрзаното зголемување на компаниите“ се интерпретира како „забрзано поврзување и здружување“. (Gomes-Casseres, 2000) Ако компаниите не се во состојба да го добијат својот удел на пазарот и брзо да стекнат доминантна позиција, тогаш тие сметаат дека мора веднаш да најдат партнери. За голем број од нив тоа значи да се потпишат што поголем број договори во најкраток можен рок. Во трката за склучување на што поголем број партнерства, заборават на добро познатата поговорка „Кој ќе се ожени набрзина, ќе се кае цел живот“. Компаниите кои успеваат во своите партнерства се оние кои на прво место ја ставаат стратегијата, а потоа, на второ место, склучувањето на одредена трговска зделка. Целите на стратешките партнерства се разликуваат во зависност од одделните деловни стратегии. На пример, партнерствата кои се насочуваат кон „понудата“, ги користат предностите од растечките економии и специјализацијата на тој начин што едниот партнер го снабдува другиот со производи и услуги; партнерството кое има за цел „позиционирање“ им овозможува на партнерите пристап до нови пазари или да ги развијат постојните; партнерство кое се насочува кон „учење“ развива нови технологии преку соработка во истражувањето или преку трансфер на вештини помеѓу партнерите. Голем број партнерства претставуваат комбинации на овие цели.

По донесената одлука да се формира едно стратешко партнерство, компанијата треба да направи повеќе избори. Некои од нив се поврзани со управувањето, а некои се однесуваат на законските одредби.

### **Избор на партнер**

Една компанија мора да има предвид многу фактори при изборот на соодветен партнер. Прво, мора да избере компанија со компатибилен стил на управување. Второ, од големо значење е да ги анализира производите и услугите на партнерот. Стратешкото партнерство најверојатно ќе работи најдобро и ќе биде успешно доколку партнерите имаат комплементарни производи и не се директни конкуренти. Трето, треба да се

разгледаат потенцијалните ризици од партнерството. За да се постигне ова, двата партнера потребно е да добијат колку што е можно повеќе информации еден за друг, пред да склучат каков било договор. Некои од прашањата кои можат да си ги постават се: дали потенцијалниот партнер има формирано други стратешки партнерства? Дали биле партнерствата успешни или неуспешни? Зошто? Дали потенцијалниот партнер е финансиски стабилен? Дали потенцијалните партнери делат заеднички цели или заедничка визија за стратешкото партнерство? На крај, треба да се нагласи дека постојат ситуации кога компанија во приватна сопственост формира заедничко вложување со владата како партнер. Вакви случаи има во рамки на истражувањето, експлоатацијата и развивање на полињата за нафта. Владата ги контролира ресурсите, а приватната компанија ја нуди својата експертиза и искуство за развивање на ресурсите. (Kanter 1994)

### **Одлуки за управување**

Во рамките на стратешките партнерства кои се базираат на заеднички вложувања, поделбата на управувањето треба да биде внимателно планирана. Има различни механизми преку кои управувањето на ваквото партнерство може да биде поделено. Управувањето може да биде такво каде што секоја страна учествува целосно во управувањето. Ова претпоставува висок степен на соработка.

Вториот механизам е преку доделување на управувањето на едната страна. Во рамките на овој вид управување, одговорноста е вообичаено дадена на партнерот кој поседува поголем дел од акциите во заедничкото вложување.

Третиот механизам претставува делегирање на одговорностите на извршните менаџери во рамките на заедничкото вложување. Овој вид на управување претпоставува дека извршните менаџери се вработуваат да управуваат со заедничкото вложување. Тие може да примат надворешни менаџери или да ги преземат од компаниите кои се сопственици на заедничкото вложување. Извршните менаџери се одговорни за секојдневните активности и донесување на одлуки. Компаниите кои се сопственици на заедничко вложување не се вклучуваат во секојдневните активности.

### **Вид на сопственост**

Во случај на стратешко партнерство базирано на заедничко вложување, мора да се избере формата на деловно работење. Вообичаено, заедничкото вложување се

формира како акционерско друштво, но законите во различни земји се разликуваат во врска со различните видови акционерски друштва кои се на располагање и со законските услови за нивно формирање. Најчесто, заедничкото вложување е формирано во согласност со законот за трговски друштва во земјата каде што ќе го врши своето деловно работење. Но ова не секогаш така. Во некои случаи, може да се избере друга земја, затоа што таа нуди даночни олеснувања или други законски предности. (Земји кои најчесто се избрани од даночни причини се Бахамите, Лихтенштајн и Монако.) Треба да се напоми дека не сите заеднички вложувања се формираат како акционерски друштва. Можно е да постојат законски причини за формирање на заедничко вложување во форма, на пример, на друштво со ограничена одговорност.

За изборот на организацијата и нејзиното формирање треба да се консултираат адвокати и правни лица. Во случајот на меѓународни стратешки партнерства, треба да се вклучат адвокати кои поседуваат лиценци за работење во секоја од инволвираните земји.

Договорот според кој се формира едно стратешко партнерство, покрај формата на организацијата ги вклучува одговорностите на управувањето, финансиски прашања и донесувањето на одлуки. Постојење на други специфични клаузули зависи од потребите на индивидуалните партнери.

### **Посебни согледувања при формирање на меѓународни стратешки партнерства**

Компаниите кои формираат меѓународни стратешки партнерства се соочени со дополнителни согледувања и избори, особено ако се работи за заедничко вложување. Една област од особено значење и интерес е интелектуалната сопственост. Правата за интелектуална сопственост вклучуваат трансфер на технологија, патент, трговска марка и заштита на авторски права. Правата за интелектуална сопственост се најчесто пренесени или поделени во рамките на меѓународното заедничко вложување. Сепак, оваа вклучува во себе и ризик затоа што сите земји немаат исти заштитни закони за правата на интелектуална сопственост. Законите во некои земји може да дозволат правата за интелектуална сопственост да истечат побрзо од тие во други земји. Исто така, даночната примена на законите поврзани со правата на интелектуална сопственост можат да создаде проблеми. Ова е област каде што од исклучително значење е добивање совет од правно лице како и обезбедување соодветна документација.

Финансиските прашања претставуваат втора област од интерес, особено во кои валути се вршат плаќањата и курсевите според кои се врши размената. Прво, курсевите се променливи и можно е драматично да флукутираат. Затоа мора да се назначи видот на валутата која ќе биде користена за плаќањата помеѓу компаниите од две различни земји. Второ, потенцијалната инфлација мора да се има предвид. Трето, каматните стапки можат да бидат нарушени од финансиска нестабилност. Од тие причини, изборот на валутите, курсевите, потенцијалните измени на стапките на инфлација во инволвираните земји, и изворите на кредити се дополнителни прашања кои треба да се имаат предвид при формирање на меѓународни стратешки партнерства.

Трета област од интерес претставува потенцијалната политичка нестабилност. Нестабилноста во одредени земји, како и потребата за демократски реформи во други, предизвикува компаниите да бидат претпазливи кога инвестираат надвор од својата земја. (*Stenzel, 2003*)

При формирање на стратешкото партнерство менаџерите треба да си ги постават следните прашања:

- Зошто да се формира стратешко партнерство наместо да се искористат внатрешните ресурси, да се преземе друга компанија или да се купат производи и услуги на пазарот?
- Кој е дометот на стратешкото партнерство т.е. што е вклучено а што исклучено? Кои пазари или производи, технологии и деловни системи ги вклучува?
- Кои се критериумите и методологијата за избор на партнер?
- Кои се опциите за структура на стратешкото партнерство и кои се влијанијата на структурата врз управувањето и делење на вредноста?
- Како да се преговара во рамките на стратешкото партнерство, односно, кои се приоритетите, кој треба да биде во преговарачкиот тим, и како преговарањето ќе влијае врз релацијата помеѓу партнерите? (*Bamford, Gomes-Casseres and Robinson, 2003*)

### 1.7.2 МЕНАЏМЕНТ СО ПАРТНЕРСТВОТО

Стратешкото партнерство претставува начин на делење контрола врз идни одлуки и управување со идни преговори помеѓу компаниите. Тоа е потврда дека првичниот договор во некоја смисла е некомплетен. Дури и кога правилно се формирани стратешките партнерства, партнерството не може да опстојува и да се развива само од себе. Партнерите мора континуирано да вложуваат напори и да ја приспособуваат релацијата кон новонастанатите услови. Тоа е причината зошто успешноста на стратешките партнерства зависи од нивните структури за управување и од постојната релација помеѓу компаниите, вклучувајќи ги и личните врски помеѓу менаџерите.

Стратешките партнерства се отворени и постојано подлежат на промени. Ако сите услови на размената помеѓу две компании може целосно да се идентификуваат и договорот на почетокот, тогаш не им е потребно партнерство - ќе им биде доволен и едноставен купопродажен договор. Со оглед на тоа што во секое партнерство почетниот договор е на некој начин некомплетен, успешноста ќе зависи од управувањето со идните заеднички одлуки. Затоа, тековниот однос помеѓу компаниите е критичен.

Тенденцијата на стратешките партнерства да се менуваат со времето често погрешно се толкува како слабост. Менаџерите се жалат за високиот „степен на разделба“ во рамките на партнерствата, а истражувачите и аналитичарите спроведуваат статистички истражувања поврзани со „нестабилноста“ на овие структури. Меѓутоа, недостасува главната поента - целта не треба да биде опстанокот на едно партнерство туку успешноста на стратегијата на партнерството. (Gomes-Casseres, 2000)

Во некои случаи, стратегијата ќе налага да се користат партнерствата како преодни механизми кон патот до целосно преземање или повлекување од инвестицијата. Во други случаи, особено кога е висока несигурноста на пазарот или технологијата, стратегијата може да вклучи формирање на повеќе партнерства истовремено, и утврдување со текот на времето во кои партнерства заслужува да се инвестира, а кои треба да се укинат. Флексибилноста и нестабилноста на партнерствата се најчесто нивната сила а не нивната слабост.

Конечно, менаџерите на стратешките партнерства имаат помалку ексклузивна контрола отколку кога донесуваат интерни одлуки во рамките на своите компании, и



затоа мора да изнајдат начини да донесуваат заеднички одлуки. Тоа, всушност ја претставува „душата“ на стратешките партнерства. (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson,2003)

Динамичната природа на стратешките партнерства најдобро се гледа преку примерот на водечките компании во телекомуникациите и производители на компјутери во почетокот на 90-тите години од минатиот век. Овие компании формираа стратешки партнерства со цел да ги развијат и рекламираат своите производи. По неколку години, поголемиот број партнерства се укинаа, иако како резултат на нивното здружување произлегоа нови производи на пазарот. Стратешките партнерства едноставно им овозможија на компаниите да експериментираат на пазарот брзо и со релативно ниски трошоци.

Во текот на управувањето со стратешкото партнерство, менаџерите треба да си ги постават следните прашања:

- Како треба да се движи релацијата помеѓу партнерите, односно, кои активности треба да се преземат во следните 30 до 180 дена?
- Која е постапката на донесување одлуки во рамките на стратешкото партнерство во случај кога се појавуваат одредени прашања кои не биле однапред решени, а кои треба да се решат?
- Како ќе се донесуваат оперативни одлуки во рамките на стратешкото партнерство за рутинските работи и за новите стратешки насоки?
- Како ќе се мери и следи работата на стратешкото партнерство како и релацијата помеѓу партнерите, и како овие мерки ќе бидат поврзани со индивидуалните погодности?
- Која е постапката на приспособувањето на концептот на формираното партнерството (или на прекинувањето на партнерството) кога со текот на времето партнерите акумулираат искуство работејќи заедно? (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson, 2003)

### 1.7.3 МРЕЖНО ПОВРЗУВАЊЕ

Имајќи предвид дека голем број деловни стратегии вклучуваат повеќе од едно партнерство, успешноста на мрежното поврзување најчесто зависи од тоа како збирот на партнерства се вклопува во една целина. Овој збир дејствува како специфична единица на конкуренција. Во многу индустриски гранки, конкуренцијата се трансформира од борба на фирма против фирма во борба на група против група. (Gomes-Casseres, 2000)

Негувањето и координирањето на еден збир на партнери е особено значајно за компаниите во рамки на индустриите кои се водени од иновациите. Компаниите во областа на здравството, на пример, користат поголем број надворешни партнерства за да го надополнат внатрешното истражување и развој. Тие можат да инвестираат во неколку помали компании во делот на биотехнологијата и финансиски да подржуваат неколку универзитетски лаборатории, а истовремено да спроведуваат внатрешно истражување и развој во сопствената компанија. Со оглед на тоа што шансите за успех од еден единствен проект се мали и непредвидливи, збирот на партнерствата овозможува на компанијата диверзификација на инвестираните средства и поголеми шанси за добивка.

Поврзување на поголем број партнери е најчесто многу значајно за компаниите во рамките на поголеми системи или за компаниите чие деловно работење вклучува мрежно поврзување. Деловните единици кои користат голем број компоненти ќе зависат од голем број партнери снабдувачи, а деловните единици кои продаваат на повеќе пазари, ќе употребат збир на партнери за да ги обезбедат различните потрошувачи.

Сепак, голем предизвик е да се управува со еден збир на партнерства. Не е доволно само да се биде дел од овој збир на стратешки партнерства. Два различни партнери можат да бидат комплементарни или можат да бидат во конфликт еден со друг. Несоодветно испланираното партнерство, или лошо управувано, може да биде штетно за една компанија и да претставува залудно трошење на и онака оскудните менаџерски ресурси. Добрата координација, од друга страна, може да претставува заштеда на ресурсите и да овозможи диверзификација на можностите за развој. Голем број фирми експериментираат со постапките за менаџирање со збирот на партнерства. Компаниии кои се успешни во своите партнерства се оние кои го формализираат целиот процес на активности за мрежно поврзување со своите партнери отколку оние кои имаат повеќе

неформален пристап за оваа цел. Успешните компании развиваат свои системи за формализирање на целиот процес со управување на партнерствата во вид на добро испланирани активности, почнувајќи од идентификување на кандидатите за потенцијални партнери, па сè до управувањето и евалуацијата како и обезбедување на обука на новите менаџери. (Gomes- Casseres 2000)

Да се биде дел од еден збир на партнерства, може да и` овозможи на една компанија да конкурира и да победи. Како и во билатералните партнерства, збирот на партнерства може да обезбеди реализирање на одредени стратешки цели: (Gomes- Casseres 2003)

- поврзување на пазари
- комбинирање на способности
- градење капацитети за прогресивен развој
- намалување на трошоци
- делење на ризици

При формирање на еден збир стратешки партнерства, компаниите треба да ги земат предвид следните елементи

- големина на групата или збир на партнерства
- различно комбинирање на способности и вештини
- внатрешно ривалство и
- структурата на управување

Како и билатералните партнерства, збирот на партнерства се развива со текот на времето. Три фактори влијаат врз ширењето на стратешките партнерства и нивно развивање во зборови и мрежни поврзувања. Првиот фактор претставува промената во деловното опкружување, како на пример технологијата, регулативата или побарувачката. Вториот фактор е менаџерска мода или организациски трендови, вклучувајќи го и следењето на најдобрите практики. Третиот фактор претставува конкурентно ривалство според кое компаниите реагираат на заедничките стратешки движења.

Начините на кои збирите на партнерства - констелациите, се појавуваат, се развиваат и менуваат со текот на времето, сè уште не се доволно разбирливи, но искуството покажува дека постојат одредени правила кои треба да ги следат менаџерите со цел успешно управување со големиот број партнерства (Gomes- Casseres 2003):

- Да се изврши проценка на размената помеѓу големината на групата, комбинацијата на способностите, внатрешното ривалство и структурата на управување. Најчесто, одлуките во една димензија создаваат предизвици во друга. Корисно е да се размислува за ова пред формирање на еден збир партнерства.
- Да се идентификуваат сопствените мрежни поврзувања и тие на конкурентите. Во голем број случаи, клучните лица кои донесуваат одлуки немаат јасна претстава за нивното мрежно поврзување или за поврзувањата во кои дејствуваат. Да се анализира стратегијата на ривалите претставува клучен елемент во конкурентната интелигенција. Потребно е исто така да се изврши проценка на јаките и слабите страни на сопствениот збир на партнерства во споредба со тие на конкурентите.
- Да се има јасна претстава зошто компанијата ја следи или не ја следи конкуренцијата. Имитирањето помеѓу мрежните поврзувања е честа појава, но не треба слепо да се имитираат активностите на конкуренцијата. Подобрo би било да се разбере што претставува двигател на имитацијата во една компанија, од кого вреди да се учи и кога треба да се отстапи од следење на некој пример.
- Да се приспособи структурата на збирот на партнерства кон новонастанатите услови.

При формирањето и управувањето со еден збир на стратешки партнерства, менаџерите треба да си ги постават следните прашања:

Во кој дел од деловното работење и во кој дел на пазарот кој го зазема компанијата треба да се формира збир на партнерства, во колкав број и кој вид?

- Каква треба да биде релацијата помеѓу различните партнерства и партнери во рамките на одреден збир партнерства?

- Како ќе бидат идентификувани и управувани интеракциите помеѓу партнерствата од различни делови?
- Како треба да бидат структурирани големиот број врски на една компанија, на пример, дали мрежното поврзување треба да биде лабаво, дали да биде во форма на самостоен конзорциум или заедничко вложување во форма на акционерско друштво?
- Како збирот на партнерства на една компанија ќе конкурира со своите ривали и кој конечно ќе ја добие додадената вредност? (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson,2003)

#### **1.7.4 ГРАДЕЊЕ СПОСОБНОСТИ И ВЕШТИНИ**

Внатрешната организација на една компанија претставува критичен фактор за успешноста на нејзините надворешни партнерства. Без постоење на поддршката на внатрешната структура, секое стратешко партнерство ќе биде неуспешно, без разлика колку се генијални надворешните зделки.

Многу често, стратешките партнерства се гледаат како периферни во однос на главните активности на една компанија и недоволно им се обрнува внимание за обезбедување на ресурсите кои тие ги заслужуваат, во споредба со внатрешните проекти. Добра стратегија за стратешки партнерства започнува дома. Компанијата треба да ја дефинира деловната логика за своите партнерства, да води сметка за иднината, да управува добро со својот збир на партнери, а истовремено да ја поврзе својата организација со оваа стратегија и да инвестира со соодветни ресурси. (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson,2003)

Во некои индустрии, како на пример фармацевтската индустрија, во раните 2000-ти години, започна еден вид ривалство помеѓу фирмите со цел да бидат избрани како „најдобриот партнер“. Тие започнаа да градат внатрешни способности и вештини кои би им овозможиле да бидат атрактивни за технолошките провајдери. Суштината на градењето на овие способности е во тоа што стратешките партнерства се разбираат како составен дел на секојдневното работење на една компанија. Тие не претставуваат некакви посебни зделки кои им се предаваат на група надворешни експерти за стратешки партнерства. Ако компанијата се потпира на некој друг да ја имплементира

нејзината стратегија, тогаш ќе се зголемат менаџерските напори како и потребните ресурси.

Компанијата која навистина ги вреднува своите способности и вештини кои претставуваат составен дел на едно стратешко партнерство, ќе изнајде начини да им го пренесе на своите деловни единици искуството од најдобрите практики и да развие посебна експертиза таму каде што е потребно. Најуспешните во овој домен ги учат лекциите од сопствено искуство, ги забележуваат, прибавуваат алатки за идни менаџери и вршат обука на менаџерите кои се инволвирани во стратешкото партнерство. Конечно, една добра внатрешна структура ги идентификува и ги посредува внатрешните конфликти кои можат да настанат и кои можат да спротивстават две стратешки партнерства еден спроти друг.

Искуството покажува дека постојат повеќе начини како да се градат способности и вештини во едно стратешко партнерство. Што е најефикасно за едно стратешко партнерство зависи од организациската култура на компанијата - некои компании користат екстензивно складирање на податоци и делење на соодветни алатки, други претпочитаат единствено лични контакти и интеракција и минимални технички трошоци. Некои компании го централизираат управувањето со партнерство во една организација, додека други компании ги распределуваат одговорностите на стратешките партнерства во рамките на сите деловни единици. Истовремено, степенот до кој една компанија ќе одлучи да инвестира во трајно унапредување на своите способности зависи од нејзините организациски стратешки услови. (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson,2003)

При развивање на внатрешните способности на стратешкото партнерство, менаџерите треба да си ги постават следните прашања:

- Кој во компанијата треба да биде одговорен за одредени задачи во врска со формирање на стратешкото партнерство, управувањето со партнерството и со координирање на збирот на партнерства?
- Кои способности, човечки ресурси, процедури, алатки и системи се потребни во секоја област?
- Колку централизирана или децентрализирана и колку формална или неформална треба да биде способноста на стратешкото партнерство?

- Како компанијата ќе добие и ќе го пренесе знаењето кое произлегува од нејзиното искуство со партнерствата?
- Што ќе придонесе да се инкорпорира филозофијата на стратешкото партнерство во рамките на размислувањето на генералниот менаџмент? (Bamford,Gomes-Casseres and Robinson,2003)

## **1.8 ПОСТАПКА НА ФОРМИРАЊЕ СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА**

По извршениот избор за потенцијалниот партнер, една компанија преговара со друга во врска со можноста за формирање заедничко стратешко партнерство. Ако се согласат двете страни, следниот чекор е потпишување на некој вид договор.

Писмен договор е потребен со цел да се обезбеди транспарентност и јасност од самиот почеток. Тоа ќе обезбеди да се избегнат секакви идни недоразбирања и ќе им помогне на двете компании да извлечат што повеќе придобивки од партнерството.

Еден солиден договор за стратешко партнерство ќе го содржи следното (Dyer and Hamal,2001)(Bain&Company,2013):

### **Цели**

Кои се примарните и секундарните цели на стратешкото партнерство за двете компании? Потребно е јасно да се назначат целите, како на пример создавање на приходи, намалување на трошоците или зголемување на базата на потрошувачи.

### **Нефинансиски придонеси**

Што ќе придонесе секоја компанија кон стратешкото партнерство, а што не вклучува финансиски обврски? На пример, заедничка промоција или широка присутност на веб-страници на двата партнера или видливост и достапност на материјалите и брошурите за маркетинг.

### **Финансиски обврски**

Можно е едната компанија да дава финансиски придонес во замена за одредени производи, услуги и сл., кои ќе ги обезбеди другата компанија. Финансискиот придонес може да помогне да се изедначи партнерството во случаи кога едната компанија заработува повеќе од другата. Важно е секогаш да се назначи количеството на

инвестирани средства за да се оневозможи компанијата која ги обезбедува финансиските средства да се обиде да ги намали трошоците.

### **Права на интелектуална сопственост**

Кога се формира ново партнерство, интелектуална сопственост, како на пример лого или дури и пронајдоци, може да биде создадена. Треба секогаш да се назначи во договорот кој е сопственик на интелектуалната сопственост со цел да се избегнат скапи спорови кои можат да произлезат кога партнерството ќе заврши.

### **Проценка на датуми**

Главната причина за формирање на едно стратешко партнерство е да создаде предности и корист за инволвираните компании. Затоа е потребно да се идентификуваат и назначат датумите кога партнерството ќе биде оценувано. Ова овозможува ако една компанија не добива особена корист, да се реши проблемот за одредено време кое е назначено, отколку да се дозволи проблемот подоцна да се зголеми.

За едно јасно и некомплициранио стратешко партнерство помеѓу две компании, каде што целта е да имаат заедничка корист, едноставен писмен договор е доволен. Проблемот се појавува кога една компанија има мислење дека е искористена и дека не добива доволно. Сепак тоа може да се реши со преговори.

Меѓутоа, заедничките вложувања, каде што две или повеќе компании создаваат посебен деловен субјект со цел да се истражат нови можности, се далеку покомплексни. Во вакви случаи потребно е да се бара совет од правни лица кога се склучуваат договорите.

## **1.9 ОПТИМАЛНА СТРУКТУРА**

Без разлика на формата, постојат три услови според кои алијансата претставува оптимална организациска структура или како што економистите вообичаено ја нарекуваат „ефикасна“.

Прво, мора да постои некој вид корист од спојувањето на предностите на две или повеќе фирми. За да ова се случи, секоја фирма треба да е неспособна да ја развие интерно предноста која е понудена од другата фирма. Една компанија не е во можност да ја развие интерно предноста поради недостаток на средства, вештини или време.



Исто така, спојувањето на предностите треба да придонесе за создавање на вкупна вредност која е поголема отколку кога предностите би биле користени одвоено. Ваков вид на спојувања е најчест и популарен во современиот бизнис.

Вториот услов, кој е потребен за да една алијанса биде ефикасна е да биде скапо или невозможно да се спојат предностите на фирмите преку чисто пазарни трансакции (со склучување на комплетни договори). На пример: секоја страна може да има потреба од усовршување на некоја предност со дополнителни инвестиции или друг вид вложувања кои се специфични за трансакцијата. Ова може да предизвика закана и по извршената инвестиција, едната фирма се обиде да земе поголем дел од заедничките профити. Под вакви услови, комплетните договори се скапи за преговарање, имплементирање или мониторинг, бидејќи секоја фирма ќе настојува да ја измами другата. Тогаш, фирмите ќе треба да изнајдат алтернативен начин да управуваат со некомплетните договори кои следуваат.

Целосна сопственост би можел да биде начинот за управување со некомплетните договори. Според тоа, третиот услов кој треба да се задоволи за да една алијанса биде ефикасна е дека целосно спојување помеѓу фирмите е поскапо отколку серија стратешки партнерства како начин за управување со некомплетниот договор. Овој услов не се случува така често како другите два бидејќи целосната интеграција претставува вообичаен механизам за спојување на предностите. Сепак, кога постои ограничување на големината и комплексноста на фирмата (кога спојувањето предизвикува високи трошоци) тогаш алијансата претставува поефикасно решение. Алтернативно, може да постојат регулаторни или политички бариери кои ги одвраќаат фирмите од целосно спојување и алијансите тогаш претставуваат подобро решение.

## ГЛАВА 2. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ

### 2.1 ПРИЧИНИ ЗА ПАРТНЕРСТВО СО КОНКУРЕНТИ

Традиционално, општо прифатена беше констатацијата дека конкурентите единствено конкурираат меѓусебно. Но за време на 90-тите години од минатиот век истражувањата на полето на стратешките партнерства дадоа нови сознанија поврзани со содржините на релациите помеѓу компаниите кои се одвиваат во една конкурентна средина. (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Врз основа на овие истражувања беа издвоени четири вида релации кои можат да се развиваат помеѓу конкуренти во зависност од начинот на интеракција меѓу компаниите: конкуренција, коегзистенција, кооперативност (соработка) и кооперативна–конкуренција (или позната како ко-окуренција)(coo-petition) (Easton & Araujo, 1992, Bengtsson & Kock, 1999).

За целите на ова истражување, ќе се насочиме кон четвртиот вид релации помеѓу компаниите, кој ги вклучува стратешките партнерства помеѓу конкуренти.

Релациите базирани на соработка се разликуваат од релациите базирани на конкуренција. Кооперативните врски се градени врз основа на заеднички интерес да се подржуваат партнерите меѓусебно и да дејствуваат без ограничувања. Партнерствата помеѓу кооперативните компании се јасно видливи и транспарентни. Особено малите и средни претпријатија се соочуваат со недостиг на ресурси и поради тоа имаат потреба да соработуваат со други фирми, но истовремено мораат да ги предизвикуваат своите опоненти за да преживеат. Овие релации се градени врз база на распределба на активности и ресурси помеѓу партнерите кои припаѓаат на истата деловна групација. (Holmlund & Kock, 1998). Од друга страна, компаниите кои се конкуренти, присилени се на меѓусебна интеракција. Конкурентните релации се конфликтни, поради тоа што предностите и придобивките за инволвираните страни вообичаено не можат да се исполнат истовремено. Конкурентите најчесто се обидуваат да избегнат директна интеракција, додека конкурентите кои соработуваат се обидуваат да ја одржат интеракцијата. Конкурентните релации се повеќе неформални и невидливи, на тој начин што интеракциите кои вклучуваат информативни и социјални меѓусебни разменувања се повообичаени отколку интеракции кои вклучуваат редовни економски разменувања. (Bengtsson & Kock, 2003)

Сепак, конкуренцијата и соработката се често меѓусебно испреплетени и поврзани. Одржување на рамнотежа помеѓу кооперативните и конкурентните интеракции помеѓу истовидни компании, така што ниеден од овие две дејствувања не предизвикува повреда или нанесува штета на било која од инволвираните страни, претставува стратешки предизвик или дилема за многу компании. (Bengtsson & Kock, 2003) Менаџерите на компаниите најчесто си го поставуваат прашањето – до кој степен да конкурираат со своите конкуренти и до кој степен да соработуваат со своите конкуренти. Општо познато е дека движечка сила на развојот и создавање ефикасност е конкуренцијата. Од друга страна, расте побарувачката за соработка. Деловните субјекти формираат долгорочни релации кои се базираат на заеднички интерес и приспособување, со цел да дознаат кои се способностите на нивните партнери. Во деловните врски помеѓу конкурентите, подеднакво се потребни соработката и конкуренцијата, но овие два вида интеракции создаваат напредок на различни начини. (Bengtsson & Kock, 2000). Со конкуренцијата, компаниите се присилени да преземаат активности кои не се секогаш побарувани од крајните потрошувачи, а кои се однесуваат на добивање посилна позиција во однос на нивните конкуренти. Заради тоа, конкуренцијата предизвикува притисок за развивање нови производи и пазари (Bengtsson 1994, Porter 1990, Solvell & Bengtsson 1996). Предностите од соработката се исто така поврзани со развојот, но причината за формирање соработка е повеќе за овозможување пристап кон ресурси отколку движечка сила или притисок за развој. Соработката и` помага на компанијата да добие време, способност, знаење за пазарот, углед и други ресурси значајни за нејзиното деловно работење. Произведувањето на нови производи може исто така да биде финансиски поефикасно со оглед на тоа што инволвираните здружени партнери придонесуваат секој со своите основни вештини и способности.

Конкурентните притисоци помеѓу компаниите во голем број случаи поттикнуваат кооперативно однесување (Park & Zhou, 2005). Повеќе студии укажуваат дека во услови кога растечката конкуренција го зголемува својот интензитет, компаниите одлучуваат да формираат партнерства со нивните директни ривали (Ang, 2008, Garcia-Pont & Nohria, 2002, Silverman & Baum, 2002). Мултинационалните компании многу често иницираат формирање на стратешки партнерства со некои од нивните најостри ривали на странските пазари (Hamel, Doz & Prahalad, 1989). На пример: интернет пребарувачите „Јаху“ (Yahoo) и „Гугл“ (Google), жестоки конкуренти

на глобалниот пазар, формираа алијанса за јапонскиот пазар. Исто така, автомобилските компании „Сузуки“ (Suzuki) и „Фолксваген“ (Volkswagen) формираа алијанса која беше насочена кон специфични пазари во развој како Индија и Кина (Yu, Subramaniam & Cannela Jr., 2013).

Со оглед на растечкиот интерес и порастот на партнерства помеѓу конкурентите, голем број студии почнаа да го испитуваат меѓусебното дејствување на конкуренцијата и соработката (Gomes-Casseres, 1994, Bengtsson & Kock, 2000, Ang, 2008, Gimeno, 2004, Luo, Shenkar & Gurnani, 2008, Madhavan, Gnyawali & He, 2004, Park & Zhou, 2005, Silverman & Baum, 2002, Tong & Reuer, 2010, Yu, Subramaniam & Cannela, Jr., 2013, Kozachenko & Shulzheko, 2014). Како можни причини за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкурентите, според резултатите на некои студии, се наведуваат пред сè, барањето моќ на пазарот преку зголемена пазарна концентрација или потребата за комплементарни ресурси кои се контролирани од страна на противниците. (Garrette, Castaner & Dussauge, 2009, Khanna, Gulati & Nohria, 1998, Silverman & Baum 2002).

Иако конкурентите соработуваат, тоа не значи дека не постои конкуренција помеѓу нив а најверојатно и недоверба. Ваквата релација може да биде формална и неформална. Формални договори се присутни доколку конкурентите формираат стратешки партнерства. Неформалните договори се склучуваат врз основа на социјални норми и доверба. Овие норми, а понекогаш и формалните договори, ја коригираат распределбата на моќ и зависност помеѓу конкурентите, што значи дека конфликтите се ретки. Исто така, конкурентите имаат исти цели (на пример намалување на трошоци за истражување и развој или користење на предностите од комбинирање на уникатните вештини на секој партнер), а блискоста помеѓу нив е базирана на функционални и психолошки фактори. (Bengtsson & Kock, 2003) Многу значајни, за партнерствата помеѓу конкурентите, се личните релации формирани на индивидуални нивоа во рамки на конкурентните компании. Во практиката постојат примери, кога најостри конкуренти, имале највисоки резултати во нивното работење, поради долгорочните поверливи релации помеѓу менаџерите од двете конкурентни компании. Ваквите релации придонесуваат кон намалување на деловниот ризик, како и овозможување пристап кон доверливи информации и знаење за пазарот. (Ingram & Roberts, 2000).

Стратешките партнерства помеѓу конкурентите се по својата природа далеку поризични од вертикалните партнерства. (Bleeke & Ernst, 1992, Kogut, 1989, Park &

Russo, 1996). Генерално, на ривалите им недостасува заедничко меѓусебно усогласување на нивните цели и тие се вообичаено поттикнати да се однесуваат опортунистички со цел да добијат лична корист. Поради тоа, ривалите најверојатно ќе формираат стратешко партнерство единствено кога секој еден од потенцијалните партнери има потреба од другиот за да го усоврши и реализира сопствениот интерес. Исто така, двата партнери-ривали мора да ги согледаат неповолностите и недостатоците од барање лична, индивидуална корист за сметка на заедничките предности и придобивки. (Khanna, Gulati & Nohria, 1998). Заедничките придобивки кои можат да ги здружат заедно двата конкуренти може да потекнуваат од два извора: зголемена моќ на пазарот и пристап до комплементарни ресурси.

Кога ривалите имаат нагласена свесност за нивната меѓусебна зависност, предизвикана од желбата за поголема моќ на пазарот и повисока профитабилност, тогаш најверојатно ќе се здружат и ќе ја намалат конкуренцијата помеѓу нив. (Bernheim & Whinston, 1990)

Со своето здружување, конкурентите ја менуваат и структурата на индустријата што придонесува за добивање повисоки производствени резултати (Yu, Subramaniam & Cannella, 2009) Ривалите кои се натпреваруваат во освојувањето на моќта на пазарот влегуваат во „стратешки трки“ каде што секој се стреми да ги подобри или одржи своите конкурентна позиции (Silverman & Baum, 2002). Ваквите трки претпоставуваат формирање стратешки партнерства помеѓу конкурентите или блокирање на ривалите да формираат стратешки партнерства со клучни партнери. (Gomes-Casseres, 1996, Gulati, 1995, Nohria & Garcia-Pont, 1991).

Исто така, ривалите одлучуваат да формираат стратешките партнерства меѓусебно бидејќи ваквите партнерства обезбедуваат пристап до комплементарни ресурси кои се единствено достапни од нивните ривали (Das & Teng, 2000) кои поседуваат конкурентни позиции за ваквите ресурси. (Porter, 1980). Согласно со ова, и комплементарноста на предностите, јаките страни и ресурсите помеѓу конкурентите, е причина која ги привлекува конкурентите да се здружат и да формираат партнерства. Во врска со ова, самата локација на ривалите може да има свои предности. Близината на ривалите им овозможува да бидат особено запознаени со нивните меѓусебни способности и полесно да ги апсорбираат комплементарните ресурси кои ги бараат еден од друг. (Moingeon & Edmondson, 1996, Thorne, 2012)

Конкурентните компании кои најчесто создаваат клима која поттикнува меѓупартнерско учење и разменување на соодветни информации, најверојатно ќе формираат стратешки партнерства. Компаниите ја користат соработката со своите конкуренти со цел да ги унапредат своите вештини и технологии додека истовремено се штитат од трансферот на сопствените конкурентни предности кон амбициозните партнери. (Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

Конкурентната соработка може да биде во форма на заедничко вложување, договори за обезбедување производи и услуги од надворешни извори, производно лиценцирање и заедничко истражување. Стратешките партнерства помеѓу конкуренти можат да овозможат јакнење на двата партнери во однос на надворешните конкуренти, иако моќта на едниот партнер во однос на другиот може да ослабне. (Hamel, Doz & Prahalad, 1989)

Стратешките партнерства кои создаваат најголема вредност се најчесто тие што се формирани од конкуренти (Yoshino & Rangan, 1995). Се разбира овие партнерства се исто така и најтешки за управување поради комплексноста од одржување на рамнотежата помеѓу соработката и конкуренцијата. Меѓутоа, ако е точна претпоставката дека повисоките приходи вклучуваат повисоки ризици, ваквите видови стратешки партнерства навистина претставуваат предизвик кој вреди да се земе предвид и да се испроба.

## **2.2 ПРЕДНОСТИ ОД СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ**

Соработката помеѓу конкурентите е како меч со две сечила. Кооперативноста помеѓу компаниите претставува паметна стратегија само ако ваквата релацијата вклучува „давање и земање“ и ако обезбедува корист за двата партнера без да ја загрози конкурентната положба на секој еден од нив во рамките на индустријата на којашто припаѓа. Компаниите мораат да бидат претпазливи за тоа каква информација разменуваат во рамките на оваа деликатна комуникациска врска.

Сепак, соработката помеѓу деловните субјекти сè повеќе се зголемува. Развивањето на нови производи и освојувањето на нови пазари претпоставува огромни финансиски средства кои мал број компании можат самостојно да ги обезбедат. Многу често, при освојувањето на нови пазари, конкурентите се здружуваат и ги користат

дистрибутивните капацитети на својот партнер за оваа цел. Исто така стратешките партнерства овозможуваат и заштеда на време бидејќи со користењето на заедничките способности обезбедуваат по „краток пат“ унапредување на ефикасноста на производството и контрола на квалитетот.

Компаниите кои најмногу добиваат од конкурентната соработка се тие кои применуваат збир на едноставни, но значајни принципи (Hamel, Doz & Prahalad, 1989) :

**Соработката претставува конкуренција во друга форма** Компаниите кои почнуваат соработка со други компании мораат да имаат предвид дека конкуренцијата сè уште постои. Тие мораат да имаат јасни стратешки цели и мораат точно да знаат какво влијание ќе имаат целите на партнерот врз нивниот успех.

**Хармонијата или согласувањето со партнерот не претставува најзначаен критериум за успех** Најуспешните стратешки партнерства не содржат секогаш сценарија за истовремен заеднички успех. Повремени конфликти можат да бидат најдобри докази за меѓусебна заедничка задоволителна соработка. Со развивањето на конкурентните способности, ќе се зголемуваат и конфликтите помеѓу партнерите во врска со распределбата на правото за добивките од партнерството. Многу малку партнерства остануваат да функционираат и постојат како подвизи, достигнувања каде што двата партнери се истовремени добитници.

**Соработката има граници** Компаниите мораат да се заштитат од конкурентниот компромис. Стратешко партнерство претставува преговарање кое постојано еволуира и чии реални услови го надминуваат законскиот договор или целите на врвниот менаџмент. Успешните компании ги информираат вработените на сите нивоа кои информации, вештини и технологии не треба да се споделат со партнерот. Тие постојано ги следат барањата на партнерот како и пренесените информации.

**Учењето од партнерот е од првостепено значење** Успешните компании го гледаат своето стратешко партнерство како средство за запознавање со екстензивните способности на партнерот. Тие го користат партнерството да изградат вештини во сферите (областите) кои се надвор од формалните договори и систематски внесуваат и распределуваат ново знаење во рамки на нивните организации. Доколку посветеноста на учење е еднострана и присутна само кај еден од партнерите, соработката секогаш води кон конкурентен компромис.

Кога една компанија формира стратешко партнерство со конкурент, добива пристап во користењето на новите технологии и вештини на својот партнер. Кога една компанија одлучува да формира стратешко партнерство со конкурент, гледа одредени предности кои може да ги користи и кои произлегуваат од ваков вид соработка.

Стратешкото партнерство со конкурент овозможува:

1. технолошки напредок со релативно ниски трошоци
2. пристап до пазарот со ниски трошоци
3. добивање знаење за деловните практики и стратегии на партнерот
4. јакнење на конкурентните предности или основните способности
5. развивање на споредбени показатели преку испитување на практиките на стратешкиот партнер

Меѓутоа, како најзначајна се издвојува предноста кога компанијата како резултат на стратешкото партнерство станува поконкурентна отколку пред да влезе во ваково партнерство.

Постојат одредени услови според кои се можни меѓусебни истовремени добивки, барем за одреден временски период:

- *Стратешките цели на партнерите се обединуваат (совпаѓаат, здружуваат) додека нивните конкурентни цели се разликуваат (не се совпаѓаат).* Во овој случај, секој партнер го признава и дозволува континуираниот успех на другиот партнер во рамките на заедничкиот бизнис. На пример: ако партнерите се здружуваат со цел да развијат и произведат одреден производ, тие можат да се договорат ни една страна да не го освојува пазарот на својот партнер. Тука постои јасна поделба на активности, надлежности и моќ.
- *Големината на пазарната моќ на двата партнера е скромна во споредба со водечките компании во одредени индустрии.* Во овој случај двата партнера мораат да прифатат дека меѓусебната зависност можеби ќе продолжи и неколку години и дека можеби не се во состојба да го прекинат партнерството и да дејствуваат самостојно. Долгорочната соработка помеѓу партнерите може да претпоставува дека ни еден од партнерите нема да ризикува да му конкурира



на другиот со поголем интензитет и да ги присвои вештините или способностите на својот партнер.

- *Секој од партнерите верува дека може да учи од другиот, а истовремено го ограничува пристапот кон сопствените вештини* Во овој случај, можно е двата партнера да веруваат дека има простор за еднакви шанси за успех. На пример, два партнери кои се здружуваат да произведат одреден производ, ги разменуваат меѓусебно и вештините кои се потребни за негово производство. Сепак, двата партнера можат да имаат различни интереси. Едниот можеби ќе има потреба од производствена технологија и производствени вештини, а на другиот, пак, ќе му биде потребно да научи како да успее на одреден поделен пазар.

Во секој случај, формирање на стратешко партнерство, вообичаено е поволно и носи предности за двата партнера. Секој од партнерите придонесува со она што го знае најдобро и учи од другиот партнер она што му е потребно да знае, за да постигне некоја цел која е невозможно да ја постигне на друг начин.

### **2.3 РИЗИЦИ ПРИ ФОРМИРАЊЕ НА ПАРТНЕРСТВО СО КОНКУРЕНТИ**

Конкурентната соработка може да ги зајакне двата партнера во споредба со надворешните деловни субјекти, меѓутоа таа предизвикува вознемиреност кај партнерите во врска со долгорочните последици.

Партнерите на едно стратешко партнерство помеѓу конкуренти се генерално загрижени и несигурни дали стратешкото партнерство ќе ја измени конкурентната рамнотежа помеѓу нив. Со оглед на тоа што алијансата со конкурент се користи да се стекнат нови технологии и вештини, не е невообичаено нити нечесно да се преземат и научат вештините од партнерот. Целта на вакво здружување е компаниите да произлезат посилни и поконкурентни отколку што биле пред да го формираат партнерството. За да произлезат посилни од својот партнер, компаниите мораат да го нагласат учењето од својот партнер. Меѓутоа, не секогаш компаниите имаат амбиции да учат од своите партнери. Според некои истражувања, компаниите од Западна Европа и САД, најчесто не обрнуваат доволно или воопшто не даваат никакво внимание на учење од своите партнери од Азија за новата технологија или деловно работење (Hamel, Doz & Prahalad, 1989). Тие генерално формираат стратешки партнерства со конкурентите со цел да ги

избегнат краткорочните инвестиции кои се поврзани со влегувањето на нов пазар или бизнис. Нивна основна цел е намалување на трошоците и често бараат брз начин за решавање на организациските проблеми кога склучуваат договори за соработка. Овие компании, вообичаено, ја преземаат улогата на учител, во рамките на едно партнерство и брзи се во демонстрирање на аспектите на нивните деловни стратегии и конкурентни предности. Нивниот придонес во рамките на партнерствата е најчесто во вид на технологија која релативно лесно може да се пренесе кај партнерот. Од друга страна, јапонските компании на пример: произлегуваат посилен како резултат на партнерството со компаниите од Западна Европа и САД, бидејќи тие посветуваат големо внимание на учењето од својот партнер. Истовремено, јапонските компании се многу вешти во ограничувањето на ненамерниот трансфер на своите способности. Подготвеноста на јапонските компании да формираат стратешки партнерства со цел да добијат нови вештини и да ја унапредат сопствената технологија, претставува промена во конкурентните тактики, а не во конкурентните цели.

Кога формираат стратешко партнерство, двата партнера подеднакво се заинтересирани да ја повратат својата конкурентна положба брзо и со минимален напор. Но покрај предностите, кои ги очекуваат, компаниите мораат да бидат свесни за постоењето и на одредени ризици кои се својствени за едно партнерство формирано помеѓу конкуренти:

- постои можност конкурентната положба на една компанија да ослаби во споредба со партнерот како резултат на одредени активности, операции или стратешки откритија;
- одредени вештини и способности кои еден од партнерите првично немал намера да ги подели со партнерот можно е ненамерно да се пренесат кај партнерот или да започнат преговори за нивниот трансфер;
- се зголемува зависноста од партнерството;
- вработените на еден од партнерите можат да преминат кај другиот партнер особено во случај кога работат на територијата на партнерот во рамки на тимот за соработка на формираното стратешко партнерство.

## 2.4 СТРАТЕШКОТО ПАРТНЕРСТВО И КОНКУРЕНЦИЈАТА

Алијансите или стратешките партнерства не ја угнетуваат конкуренцијата, туку ја трансформираат. Соработката не само што не ја намалува конкуренцијата, туку и ја поттикнува. Кога здружената конкуренција се шири во една индустрија, како што е тоа случајот на индустриите со висока технологија, целата бизнис-клима се менува. Конкуренцијата се реструктурира и трансформира. Ривалството најчесто се интензивира и покрај интензивната меѓусебна соработка помеѓу компаниите. Односот помеѓу алијансите и ривалството е сè уште загатка за економистите. Со векови, економистите верувале дека соработката помеѓу компаниите неизбежно води кон потиснување на конкуренцијата. Адам Смит забележал: „Трговците од иста дејност ретко се сретнуваат заедно, и конверзацијата помеѓу нив завршува со конспиративноста против јавноста или некој вид инвентивност во зголемување на цените. „Ова размислување со текот на времето се продлабочувало, така што денес пристапот на економистите е таков што соработката помеѓу компаниите ја поистоветуваат со вклученоста за да се зголеми моќта на пазарот. Но цените наместо да растат, паѓаат во поголемиот број индустрии каде што алијансите се шират. Во поголемиот дел на деловни активности каде што соработката е интензивна, се јавува поголем број конкуренти, а не помал. Како резултат на тоа, интензивната соработка помеѓу фирмите ја отежнува работата на менаџерите. Тие мораат да се соочат со растечкиот број стратешки партнерства од една страна и интензивното ривалство од друга страна. Тие исто така се соочени со загатката на истовремено постоење на два навидум спротивни процеси. Решението на оваа загатка произлегува од основната причина за формирање на стратешки партнерства. Во денешниот деловен свет, компаниите градат релации и формираат партнерства со цел да добијат пристап кон ресурсите кои им се потребни. (Kock, 1991). Ниеден бизнис или деловна активност не претставува остров само за себе (Håkansson & Snehota, 1990) што укажува дека компаниите се вклучени во меѓусебни долгорочни релации, а целосно независна компанија не постои. Нееднаквата распределба на ресурсите настанува поради разликите во движењето на ресурсите помеѓу членовите на едно мрежно поврзување како и различната способност на членовите да ги контролираат овие движења. (Gnyawali & Madhavan, 2001). Поради тоа, активностите што ќе ги преземат одредени инволвирани деловни субјекти, како и нивните интереси и мотивираност, ќе варираат и ќе претставуваат одговор на активностите преземени од други деловни субјекти. Во 1990-тите години, на пример,

компаниите во рамките на своите стратегии, се насочуваа кон своите основни внатрешни способности и вештини. Ова предизвика компаниите да преземат активности за склучување подоговори за набавка на одредени производи или услуги од други надворешни извори наместо да ги произведуваат во рамките на сопствените компании. На тој начин, дополнителните активности во рамките на една компанија се намалуваа, а потребата од надворешни ресурси се зголемуваше. Ваквите движења во комбинација со пазарите кои се во опаѓање или стагнација ги наведуваа компаниите кон поинтензивни меѓусебни интеракции со цел да ги развиваат и прошируваат своите деловни активности. Во сегашната деловна практика, реалност е деловните субјекти во рамките на едно мрежно поврзување истовремено да соработуваат и да конкурираат меѓу себе. (Bengtsson & Kock, 2000). Современата соработка или партнерство помеѓу компаниите, создава нови видови конкуренти, врши реструктурирање на индустриите и генерира нови форми на ривалство. Во овој процес, алијансите често ја интензивираат конкуренцијата. Во современиот свет на големи компании, глобални бизниси и високи технологии, односот помеѓу соработката и конкуренцијата е многу комплексен. Едноставно кажано, ривалството денес повеќе се одвива помеѓу групи од здружени фирми, отколку помеѓу две фирми. Новите единици на конкуренција кои се формираат како резултат на подемот на алијансите, се во константно менување - експанзија, контракција и реорганизација. Како резултат на тоа, способностите и уделот на пазарот на овие конкуренти се менуваат во нагорна линија кога нови партнери се приклучуваат на групата или во надолна линија кога се случуваат некои дефекти и проблеми. Со реорганизирањето на способностите во една индустрија, алијансите го менуваат ривалството во индустријата на два начина. Прво, влијаат врз структурата на конкуренцијата – условите кои влијаат врз степенот и начинот на ривалството помеѓу фирмите. Второ, влијаат врз динамиката на конкуренцијата – процеси кои овозможуваат влез на нови фирми и ја утврдуваат брзината на промената во индустријата.

Историските прикази за големите компании и изучувањето на мултинационалните компании, покажаа дека организациската структура може да ја обликува стратегијата и да влијае врз работењето (Gommes-Casseres, 2005). Како резултат на овие истражувања се наметнува потребата од изнаоѓање начини за поврзување на внатрешните и надворешните активности на компаниите. Стратешките партнерства во овој дел играат значајна улога. Традиционално, компанијата претставуваше стандардна единица за анализа. Меѓутоа со текот на времето ова

стандардна единица не беше повеќе соодветна единица за анализа и мораше да се приспособи кон реалноста. Наместо компании кои поединечно дејствуваат на пазарот, денес гледаме парови или групи на здружени компании кои заеднички дејствуваат на пазарот. Ако се претпоставува дека внатрешните активности на една компанија ќе влијаат врз однесувањето на таа компанија на пазарот, тогаш претпоставуваме дека истото ќе се однесува и за внатрешните активности на нејзините стратешки партнерства. Стратешките партнерства влијаат врз динамиката на пазарот на тој начин што ја трансформираат природата на конкуренцијата и на стратегијата. Компаниите се здружуваат во групи и формираат констелации на партнерски фирми кои конкурираат меѓусебно. Секоја една од овие констелации или групи е составена од индивидуални компании. Меѓутоа, компаниите во рамките на својата констелација, ги координираат меѓусебно нивните активности кога конкурираат заедно како група. Согласно со ова, очигледно е дека соработката и конкуренцијата се испреплетени на комплексен начин. Тука е потребно да се направи разлика помеѓу „стратешко партнерство“ и „констелации“, и да се потсетиме на нивните дефиниции. Стратешко партнерство или алијанса е таков вид организациска структура која се раководи со некомплетен, привремен договор помеѓу одделни фирми и каде што секоја од нив има ограничена контрола. (Gomes-Casseres,1996.) Вакви видови структури можат да бидат повеќе или помалку формални – самиот степен на некомплетност одредува дали станува збор за алијанса, а не дали има или нема единствена структура која ќе ја раководи релацијата. Всушност, алијансите можат да бидат структурирани како комплексни заеднички вложувања кои вклучуваат сопственост врз акции или тие можат да претставуваат полабави облици на здружување за соработка во истражување и развој, маркетинг или управување со релации на понуда и продажба. Оваа дефиниција ја нагласува релациската природа на договорите помеѓу компаниите.

Констелација претставува збир на компании кои се поврзани заедно со вакви алијанси и конкурираат во одредено конкурентно подрачје, односно во одредена деловна активност, пазар или технологија. Овој збир на стратешки партнерства заеднички создава голем број средства кои се употребуваат во специфичен конкурентен простор. Согласно со одреденото конкурентно подрачје, констелациите можат да конкурираат против други констелации или против единечни компании. (Gomes-Casseres,1996.) Констелацијата може да претставува формална структура или полабаво здружување помеѓу компаниите кои навикнале да соработуваат меѓусебно. Важно е да

се нагласи дека констелацијата или понекогаш нарекувана „групација на алијанси“ (Gomes-Casseres,1994), не ја претставува целокупната мрежа на релации во рамките на одредена индустрија. Констелациите, всушност, претставуваат поголем број мрежни поврзувања кои конкурираат меѓусебно во рамките на одредена индустрија. Всушност, констелацијата претставува можна алтернатива за една компанија да раководи со многубројните способности и вештини. (Gomes-Casseres,2006.)

Разликата помеѓу една компанија и констелација, поради тоа, во оваа сфера е во местоположбата на клучните способности кои се користат во конкуренцијата: во единичната компанија сите способности и вештини се контролирани од страна на самата компанија, во констелацијата тие се контролирани од страна на неколку компании кои се легално независни една од друга, но се партнери во рамките на едно стратешко партнерство.

Како што укажуваат модерните анализи, односите помеѓу конкуренцијата и соработката се навистина комплексни. Стратешките партнерства влијаат врз конкуренцијата на две нивоа: во рамките на самото партнерство (помеѓу партнерите) и вон партнерството (помеѓу стратешките партнери и трети страни). Анализите на овие две нивоа, во литературата предизвикаа појава на два приоди во врска со меѓусебното влијание на соработката и конкуренцијата: „мешање“ на соработката и конкуренцијата и „вгнездување“ на соработката и конкуренцијата. (Gomes-Casseres, 2006.)

Првиот приод, „мешање“ на соработката и конкуренцијата, всушност ги гледа овие две движења како испреплетени во рамките на секое партнерство. Овој приод нагласува дека партнерите можат да продолжат да бидат конкуренти еден против друг на пазарот, дури и за време на постоење на партнерство помеѓу нив. Исто така тие можат да го искористат нивното партнерство како начин да обезбедат конкурентни способности еден од друг (Hamel,Doz & Prahalad,1989). Компаниите можат да одлучат да соработуваат, на пример, во делот на истражувањето и развојот или на технолошките стандарди, додека сè уште конкурираат меѓусебно на пазарот за крајниот производ. Всушност, движењата на конкуренцијата и соработката не се буквално „измешани“. Тие се соочуваат меѓусебно „лице в лице“ и во тој процес, или едното преовладува над другото, или се во постојана тензија, како масло и вода. Поради постоењето на оваа тензија, ривалите кои се заинтересирани за соработка, најчесто се советуваат да ги разделат овие две движења, односно сферите на соработка од сферите на конкуренција,

во рамките на нивните структури на стратешки партнерства (Bamford, Gomes-Casseres & Robinson, 2003).

Вториот приод, „вгнездување“ на соработката и конкуренцијата, не се потпира на обидот да ги спои овие две движења. Според овој приод, соработката и конкуренцијата коегзистираат истовремено со полн капацитет еден до друг, сретнувајќи се на различните нивоа во рамките на структурата на индустријата. Една од загатките на современата соработка е дека таа генерира нов вид на ривалство. Многу често, стратешките партнерства изгледаат дека повеќе ја интензивираат отколку ја намалуваат конкуренцијата. Самиот Адам Смит обезбеди клучна претпоставка за решавање на оваа загатка: идејата за поделба на трудот. Тој расправаше дека фабриките во кои работниците се специјализирале за една или неколку задачи можат да бидат попродуктивни од оние каде што секој работник ги извршува сите задачи. Оваа идеја исто така се наоѓа во сржта на многу стратешки партнерства; многу често секој партнер во рамките на стратешкото партнерство се специјализира во она што го прави најдобро, и на тој начин придонесува партнерството да биде поконкурентно отколку кога секој од партнерите би дејствувал самостојно.

Според ова гледиште, целокупната конкуренција може да биде зголемена иако соработката во рамките на стратешкото партнерство го потиснува ривалството. Потиснувањето на конкуренцијата е „вгнездено“ внатре во организациската единица (констелацијата), која од своја страна конкурира со други единици, можеби уште поостро отколку кога не би ги потиснувала внатрешните отпори. Разделувањето на соработката од конкуренцијата на ваков начин може да нè доведе до парадоксот што е забележан во индустриите од висока технологија; широко распространета употреба на стратешките партнерства комбинирани со немилосрдна конкуренција.

Ваквиот вид ривалство се нарекува „колективна конкуренција“ (Gomes-Casseres, 2006.) затоа што се однесува на економското дејствување на конкурентите кои се состојат од повеќе од една компанија. Според тоа, во рамките на колективната конкуренција, конкурентните единици, наместо единични компании, се констелации а индустриската структура може да се замисли како мал број констелации. Наместо индивидуалните предности својствени за една компанија, констелациите се потпираат на групните предности за да се диференцираат од нивните ривали. Овие предности и специфични способности се контролирани од самите констелации. Во традиционалниот

модел, компаниите ги контролираат своите ресурси преку сопственоста, а раководат со нив преку нивните корпоративни структури. Констелацијата ги собира ресурсите на своите партнери и раководи со нив во согласност со начинот на кој групата е управувана и структурирана.

Очигледно е дека овој пристап на дефинирање на соодветните единици на конкуренција не е подеднакво релевантен за сите индустрии. Во некои индустрии, како на пример авионската, формирањето на стратешки партнерства е честа појава. Во овој вид индустрија јасно е дека повеќе или помалку формални констелации конкурираат едни против други. Во другите индустрии, како на пример во компјутерската, стратешките партнерства можат да бидат полабави, но конкуренцијата најчесто се одвива помеѓу различните стандарди или платформи (програми за работа). (Katz & Shapiro, 1994).

Во традиционалниот модел на конкуренција, компанијата го обезбедува својот профит користејќи ги своите вредни ресурси, односно преговарајќи за дел од додатната вредност која ја внесува во заедничкиот фонд. (Bradenburger & Nalebuff, 1996). Во колективната конкуренција, констелацијата е истовремено и актер и посредник во преговарачкиот процес. Во рамките на еден индустриски сегмент, а имајќи го предвид расположливиот фонд на вложени финансиски средства, односно потенцијалниот вкупен профит за распределување, ривалството помеѓу констелациите ја одредува големината на профитот која секоја група ја присвојува, а потоа преговарањето помеѓу компаниите во рамките на секоја констелација го одредува делот од профитот кој секоја компанија го присвојува за себе.

Групната предност на една констелација ја разликува од конкурентните констелации и го одредува делот на индустрискиот профит кој таа може да го заработи. Оваа групна предност на констелацијата потекнува (произлегува) од релативната вредност на ресурсите кои се контролирани од страна на констелацијата. Имајќи предвид дека констелацијата претставува група на здружени компании, односно збир на стратешки партнерства помеѓу компаниите, ресурсите во рамки на констелацијата претставуваат збир на ресурсите додадени на групата од секој нејзин член. Сепак, овие ресурси не се контролирани така цврсто како што би биле внатрешно од страна на една компанија, со оглед на постоењето на некомплетните договори (а можеби и поради делумната сопственост) во рамките на стратешките партнерства кои ги поврзуваат



заедно партнерските компании. Заради тоа, исто како и во едно стратешко партнерство, потенцијалот на констелацијата да создаде заедничка вредност зависи од нејзината структура и успешното управување. Предностите на една констелација во споредба со тие на една компанија значително зависат од конкурентното поле. Во конкурентните простори каде што преовладува несигурноста или во оние со брзо променлива технологија, флексибилноста на стратешките партнерства е од огромна корист. (Gomes-Casseres, 1996.) Потенцијалот на групните предности, поради тоа, зависи од составот на индустријата и од природата на задачата со која се соочуваат партнерите. (Khanna and Rivkin, 2001).

Заради тоа што групната концепција (структурата на групата) може да влијае врз однесувањето на констелацијата на пазарот, сосема очекувано е дека некои констелации можат да одлучат да ја модифицираат нивната концепција (структура) со цел поуспешно да конкурираат на пазарот. Во зависност од конкурентните притисоци врз една констелација, таа може да биде принудена да се организира, на пример, полабаво или постегнато. Еден очигледен и значаен начин за констелациите да ја модифицираат својата концепција и нивната групна предност е додавање или отпуштање на членовите. Генерално, конкурентното ривалство помеѓу партнерите на пазарот, или помеѓу партнерите и трети страни, може да ги зајакне или ослаби внатрешните врски во една констелација. (Kogut 1989).

Иако констелациите се создадени да генерираат групни предности, тие мораат да обезбедат добивка за индивидуалните компании со цел да привлечат и да ги задржат членовите на групата. Правилата на конкуренцијата можеби се измениле, но сè уште се мерат резултатите на традиционалниот начин. Што ја одредува вредноста која една компанија ја присвојува како резултат на учеството во една констелација? Два приоди произлегуваат од проучувањето на стратешките партнерства во оваа сфера: улогата на положбата во рамките на една структура и улогата на идентитетот. (Nohria & Eccles, 1992) Авторите кои го следат структурниот приод се обидуваат да докажат дека положбата на една компанија во рамките на едно мрежно поврзување ја обликува нејзината моќ во однос на нејзините партнери. (Nohria & Garcia-Pont, 1991; Burt, 1992; Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995; Gomes-Casseres, 2005). Други пак сметаат дека ретките ресурси кои се додаваат од секоја една компанија ја обликуваат нејзината способност да го извлече профитот од своите партнери. (Pfeffer & Salancik, 1978; Bradenburger & Nalebuff, 1996; Ghemawat, 1999) Варијанта на овој приод го поврзува поседувањето на

ретките ресурси од страна на една компанија и нејзината улогата и право во поставување на правилата во рамките на групата. (Baldwin & Clark, 1997), или исполнување на одредена единствена улога во работењето на констелацијата. (Iansiti & Levien, 2004). Според тоа, големината на вредноста која една компанија може да ја присвои зависи од тоа колку вложува во рамките на партнерството. Со други зборови, процесите на создавање и присвојување на профит се тесно поврзани - компаниите кои внесуваат, односно создаваат поголема вредност во рамките на една констелација, можат да присвојат поголема вредност односно да остварат поголем профит; компаниите кои се од маргинално значење на констелацијата, можат да присвојат помал профит. За нас е значајно да имаме предвид дека иако една констелација може да создаде исклучителни групни предности (како на пример, воспоставување на доминантен стандард во одредена индустрија), компаниите во рамките на констелацијата остваруваат добивка и корист на различни степени и со различна големина. (Yoffie, Casadesus-Masanell & Mattu, 2003)

## **2.5 ВЛИЈАНИЕ НА ПАРТНЕРСТВОТО ВРЗ СТРУКТУРАТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА ИНДУСТРИЈАТА**

Компаниите ги користат стратешките партнерства за меѓусебно да ги комбинираат способностите, па на тој начин создаваат конкурентен ентитет кој е посилен од секој поединечен партнер ако би дејствувал самостојно. Доминантните и силни компании ретко формираат вакви партнерства додека компаниите од втор ред најчесто формираат стратешки партнерства со цел да ги достигнат водечките фирми во една индустрија. Истовремено, компаниите кои формираат партнерства настојуваат да се имитираат меѓусебно и да создадат единици на конкуренција кои помалку или повеќе се рамномерно ускладени. Сите овие услови-посилни конкуренти, стеснети конкурентни јазови и помала диференцијација помеѓу инволвираните страни-имаат тенденција да го интензивираат ривалството во бизнисот. (Gomes- Casseres, 1996)

Ова не значи дека стратешките партнерства никогаш не ја угнетуваат конкуренцијата. Клучен услов за ефикасност на една констелација е поточно сузбивањето на внатрешната конкуренција. Секоја констелација ја сузбива конкуренцијата помеѓу своите членки; и во оваа смисла традиционалното гледиште за конкуренцијата и соработката е точно. Сузбивањето на внатрешната конкуренција, меѓутоа, најчесто предизвикува поостра надворешна конкуренција, како што

констелациите користејќи ги комбинираните ресурси на своите членки конкурираат против други констелации. Затоа е значајно да се признае постоењето на повеќе нивоа на колективната конкуренција: стратешките партнерства секогаш го сузбиваат ривалството на едно ниво, а најчесто го интензивираат на друго повисоко ниво.

Новите единици на конкуренција кои се создадени од револуцијата на стратешките партнерства се предмет на постојано дообликување – експанзија, контракција и реорганизација. Способностите и уделот на пазарот на овие конкуренти исто така се менува, зголемувајќи се кога нови компании се додадени на групата и опаѓајќи кога има одредени дефекти. Организацијата на индустријата која се состои од само единични компании најверојатно ќе биде повеќе стабилна. Потенцијалот за брзи промени во позициите на конкурентите предизвикува несигурност на деловните субјекти во индустриите со висока технологија. (Gomes- Casseres, 1996)

Улогата на стратешките партнерства во промената на динамиката на индустријата е очигледна подеднакво во новите индустрии како и во зрелите кои подлежат на процесите на реструктурирање. Во некои индустрии, на пример, голем број конкуренти можат да бидат во состојба да лансираат нови производи брзо, затоа што тие ги користат партнерствата да си ги обезбедат клучните инпути кои им недостасуваат. Со оглед на фактот што партнерствата ја забрзуваат стапката на воведување нови производи, тие исто така можат да ја зголемат стапката според која постарите генерации на производи постануваат застарени. Оваа шема на забрзано воведување производи ги дестабилизира конкурентните партнерски групации, како што компаниите ги напуштаат старите партнерства и формираат нови во процесот на постојано пазарно експериментирање.

Во рамки на зрелите индустрии во процесите на реструктурирање, партнерствата исто така им дозволуваат на компаниите да ги изменат брзо своите позиции. Искуството на хемиската индустрија го илустрира овој процес. Кога индустријата беше соочена со вишок на капацитет во светски рамки, во почетокот на 80-тите години од минатиот век, водечките компании почнаа да формираат партнерства како и спојувања. Во Европа и Јапонија ваквата соработка беше делумно санкционирана и охрабрувана од страна на владите, но во САД компаниите дејствуваа самостојно. За неколку години, тие успеаја да го намалат вишокот на капацитет и да го рационализираат производството. (Gomes- Casseres, 1996)

Поради тоа, партнерствата го признаваат начинот на кој се контролираат способностите во една индустрија. Во овој процес тие ја преобликуваат и менуваат конкуренцијата во една индустрија со тоа што влијаат врз структурата и динамиката на конкуренцијата. Стратешките партнерства со присуство на колективната конкуренција влијаат врз индустријата и ја трансформираат. Интензитетот на ривалството во бизнисот зависи во голема мера од бројот и природата на постојните конкуренти. Голем број економисти од областа на индустријата ќе се согласат дека ривалството е најинтензивно во следниве случаи:

- бројот на конкуренти е голем
- конкурентите се подеднакво ускладени според способностите
- производите на конкурентите се слични (ниска диференцијација)
- конкурентите се разликуваат во своите цели и стратегии
- конкурентите имаат различни национални предности
- бариерите за излез се високи
- резултатите (уделот) од меѓусебната битка се очекува да бидат високи

Ширењето на колективната конкуренција влијае врз секој од овие услови во индустријата. Во голем број индустрии, најголемото влијание на овие промени е со цел да се зголеми конкуренцијата, да се зголеми бројот на конкуренти кои ќе бидат рамномерно ускладени, да се намали производната диференцијација итн. Со овие мерки, соработката предизвикува поостра конкуренција.

Стратешките партнерства влијаат позитивно врз конкурентната структура на индустријата. Позитивните влијанија се согледуваат преку конкурентноста на индустријата (поголема профитабилност и продуктивност) и конкурентна структура (конкурентност на цените и намалување на индустриската концентрација). Стратешките партнерства помеѓу конкурентите кои ги зголемуваат и унапредуваат способностите на партнерските компании (на пример: технолошките процеси) (Mueller & Herstatt, 2000) можат да ги прошират критичните способности или „најдобрите практики“ во рамките на една индустрија како и да предизвикаат иновации и конкурентно ривалство во рамките на една индустрија. На тој начин тие го подигнуваат просечното ниво на конкурентност во една индустрија и предизвикуваат конкурентни притисоци кои можат

да резултираат во конкуренција на цените или намалување на индустриската концентрација. (Ojode, 2004)

Кога стратешките партнерства го забрзуваат дизајнот и лансирањето на еден производ, тие исто така ја забрзуваат и стапката на експериментирање во една индустрија и ги скратуваат животните циклуси на производите. Општо прифатено е веќе сознанието дека партнерствата можат да ги зголемат иновациите. Снабдувачите кои се зависни од голем купувач, на пример, повеќе се расположени да иновираат отколку независните снабдувачи, под претпоставка дека им е познато која иновација е посакувана од страна на купувачот. (R. Kamath & K. Liker, 1990) Со зголемувањето на темпото на иновации во една индустрија, постојните партнерства можат да станат нестабилни, некои компании можат да ги напуштат партнерствата а нови компании се приклучуваат кон партнерствата со цел да преземат нови експерименти. Експерименталната природа на констелациите ги прават помалку стабилни од другите видови партнерства. Оваа нестабилност значи дека структурата на една индустрија е предмет на постојани промени, како што констелациите се појавуваат и исчезнуваат. Способностите можат брзо да се соберат и да се отстранат во потрага по нови експерименти. Соработката во една индустрија не ја стабилизира и намалува конкуренцијата, туку овозможува индустријата да биде уште похаотична и променлива. (Gomes- Casseres, 1996)

## **2.6 РАЗВИВАЊЕ НА ЗАШТИТНИ МЕХАНИЗМИ**

За едно партнерство да биде успешно, секој еден од партнерите во рамките на тоа партнерство мора да даде свој придонес со нешто карактеристично како на пример: основни истражувања, вештини за развој на одреден производ, производствени капацитети, пристап до дистрибутивните мрежи итн. Меѓусебната поделба на голем број вештини со цел да се создаде предност во однос на компаниите надвор од партнерството, а истовремено да се оневозможи трансфер на основните вештини кон партнерот, претставува предизвик. Ова, всушност, е исто како „одење по тенок мраз“. Компаниите мораат внимателно да изберат кои вештини и технологии ќе ги пренесат на партнерот. Тие мораат да развијат заштитни механизми против ненамерно, неформално пренесување на информациите. Целта е да се ограничи транспарентноста на нивните активности. (Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

Видот на способноста или вештината која една компанија ја придонесува во партнерството претставува значаен фактор за тоа колку лесно неговиот партнер може да ги присвои другите вештини. Потенцијалот за трансфер е најголем ако придонесот на партнерот може лесно да се *транспортира* (во цртежи и скици на инженерите, во компјутерски дискови, или во главите на мал број технички експерти), лесно да се *протолкува* (може да се сведе на општо разбирливи формули или симболи) и лесно да се *апсорбира* (вештината или способноста е независна од некоја посебна културна содржина).

Производната извонредност, претставува способност која е помалку пренослива од другите како на пример, системите за навремено доставување на опрема или нивоата на квалитет, кои можат да бидат имитирани и копирани. Производната извонредност претставува комплексна мрежа на обука на вработените, поврзувањето со снабдувачите, процесите на статистичка контрола, инволвираноста на вработените, вредносниот инженеринг и дизајнот за производство. Многу е тешко да се копира ваква суптилна способност на каков било начин во целост, освен евентуално одредени нејзини незначителни делови кои вообичаено не претставуваат закана на целината.

Постои значителна разлика помеѓу технологија и способност. Една самостојна технологија од типот, на пример, дизајн на делови за полупроводници, полесно може да се пренесе отколку способноста за реализирање на еден цел производствен процес, кој е втакаен во социјалната структура на една компанија. (Hamel, Doz & Prahalad, 1989). Компаниите кои се најуспешни во рамките на своите партнерства се оние кои најчесто учат од своите партнери и кои придонесуваат со способности и предности кои тешко можат да се издвојат, во споредба со нивните партнери кои придонесуваат со технологии кои лесно можат да се копираат.

Со цел компаниите да се заштитат дека формираните стратешки партнерство нема да работат против нивните интереси, потребно е:

**Да се ограничи транспарентноста** - Еден начин да се постигне ова е да се ограничи опсегот од формалниот договор. Можеби ќе биде доволна насоченоста кон одредени специфични технологии. Наместо да се сподели цела низа технологии, формалниот договор може да се ограничи на една технологија, дел од производна линија наместо на целата производна линија, дистрибуција на ограничен број пазари

или на одреден временски период. Целта е да се ограничат можностите на партнерот за учење.

**Да се воспостават специфични критериуми во меѓусебното работење** со поттикнувачки бонуси и награди за ефикасен технолошки трансфер. На пример, една компанија му овозможува на својот партнер зголемен пристап до својата технологија, доколку партнерот, од друга страна, овозможи зголемен пристап до одредени пазари.

**Да се ограничи ненамерниот трансфер на информации** на оперативно ниво, со внимателно следење на протокот на информации кон партнерот. Голем број од вештините и способностите кои мигрираат помеѓу компаниите, не се опфатени со формалните договори за соработка. Врвниот менаџмент ги формира стратешките партнерства и ги поставува легалните параметри за размена. Но што навистина се разменува е утврдено од секојдневните интеракции меѓу инженерите, маркетинг службениците и унапредувачите на производи: кој што кажува и кому, кој има пристап до одредени капацитети и кој е член на заеднички комисији или одбори. Некои од најзначајните зделки можат да бидат направени неколку организациски нивоа под нивото во кое зделката била договорена и потпишана. Тука се крие најголемиот ризик од ненамерен трансфер на значајни вештини и информации. Со цел да се ограничи ненамерниот трансфер на информациите на оперативно ниво потребно е внимателно да се разгледа улогата на службениците надлежни за контролирање на протокот на информациите кон партнерот. Овие контролори можат да бидат ефикасни единствено ако постојат ограничен број шалтери или канцеларии кои партнерот може да ги користи со цел да добие пристап кон одредени лица и капацитети. Корисно решение е да се определи единствена канцеларија како „оддел за соработка“ преку која едниот партнер може да бара информации или помош од различни сектори во рамките на компанијата на другиот партнер. На овој начин компанијата може да го контролира и следи пристапот до критичните вештини и технологии. Важно е да се напоми дека колегијалноста е важен критериум за успешна соработка помеѓу партнерите. Меѓутоа, постоењето на преголема колегијалност треба да претставува предупредување до повисокото раководство дека нешто не е во ред. Менаџерите треба да очекуваат повремени жалби и поплаки од страна на нивните колеги од компанијата партнер, поврзани со отпорот на вработените од пониските нивоа да разменуваат информации. Ова е доказ дека контролорите си ја вршат својата работа успешно. Исто така, повисокото раководство би требало повремено да спроведе испитувања на вработените

на оперативно ниво за тоа кои информации се побарувани од страна на партнерот и кои барања се прифатени (одобрени). Лојалноста на вработените и нивната лична дисциплина во голема мера влијаат врз ограничувањето на ненамерните трансфери на информации. Постојат низа културни и професионални причини зошто техничките лица во некои компании се поотворени за комуникација од другите. Во секој случај, контролирањето на ненамерните трансфери на информации може да вклучува ограничување на пристапот до одредени капацитети и луѓе. Компаниите би требало да ги определат клучните капацитети кои не сакаат да ги делат со партнерот како на пример одредени лаборатории или фабрики од сензитивна природа. Тие, исто така, можат формираното стратешко партнерство да го постават на нова локација која е оддалечена од компаниите партнери.

**Да се развијат капацитетите за учење** во рамките на компаниите. Учењето започнува од врвниот менаџмент но најмногу се случува на пониските нивоа од партнерството. Вработените на оперативно ниво имаат значајна улога во стекнувањето на знаење. Поради тоа, тие треба да бидат информирани за слабите и јаки страни на партнерот и како стекнувањето на одредени вештини ќе ја зацврсти конкурентната положба на нивната компанија. Соработката не претпоставува секогаш можност за целосно присвојување на вештините и способностите од партнерот. Меѓутоа, обезбедување на нови и прецизни споредбени показатели за работењето на партнерот може да претставува огромна вредност. Нов споредбен показател може да предизвика темелно разгледување на работењето на внатрешните нивоа во една компанија и може да поттикне создавање на конкурентни иновации. Поставување на прашања како на пример: „Зошто производот на нашиот конкурент има помалку грешки од нашиот?“ „Зошто ние не инвестираме во технологијата во која тие инвестираат?“, и сл., може да поттикнат активности за надоместување на заостанувањето и достигнување на конкуренцијата.

Конкурентните споредбени показатели се составен дел на конкурентната соработка и тие го поттикнуваат развојот и унапредувањето во работењето на компаниите. Тие ги вклучуваат следните активности и вештини: систематско усогласување на работењето во однос на надворешни цели; стекнување знаење за користење на приближни процени со цел да се утврди во која област конкурентот/партнерот е подобар, побрз, поекономичен и претворање на овие процени



во нови внатрешни цели; повторно усогласување за да се воспостави степенот на унапредувањето во работењето на конкурентот.

Конкурентната соработка овозможува не само учење од партнерот туку и зближување кое овозможува да се предвиди како партнерот ќе се однесува во иднина кога нивното партнерство ќе се развие и ќе заземе свој правец. Како партнерот ќе одговори на промените во цените? Како ги оценува и наградува неговите извршители? Како се подготвува да воведи нов производ? Ова се само дел од прашањата кои си ги поставуваат менаџерите кога нивните компании формирале стратешко партнерство со конкурент. Со запознавање, откривање (обелоденување) на ставовите на менаџерите од партнерот-конкурент, соработката може да ги зголеми шансите за успех (победа) во идните нивни меѓусебни судири, (конфликти). Затоа, потребно е компанијата што е можно повеќе да учи од својот партнер. Меѓутоа, знаењето стекнато од партнерот-конкурент добива вредност само ако е пренесено во рамките на организацијата. За таа цел, пожелно е да се создадат соодветни внатрешни механизми за собирање и пренесување на информациите во рамките на секоја компанија која формира стратешко партнерство со конкурент.

## **2.7 ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ И ДЕЛЕЊЕ НА РЕСУРСИ**

Формирањето на стратешките партнерства значително се зголеми во последните две децении и тие денес го имаат централното место во рамките на современата корпоративна стратегија. Стратешките партнерства станаа исклучително значајни за стабилноста, развојот и долгорочната одржливост на современите деловни субјекти. (Beamish & Delios, 2005). Стратешките партнерства како кооперативни вложувања помеѓу фирмите, претставуваат еден влијателен механизам за афирмирање на корпоративната стратешка контрола помеѓу автономните мултинационални компании (Drucker, 2001). Партнерите ги комбинираат меѓусебните разновидни токови и поврзувања за користење на ресурсите, знаењето и структурите за управување од своите партнери со цел остварување на индивидуалните стратешки цели кои се дел од корпоративната мисија на секоја од нив. (Parkhe, 1993)

Со проширувањето на пазарите на локално и меѓународно ниво, се интензивира и еколошката турбуленција, која ги присилува фирмите да ја зголемат флексибилноста и да го унапредат нивниот степен на истражување на знаењето. (Volderba, 1996)

Во овој контекст, знаењето стана еден од стратешки најзначајните ресурси и постои општоприфатено признание дека конкурентната предност на компаниите зависи од нивната способност да го создаваат, пренесуваат, користат и заштитуваат знаењето. (Grant, 1996; Teece, 2000)

Поради тоа што мал број компании се во состојба да развијат широк спектар на знаења внатрешно, стратешките партнерства им овозможуваат пристап на компаниите до пошироката база на знаење, во вид на надворешно учење.

Во изминатите години, стратешките партнерства не само што станаа еден од најуспешните модалитети за интернационализација користени од компаниите (Inkpen, 2003), но исто така најмногу користена организациска форма за апсорбирање и создавање на ново знаење (Cohen & Levinthal, 1990; Volderba, 1999).

Експлозивниот пораст на меѓународните стратешки партнерства како начин на компанијата да освои нови пазари, и како модалитет да добие нови знаења, влијаеше врз комплексноста на академските истражувања поврзани со меѓународната соработка и процесите на меѓусебното делење на знаењето. Гледиштето кое се базира на ресурсите на фирмата ја опишува деловната компанија како збир на сродни ресурси кои тешко можат да се копираат и имитираат. (Penrose, 1959; Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), потенцирајќи го добивањето на закупнини преку заштитата и развивањето на овие ресурси. Сродна литература за „динамичните способности“ го потенцира значењето на промената во способностите истакнувајќи ги овие ресурси, (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Teece and Pisano, 1994) и насочувајќи се особено повеќе кон развојот отколку кон експлоатацијата на ресурсите кои се специфични за компанијата. Најновите гледишта базирани на знаењето на фирмата насочени се кон знаењето како клучна конкурентна предност и го потенцираат капацитетот на фирмата да го интегрира премолченото знаење (Grant and Baden-Fuller, 1995; Conner and Prahalad, 1996). Значаен фактор според гледиштето за динамичните способности на фирмата претставува стекнувањето на нови способности преку организациско учење. Еден од инструментите посочени во литературата од оваа сфера, како значаен метод за организациско учење, е стратешкото партнерство, кое денес претставува основен елемент на современите конкурентни стратегии на компаниите. (Harrigan, 1988; Hagedoorn and Schakenraad, 1990; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Концептот на динамичните способности како напореден процес на управување ја отвора вратата за потенцијалот на меѓуорганизациско учење. Истражувачите истакнуваат дека соработката и партнерствата можат да бидат средства за нови организациски учења, овозможувајќи им на компаниите да ги препознаат дисфункционалните рутини и оневозможувајќи стратешки мртви зони. (Teese and Pisano, 1994)

Голем број истражувачи го опишуваат користењето на стратешките партнерства од страна на компаниите за да се стекнат со технолошки базирани способности од нивните партнери, како и карактеристиките на партнерствата и нивните учесници кои го олеснуваат текот и движењето на технолошки базираните способности и другото знаење помеѓу партнерите. (Kogut, 1998; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Cohen & Levinthal, 1990; Hamel, 1990)

Меѓутоа, стратешките партнерства можат да исполнуваат и други цели. Истражувањата покажуваат дека улогата на знаењето кое е специфично за компанијата во рамките на нејзината стратегија, претпоставува дополнителни мотиви и ефекти од формирањето на стратешките партнерства. Наместо да се користат партнерствата за стекнување на способности, истражувачите предлагаат компаниите да ја користат меѓусебната соработка да добијат пристап кон другите способности на компаниите, поддржувајќи на тој начин една понасочена и интензивна експлоатација на постојните способности во рамките на секоја компанија. (Grant & Baden-Fuller, 1995; Nakamura, Shaver & Yeung, 1996)

Според (Hamel, 1991) „суштествената разлика помеѓу стекнувањето на вакви знаења во смисла на добивање пристап кон нив ... и навистина присвојувајќи ги способностите на партнерот во рамките на својата внатрешна организација многу ретко може јасно да се види.... За партнерите, партнерството не мора само да биде средство за размена на пристапот кон способностите на секој од нив – што може да се нарече *квази-интернализација*, но исто така партнерството може да претставува механизам за всушност вистински стекнување на способностите од партнерот-*de facto* интернализација“.

Со ширењето на стратешките партнерства во рамките на технолошко-интензивните индустрии, (на пример: за производство на полупроводници, компјутери, софтвер, комерцијално воздухопловство) во кои ваквите партнерства пред 80-тите

години од минатиот век имаа мало значење, се променија и мотивите за нивното формирање. Активностите кои беа вклучени во голем број стратешките партнерства во последните две децении, како на пример истражување и развој и унапредување на производот, претпоставуваат висок степен на размена на знаења и трансфер на технологија помеѓу партнерите. Мотивите за формирањето на овие партнерства ја вклучуваат потребата за распределба на трошоците и ризиците за иновации, бидејќи потребните капитални средства за развојните проекти во индустриите како што се на пример: фармацевтската, телекомуникациите и комерцијалното воздухопловство, се зголемија (Mowery,1998)

Високите развојни трошоци и ризици, заедно со очекуваното намалување на производниот циклус, исто така претпоставуваат дека забрзаното освојување на нови пазари денес е позначајно од кога и да е во голем број технолошко интензивни индустрии. Ова најлесно може да се постигне со формирање на стратешки партнерства.

Многу партнерства се насочени кон соработката помеѓу корисниците и снабдувачите на нови производи како средство за координирање и формулирање на технички стандарди и „доминантен дизајн“. (Grindley, 1995) Стратешките мотиви играат важна улога и во партнерствата кои се формирани да ја олеснат стратешката координација помеѓу конкурентите со цел да ја зголемат нивната моќ на пазарот. (Porter & Fuller, 1986; Hagedoorn,1993) Сепак, стекнувањето на нови технички вештини и технолошки способности од партнерите- компании, претставува еден од најраспространетите мотиви за соработка. (Mariti & Smiley, 1983; Hamel, 1989; Khanna, 1996)

Стратешките партнерства имаат предности во споредба со конвенционалните договори или пазарите за оваа задача, затоа што технолошките способности кои се специфични за фирмата, најчесто се засноваат на премолчено знаење и се предмет на значителна несигурност во врска со нивните карактеристики и извршување. Овие карактеристики го отежнуваат формулирањето на едноставните договори за продажба или лиценцирање на ваквите способности. (Mowery,1983; Pisano, 1990) Некои од специфичните способности на компаниите вклучуваат знаење за одредени пазари или потреби на корисниците, индивидуални и специфични рутини за компанијата, како на пример, техниките за донесување одлуки или системите за управување и комплексните мрежи за ракување со маркетинг и дистрибуција на производите коишто вклучуваат

процедури за документацијата и анализа на повратните информации од корисникот. Со комбинирање на некои од поттикнувачките структури на пазарите со способностите за мониторинг и административните контроли кои се поврзани хиерархиски, (внатрешна организација), стратешките партнерства можат да обезбедат супериорни начини и средства за добивање пристап кон технолошките и други комплексни способности. Всушност, трансферот на способностите помеѓу компаниите покажува дека стекнувањето на технолошки базирани способности е значајна цел и резултат од меѓусебната соработка на компаниите и заради тоа истражувачите ги истражуваат факторите кои го олеснуваат трансферот на знаење помеѓу партнерските фирми.

Трансферот на знаење како и создавањето на знаењето преку стратешките партнерства во вид на заеднички вложувања, претставува процес кој се одвива во повеќе фази, аналогно на процесот за распространување на иновациите. (Tushman & Scanlon, 1981). Првата фаза започнува со формирањето на самото партнерство и интеракциите помеѓу индивидуите на партнерите. Партнерствата во вид на заеднички вложувања вклучуваат делење на капитал како механизам за меѓусебна соработка. Втората фаза е насоченоста кон трансферот на знаењето од заедничкото вложување кон партнерот покрај поделбата на капиталот. На овој начин компаниите го зголемуваат квантумот на своето знаење со интернализирање на знаењето што претходно не му било достапно на компанијата. (Huber, 1991)

За да се случи интернализацијата, матичните компании преземаат активности за трансфер на знаењето кое е поврзано со вештините од заедничкото вложување кон самите компании. Овие активности ги создаваат „врските“ преку кои индивидуите можат да ги делат своите согледувања и искуства. (Von Krogh, 1994) Интензитетот на учењето од страна на матичните компании го одразува степенот на активно интернализирање на вештините и способностите на едниот од другиот партнер.

Врските на знаењето се формираат преку формални и неформални релации помеѓу индивидуите и групациите. (Inkpen, 1996) Внатрешните релации помеѓу менаџерите го олеснуваат делењето и комуницирањето на новото знаење и обезбедуваат основа за трансформирање на индивидуалното знаење во организациско знаење. Кога знаењето на една индивидуа или група ќе се поврзе со друго знаење, тогаш може да се дискутира, да се дебатира или да се отфрли. Знаењето може понатаму да се развие и да се пренесе погоре во рамките на организацијата. Индивидуалното знаење е по природа

кревко и ако не постојат врските на знаењето, новото знаење може да биде игнорирано или сметано како неважно. (Von Krogh, 1994)

Во овој контекст, соодветните организациски структури на компаниите можат да ја зголемат ефикасноста на интегрирањето на знаењето. Во литературата поврзана со иновациите, се опишуваат специјализирани работници т.н. „чувари на портите“ (Katz & Allen, 1988), како и специјализирани организациски структури, како на пример: групациите за трансфер (Katz & Allen, 1988) кои се покажаа дека имаат значително влијание врз трансферот на информации помеѓу фирмите. Кога еден од партнерите на заедничкото вложување има стратешка цел да обезбеди сопственичка контрола врз знаењето во рамките на партнерството, врските на знаењето претставуваат механизми за стекнување т.е. на делење на знаењето.

Иако трансферот на знаењето од партнерот е неопходен услов за создавањето на знаењето (Cohen & Levinthal, 1990), мора да се овозможи трансферираното знаење да се движи и подели во рамките на самата матична компанија. Ризикот кој постои, особено кога е во прашање премолченото знаење, е тоа што знаењето кое се пренесува од заедничкото вложување кон матичната компанија може да исчезне како што се искачува во нивоата на организацијата. Степенот на исчезнување зависи од неколку фактори. На пример: кога се соочени со можностите за учење, успешните компании можат да не ја гледаат потребата за промена во однесувањето и на тој начин можат да станат заробени од нивните специфични способности. (Levinthal & March, 1993) Силата на намерата за учење на една компанија ќе ги одреди соодветните организациски ресурси кои ќе бидат посветени кон учењето. (Hamel, 1991) Механизмите за контрола во рамки на партнерствата можат да влијаат врз трансферот на знаењето. (Makhija & Ganesh, 1997) Видот на механизмот за создавање на знаењето има клучна улога за начинот на управување со новото знаење од страна на матичните компании. Системите на управувањето со знаењето ги следат и анализираат сите фази на создавањето на знаењето и следствено на тоа придонесуваат за негово дисперзирање во рамките на организацијата или негово уништување. (Inkpen & Crossan, 1995)

## **2.8 МЕНАџМЕНТ СО ПАРТНЕРСТВОТО ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИТЕ**

Иако во практиката има многу примери за компаниите кои формирале стратешки партнерства во голем број индустрии, сè уште не можеме да донесеме цврсти заклучоци

во врска со тоа што придонесува, а што не за ефикасно управување со едно партнерство. Во деловните активности каде што колективната конкуренција е значајна, потребно е менаџерите да ги раководат не само активностите во рамките на строгите граници на нивните компании, туку и нивните стратешки партнерства и констелации надвор од овие граници. Истражувањата за стратегиите на констелациите се во развојна фаза. Начините како тие се формираат, развиваат и менуваат со текот на времето сè уште не се доволно разбрани. Сепак, најдобрите практики и искуства издвојуваат неколку основни правила за менаџерите:

- Менаџерите треба особено да обрнат внимание на два вида активности: (1) почетната концепција за нивната констелација (воспоставување на целите, изборот на партнери и формирање на структурата), и (2) управување со констелацијата по нејзиното основање и започнување со работа (градење на релации, приспособување на плановите и организирање на заеднички дискусии). Овие општи приоритети не се разликуваат од тие присутни во едно стратешко партнерство, но се покомплексни со оглед на поголемиот број партнери кои можат да постојат во една констелација.
- Креаторите на констелациите мора да се одлучат помеѓу два вида активности: (1) да ја прошират групата со цел да ги зголемат вкупните способности или (2) да ја одржат групата со релативно мал број партнери, со цел да обезбедат ефикасно раководење. Одржувањето на соодветната рамнотежа помеѓу проширувањето и раководењето ќе зависи од конкурентите услови и динамиката на новата група.
- Успешното управување со констелациите бара внимателно согледување на конкурентниот простор како и на повеќе опции за членството и структурата. Исто така, потребен е мониторинг и анализа на стратешките партнерства на конкурентите на компанијата.
- За една компанија да има корист од учество во одредена констелација, треба да има право да присвои одредена вредност која е создадена во групата. Ова значи дека таа треба да контролира клучни, ретки ресурси или да ја зголеми својата преговарачка моќ во споредба со другите членови во групата. Ова често создава дилема. Делејќи ги великодушно своите способности, една водечка компанија во одредена констелација може да привлече јаки партнери

и можеби ќе ја намали моќта на конкурентната констелација. Меѓутоа, растењето на констелацијата може да предизвика да се намали способноста на компанијата да присвои вредност од својата констелација.

- Менаџерите треба да имаат јасна претстава зошто ги следат или не своите ривали. Имитацијата помеѓу констелациите е честа појава, но тоа не значи дека треба слепо да се следат и имитираат ривалите во сè што прават. Важно е да се разбере што ја предизвикува имитацијата во една индустрија, од кого вреди да се учи и кога треба да се откаже од следење на некој пример.
- Треба да се приспособи структурата на констелацијата да одговори на новонастанатите услови. Како што е случај со едно стратешко партнерство, една група или повеќе партнери никогаш не стојат мирно. Тие мораат да бидат флексибилни за да бараат нови можности и да ги решаваат проблемите. Во една констелација која е составена од голем број членови, ова не е лесно поради мноубројните интереси на инволвираните страни. Од овие причини, водството од страна на една или неколку компании е критично за успешното креирање на констелацијата.

Вистинското време да се имаат предвид овие основни правила е она пред да се прошират стратешките партнерства во рамките на една индустрија. Стратешките партнерства често се шират во бранови, како што една компанија реагира кон своите ривали и во многу краток рок целата индустрија е опфатена со констелации. Кога ќе се случи тоа, „стратешки теснец“ ќе спречи формирање на нови стратешки партнерства и ќе го ограничи креирањето на констелациите. (Gomes-Casseres, 2005)



## **ГЛАВА 3. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО СВЕТОТ**

### **3.1 ОДРАЗ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО**

Терминот „глобализација“ се користи за да ја истакне зголемената интеграција во светот поттикната од економските интеракции, технолошките иновации, културните влијанија и политичките структури. Континуираната тенденција кон слободното движење на деловните активности и монетарните вложувања меѓу земјите, ја опишува глобализацијата која придонесува во формирањето на меѓународниот финансиски систем. На овој начин се обезбедува економска независност и се поттикнува конкуренцијата, истовремено стимулирајќи ја глобализацијата да го унапреди животниот стандард на луѓето. Денес, најмодерните и динамични индустрии се транснационални во својот опфат и поле на дејствување, со оглед на тоа што тие се резултат на еден интегриран систем од глобална трговија и производство врз кои влијае глобализацијата. (Prokopenko, 2000; Held, 2002; Nath, 2005;)

Излеговме од светот каде што „големите“ ги јадаат „малите“, и влеговме во светот каде што „брзите“ ги јадаат „бавните“. (Klaus Schwab, Davos World Economic Forum).

Со значителното појавување на глобализацијата, организациите од сите сектори на економијата забрзано ги здружуваат нивните сили со цел да постигнат кооперативна предност и да бидат конкурентни. Живееме во ерата на глобализацијата каде што главниот извор на развој не претставува капиталот, човечките или природните ресурси, туку знаењето, или со други зборови – интелектуалниот капитал. (Valantiene & Krikstaponyte, 2005)

Челичната индустрија е една од индустриите која најмногу го почувствува влијанието на глобализацијата. Челикот е пресуден за развојот на модерната економија и се смета дека претставува столб на човековата цивилизација. Нивото на производството на челик претставува индикатор за развојот на една земја. Нивото на потрошувачка на челик по жител се третира како еден од значајните индикатори на општествено-економскиот развој и животниот стандард на луѓето во која било земја. Тоа е производ кој произлегува од голема и технолошки комплексна индустрија која е поврзана и влијае врз сите сектори во економијата. Сите јаки индустриски економии се карактеризираат со постоењето на силна челична индустрија. Прогресот на овие економии во голема мера зависеше и се

обликуваше во зависност од развиеноста на нивните челични индустрии во почетните фази на нивниот развој. (Karmakar, 2008)

Во согласност со барањата на глобализацијата и во оваа индустрија се јави потребата од унапредување на квалитетот на производите, намалување на трошоците за производство и зголемување на продуктивноста на трудот со цел да биде конкурентна на светскиот пазар и да го зголеми својот профит. Се разви нова култура во работењето, а самиот процес на производство се планираше да се доведе до перфекција. Непроодуктивните трошоци се намалуваа и се изнаоѓаа начини за ослободување од зависноста од владините финансиски институции. Со оглед на тоа што денес сите одлуки се донесуваат под влијание на пазарните сили, беше неопходно да се изврши реструктурирање на челичната индустрија. Челичната индустрија во голем број земји забрзано се реструктурираше преку консолидацијата, приватизацијата и модернизацијата. Челичната индустрија помина низ многу фази на развој. Во Европа, производителите на челик отсекогаш ја следеле политиката на отворен пазар сè додека условите за трговија се слободни и фер. Тоа придонесе челикот да стане еден од најмногу меѓународно тргувани производи, а европските земји имаа корист од значителниот трговски суфицит на челикот повеќе години. Денес нивоата на цени во ЕУ во голема мера се одредени од одлуките на производителите на челик и трговците лоцирани во оддалечените локации. И покрај тоа што трговскиот биланс е сè уште позитивен од вредносен аспект, во однос на обемот, тој е сè повеќе негативен. Кина повторно ја потврди својата економска сила и во 21 век, а значителен раст е забележан во Индија и Бразил како и повторното јакнење на Руската Република. Активностите поврзани со преземање одговорност за климатските промени се вбројуваат меѓу високите политички приоритети и челичната индустрија признава дека има значајна улога во оваа сфера. (GLOB, 2007)

Побарувачката на челик во светот постојано расте со пораст од повеќе од 4% годишно. Се очекува и во 2016 година, на глобално ниво, овој пораст да изнесува просечно годишно околу 4,5%. Кина продолжува да има значајна улога во светската побарувачка на челик со оглед на тоа што претставува огромен дел од глобалниот пазар. Побарувачката на челик во Кина ќе продолжи да расте со околу 7% годишно. Побарувачката на челик во Индија, исто така, доживува пораст и се очекува тој пораст да продолжи и да изнесува околу 7,4% годишно. Од друга страна, во Европа побарувачката на челик ќе расте околу 2% годишно. (IISI,2010) Ова неизбежно значи дека на глобално ниво производството на челик ќе се сконцентрира во најголема мера во земјите во развој, а особено во земјите: Бразил, Индија, Кина и Русија. Овие земји не само што доживуваат брз економски развој,

туку тие (освен Кина) имаат и пристап до суровини по ниски цени. Имајќи ја предвид големината на кинескиот пазар и капацитетите за производство на челик кои се инсталирани во Кина, мали движења во кинескиот трговски биланс на челикот, можат да имаат значително влијание врз глобалниот како и врз другите регионални пазари. Забрзаното зголемување на кинеските капацитети за производство на челик резултираше во преголема понуда и заситеност на домашниот пазар. Истовремено, производителите на челик во Кина забрзано ги развиваа и модернизираа своите производствени капацитети кои им овозможуваа производство на производи со повисок квалитет кои традиционално беа увезувани од Европа. Зголемениот извоз на Кина значително влијаеше врз економиите на регионите во светот, особено на азискиот, кој од 2006 година па наваму апсорбира просечно годишно повеќе од околу 30 милиони тони од извозот на Кина. Земјите од ЕУ денес апсорбираат повеќе од 8 милиони тони годишно од извозот на Кина, во споредба со 2005 година кога тој износ изнесувал околу 1 милион тони. (PISI,2010) Сето ова укажува на фактот дека извозот на Кина е перманентна состојба со огромно значење и влијание врз глобалната понуда во светот.

Рударството ги поставува темелите на човековиот развој. Понудата на метали и минерални суровини ги поттикнуваа човековите активности со милениуми и ќе продолжи и во иднина да игра значајна улога во задоволување на општествените потреби. Со забрзаниот пораст на населението на Земјата, како и брзината на урбанизацијата во Кина и другите азиски земји, како и тековните барања на развиените земји, расте и побарувачката за метали и минерални суровини. Задоволувањето на оваа растечка побарувачка претпоставува изнаоѓање и развивање на нови рудници дури и во услови кога постои ефикасно искористување на ресурсите и зголемено рециклирање. За среќа, планетата Земја сè уште изобилува со големи количества минерални суровини, а новите технологии ќе помогнат во изнаоѓање и активирање на нови наоѓалишта на руда. Сепак, тие главно ќе бидат лоцирани во оддалечените региони, при што значително ќе се зголемат трошоците за производство и инвестирање.

Металите и минералните суровини се клучни за функционирањето на услужните дејности и инфраструктурата, вклучувајќи ги снабдувањето со храна, вода и домување, третирање на отпадоците, снабдување со енергија, транспорт, градежништво, производство, образование, здравство, комуникации, туризам, уметност и за голем број поврзани стоки и услуги. Со зголемувањето на животниот стандард, расте и побарувачката за метали и минерални суровини. Многу истражувања покажаа дека низ историјата сите

развиени земји го демонстрираа овој тренд, така што кога доходот по жител го достигнува годишното ниво од 5.000 до 10.000 САД \$, забрзано се зголемува и побарувачката за метали. Кога густо населени земји, како на пример Кина и Индија, ја поминуваат оваа развојна фаза во нивните економии, влијанието врз побарувачката на метали е драматично. (ICMM 2012)

Забрзаниот развој на економиите во Кина, Индија и земјите во развој во втората половина на 20 век влијаеше на исклучителното зголемување на побарувачката за метали и минерални суровини.

Рударството стана вистински глобална гранка пред сите други гранки во индустријата, со што ја потврди својата улога како темел на човековото општество низ историјата. Во втората половина на 20 век, рударските локации се префрлија од развиените земји во земјите во развој. Во последните години, големи инвестиции во рударството се одвиваат во земјите од Латинска Америка, Африка и делови на Азија и тие најверојатно ќе се зголемат во наредните десет години. Интересот за овие земји се зголемува поради неколку причини: исцрпеноста на лесно достапни минерални суровини во Европа и САД, технолошкиот напредок кој овозможи искористување на претходно недостапните минерални суровини во оддалечените помалку развиени региони и развојот на големи прекуокеански бродови во втората половина на 20 век, првенствено за транспорт на гориво, што ја олесни трговијата со масивни минерални суровини како железната руда, јаглен и боксит.

И покрај тоа што рударските локации се префрлија од развиените земји во земјите во развој, топилниците и рафинериите продолжуваат да егзистираат во развиените земји. Сепак, оваа состојба се менува со забрзаниот пораст на кинеското производство на рафиниран бакар и алуминиум.

Во глобални рамки, преовладува преработката на металите: железо, бакар и злато, кои заедно претставуваат 68% од вкупната вредност на сите метали произведени глобално. Преостанатите 32% од вредноста на преработената руда можеби имаат помало економско значење, гледано од глобална перспектива, но овие минерални суровини и метали имаат значајна стратешка улога. На пример, никелот е важен за производството на челик, манганот, хромитот и другите феролегури го облагородуваат челикот зголемувајќи ја неговата цврстина и отпорност, а групата од платински метали се користи во каталитичките конвертори кои ги намалуваат издувните гасови на автомобилите. Зголеменото производство на

метали и зголемената вредност на најголемиот број метали резултираше во пораст на вредноста на глобалната метална индустрија и рударството од 214 милијарди САД \$ во 2000 година на 644 милијарди САД \$ во 2010 година. (ICMM, 2012)

Рударството и металната индустрија се поврзани во една комплексна меѓузависна мрежа која вклучува формална и неформална компонента. Во основата на формалното рударство се јавно тргуваните компании и компаниите во државна сопственост. Тие меѓусебно вработуваат околу 2,5 милиони луѓе во светот. Околу една половина од нив се вработени од страна на глобалните гиганти и големите компании. Глобалните гиганти на индустријата ги поставуваат критериумите за големината на вложувањата за кои се заинтересирани, давајќи им предност на проектите со минимално времетраење од 20 години. Компаниите кои се дел од формалното рударство работат според законски и фискални рамки, а се поврзани меѓусебно во одредени национални, регионални и производно ориентирани асоцијации кои се посветени да ја претставуваат индустријата заштитиувајќи ги нејзините интереси и унапредувајќи го работењето.

Од друга страна, неформалната компонента ја претставуваат малите рудни капацитети, кои во минатото вообичаено не работеа според законски и фискални рамки. Оваа состојба се менува со оглед на тоа што, според процените на Светската банка, денес во 30 земји во светот работат околу 15 до 20 милиони мали рудни капацитети кои вработуваат повеќе од 80 до 100 милиони луѓе, за кои ваквата работа претставува единствен извор на егзистенција. Истовремено, малите рудни капацитети имаат значително учество во вкупното производство на метали во светот. Од тие причини, овие земји преземаат мерки за легализирање на работењето на малите рудни капацитети и унапредувањето на условите во нивното работење.(ICMM, 2012)

Глобално, воведувањето на компјутерската технологија, системите на далечинско управување, сателитската комуникација и роботиката, придонесоа за поголема безбедност, софистицираност и продуктивност во рударството, преработката на руда, топилниците и рафинериите.

Како резултат на тоа се појави потребата од висококвалификувана работна сила. Со оглед на цикличноста и долгорочниот карактер на активностите во рударството, сè повеќе е присутна конкуренцијата на високо квалификувани работници во секое време, дури и во случаи на рецесија или во време кога се забавени економските активности. Сепак, иако значајна, техничката совршеност не е доволна. Во рамките на рударството се бараат

индивидуалци кои имаат и таканаречени општествени или социјални вештини кои овозможуваат градење на релации со земјите-домаќини и локалните заедници. Најголемиот број од достапните млади инженери, на пример, се обучуваат во рамките на една култура, додека има потреба за нив во друга. Ова значи дека во рамките на рударските активности, силно е изразена културната компонента. Постоенето на менаџери со вакви двојни квалификации е значајно за способноста на индустријата да ја задржи својата лиценца за работа. Трошоците за работната сила, поврзани со обука и привлекувањето на потребните вештини во сите земји, како и трошоците поврзани со општествено-економските приспособувања во земјите во развој, претставуваат главна грижа во целокупната индустрија глобално. (ICMM, 2012)

Трендот за префрлување на рударските активности во земјите во развој ќе продолжи и понатаму. Во светот постојат простори и региони кои не се доволно истражени како на пример: Африка и Северниот Пол, вклучувајќи ги Сибиерија, Аљаска, Северна Канада, Гренланд и нордиските земји. Исто така постојат можности за истражување на рудните богатства во длабочините на океаните и морињата. Африка особено претставува атрактивна локација за инвестирање во истражувањето и експлоатацијата на руда. Во 2011 година, трошоците за истражување и преработка на руда во Африка претставуваат 15% од вкупните трошоци за истражување и преработка на руда во светот и се очекува овие трошоци да се зголемуваат во иднина. Во согласност со ова, преработката на руда во Африка ќе расте и секторот рударство ќе се развива со побрзо темпо во споредба со истиот во другите региони во светот. Притоа, железната руда, бакарот, златото и никелот ќе продолжат да претставуваат најзначајните цели за инвестирање за компаниите во областа на рударството. (ICMM, 2012)

Со оглед на постојаниот економски раст во земјите во развој и нивниот огромен геолошки потенцијал, поголемиот број од идните рударски компании ќе произлегуваат од Индија, Кина и другите земји во развој, додека значењето на корпорациите лоцирани во развиените земји релативно ќе се намалува. Во доменот на истражувањето и преработката на руда, Кина се издвојува и станува глобална сила.

Учеството во контролата врз преработката на минералните сировини од страна на компаниите во државна сопственост во светот постојано се зголемува, главно како резултат на зголемувањето на преработката на руда во Кина. Иако во последните дваесет години голем број од компаниите во државна сопственост беа приватизирани, повеќе од половина

од вкупната преработка на метали во светот сè уште е контролирана од страна на компаниите во државна сопственост. Ова учество во контролата од страна на компаниите во државна сопственост врз рударството и преработката на металите во светот најверојатно ќе продолжува да се зголемува и во идниот период. Притоа, ќе се зголемуваат и барањата за корпоративна транспарентност од страна на инвеститорите на ова поле. Притисоците за поголема транспарентност ќе продолжат да растат како средство за обезбедување ефикасно функционирање на пазарот. Исто така ќе се зголемува вклучувањето во рударските активности од страна на топилниците, рафинериите, производителите па дури и трговците на производите. Овој тренд веќе е видлив кај голем број компании од челичната индустрија кои сакаат да се вклучат во рударството со цел да го обезбедат своето снабдување со железна руда и јаглен со преземање умерени трошоци. Овој тренд беше чест случај во минатото, кога поголем број компании во рамките на челичната индустрија во бившиот Советски Сојуз, Кина и Индија во своето работење се интегрираа со рудниците на железо и јаглен. Иако во другите земји овој вид интеграција беше критикувана во името на специјализацијата, идејата за интегрирана челична индустрија се прошири токму од овие исти земји, кои за ова беа мотивирани од стравот да не бидат истиснати помеѓу потрошувачите и снабдувачите во ништо повеќе од топилници кои единствено ја топат рудата која не останува во нивна сопственост.

Од друга страна, челичната индустрија и рударството во основа се разликуваат и неизвесно е дека тие можат секогаш да бидат обединети во рамките на една компанија. Производството на челик мора да се насочи кон прифаќањето и разбирањето на променливата природа на побарувачката на многу потрошувачи додека рударството врши исти активности секоја година на најефикасен можен начин, трудејќи се што е можно повеќе да ги намали трошоците на работењето.

### **3.2 ПРОЦЕСОТ НА КОНСОЛИДАЦИЈА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО**

Дури и во услови на глобална економска криза, челичната индустрија и рударство остварија релативно висок раст карактеризиран со зголемена консолидација и вертикална интеграција. Но, како ќе се развиваат овие два сектора во иднина? Дали спојувањата и активностите за преземање во овие индустрии е резултат единствено на нивното приспособување кон новонастанатите економски движења? Дали секоја од нив ќе воспостави независни патеки и правци за развој во рамките на својата сфера, или секоја од

нив ќе ја истражува можноста од интегрирање на другата во своите активности? Како мерките и активностите кои ги преземаат владите ќе влијаат врз одлуките во индустријата? Одговорот на овие прашања, несомнено претставува предизвик за менаџерите во рамките на овие две индустриски гранки во светот.

Челичната индустрија и рударството посигнаа огромен раст во изминатите неколку години, особено во земјите во развој. Во двете индустриски гранки продажбата се зголеми за повеќе од 30% годишно во последните неколку години, додека пазарната вредност се зголеми за повеќе од 40%. (Gaspar, Dalmolim, Masiero & Rachik, 2010)

Овој период беше карактеристичен и со тоа што се одвиваше процесот на консолидацијата. Компаниии како на пример „Вале“, БХП, Рио тинто Екстрата и Арцелор Митал, спроведуваа смели и понекогаш ризични инвестициски планови базирани на зголемената побарувачка за, и зголемените цени на челикот и придружните елементи на рудата. Денес, најголемите компании во областа на рударството – рудниците, особено оние кои произведуваат железна руда (БХП, Вале и Рио Тинто) се предводници на процесот на консолидацијата во рударството. Истовремено, присутна е значителна меѓуиндустриска интеграција каде што компаниите од челичната индустрија преминуваат во рударството, а рудниците, во најголем дел оние кои произведуваат железна руда, инвестираат во нови фабрики во рамки на челичната индустрија. Се поставува прашањето, како овие движења ќе се одразат врз развојот на челичната индустрија и рударството? Кои се најдобрите стратегии кои треба да се преземат на долг рок? За да се одговори на овие прашања, потребно е да дадеме краток осврт на историскиот развој на челичната индустрија и рударството, влијанието на економската криза, поттикнувачите на консолидацијата и вертикалната интеграција и тековните трендови во процесот на консолидацијата. (A.T. Kearney, 2010)

Пред само околу две децении, рударството и челичната индустрија беа значително фрагментирани. Тековните спојувања и преземања што се одвиваа во овие две области, видно ја изменија ова состојба.

До 1990 година, поголемиот број рудници беа насочени кон една или неколку видови руди. Алуминиумот, на пример, беше контролиран од страна на два глобални гиганти „Алкан“ и „Алкоа“, кои се насочуваа кон своите сегменти на пазарот и се развиваа со градење фабрики за производство на алуминиумски производи, како на пример за автомобилски делови. Од тогаш, консолидацијата во рударството се карактеризира со спојувања и преземања помеѓу актерите во различните сегменти. Целите на преземањата



беа, вообичаено мали, регионални компании кои вршеа снабдување со една група производи.

Глобализацијата го забрза процесот на консолидацијата, при што компаниите ги преземаа рудниците во новите географски региони, со цел да си го обезбедат своето присуство на глобалниот пазар. Сè поголем број компании почнаа да ги контролираат рудниците во оддалечените региони. Како резултат на тоа, се зголеми и понудата на издиференцирани производи составени од руди кои потекнуваа од различни региони и кои поседуваа специфични карактеристики што ги издвојуваа во стандардизирани уникатни производи.

Три најголеми рудници во светот „Вале“, „БХП Билитон“ и „Рио Тинто“ се и најголеми консолидатори во светот во рамките на рударството. За исклучителниот развој на овие рудници придонесе признавањето на секој од нив дека потпирањето само на еден вид руда, не е најдобриот пат кон одржливиот раст. Иако железната руда претставуваше нивен единствен производ, при што и процесот на консолидацијата во почетокот се одвиваше меѓу рудниците за железна руда, со текот на времето тие го диверзифицираа своето производство вршејќи преземања на рудници за јаглен, бакар и никел и внесувајќи ги овие руди во своите сегменти на пазарот. Со применувањето на диверзификацијата во рамките на рударството, се зголеми и пазарната вредност кај компаниите во однос на оние кои се потпираат само на еден вид руда.

Во челичната индустрија, во изминатите две децении, исто како и во рударството, се одвиваа активности за спојувања и преземања. Голем број мали компании се консолидираа и создаваа индустрија која ја сочинуваа околу десетина најголеми глобални компании во овој сектор. Преземањето на „Арцелор“ од страна на „Митал“ во 2006 година претставува можеби едно од најзначајните преземања во рамките на челичната индустрија во светот, со што се создаде најголемиот светски производител на челик. После ова, следуваа и други преземања, како на пример купувањето на „Корус“ (Corus), вториот најголем производител на челик, од страна на индискиот „Тата стил“ (Tata Steel). Главниот поттикнувач на консолидацијата претставуваше глобалната побарувачка за челик, особено во земјите: Бразил, Русија, Индија и Кина. На пример, побарувачката на челик во Кина претставуваше 50% од вкупната светска побарувачка за челик во 2007 година. Во 2008 година забрзано се одвиваа активности за спојувања и преземања во рамките на индустријата, но сепак челичната индустрија сè уште беше значително фрагментирана со постоење на голем број мали компании. (A.T. Kearney, 2010)

Во последните неколку години, консолидација се одвиваше со забрзано темпо, исто во рамките на челичната индустрија и рударството и се очекува овој тренд да продолжи и во иднина. (А.Т. Kearney, 2010) Причина за забрзувањето на консолидацијата беше главно процесот на глобализацијата со оглед на тоа што купувањето на една компанија во еден регион, во поголем број случаи, беше можеби полесно отколку отворање на нова компанија во истиот регион. Компаниите кои најбрзо се развиваат имаат поголеми шанси да доминираат и да се одржат на пазарот во споредба со компаниите кои побавно се развиваат и често пати стануваат цел на консолидацијата.

Со оглед на нивната меѓузависност и заедничка поддршка, челичната индустрија и рударството со години беа поврзани меѓусебно. На пример, индустријализацијата на САД и обновувањето на Европа и Јапонија по Втората светска војна влијаеја врз движењето на цените на металите. Од тогаш па до денес цените на минералите и металите опаѓаат, почнувајќи од нафтената криза во 1970-те години, распаѓањето на Советскиот Сојуз во почетокот на 90-тите години од минатиот век како и азиската финансиска криза од 1997-1998 година.

Овие две гранки, како што се очекуваше, се интегрираа во периодот по воената индустријализација. Во периодот на 60-тите и 70-тите години од минатиот век, експертите ги советуваа производителите на челик да одржуваат одредени капацитети за суровини со цел да обезбедат повисока преговарачка позиција со нивните снабдувачи. Меѓутоа, реализираните приходи од рудниците беа далеку од очекуваните, а цените на железната руда паднаа. Во такви случаи, беше полесно и попрофитабилно да се купат суровини од други рудници, особено од Австралија и Бразил. Но откако цените останаа релативно ниски повеќе од 30 години, се разви огромен вишок на железна руда, што резултираше со затворање на маргиналните рудници и откажување на потенцијални инвестициски проекти. Во 90-тите години од минатиот век, производителите на челик почнаа да ги продаваат своите рудници за железо.

Во почетокот на 2000-те години започна неочекуваната и брза индустријализација во земјите: Бразил, Русија, Индија и особено во Кина, што претставуваше изненадување на пазарите за челик и руда во светот. За производителите на челик ова значеше зголемен притисок врз капацитетите, намалена понуда и зголемена стапка на искористеност, што доведе до пораст на цените по долгогодишната состојба на надминување на понудата над побарувачката т.е. вишок на капацитетите. Индустријата за железо ја достигна својата

целосна искористеност во 2005 година кога истовремено се зголемија и цените. (World Steel Association, 2014)

Во овој период условите беа созреани за консолидација во двата правци подеднакво – производителите на челик купуваа рудници за железна руда, а сопствениците на рудниците почнаа да инвестираат во производството на челик.

Обезбедување на понудата е главниот фактор и движечката сила во челичната индустрија и рударството. Двете индустриски гранки зависат од расположливоста на природните ресурси и средствата за производство и вадење на руда кои ќе бидат достапни за користење повеќе години. Брзиот економски раст на Бразил, Русија, Индија и Кина предизвика нарушување во односите на понудата и побарувачката. Имајќи ја предвид капитално интензивната и временски интензивната карактеристика на железната руда, производителите не беа во можност да го зголемат производството со потребната брзина, како резултат на што опадна и производството на челик во почетокот на 2008 година.

Зголемувањето на цените на суровините ги поттикна производителите на челик да ги купуваат рудниците за железна руда. Тие имаа можност да избираат или да ги купуваат суровините и плаќаат високи цени и премии на снабдувачите или да се интегрираат со рудниците и да ја намалат својата изложеност на високи трошоци.

Голем број производители на челик вршеа спојувања и преземања со цел да си го обезбедат снабдувањето со железна руда. Осум од врвните 15 производители на железна руда во 2008 година беа и производители на челик: „ArcelorMital“, „Metalloinvest“, „Anshan Iron & Steel“, „EvrazHolding“, „CSN“, „Shougang“, „US Steel“, и „Severstal“. „ArcelorMital“ на пример, во 2008 година самостојно покриваше околу 46% од своите потреби за железна руда додека во 2012 година тој процент се зголеми и изнесуваше повеќе од 70%. (**World Steel Dynamics, A.T. Kearney, 2013**) Овој тренд на преземање на рудниците за железна руда беше присутен кај сите големи производители на челик кои своите потреби за железна руда се обидуваа самостојно да ги покријат дури повеќе од 80%. Сепак, овие движења вклучуваа и одредени ризици, како на пример, преземањето на рудниците не претставуваше гаранција дека понудата ќе биде доволна да ги задоволи потребите, а трошоците можеа фактички да се зголемат. Исто така, постојат разлики во квалитетот на железната руда што е потребна за производство на челик. На пример, за производство на специфичен вид челик во една висока печка е потребна комбинација (мешавина) од неколку железни руди. Како што рудникот се развива и искористува така и количеството на железна руда за

тој одреден вид челик може да стане помалку достапно, што ќе ја наметне потребата од дополнителни истражувања како и дополнителни вложувања на финансиски средства и работна сила. Овие вложувања се дел од основната стратегија во рамките на рударството, но кај производителите на челик ќе предизвикаат промена во правилата за работа. Поради тоа, некои компании наоѓаат алтернативни начини за да ги обезбедат своите потреби за одредена руда, како на пример долгорочна соработка или стратешки партнерства со рудниците.

Што се однесува до спротивното движење, т.е. инвестирањето од страна на рудниците во производството на челик, два од најголемите рудници во светот „Vale“ и „ВНР Billiton“ први започнаа да инвестираат во производството на челик. Со зголемувањето на побарувачката за челик, инвестирањето во неговото производство им овозможи посилна положба во преговарањето, истовремено обезбедувајќи им продажба на железната руда. Спојувањата и преземањата, исто така, претставуваат одбранбен механизам против вертикалната интеграција од страна на производителите на челик.

Глобалната економска криза силно влијаеше врз рударството и челичната индустрија. Производството се намали за 20% во 2008 година во споредба со 2007 година. Европа беше најтешко погодена, при што од година во година се намалуваше продажбата на челик. Во такви услови се промени и правецот на консолидацијата во рамките на двете индустриски гранки. Се наметна потребата од значителни приспособувања на производството и работната сила. „Vale“, на пример, отпушти околу 1.300 работници во светот. Овој пример го следеа и другите големи рудници, така што „Рио Тинто“ отпушти дури 14.000 работници низ светот, а „Арцелор митал“ 9.000.

До крајот на 2008 година, цените на железната руда нагло се намалија, следејќи го намалувањето на побарувачка во светот. Производителите на челик во светот го намалија своето производство повеќе од 30% и почнаа да применуваат пониски цени од оние на производителите на железна руда. Рударските компании, со почетокот на економската криза, се воздржуваат од инвестирање и откажуваат голем број инвестициски проекти поради недостаток на финансиски средства и интерес за инвестирање во нови иницијативи.

Иако има изгледи за постепено подобрување на перспективата за побарувачка на челик, сепак вишокот на капацитетите сè уште претставува една од најголемите закани на челичната индустрија. Оваа индустрија е исцрпена од непопустливиот притисок предизвикан од повеќегодишниот вишок на капацитети и ниски маржи. Додека дел од капацитетите се очекува да бидат отстранети во следната декада, најавата на дополнителни капацитети

до 2020 година од страна на производителите на челик, укажува на фактот дека инвестирањето во оваа индустрија ќе продолжи и ќе се зголемува. (Agrawal, 2014) Генерално перманентно затворање на капацитетите претставува единствено вистинско решение за да се врати рамнотежата на пазарот. Сепак, на краток рок, ова не се случува, имајќи го предвид вклучувањето на владите во светот како и политиките за одржување на вработеноста на одредено ниво независно од профитабилноста. Крајниот нето ефект е зголемување на капацитетите за производство на челик. Паралелно со одвивањето на процесите на реструктурирање и консолидација на кинескиот пазар, ќе произлезат неколку големи кинески производители на челик што ќе предизвика поинтензивна глобална конкуренција. (Global Steel, 2014)

Што може да се очекува во иднина во овие две индустриски гранки, имајќи ги предвид историските движења, најновите трендови и глобалната финансиска криза? Дали најголемите рударски конгломерати ќе ја одржат нивната големина и ќе продолжат да поттикнуваат повеќефазно рударство во рудниците? Дали производителите на челик можат да продолжат со консолидацијата? Каков вид интеграција можеме да очекуваме во иднина?

Според теоријата за „Крај на спојувањето“, сите индустрии ќе се консолидираат глобално во рок од 25 години. Оваа теорија е резултат на студијата на А.Т. Kearney, според која беа проучувани 1.345 големи светски спојувања и 945 преземања помеѓу компаниите и според која се согледуваа шаблони на консолидација помеѓу компаниите. Еден од постулатите на оваа теорија е дека консолидацијата е неизбежна во која било индустрија. Како резултат на тоа, порано или подоцна, може да се очекува консолидација во рударството и челичната индустрија и кое и да е од четирите можни сценарија (Gaspar, Dalmolim, Masiero & Rachik, 2010):

1. Консолидација во рамките на рударството
2. Консолидација во рамките на челичната индустрија
3. Производителите на челик преземаат/купуваат рудници
4. Рудниците ги преземаат/купуваат производителите на челик

Ако во овие индустриски гранки се остварува значителен раст, тогаш компаниите ќе имаат доволно расположливи финансиски средства за инвестирање и ќе се соочат со предизвикот да остваруваат подобри резултати. Ова упатува на фактот дека спојувањата и преземањата би претставувале најлогични стратегии. Состојбата на низок економски раст

или рецесија исто така ќе поттикне спојувања и преземања каде што помалку ефикасни компании се борат да преживеат, а финансиски појаките компании ја имаат предноста во преговарањата. Од друга страна, компаниите кои ги диверзифицирале своите активности, можат да отстапат помалку значајни рударски објекти на други компании кои имаат интерес да го зајакнат своето основно деловно работење за време на периоди на низок раст.

Неколку фактори влијаат врз поттикнување на овие четири можни сценарија. (Gaspar, Dalmolim, Masiero & Rachik, 2010)

**1. Зголемена потрошувачка** Побарувачката ќе се зголемува на долг рок паралелно со одвивање на процесот на урбанизација во Бразил, Русија, Индија и Кина, поради што кај овие земји ќе расте и побарувачката за челик. Иако во овие земји стапката на потрошувачката на челик по жител е пониска од истата во развиените земји, сепак таа ќе расте со забрзано темпо. (Eurostat: International Monetary Fund; International Iron and Steel Institute, 2010)

Како што расте потрошувачката, компаниите во рамки на двете индустриски гранки ќе имаат на располагање поголемо количество готови пари кои ќе поттикнат зголемена консолидација. Недостатокот на рударски капацитети може исто така да ги поттикнат производителите на челик да воспостават одбранбени механизми, како на пример купување на рудници. За рудниците, од друга страна, не би било корисно да ги преземаат производителите на челик, бидејќи рударството ќе биде непрофитабилно.

**2. Недостаток на ресурси** - Распожливоста на ресурси е од исклучителна важност подеднакво за рударството и челичната индустрија. Иако природната расположливост на железна руда во светот е генерално на високо ниво, недостаток од железо е можен на краток или среден рок поради намалувањето на производството во услови на рецесија.

Недостатокот од природните ресурси ќе влијае врз сите можни резултати. Рудниците ќе имаат повисоки маржи за остварување на профит и повеќе готови пари на располагање, а спојувањата и преземањата ќе претставуваат најдобри начини за нивното развивање. Производителите на челик исто така ќе избираат спојувања и преземања во рамките на нивната индустрија, како начин да си ја обезбедат понудата и да ја намалат конкуренцијата за скапоцените ресурси. Тие, исто така, можат да изберат преземања и спојувања надвор од својата индустрија, купувајќи рудници, и на тој начин да ја обезбедат својата потреба за одредени руди. Сценариото според кое рудниците купуваат производи-

тели на челик не се смета за поволно, бидејќи инвестициите во рударството генерираат повеќе профит отколку инвестициите за производство на челик.

**3. Расположива технологија** Постоенето на нови иновации може да ги унапреди сите потенцијални интегрирања на економските субјекти. Иновациите им овозможуваат вистинска конкурентна предност на компаниите кои ги поседуваат. Компаниите кои не ја применуваат најновата, најиновативна технологија ќе бидат во неповолна положба и поради тоа „зрели за купување“ и преземање од страна на други компании.

**4. Зголемување на глобализацијата** Глобализацијата ја забрзува консолидацијата во рамките на индустријата. Ова особено е видливо во рамките на рударството, со оглед на тоа што рудниците се вообичаено лоцирани во неколку локации во светот. Предводниците во рударството се охрабрувани да купуваат рудници во земјите во развој со цел да добијат предност на пазарот. Истовремено, степенот на глобализацијата влијае врз одлуката на производителите на челик да се интегрираат со другите производители на челик или со рудници, со цел ширење и развивање на нивните деловни активности. Од друга страна, растечката глобализација, во помала мера влијае врз рудниците да инвестираат во производство на челик или да преземаат производители на челик. Во овој случај, рударските производители не се доволно поттикнати да влезат во една комплексна индустрија на нов пазар.

**5. Зголемена регулатива** Најголемото влијание на регулативата врз рударството и челичната индустрија е во областа на унапредувањето на одржливоста и зголемувањето на локалната конкурентност, која генерално претставува заштита на предностите на локалните компании.

Зголемувањето на грижата за заштита на животната средина исто така ќе влијае за одредено зголемување на консолидацијата во рударството и челичната индустрија. Двете индустриски гранки се осетливи на ограничувањата на животната околина, имајќи предвид дека усогласеноста и општествената посветеност ги поттикнуваат инвестициите кон почисти технологии и општествено одговорни инвестиции.

Можеби најголемото влијание на регулативата доаѓа од владите кои имаат моќ да ги заштитат локалните компании или да го унапредат локалниот развој. Во последните неколку години владите во светот ги менуваа своите политики и влијанија врз пазарите и трговијата – од либерализација и дерегулација до зголемена контрола. Голем број земји

повеќе се заинтересирани во остварување приходи од природните ресурси со цел да го заштитат нивниот имот и работните места на своите граѓани од меѓународните компании. Овој тренд на регулација се очекува да продолжи и во иднина. Ваквата регулатива најверојатно ќе ги поттикне рудниците, кои вообичаено работат во само неколку локации, да ги купуваат производителите на челик што ќе биде од корист за нивните земји. Тука се поставува прашањето: Дали ваквото купување ќе биде корисно за компанијата или за земјата?

Имајќи ги предвид постојните трендови, процесот на консолидацијата несомнено ќе продолжи и во двете индустриски гранки. Во рударството, активностите на преземањата и спојувањата најверојатно ќе бидат поинтензивни отколку во челичната индустрија и тоа подеднакво помеѓу компаниите кои произведуваат еден ист вид руда или повеќе различни видови. Производителите на челик ќе го запрат своето побарување на рудници особено ако цените на рудата останат високи. Од друга страна, помалку е веројатно рудниците да спроведуваат активности за преземање на производството на челик, имајќи ја предвид деловната логика за постоење на ниска маржа и високата комплексност на челичната индустрија во споредба со рударството. Сепак, во одредени периоди и специфични услови барањата на владите можат да поттикнат ваков вид активности.

Во секој случај, компаниите во рамките на челичната индустрија и рударството треба постојано да бидат подготвени за нови предизвици и неизбежни промени кои можат да се случат во нивното деловно опкружување.

### **3.3 КОНКУРЕНЦИЈАТА И ПОДЕЛБА НА МОЌТА**

Конкурентноста на една земја зависи од капацитетот на нејзината индустрија за иновации и надградување. Компаниите можат да стекнуваат предности во однос на нивните најостри конкуренти во светски рамки, благодарение на притисоците и предизвиците на кои се изложувани. Тие имаат огромна корист од силните домашни ривали, агресивните снабдувачи и пребирливите локални потрошувачи, бидејќи ги поттикнуваат на развој и иновации. Во светот на зголемена глобална конкуренција, основата на конкуренцијата сè повеќе се поместува кон создавањето и приспособувањето на знаењето. Разликите во националните вредности, културата, економските структури, институциите и историјата придонесуваат кон успешноста на конкурентноста на компаниите. Во секоја земја постојат значајни разлики во шемите на конкурентноста и ни една земја не може да биде конкурентна во сите, па дури и во поголемиот број индустрии. Земјите се успешни во



одредени индустрии затоа што нивното локално опкружување е напредно, динамично и вклучува многу предизвици. Една индустрија, во рамките на една земја, е успешна и во меѓународни размери само ако поседува одредена конкурентна предност во споредба со најдобрите светски конкуренти. Најдобрите индикатори за мерење на конкурентната предност претставуваат: постоењето на значителен и одржлив извоз кон поголем број други земји и/или значителни надворешни странски инвестиции базирани на способностите и средствата создадени во сопствените земји. (E. Porter, 1990)

Според тоа, во современата меѓународна конкуренција, компаниите конкурираат со глобални стратегии кои покрај трговијата ги вклучуваат и странските инвестиции.

Компаниите мораат да ги развијат потребните способности за да можат да конкурираат со зголемената софистицираност на индустриските сегменти каде што продуктивноста е генерално висока. Компаниите мораат постојано да ја подобруваат продуктивноста во постојните индустрии со унапредување на квалитетот на производот, со додавање на посакуваните атрибути на производот, унапредување на производната технологија или зголемување на производната ефикасност. Истовремено, компаниите мораат да развијат способности за да конкурираат во целосно нови, софистицирани индустрии. Зголемувањето и одржувањето на продуктивноста е значајно бидејќи во крајна линија националниот животен стандард во една земја зависи од капацитетот на компаниите да постигнат високи степени на продуктивност.

Конкуренцијата во светот е остра и немилосрдна. Компаниите кои успеале да станат моќни во својата индустрија и станале лидери на локално и/или меѓународно ниво применувале различни индивидуални стратегии. Меѓутоа, и покрај различните специфични стратегии, постои и заедничка карактеристика во нивното деловно работење – иновациите.

Успешните компании ја постигнуваат својата конкурентна предност преку преземање на активностите за иновации. Овие активности во најширока смисла ги земаат предвид новите технологии и новите начини за деловно работење. Компаниите изнаоѓаат нови модели на конкурирање или ги модифицираат постојните начини на конкурирање. Иновацијата може да се манифестира во дизајн на нов производ, нов производствен процес, ново пазарно истражување или нов начин на спроведување на обуки. Тоа секогаш вклучува инвестиции во вештини и знаење, како и во физички средства и брендирање.

Конкуренстите конечно и неизбежно ќе ја преземат секоја компанија која престанала да се развива и да иновира. Понекогаш добрите деловни релации, лојалноста на дистрибутивните канали или економиите на обем во услови на технологии кои не се унапредуваат, можат да бидат доволни да дозволат една стагнантна компанија да ја одржи својата утврдена позиција на пазарот одреден број години. Сепак, со текот на времето, подинамичните ривали ќе изнајдат начини да иновираат и да ги надминат овие предности или ќе изнајдат подобри и поекономични начини за деловно работење.

Конкуренцијата е динамична и постојано се развива. Таа мора да одговори на прашањето зошто некои компании во одредени земји иновираат повеќе од другите. Успешноста на моќните компании се темели на факторите за постигнување конкурентна предност и нивната комбинација: достапноста на ресурсите и способностите кои се потребни за постигнување конкурентна предност во една индустрија; информациите кои ги обликуваат можностите, забележани од страна на компаниите, и насоките според кои ги развиваат нивните ресурси и способности; целите на сопствениците, менаџерите и поединците во компаниите и најважно притисоците врз компаниите да инвестираат и иновираат. (Porter, 1990) Кога во рамките на едно национално опкружување постојат притисоци врз компаниите да иновираат и инвестираат, тогаш компаниите не само што добиваат конкурентни предности туку и ги унапредуваат тие предности со текот на времето. Индивидуалните мотивации за работа и проширување на способностите се значајни за создавањето на конкурентна предност. Меѓутоа, постоењето на конкуренцијата, односно локалните ривали, претставува најсилната стимулација за создавање и одржување на конкурентната предност. Постојењето на силни домашни ривали го поттикнува развојот на специјализирани вештини и способности и ја унапредува домашната побарувачка во една индустрија. Домашните ривали, исто така, го поттикнуваат формирањето на поврзани и сродни индустрии.

Челичната индустрија оствари значителен раст во последните две декади и нејзината конкурентност забрзано се зголемува. Кина, Индија и Јужна Кореја го зголемуваат своето учество во овој сектор. Клучните актери на пазарот се наоѓаат во остра конкуренција со нови компании кои потекнуваат од земјите во развој. (Economy Watch, 2010)

Земјите од Азија доминираат во производството на челик во светот. Денес Кина е најголемиот производител на челик во светот. Во 2013 година Кина учествуваше во вкупното производство на челик во светот со 48,5%. (Wikipedia) Индија, која се вбројува меѓу најбрзо растечките економии во светот, се смета за еден од потенцијалните глобални

центри за челик. Во последните години, светската челична индустрија се развива со засилено темпо, особено по либерализацијата на политиките во светот. До неодамна, САД доминираа на сцената на челичната индустрија во светот, но ова сценарио се менува со брзо темпо паралелно со засилените спојувања и преземања иницирани од страна на индиските производители на челик. Во последните години се случува две големи зделки на спојување и преземање во светот:

- Преземањето на *Arcelor Steel* од страна на *Mittal Steel* и формирање на најголемиот производител на челик во светот - *Arcelor Mittal* и
- Преземањето на *Corus* од страна на *Tata Steel* по, до сега, највисока берзанска цена.
- Во рамки на челичната индустрија во светот се издвојуваат неколку моќни компании кои претставуваат лидери во својата индустрија, а меѓусебно се остри конкуренти.

**Arcelor Mittal** е мултинационална корпорација за производство на челик, чија главна дирекција е стационирана во Луксембург. Беше формирана во 2006 година со преземањето на **Arcelor** (производител на челик во Западна Европа-Шпанија, Франција, Луксембург), од страна на **Mittal Steel** (мултинационален производител на челик од Индија) и нивно спојување. **ArcelorMittal** е најголемиот производител на челик во светот. Почнувајќи од 2012 година, остварува годишно производство на суров челик од 93,6 милиони тони, односно околу 10% од вкупното светско производство на челик. Рангиран е на 91. место меѓу 500 најголемите светски корпорации во 2013 година според магазинот „Фортуне глобал“. Во 2014 година, беше финализирано заедничкото вложување со **Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation** и извршено преземање на **ThyssenKrupp AG Steel USA**, фабрика за производство на челик во Алабама, САД.

**POSCO**, е мултинационална компанија за производство на челик формирана во 1968 година, како заедничко вложување помеѓу Владата на Кореја и компанијата **TaeguTec** за железо и челик во Поханг, чија главна дирекција е стационирана во Поханг, Јужна Кореја. Во 2011 година беше четврт најголем светски производител на челик со производство од 39,1 милиони тони суров челик. Во 2010 година беше најголем светски производител на челик според пазарната вредност. Во 2012 година беше рангиран на 146. место меѓу 500 најголемите светски корпорации според магазинот „Фортуне глобал“. Генералниот директор на **POSCO**, во 1986 година го основаше Универзитетот за наука и

технологија POSTECH, како прв универзитет во Јужна Кореја ориентиран кон научно-технолошки истражувања. POSTECH набрзо стана најдобар универзитет во Јужна Кореја, а според светските рангирања на универзитети помлади од 50 години, меѓу 100 најдобри во светот, го доби првото место во 2012, 2013 и 2014 година. Денес **POSCO** поседува две интегрирани челичани во Јужна Кореја. Исто така, **POSCO** формираше заедничко вложување со **U.S. Steel, USS-POSCO**, која е лоцирана во Калифорнија, САД. **POSCO** е втор производител на челични лимови во светот веднаш по **ArcelorMittal**.

**Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation** беше основана во 2012 година со спојувањето на **Nippon Steel** и **Sumitomo Metal**. **Nippon Steel** беше основана во 1970 година со спојувањето на **Fuji Iron & Steel** и **Yawata Iron & Steel**. **Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation**, почнувајќи од 2012 година, е втор по големина производител на челик во светот според обемот на производство. Делокругот на работењето на компанијата вклучува инженеринг, конструкции, хемикалии, неметали, керамика, снабдување со електрична енергија, информации и комуникации. Формираше заеднички вложувања со три локални компании во Индонезија за производство на челични лимови за автомобилската индустрија.

**JFE Holdings, Inc.** беше формирана во 2002 година со спојувањето на **NKK** и **Kawasaki Steel Corporation**, чија главна дирекција е стационирана во Токио, Јапонија. Во тоа време, **NKK** беше втор по големина јапонски производител на челик, а **Kawasaki Steel Corporation**, беше трет најголем производител на челик во Јапонија. Двете компании беа главни производители на воени бродови за време на Втората светска војна. Основната дејност на компанијата е производство на челик, но исто така се занимаваат и со инженерството, градење на бродови, развој на недвижности и електроника. Компанијата неколку прекуокеански подружници - во САД, Кина и Бразил. **JFE Holdings, Inc** е петти по големина производител на челик во светот со вишок приходи од околу 30 милијарди САД\$. Во 2009 година со формирање на партнерство со **JSW Steel**, од Индија, кој беше трет по големина производител на челик во светот, основаа заедничка фабрика за производство на челик во Западен Бенгал. Во 2012 година, **JFE** изврши спојување на одделот за градење бродови **Universal Shipbuilding Corporation** со **Marine United Inc.** и ја формираа јапонската Обединета морнарска корпорација (**Marine United Corporation**), која стана најголемиот производител на бродови во Јапонија.

**Tata Steel Limited** е индиска мултинационална компанија за производство на челик, основана во август 1907 година, чија главна дирекција е стационирана во Мумбаи, Индија. Во 2013 година беше 11. по големина производител на челик во светот, со капацитет за производство на суров челик од 25,3 милиони тони на годишно ниво и втора по големина приватна компанија за производство на челик во Индија (споредено со домашното производство) со капацитет за производство од 9,7 милиони тони на годишно ниво. Компанијата е присутна во 50 земји со капацитети за производство во 26 земји вклучувајќи ги: Австралија, Кина, Индија, Холандија, Сингапур, Тајланд, Малезија, Виетнам, Мозамбик, Јужна Африка, Велика Британија, Франција и Канада. Најголемата фабрика се наоѓа во Јамшедпур, Јаркханд, Индија. Во 2007 година **Tata Steel** го презеде производителот на челик **Corus**, со седиште во Велика Британија, што претставуваше најголемо меѓународно преземање од страна на Индија до тој датум. Ова преземање влијаеше **Tata Steel** да стане петти по големина производител на челик во светот. На 16 февруари 2012 година **Tata Steel** достигна 100 години во производството на челик во Индија.

**Nucor Corporation** беше основана во 1905, чија главна дирекција е стационирана во Северна Каролина во САД. Ова е втор по големина производител на челик во САД и најголем меѓу „мини челичарниците“ (кои користат електрични печки за топење на отпадоци од челик) **Nucor Corporation**. **Nucor** е најголемиот гигант за рециклирање во САД на сите видови материјали, при што рециклира еден тон челик секои две секунди. Вкупниот капацитет на компанијата за производство на челик на годишно ниво изнесува 25 милиони тони.

Корпоративната структура на рударството на глобално ниво се менува. Паралелно со преселување на производството кон земјите во развој, главно јужно од екваторот, се развиваат нови корпоративни структури во земјите во развој. Контролата врз минералните сировини се преместува кон земјите каде што се одвива производството. Кина веќе неколку години е водечка земја за преработка на руда во светот и заедно со Бразил, Русија, Индија и Јужна Африка се вбројува во врвните 10 преработувачи на минерални сировини во светот. Јагленот и неметалите доминираат во рударството во САД додека Кина ги контролира ретките минерали во светот. Врз основа на пазарната вредност во 2014 година ВНР **Billiton**, **Rio Tinto** и **Vale** беа рангирани како врвните три рударски компании во светот. (Financial Times Global 500 list, 2014) Врз основа на остварените приходи во 2013 година, беа извршени рангирања на глобалните врвни десет рударски компании во светот:

**Glencore Xtrata** е најголемата рударска компанија во светот. Формирана е 2013 година со спојувањето помеѓу **Glencore**, најголемата трговска компанија во светот и **Xtrata**, рударска компанија со диверзифицирано производство. Компанијата оствари приходи во износ од над 200 милијарди САД долари во 2013 година, врз основа на индустриски и маркетинг активности во рамките на своите сегменти за метали, минерали, јаглен и нафта. **Glencore Xtrata** поседува над 150 рударски и металуршки објекти во светот. Приходите од преработка на метали и минерали, вклучувајќи бакар, никел, цинк, алуминиум и железна руда, изнесуваше над 64 милијарди САД долари во 2013 година, а приходите од јаглен над 10 милијарди САД долари.

**BHP Billiton** е втора по големина рударска компанија во светот. Оваа австралиска компанија оствари приходи во износ од 67,83 милијарди САД долари во 2013 година. Главните минерали преработени од компанијата вклучуваат алуминиум, јаглен, бакар, железна руда, никел, сребро, манган и ураниум. Компанијата раководи со неколку од најголемите рудници во светот, вклучувајќи ги рудникот за железна руда **Sumarco**, Бразил, рудникот за бакар во Чиле и три од најголемите рудници за јаглен во светот во Австралија и Колумбија.

**Rio Tinto** е британско-австралиска мултинационална компанија, чија главна дирекција е стационирана во Лондон. Компанијата реализираше приход во износ од 54,6 милијарди САД долари во 2013 година, со што стана трета по големина рударска компанија во светот. **Rio Tinto** е втор по големина преработувач на железна руда во светот. Најголемиот дел од вкупните приходи во 2013 година беа остварени од железната руда, во износ од 25 милијарди САД долари. Приходите од алуминиум изнесуваа 12,4 милијарди САД долари, а од бакар 5,9 милијарди САД долари. Рудниците за јаглен во Австралија и Мозамбик, со кои раководи компанијата, заедно придонесоа за реализирање на приходи во износ од 4,1 милијарди САД долари. Деловната активност со дијаманти и минерали придонесе за реализирање на приходи во износ од 4,1 милијарди САД долари. Компанијата раководи со два рудника за железна руда во Гвинеја и Австралија кои претставуваат два од десетте најголеми рудници во светот. **Rio Tinto** поседува 30% од најголемиот рудник за бакар, Ескондида, во Чиле. Компанијата, исто така, раководи со два од врвните 10 рудници за ураниум во светот, во Австралија и Намибија, како и со еден од најголемите рудници за дијаманти во светот.

**Vale** е мултинационална рударска компанија четврта по големина во светот со остварени приходи во износ од 48,9 милијарди САД долари во 2013 година. Компанијата е

најголем преработувач на железна руда во светот и втор по големина преработувач на никел во светот. Металните руди придонесоа за остварување на 58% од реализираните приходи во 2013 година, од кои базните метали никел, бакар, злато и платина придонесоа за остварување на 14,9 % од реализираните приходи на компанијата. Вештачките ѓубрива, вклучувајќи ги поташот, фосфатот и азотот, придонесоа за остварување на 6,1% од реализираните приходи додека јагленот придонесе за остварување на 1,9% од реализираните приходи во 2013 година. **Vale** раководи со три од најголемите рудници за железна руда во светот меѓу кои е најголемиот рудник за железна руда во светот во Бразил.

**Anglo American**, британската мултинационална рударска компанија со главна дирекција стационирана во Лондон, забележа 33,06 милијарди САД долари реализирани приходи во 2013 година, и со тоа стана петти по големина преработувач на руда во светот. Приходите на компанијата се реализирани од преработката на јаглен (97,8 милиони тони), никел (34,4 милиони тони), платина (2,32 милиони унци), железна руда (42,4 милиони тони) и дијаманти (31,2 милиони карати). Рударските активности во Чиле и Јужна Африка беа најзначајни за остварувањето на приходите во 2013 година.

**China Shenhua Energy** е кинеска рударска компанија во државна сопственост за преработка на јаглен. Компанијата реализираше приходи во износ од 32,1 милијарди САД долари во 2013 година од преработката на 318,1 милиони тони јаглен. Компанијата ја зголеми продажбата на јаглен во 2013 година за 10,8% споредено со 2012 година.

**Freeport McMoRan** е една од најголемите рударски компании во светот, чија главна дирекција е стационирана во Аризона САД. Компанијата оствари приходи во износ од 18,3 милијарди САД долари во 2013 година од рударските активности кои вклучуваат преработка на бакар, злато, молибден и кобалт во Северна и Јужна Америка, Африка и Индонезија. Компанијата раководи со **Gransberg** рудникот во Индонезија, кој е најголемиот рудник за преработка на злато во светот и десетти по големина во светот за преработка на бакар.

**Barrick Gold** е канадски мултинационален рударски гигант и е најголемата рударска компанија за преработка на злато во светот. Компанијата оствари приходи во износ од 12,5 милијарди САД долари во 2013 година од преработката на злато (7,16 милиони унци) и бакар (539 милиони фунти). **Barrick Gold** врши рударски активности за преработка на злато и бакар во Северна и Јужна Америка, Австралија и Африка а поседува и раководи со три од врвните десет најголеми рудници за злато во светот.

**Coal India Limited** е индиска рударска компанија во државна сопственост за преработка на јаглен, чии реализирани приходи во 2013 година изнесуваа над 11 милијарди САД долари. Компанијата поседува седум подружници за преработка на јаглен и е одговорен за 80% од вкупната преработка на јаглен во Индија. **Coal India Limited** раководи со 460 рудници во 81 рударски регион во Индија. Компанијата изврши проценка за поседување на резерви од јаглен во износ од 21,75 милијарди тони во 2010 година.

**Fortescue Metals Group** е австралиска рударска компанија која реализираше приходи во износ од 10,69 милијарди САД долари во 2013 година од преработката на железна руда. Компанијата претставува еден од најголемите преработувачи на железна руда во светот по **Vale, Rio Tinto** и **BHP Billiton**. 90% од реализираните приходи на компанијата произлегуваат од реализираната продажба на железна руда во Кина.

### 3.4 СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА ВО СВЕТОТ

Во согласност со извештајот на *Metal Bulletin Research*, извршено е истражување на 24 од најголемите светски производители на челик и пронајдено е дека тие формирале вкупно 490 партнерства, од кои околу 24% се формирани во последните три години. (Metal Bulletin, 2013) Ова укажува на значењето и зголемениот интерес за формирање стратешки партнерства. Примерокот од 24 компании вклучува пет компании од Кина, три од Индија, шест од Азија, четири од Европа и шест од Северна и Јужна Америка и наменет е да прикаже една вистинска глобална перспектива. Според податоците, 34% од сите стратешки партнерства се присутни во преработувачкиот сектор, 32% се поврзани со суровините, 20% со производство на челик, 5% со производство на цевки и 8% се присутни во другите деловни области. Анализирајќи ги стратешките партнерства според специфични сектори, во истото истражување е констатирано дека повеќе од половина од формираните партнерства се одвивале во доменот на производството на (топло и ладно валани лимови) **flat re-rolling**, и челични ленти во табли (**flat steel making**) и преработката на железната руда и јагленот.

Истражувањето, исто така, покажува дека производителите на челик повеќе сакале да склучуваат партнерства со други производители на челик (41%), а помалку со рудниците (26%) или со трговските компании (7%).

Во рамките на истото истражување добиени се следните согледувања:



- *Значењето на стратешките партнерства во исполнувањето на развојните цели на компаниите:* колку е поголемо значењето на стратешките партнерства за една компанија, т.е. колку повеќе ги вреднува стратешките партнерства една компанија заради исполнување на сопствените развојни цели, толку се зголемува и бројот на деловните можности за истата компанија.
- *Број на склучени стратешки партнерства:* поголем број склучени стратешки партнерства во една компанија укажува на високиот степен на посветеност кон партнерствата. Анализираниите компании, во согласност со истражувањето, секоја поединечно во просек формирале околу 24 партнерства.
- *Времетраење на стратешките партнерства:* подолго времетраење на стратешките партнерства ја потврдува доверливоста на партнерот. Во просек, времетраењето на анализираниите стратешки партнерства изнесувало 8,6 години.
- *Степен на вршење контрола врз партнерот:* отсуството на опсесијата за контролирање на партнерот укажува на правилно избран и доверлив партнер.
- *Степен на конфликти помеѓу партнерите:* постоењето на помал број конфликти меѓу партнерите исто така укажува дека е направен добар избор во однос на партнерот.
- *Зачестеноста на разделување помеѓу партнерите и прекинување на стратешкото партнерство:* постоењето на низок степен на разделувања на партнерите и прекинување на стратешките партнерства укажува на правилно избран долгорочен партнер.

Генерално, треба да се има предвид дека стратешките партнерства не претставуваат клуч за решавање на сите проблеми со кои се соочуваат производителите на челик. Меѓутоа, поголемиот број производители на челик се потпираат врз нив за да ги реализираат своите цели. Некои од партнерствата се склучени со цел остварување на краткорочни цели, што делумно го објаснува високиот степен на „разделби“ помеѓу партнерите во рамки на челичната индустрија. Постојат и такви случаи кога компаниите потрошиле и изгубиле големи износи на финансиски средства во текот на формирањето на одредени стратешки партнерства. Заради тоа, со цел компаниите да развијат успешни партнерства и да ги избегнат грешките на одредени компании, потребно е не само

теоретско разбирање на стратешките партнерства туку и запознавање и учење од конкретните успешни примери од праксата.

**Shangai Baosteel Group Corporation (Baosteel)**, е една од најпрофитабилните компании за производство на челик во светот со произведен капацитет од околу 20 милиони тони, и која во меѓународни размери е призната за својата способност во работењето. (World Steel, The Beijing Axis Analysis, 2013) Компанијата има за цел да стане примарна база за истражување и развој за нови процеси, нови технологии и нови производи во рамки на челичната индустрија во Кина. **Baosteel** има зацртано во својата стратегија како приоритет „остварување врвен квалитет во основната дејност и диверзификација на релевантни дејности“. Покрај основната дејност за производство на челик, компанијата исто така е присутна и во хемиската индустрија е се занимава и со трговија, финансии, инженерство и производство на опрема, информатика и рециклирање. **Baosteel** ги интернационализирал своите активности и формирал глобална мрежа од 20 надворешни и домашни трговски компании. Компанијата формирал заеднички вложувања со меѓународните гиганти во челичната индустрија, како и стратешки партнерства во светот со цел да ги реализира своите стратешки приоритети како и да овозможи постигнување на меѓусебна корист со своите партнери.

Од почетокот на економските реформи кои се случуваа во Кина, кинеските гиганти со голема брзина го освојувал глобалниот пазар и ги престигнувал своите странски конкуренти. **Baosteel**, најголемиот производител на челик во Кина и втор по големина во светот (по **ArcelorMittal**), е пионер во рамки на овој тренд.

Од почетокот на економските реформи и политиката за отворање на Кина, **Baosteel** беше соочен со двоен предизвик: соочување со драматичното зголемување на домашната побарувачка за челик, од една страна, како и зголемената домашна и меѓународна конкуренција, од друга страна. Поради тоа, компанијата морал брзо да се приспособува и да ги стигне посилните конкуренти. **Baosteel** им дал предност на спојувањата и преземањата како и стратешките партнерства во споредба со органскиот раст, со цел да се развива со побрзо темпо. Со оглед на тоа што беше компанија во државна сопственост, таа добивал стратешка поддршка од кинеската влада во оваа фаза на нејзиниот развој. Во основа, вкупната стратегијата на **Baosteel** произлезе од стратегијата за „стигнување на конкуренцијата“ и се базирал на три столбови: интеграција, интернационализација и диверзификација. (Cunat, 2010)

Стратегијата за интеграција беше поврзана со фрагментираната природа на челичната индустрија во Кина. (Водечките 11 локални кинески фабрики за челик, на пример, учествуваат со само 45% во вкупното производство на челик во Кина.) Генерално меѓународните конкуренти имаат подобра економија на обем и преговарачка моќ во синџирот на вредности. Во последните неколку години **Baosteel** мораше да плаќа високи цени за железната руда. Причината за ова делумно е поради помалку концентрираната куповна моќ на кинеската челична индустрија. **Baosteel** мораше да формира партнерства хоризонтално и вертикално, со цел да го зголеми капацитетот на производството, а истовремено да овозможи подобра контрола врз клучните елементи во синџирот на вредности.

Паралелно со одвивањето на процесот на консолидацијата во рамки на челичната индустрија во Кина, при што се поттикнуваа трансрегионални домашни спојувања и преземања, **Baosteel** прогресивно го прошируваше својот домашен производствен капацитет. Спојувањето со **Shanghai Metallurgical Holding Group** и **Shanghai Meishan Group** го трансформираше **Baosteel** во најголемиот производител на челик во Кина со годишно производство на челик од 16 милиони тони.

Со цел да го унапреди производството и техничката ефикасност, **Baosteel** формираше партнерства со клучни меѓународни компании кои беа привлечени од растечката побарувачка и трошковните предности во Кина. Компанијата формираше заеднички вложувања со **ThyssenKrupp** (не'рѓосувачки челик) и **Arcelor** и **Nippon Steel** (ладновалан и поцинкован челик) при што двата капацитети беа лоцирани близу Шангаи. Имајќи предвид дека Кина веќе од 1996 година беше најголемиот светски производител на челик, овие трансакции и стратешки партнерства ја зајакнаа глобалната конкурентност на **Baosteel** значително проширувајќи го неговото учество на глобалниот пазар. Овие партнерства, исто така, и` овозможија на компанијата од една страна да се справи со домашната побарувачка, особено од брзорастечката градежна индустрија како и од автомобилската и индустријата на електрични апарати, а од друга страна да се искачи на повисоко место пазарот со поширок асортиман и поголема додадена вредност на своите производи .

**Baosteel** се интегрираше и вертикално притоа инкорпорирајќи ги подеднакво домашниот и меѓународниот пристап. На домашно ниво, компанијата потпиша долгорочни договори со неколку кинески рудници за јаглен и формираше четири заеднички вложувања со рудници за јаглен и откупи акции во шест рудници за јаглен. **Baosteel** формираше заедничко вложување со **China Shipping Group** со цел да ги контролира трошоците за

шпедиција, особено за железната руда. Меѓународно, компанијата се обидуваше да го копира својот домашен пристап со силна насоченост кон железната руда, но во тој обид се соочуваше со нови тешкотии и проблеми. **Baosteel** ја разбра потребата за глобално присуство не само како причина за развој туку и за долгорочен опстанок. Трошковната предност на компанијата во голема мера зависи од нејзиниот пристап кон високо квалитетна железна руда, а ова е нешто што Кина не го поседува. Поради тоа, **Baosteel** имплементираше внимателно составена и агресивна стратегија за интернационализација која избалансирано ги користеше предностите за спојувања и преземања од една страна и органскиот раст и развој од друга, во рамките на синџирот на вредности.

Способноста на компанијата да ги следи и применува меѓународните стандарди во работењето како и исполнување на условите за квалитетни производи, овозможи развивање на стратешки партнерства со клучните клиенти во автомобилската индустрија како „Ауди“, „Денерал моторс“, „Форд“ и „Фолксваген“. Овие стратешки партнерства се развиваа и зајакнуваа со текот на годините како што се развиваше и кинескиот пазар за автомобили. Ова му овозможи на **Baosteel** не само да ја одржи својата доминантна позиција на пазарот, но исто така да отвори нови дистрибутивни канали во странство. Денес компанијата има 45 подружници во целосна сопственост во Бразил, Франција, Германија, Хонгконг, Јапонија, Русија, Сингапур, Јужна Африка и САД. Стратегијата за диверзификација на **Baosteel** е комплементарна со неговата основна дејност и вклучува инвестиции во индустрии поврзани со челикот. Причината и аргументи за диверзификацијата се поради подобро искористување на знаењето (know how) и обезбедување на целосна поддршка на стратегиите за интернационализација и интеграција.

### 3.5 СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ВО РУДАРСТВОТО ВО СВЕТОТ

Рударството во глобални рамки е соочено со предизвикот: да обезбеди доволно количества на метали и минерални сировини по цени кои не би предизвикале инфлација или би ја охрабриле супституцијата, додека повторно инвестира во локалните економии и земјите домаќини за да обезбеди умерени профити. (Ericsson, 2012)

Заради тоа, а со цел да се справи со овој предизвик, се појавува потребата од нов вид меѓународна соработка заради олеснување на користењето на минералните ресурси како лост за економскиот и општествениот развој во земјите во развој. Ова е потребно за

да се обезбеди дека грешките кои беа направени во минатото не се повторат, во случај кога недоволни количества и удел во профитот се враќаат кон земјите-домаќини и локалните заедници. Многу земји првпат ги доживуваат високите инвестиции во рударството и нивните влади немаат историско искуство за градење соодветни политики во оваа сфера. Соработката помеѓу земјите во развој, помеѓу богатите и сиромашните земји, помеѓу „старите“ и „новите“ рударски земји, е од исклучителна важност како што е и соработката помеѓу владите и индустријата. (Ericsson, 2012)

Во рамките на рударството се одвиваше процесот на консолидацијата во последните години. Со оглед на долгорочната природа на експлоатацијата и инвестициите во оваа област, одговорот на понудата е бавен и може да поминат многу години за да се надомести некоја претходна недоволна инвестиција. Затоа, рударските компании ќе продолжат да создаваат солидни профити и притисокот кон спојувањата и преземањата ќе продолжи и понатаму. Фрагментираната структура на рударството полесно исчезнува. Со намалувањето на фрагментираноста во рамките на рударството, ограничен број рударски компании го контролираат високиот удел во рударството на глобално ниво. Овој тренд има позитивни и негативни аспекти. На една страна, рударството, вклучувајќи ги и новите актери, има потреба од консолидација со цел да создаде поголеми и посилни корпоративни ентитети. Големите компании треба да се финансираат и да преземат сериозни потфати во делот на истражувањето и развој, вклучувајќи и проширено истражување и експлоатација. Исто така треба да се земат предвид и зголемените трошоци за енергија, водоснабдување и заштита на околината. Од друга страна, пак, е потребно одржување на рамнотежа со соодветни проверки и биланси, за да се обезбеди дека не се создаваат монополистички моќници. (Ericsson, 2012)

Секторот рударство е погоден од постојаните промени на пазарот, заедно со резултатите на истражувањата и откритијата во оваа сфера. Брзото темпо на овие промени резултира во трендови кои се развиваат на микро и макро ниво. Еден од трендовите кој повторно се појавува во овој сектор е користењето на стратешките партнерства за целите на минералните истражувања.

Природата и условите на стратешките партнерства во рударството значително ќе варираат во зависност од целите на партнерите. Од аспект на истражувањето на минералните сировини, стратешките партнерства најчесто се формираат помеѓу компанија која поседува експертиза за развивање на ресурсите и поискусна рударска компанија, да

соработуваат на полето на истражувањето и идентификувањето на проекти во областа на рударството. (K. Abdel-Barr, 2013)

Компанијата која поседува експертиза за развивање на ресурсите, придонесува кон стратешкото партнерство со својата геолошка и техничка експертиза, локалното оперативно искуство, *know-how* и контакти како и геолошка и сопственичка база на податоци. Рударската компанија, од друга страна, ќе придонесе со финансирање и обезбедување надзор и техничко насочување во поглед на потенцијалните проекти кои се идентификувани.

Опфатот на стратешкото партнерство најчесто е насочено кон одредени географски простори и одредени видови метали и минерални сировини, кое се должи на локалното знаење и експертиза на компанијата за развивање на ресурсите и стратешките цели на рударската компанија.

Од гледна точка на компанијата која поседува експертиза за развивање на ресурсите, стратешкото партнерство обезбедува извор на финансии за да овозможи спроведување на истражувачки активности. Од гледна точка на рударската компанија, стратешкото партнерство служи како средство со кое истражувањата и спроведувањето на проектите ќе се додели на докажан и искусен тим експерти, додека истовремено и овозможува на рударската компанија да учествува и да ги презема правата на сопственост во проектите кои се спроведуваат.

Истражувачката компанија речиси секогаш ќе биде во улога на оперативен субјект во рамките на стратешкото партнерство и ќе биде предмет на надзор, вообичаено од страна на техничка комисија која е составена од претставници од двата партнера. Кога ќе се идентификува некој проект, партнерите ќе одлучат дали тој проект ќе ја земе формата на стратешко партнерство. По прифаќањето на проектот, договорот е вообичаено таков што рударската компанија има две опции: да формира заедничко вложување со истражувачката компанија при што ќе го има мнозинскиот интерес во проектот или да ја преземе веднаш сопственоста. Ако се избере првата опција се формира стратешко партнерство, кое, вообичаено по својата природа не е долгорочно. Двата партнера, во овој случај, ќе сакаат да одржат одредена флексибилност за раскинување на договорот на партнерството доколку не се добијат задоволителни резултати, или се изменат стратешките цели на партнерите. Партнерите заеднички ќе одлучуваат за продолжување на партнерството до оној степен до кој е тоа корисно за двата партнера.

Избирањето на стратешки партнер е слично на изборот на брачен партнер. Двата партнери мора да си одговараат и да се ускладени со цел да ги искористат предностите на синергиите и соработката.

Стратешките партнерства во рамките на истражувањето на минералните сировини стануваат се повеќе распространети во секторот рударство. Некои од примерите за успешни стратешки партнерства во ова сфера се следниве (К. Abdel-Barr, 2013):

- Laurentian Goldfields Ltd, и Antofagsta Minerals SA за генеративно истражување на бакарот во Канада (формирано во 2012 година)
- Miranda Gold Corp. & Agnico-Eagle Mines Limited, за истражување на скапоцени метали во Централна Колумбија (формирано 2012 година)
- Altius Minerals Corporation & Virginia Mines, за истражување на базни и скапоцени метали во Квебек и Лабрадор (формирано 2012 година)
- Millrock Resources & Vale Exploration Canada, Inc, за истражување на високи наслаги на бакар и злато во Алјаска (формирано 2011 година)
- Riverside Resources & Cliffs Natural Resources Exploration Inc. за истражување на проекти кои вклучуваат железо, оксид, бакар и злато во Калифорнија и Мексико (формирано 2010 година).

## **ГЛАВА 4. ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

### **4.1 КРАТОК ОСВРТ НА ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

#### **4.1.1. АНАЛИЗА НА ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА (ТЕКОВНИ СОСТОЈБИ И ОЦЕНКА НА СОСТОЈБАТА НА ПАЗАРОТ)**

Металургијата е дејност која се занимава со производство и примена на металите и нивните легури. Според видот на металите кои се нејзини основни производни аутпути се дели на црна металургија (производство на железо и челик) и металургија на обоените метали (производство на сите други метали). (Лазаров и Кочовски, 2015)

Во основа постојат три главни подрачја на оваа исклучително значајна стопанска дејност:

- процесна или екстрактивна металургија, која се занимава со редукцијата на рудите на металите (металите во рудите се наоѓаат во облик на најразлични соединенија како што се сулфидите, оксидите, карбонатите итн.) т.е. ослободување на металите од нивните соединенија, нивно топење и рафинација. Процесната металургија ја опфаќа пирометалургијата (добивањето и рафинирање на металите на високи температури во разни агрегати за нивно топење), хидрометалургијата (добивање на металите по претходно претворање на состојките на рудата во отопина) и електрометалургија (добивање на металите со примена на електрична енергија, најчесто со електролиза на отопината или со нејзиното користење како основен енергетски ресурс).
- механичка или преработувачка металургија, која се занимава со нивно обликување во течна, пластична или цврста состојба, за кое користи најразлични постапки – валање, пресување, ковање, извлекување, леење и сл. и
- физичка металургија која се занимава со контрола на процесот и однесувањето на металите при различните услови на нивната обработка, преработка со користење



на методите на физиката, хемијата, термодинамиката и слично со што се постигнуваат оптимални производни параметри за зададениот квалитет и облик.

Преработката на металите (во случајов челикот) значи промена на нивниот облик, димензии или својства како би се извршило нивно приспособување за натамошна преработка. Тие постапки на обработка на металите се одвиваат во неколку насоки:

Леењето е постапка на обработка на металите кога растопениот метал се излева во специјални калапи, се стврдува и се лади во облик на одливка. Најголема примена на одливки е во автомобилската индустрија, машиноградбата, бродоградбата, индустријата на шински возила, енергетиката, аероиндустријата и во леењето на уметнички скулптури.

Пластичната обработка на металите е начин на обработка на металниот полуфабрикат во зададениот облик, со други димензии и механички особини, без промена на волуменот и масата на материјалот. Пластичната обработка може да се врши со ковање, длабоко извлекување, валање, свиткување, провлекување, извлекување, набивање, пресување, втиснување, истиснување, штанцување, што може да се врши со топла и со ладна преработка.

Ковањето е исто така начин на обработка на материјалот, кај кого доаѓа до промена на неговиот облик и димензии со примена на механичка сила (рачна или машинска) при претходно загревање на материјалот во посебни ковачки печки и добивање на зададената одливка.

Обработка на металите е можна и со нивно спојување со заварување, лемење, спојување со завртки и заковници како и со користење на средства за нивна заштита (антикорозивни третмани, метализација, елоксирање, брунирање, хромирање, боење, пластификација и сл.) токму поради агресивните влијанија на околината.

Исто така, обработка на металите е можна и со промена на нивните својства со термички третмани (калење, нормализација, цементирање) со што се врши влијание на нивната микроструктура, а со тоа и на нивните својства (подобрување на механичките карактеристики со зацврстување, зголемување на жилавоста, зголемување на можноста за преобликување и сл.).

Динамичкиот карактер на металургијата како индустриска дејност се огледа и во структурните промени кај производството на металните производи кои нужно ги следат

иновациите во конструктивните елементи кај машиноградбата, новите технички решенија во градежништвото, транспортот и слично.

Промените во структурата на потрошувачката на металните производи и сè поинтензивниот раст на побарувачката на висококвалитетни метали има разбирливо свое повратно влијание и врз нивното производство.

Технолошките промени особено во производството на челик сè повеќе истакнуваат и нови критериуми во врска со оптималните капацитети на челичарниците како и во развојот на „мини“ железарниците, како нов феномен на современиот развој на челичната индустрија во глобални рамки.

Во развојните политики на земјите кои тежнеат кон динамичен стопански развој на челикот отсекогаш му било давано значење на силен генерирачки фактор и на показател на степенот на индустриската развиеност.

Во индустриската структурираност на секоја земја, покрај тоа, црната и обоената металургија во одредени нејзини развојни фази, го имаат и апсолутниот приоритет и заради фактот што со нив и започнува циклусот на примарното индустриско производство.

Во составот на црната металургија, влегуваат производството на сировото железо, челикот, феролегурите, како и различните валани, влечени и ковани челични производи.

Железото (челиците се легура на железото) е еден од трите најраспространети метали во Земјината кора. Неговата расположливост (во облик на железни руди сочинува 5% од Земјината кора), релативно едноставната постапка за добивање и извонредните механички особини - неговата цврстина, дуктилност, односно способност да поднесе пластична обработка без оштетување, затезната јакост и механичката флексибилност (постигнати со помош на легирање, термички третман и пластична преработка) се основните причини што тоа уште пред 4000 години ја истиснало бронзата како водечки материјал на праисториската цивилизација.

Челикот како универзален репродукционен материјал има три многу значајни предности на кои и се засновува неговата широка примена во индустријата и во другите стопански сектори. Покрај неговите споменати извонредни механички особини во широк распон и флексибилност (челикот може да биде и многу мек, погоден за длабоко

извлекување за изработка на метална амбалажа, лименки и сл. како и многу цврст и крт како кај мартенизитните челици кои се користат за сечила) постигнати со легирање, термички третмани со жарење и калење, подигање на границата на развлекување, цврстина, жилавост и пластична преработка (валање, излекување и сл.), тука се и релативно ниските трошоци за неговото производство и можноста за негово рециклирање и повторна употреба како основна металуршка суровина. Слаби страни му се единствено подложноста на корозија и сопствената тежина. Извонредните особини на челикот биле причина за перманентно иновирање на металуршките процеси и технолошките постапки за неговото производство.

Имајќи ги предвид местото и улогата на челикот во светската економија, произлегува и извонредното значење на металургијата на железото и челикот како базни индустриски гранки за технолошкиот напредок и за развојот на човековата цивилизација воопшто.

Од примитивните металуршки постапки на старите цивилизации, преку мануфактурното производство и воведувањето во индустриска експлоатација на посовремени металуршки агрегати (XVIII- XIX век) па до денес, значењето на челикот за напредокот на човековата цивилизација останува ненадминато.

Производството во металургијата има стратешко значење за севкупниот економски развој на државата. Во структурата на вкупното индустриско производство одделот 07 Вадење руди на метал во 2013 година, учествува со 5,89%, додека одделот 24 Производство на основни метали учествува со 9,16%. Вкупниот удел на двата оддели во индустриското производство изнесува приближно 15%.

Металургијата е извозно ориентирана гранка и е од особено значење за Република Македонија во остварувањето на девизен прилив. Во областа на развојот на металургијата, Владата на Република Македонија и даде приоритет на црната металургија, што воедно претставува и обврска која произлезе од Спогодбата за стабилизација и асоцијација. Министерството за економија во соработка со меѓународна консултантска куќа ја изработи Националната програма за реструктурирање и преобразба на челичната индустрија на Република Македонија, заради постигање економска виталност и поголема конкурентност. (Министерство за економија, 2014)

Основна цел на Програмата беше да се модернизираат домашните компании од челичната индустрија и да се подготват за самостоен настап на светскиот пазар. Притоа, за своја стратешка цел, Националната програма за реструктурирање го потенцираше создавањето на услови во кои компаниите за челик ќе можат да ја доведат до максимум својата профитабилност преку зголемување на добивката и намалување на трошоците. За ова цел беа изготвени Индивидуалните бизнис-планови за носечките компании поодделно („Макстил“ и „Арселор Митал“ Скопје, Ладна валалница и Валалница за ленти). Покрај зголемувањето на профитабилноста, овие компании се очекуваше истовремено да придонесат кон економскиот растеж на државата, преку зголемување на производството, повисока девизна добивка и супституција на извозот, како резултат од приливот на готови производи на домашниот пазар, зголемениот извоз и интензивната внатрешно-индустриска трговија и соработка.

Националната програма која беше базирана на претходно подготвените индивидуални бизнис-планови за секоја компанија поодделно, беше усвоена од страна на Владата на Република Македонија во 2004 година. Програмата и индивидуалните бизнис планови на компаниите беа упатени до Европската комисија за понатамошно следење и мониторинг на имплементацијата.

Планираната рамка за имплементација на Националната програма се спроведува на годишна основа. Во 2006 година со формирањето на Одделот за челик, во рамките на Министерството за економија, се почна со реализација на предвидените планови во годишната рамка на програмата, а воедно и се почна со поефикасно детектирање и решавање на проблемите со кои се соочуваат компаниите.

Информациите за процесот на имплементацијата на Националната програма за реструктурирање на челичната индустрија во Република Македонија и индивидуалните планови за периодот од 2005 до 2013 година беа разгледувани од страна на претставниците на Економската комисија на Поткомитетот за трговија, индустрија, царини и такси и усвојувани од страна на Владата на Република Македонија. Со оглед на исклучителната важност на челичната индустрија за економијата на државата, како и успешна размена на информации на ова поле во досегашниот период, од страна на Европската комисија беше предложено да се продолжи со практиката на изготвување годишни информации за челичната индустрија во Република Македонија.

**Табела 4. Индекси на индустриското производство**

оддел	12.2013/12.2012	01-12.2013/ 01-12.2012	2012/2011
<b>07 Вадење руди на метал</b>	93,5	106,2	114,8
<b>24 Производство на основни метали</b>	94,1	89,5	88,9

Извор: Министерство за економија, *Информација за процесот на имплементација на Националната програма за реструктурирање на челичната индустрија во република Македонија и индивидуалните бизнис планови во 2013*, Скопје, 2014

Според податоците на Државниот завод за статистика, одделот 07 Вадење руди на метал во 2013 година, споредбено со истиот период во 2012 година, забележува пораст на индексот на индустриското производство од 6,2%, додека одделот 24 – производство на основни метали во 2013 година споредено 2012 година, бележи пад од 10,5% (многу сличен пад беше забележан во 2012 во однос на 2011 година од 10,7%). Додека анализата за месец декември 2013 година, во однос на истиот месец во 2012 година, покажува пад од 6,5% во одделот – вадење руди на метал, а за истиот месец споредбено 2013 во однос на 2012 година пад од 5,9% во одделот – производство на основни метали. Заради одбележување на флукуацијата во производството во 2013 во однос на 2012 година, направена е споредба на производството во двата оддели и во 2012 година во однос на 2011 година. Во одделот 07 забележен е пораст од 14,8% на производството во 2012 во однос на 2011 година, а во одделот 24 пад од 11,1 % во истиот период.

Во вкупниот број на вработени во преработувачката индустрија, двата оддели учествуваат со околу 7,0%, односно околу 12.000 работници се активно инволвирани во производните активности на металуршкиот сектор.

**Табела 5. Индекс на број на вработени**

оддел	12.2013/12.2012	01-12.2013/ 01-12.2012	2012/2011
<b>07 Вадење на руди на метал</b>	101,9	101,6	102,2
<b>24 Производство на основни метали</b>	109,5	99,1	98,0

Извор: Министерство за економија, *Информација за процесот на имплементација на Националната програма за реструктурирање на челичната индустрија во република Македонија и индивидуалните бизнис планови во 2013*, Скопје, 2014

Според податоците, во одделот 07 постои зголемување на вработеноста во месец декември 2013 година во однос на истиот месец 2012 година, од 1,9%, додека во одделот 24 пораст од 9,5%. Во периодот јануари-декември 2013 година во однос на истиот период 2012 година, во одделот 07 бројот на вработените е зголемен за 1,6%, додека во одделот 24 е намален за 0,9%.

**Табела 6. Извоз/увоз по дејност (01- 12.2013 / 01- 12.2012)**

оддел	Извоз (01-12.2013) ЕУР	Увоз (01-12.2013) ЕУР	Учество во вкупен извоз (%)	Учество во вк. увоз (%)
07 Вадење на руди на метал	126,819,518	75,487,130	3,92	1,52
24 Производство на основни метали	610,602,860	733,753,527	19,00	14,77
оддел	Извоз (01-12.2012) ЕУР	Увоз (01-12.2012) ЕУР	Учество во вкупен извоз(%)	Учество во вк. увоз(%)
07 Вадење на руди на метал	119,692,432	119,008,762	3,84	2,36
24 Производство на основни метали	660,382,978	670,325,054	21,21	13,24

Извор: Министерство за економија, *Информација за процесот на имплементација на Националната програма за реструктурирање на челичната индустрија во република Македонија и индивидуалните бизнис планови во 2013*, Скопје, 2014

Извозот на метална руда и метални отпадоци, обоени метали, железо и челик и изработки од метал во 2013 година изнесува 22,92% од вкупниот извоз на земјата. Во споредба со 2012 година, кога извозот на секторот изнесуваше 25,05% од вкупниот извоз на земјата, **извозот во анализираниот период 2013 година е намален за 2,13%**. Увозот на истите производи во 2013 година изнесува 16,29% од вкупниот увоз на државата, во споредба со 2012 година, кога увозот на секторот изнесуваше 15,60% од вкупниот увоз на земјата, што соодветствува на незначително зголемен увоз од 0,69% во 2013 година.

Компаниите во металуршката индустрија се соочуваат со една од најголемите кризи во својата историја на глобално ниво. Поради падот на потрошувачката во секторот на тешката индустрија, компаниите бавно излегуваат од стагнацијата на светските пазари, а особено западната економија, чија валута (ЕУР) во последните години бележи значајно слабеење. Домашните компании, исто така, беа подложени на овие влијанија и работеа во период на отежнато одржување на производните и продажните активности, намалување на бројот на вработени, блага флукуација на продажните цени, намалена искористеност на капацитетите и значително намалување на бројот на договори за нарачки. Трендот на реструктурирање е во тек, тврдат компаниите.

Наследената стопанска структура и нивото на економската развиеност ја прават Република Македонија земја со незначителна потрошувачка на челични полуфабрикати. Но и покрај ограничената домашна побарувачка, индустријата за железо и челик претставува базична индустриска гранка со чие реструктурирање, модернизација и проширување на капацитетите според критериумите на развиениот пазар се шират потреби за нови

инвестиции кај корисниците на нејзините производни аутпути, чија пак повратна спрега иницира нови модернизации и диверзификации на производството во самата гранка.

#### **4.1.2. АНАЛИЗА НА СЕКТОРОТ РУДАРСТВО (ТЕКОВНИ СОСТОЈБИ И ОЦЕНКА НА СОСТОЈБАТА НА ПАЗАРОТ)**

Рударството во Република Македонија, како значајна стопанска гранка, од секогаш играло значајна улога и од неговото успешно работење зависело и сега зависи работењето на многу други стопански гранки во земјата. Оттука, на оваа дејност и се придава особено значење на сите нивоа.

Општо земено, иако е мала земја со вкупна површина од околу 26.000 км<sup>2</sup>, Македонија се смета за релативно богата со разни видови на руди и минерали. Дел од нив се експлоатираат, но има многу видови руди кои важат за сè уште недоволно истражени и потребно е време и средства за нивното доистражување. При ова, треба да се спомене и фактот дека во последните години се доделени над 400 нови концесии за детални геолошки истражувања и концесии за експлоатација. Реално се очекува во идниот период да се појават нови рударски претпријатија. (Стопанска комора на Македонија, Македонска асоцијација за рударство, 2014)

#### ***-Потенцијали на минерални сировини во Република Македонија***

**Енергетските минерални сировини** се главно концентрирани во терциерните басени во кои преовладуваат наоѓалиштата на јаглен, а кои претставуваат основна енергетска база во Република Македонија. Познати се преку дваесетина наоѓалишта и локалитети на јаглен концентрирани во десет јагленосни басени и местоположбата на рудниците за јаглен кои се во редовна експлоатација и локации на јагленовите наоѓалишта по терциерните рудници за експлоатација на јаглен во Република Македонија

Слика 1. Наоѓалишта и локалитети на јаглен во Република Македонија



Извор: Геолошки завод на Република Македонија, Скопје, 2014

**Металните минерални сировини** се природни минерални агрегати од кои можат да се произведуваат метали и нивни сировини од кои денес се добива олово, цинк, никел, бакар, злато сребро и други. Нивното користење на територијата на Република Македонија, според археолошките податоци и остатоците од старото рударење, датираат уште од пред римско време, а кои се користат и денес. Во тој историски период се добивани: железо, хром, олово, цинк, кадмиум, сребро, антимон, арсен, бакар и злато. Во денешни услови бројот на користење на металите е намален, но постојат реални изгледи во иднина тој да се зголеми. Ова се базира на фактот на постоењето на интересни количества на поедини метални минерални сировини и позитивната промена на вредносните показатели на металите на светските берзи.



**Слика 2. Наоѓалишта на метални минерални суровини во Република Македонија**



Извор: Геолошки завод на Република Македонија, Скопје 2014

Во Република Македонија има наоѓалишта и појави на метални минерални суровини, но најпродуктивни се терените на српско-македонскиот масив, каде што се локализирани и најкрупните наоѓалишта на: олово и цинк „Злетово“, „Тораница“ и „Саца“, бакар „Бучим“, „Боров Дол“, „Пластица“, „Иловица“, „Кадиица“ и други, антимон „Крстов Дол“ и „Лојане“, железо „Дамјан“ и други.

**Слика 3. Наоѓалишта на неметални минерални сировини (глина) во Република Македонија**



Извор: Геолошки завод на Република Македонија, Скопје 2014

**Неметалните минерални сировини** се распространети по целата територија на Република Македонија и според досегашните испитувања во оваа област кај нас се познати дури 46 видови од вкупно 60-ина видови кои се познати во светот.

Во Република Македонија најчесто се врши експлоатација на истражени и потврдени резерви на следните неметални минерални сировини: бентонити, фелспат, талк, перлит, опализаиран (вулкански) туф, силекс, варовници доломити, кварц, кварцити и кварцни песоци, глини (туларски и грнчарски глини, глини за порцелан, огноотпорни глини), мермери, травертин, гранит, шкрилци, сиенит, други украсни камења и друго.

Многубројните лежишта на извонредно квалитетни мермери кои се карактеризираат со голема цврстина, компактност, боја, отпорност на абелење, способност за добро полирање (добивање на мазна површина), големина и изедначеност на зрната, отпорност на мраз и низа други особини, најчесто се експлоатираат во регионите на градовите Прилеп, Гостивар, Кичево и Куманово, додека преработката се среќава во фирми речиси низ целата територија на земјата.

Развојот на неметалната индустрија во Република Македонија имаше најголем подем до 90-тите години, користејќи суровини од домашното рудно богатство за производство на огноотпорни материјали, бентонитски производи, санитарни производи, глазирани керамички плочки, трпезни и кујнски керамички садови, но и преработена минерална суровина (фелспат, калциумкарбонат, кварц, кварцити и сл.) наменета за другите индустриски гранки.

### ***Неметални минерали кои се експлоатираат***

**Бентонит** има во околината на Крива Паланка и Кумановско-кратовскиот регион. Утврдените рудни резерви на бентонити се проценуваат на околу 26 милиони тони, или според сегашниот степен на експлоатација, се проценува дека резервите обезбедуваат период на експлоатација од околу 200 години.

Во зависност од физичките особини на глината, зависи и нивната примена во индустријата. Можат да бидат групирани и како:

- **туларски и грнчарски глини** кои се најшироко распространети. Овие глинени минерали содржат голем процент на примеси, имаат пластични особини и се лесно топливи. Се користат при добивање тули, ќерамиди и друго и се среќаваат речиси во сите градови на земјата.
- **огноотпорни глини** кои се користат за производство на шамот и огноотпорни материјали, кои најмногу се експлоатираат во Пехчевскиот регион.

Република Македонија е богата со висококвалитетен **гипс**, со најголема концентрација во Дебарскиот регион и утврдените рудни резерви се проценуваат да можат да се експлоатираат и до сто години. Со извршените геолошки истражувања на овој регион утврдено е постоење на гипс-алабастер, алабастерска бреча, алабастерски шут и кристален гипс.

**Доломитите** се застапени на локалитетите Чајле - Гостивар, Брест - Македонски Брод, Сивец - Прилеп. Варовници се застапени на локалитетите Бањани и Говрлево - Скопско, Жеден - Јегуновце, Превалец - Велес, Сушички Мост- Гостивар, Мемешли - Струмица и други.

**Калискиот фелспат** се среќава во Прилепскиот Регион, а додека **натриумскиот фелспат** се среќава кај селото Дрвош на падините на планината Огражден, Струмичко и

ова лежиште, по својата големина и квалитет на фелспат, спаѓа во редот на најголемите лежишта од овој вид во Европа.

**Лапорецот** како основна суровина во производството на цемент во нашата земја се експлоатира од страна на Цементарница „Усје Скопје“, во околината на Скопје. Познати рудни појави и лежишта на лапорец, кои не се доволни истражени, има во околината на с. Блаце, потоа во неготинскиот крај, околината на Штип, Куманово, Велес.

Во нашата земја има многубројни лежишта на извонредно квалитетни **мермери** кои се карактеризираат со голема цврстина, компактност (можност да се добиваат големи блокови), боја, отпорност на абеле, способност за добро полирање (добивање на мазна површина), големина и уедначеност на зрната, отпорност на мраз и низа други особини. Експлоатацијата и преработката на мермери се врши во регионите на градовите Прилеп, Гостивар, Кичево и Куманово.

Многубројните лежишта на **травертин** во Република Македонија, со извонреден квалитет и разни бои (крем, бледокрем, црвенкасто-крем) овозможуваат развој на производство на блокови и плочи од травертин. Лежишта на травертин има речиси на целата територија на нашата земја, а најпознати лежишта се Матка, Кучково и Свиларе - Скопски регион; Велмеј - Охридски регион; Косоврасти и Бавиште - Дебарски регион.

Познати и испитани лежишта на **гранит** има во регионите на градовите Прилеп, Велес, Делчево и други. Гранитот најчесто се среќава со сивкаста и црвена боја.

### ***-Производство на градежни и неметални производи***

**Индустријата на градежни материјали** во нашата земја се темели врз основа на домашните суровински ресурси како што се гипсот, лапорецот, керамичките глини, вар и други неметални минерални суровини, за кои според истражувањата се говори дека овие неметални минерални суровини ќе ги има и во наредните педесет до сто години. Увозот на основни суровини за производство е занемарлив кај поголемиот дел производители на градежни материјали.

Производството на **гипсаните производи** претрпе големи промени со воведување на нови современи линии и производство на различен асортиман на гипсани производи, кои овозможуваат лесна и брза градба. Гипсаните производи најчесто се пласираат на домашниот, но и странските градежни пазари.

Производството на **цемент** има континуирано искористување на инсталираните капацитети, кое се приспособува според потребите на градежниот пазар, како во Македонија така и во Регионот.

Кај производството на **тули**, технолошки линии кои се инсталирани пред дваесет и повеќе години имаа капацитет од околу 550 милиони ЕНФ (база 1989 година), сега се сведени на годишно производство од околу 300 милиони ЕНФ. Дел од линиите, па и цели фабрики се затворени. Но, сепак, има фабрики кои го обновуваат производството, вложуваат во нови технологии, но оваа стопанска гранка се соочува со голема конкуренција од увозот на тули од соседните земји, што можеби во блиска иднина може да придонесе и до негативни последици на самото производство и пласманот на домашните производи.

Кај производството на **покривачки материјали**, со воведување на новите технолошки линии кај **ќерамидите**, има значителна промена на квалитетот, асортиманот и квантитетот на глинената ќерамида, која се пласира на домашниот и пазарите во Регионот. Исто така, има капацитети за производство на бетонски ќерамиди, но и други покривачки материјали, како што е битуменската шиндра и други пластифицирани материјали.

**Битуменската индустрија**, има континуиран развој, следејќи ги современите техничко-технолошки достигнувања, при што се произведуваат разновидни материјали за хидроизолација и се создадени големи потенцијални можности, како по асортиман така и по количество.

Производството на **префабрикувани бетонски материјали**, на кои треба да им се посвети поголемо внимание во нивното осовременување и применувањето во градбата, посебно во делот на високоградбата. Во делот на производството на бетонски производи (елементи) за уредување на ентериерниот простор има разновидни производи од голем број производители во земјата. Заради локалниот карактер на производите и ниските цени, тие не се атрактивни за извоз, а од друга страна овие производи се произведуваат и во земјите од соседството.

Меѓутоа, не треба да се занемари фактот, дека развојот на префабрикуваните монтажни градби зависи и од потребите на градежниот пазар, кој, за жал, во нашата земја има сè повеќе надолна линија. Во делот на армирано-бетонски столбови за електроенергетски надземни водови, армирано-бетонски цевки со разни пречници, како и

бетонски канализациски цевки имаат постигнато висок квалитет и асортиман и се пласираат како на домашниот така и на странските пазари.

Според последните податоци на Државниот завод за статистика за 2013 година, во дејноста рударство и вадење на камен, активно работат 164 компании додека во преработката на неметалите се активни 318 компании или вкупно 482 компании. Во овие компании има 7.531 вработен, од кои 55% се ангажирани директно во рударството и вадењето на камен, додека 45% во преработката.

**Табела 7. Број на регистрирани компании по дејности**

Број на регистрирани на компании по дејности:

	2011	2012	2013
<b>РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН</b>	<b>176</b>	<b>182</b>	<b>164</b>
Вадење на јаглен и лигнит	8	7	8
Вадење на сурова нафта и природен гас	3	3	3
Вадење на руди на метал	17	16	14
Вадење на други руди и камен	136	147	129
Помошни услужни дејности во рударството	12	9	10
Производство на други неметални минерални производи	303	331	318

Извор: Николајчо Николов и Марија Петроска, „Состојбата во рударството во република Македонија и перспективи во наредниот период“, Стопанска комора на Македонија, Скопје 2014

**Табела 8. Број на вработени по дејности**

Број на вработени по дејности

	Број на вработени		Индекс 2013/2012
	2012	2013	
<b>ВКУПНО ВО РМ</b>	<b>474 398</b>	<b>483 447</b>	<b>101.9</b>
<b>РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН</b>	<b>4 382</b>	<b>4 146</b>	<b>94.6</b>
Вадење на јаглен и лигнит	67	77	114.9
Вадење на руди на метал	2 463	2 351	95.5
Вадење на други руди и камен	1 716	1 614	94.1
Помошни услужни дејности во рударството	136	104	76.5
Производство на други неметални минерални производи	3 336	3 385	101.5
Вкупно: рударство + неметали	7718	7531	97.6

Извор: Николајчо Николов и Марија Петроска, „Состојбата во рударството во република Македонија и перспективи во наредниот период“, Стопанска комора на Македонија, Скопје 2014

Иако бројката на регистрирани компании е релативно голема, за жал, многу од нив или не работат или работат со сосема мали капацитети, од што и произлегува фактот дека учеството на рударството во вкупниот БДП изнесува со околу 1%, со надеж дека во блиска иднина ќе се зголеми.

Ако се анализира состојбата во рударскиот сектор по осамостојувањето на Македонија, може да се заклучи дека и во овој сектор, како и во многуте други, имаше значителни проблеми кои се состојат во неопходното приспособување на реалните простори и приспособување кон преработувачките капацитети во соседните земји, во недостаток на сопствени преработувачки капацитети.

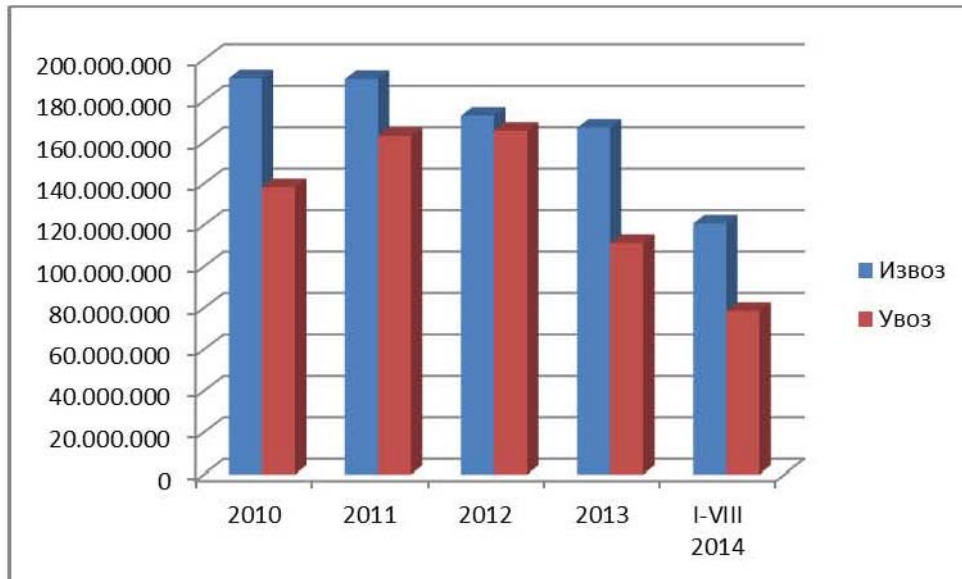
Поради ова, а и поради лошата приватизација и многу ниските цени на металите во периодот од 1999 до 2004 година, особено рудниците за метали дојдоа до многу тешка состојба и практично беа затворени сите рудници за метали, каде што беа воведени стечајни постапки и нивна ликвидација.

Периодот по 2005 година донесе значителни подобрувања во рударството во Македонија и во истиот период е извршена реприватизација практично на сите рудници за метали, обновено е производството, воведена е реконструкција и модернизација на повеќе рудници и тие практично и до денес работат успешно.

Во структурата на индустриското производство (септември 2014 година), рударството и вадењето камен учествува со 11,88 %, а ако се земе предвид и преработката на неметалните минерали кои учествуваат со 5,14%, значи оваа индустриска гранка има потенцијал за развој на економијата на државата, а посебно и за развој на локалните единици.

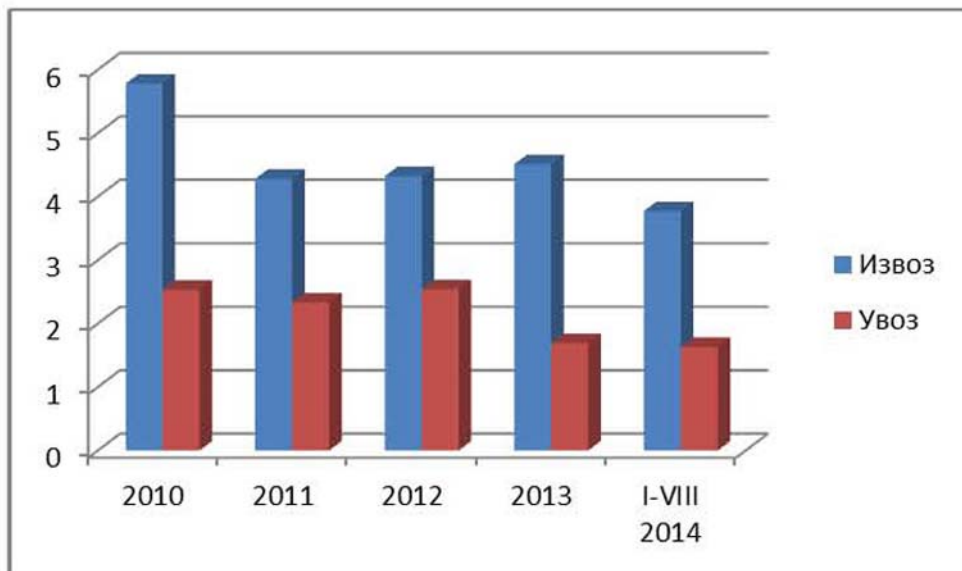
Во последните неколку години и извозот и увозот на метални руди и други производи од рударството и вадење на руди бележат тенденција на намалување, така што извозот во 2010 година изнесуваше околу 190 милиони САД долари, а во 2013 година 167 милиони САД долари. Исто така, и кај увозот има намалување и тоа од 165 милиони САД долари во 2012 година на 111 милиони САД долари во 2013 година.

**Графикон 1. Извоз и увоз на метални руди и други производи од рударството и вадење на руди (во САД долари)**



Извор: Стопанска комора на Македонија, Скопје 2014

**Графикон 2. Учество на металните руди и други производи од рударството и вадење на руди во вкупниот извоз и увоз на земјата (изразено во %)**



Извор: Стопанска комора на Македонија, Скопје 2014

Во периодот по 2005 година и Законот за минерални сировини претрпе повеќе измени и подобрувања, така што денес може да се каже дека има јасен Закон за минерални сировини, а подобрувањата покрај за рудниците, значат и квалитетно подобрување за



државата, бидејќи се дефинирани обврските и на корисниците/концесионерите и на државата.

Подобрувањето го чувствува и локалната самоуправа, бидејќи значителен дел од концесискиот надомест за експлоатација на суровините и се исплаќа директно на локалната самоуправа. Концесискиот надоместок што го плаќаат концесионерите е 78% за општините, а 22% за Буџетот на државата, така што и интересот на општините е максимално да се зголеми експлоатацијата на минералните суровини на нивните територии.

Но, и Законот за минерални суровини е жива материја и потребни се натамошни усовршувања и дотерувања, а како една од поважните мерки би било донесувањето на одделни закони за рударство и геологија, со што понатаму ќе се допрецизираат одредени прашања.

Во текот на 2013 година се донесе и Законот за геолошки завод, со кој државата доби институција за управување и архивирање на сите основни, детални и научни геолошки истражувања во РМ, кои се од јавен интерес, а инвеститорите место каде што ќе им бидат на располагање сите неопходни информации за основните, деталните и научните геолошки истражувања во РМ, со што им се поедностави процесот на планирање и реализирање на инвестициските активности во секторот за минерални суровини.

Заживувањето на Геолошкиот завод, неговото екипирање и дејствување треба да придонесе за натамошно подобрување на работата на рударскиот сектор.

Иако во нашата земја се завршени значителен број деталните геолошки истражувања на рудници за метали, а се направени и потребните елаборати за рудни резерви, некаде дури се добиени концесии за експлоатација, сè уште не е отворен ниту еден нов рудник, што зборува за специфичноста на оваа проблематика, а отворањето на нови рудници е врзано со многу големи инвестиции и сигурност во нивното враќање.

Денес од металите имаме активна експлоатација само на олово, цинк, бакар, злато и никел од рудниците „Злетово“, „Саса“, „Тораница“, „Бучим“ и „Р'жаново“, т.е. во согласност со Законот за минерални суровини се доделени вкупно 7 (седум) концесии за експлоатација на метални минерални суровини.

Во денешни услови имаме присутни странски компании кои преку концесии за вршење на детални геолошки истражувања вршат геолошки истражувања за изнаоѓање на бакар и злато и други полиметали на локалитетите „Кадиица“, „Иловица“, „Казан Дол“,

„Плавица“, „Боров Дол“, „Кадица“, „Алшар“ и др.), кои наскоро ќе резултираат во нови рударски капацитет.

Вршењето на деталните геолошки истражувања е со цел изнаоѓање на минерални суровини за комерцијални цели, при што тие исто како и нивната експлоатација се реализираат преку концесии за вршење на детални геолошки истражувања и концесии за експлоатација на минерални суровини.

Во тој контекст, на територијата на Република Македонија во сите металогенетски единици се регистрирани наоѓалишта и појави на метални минерални суровини, но најпродуктивни се терените на Српско-македонскиот масив, каде што се локализирани и најкрупните наоѓалишта на: олово и цинк „Злетово“, „Тораница“ и „Саса“, бакар „Бучим“, „Боров Дол“, „Плавица“, „Иловица“, „Кадица“ и др., антимон „Крстов Дол“ и „Лојане“, железо „Дамјан“ и др., пратени со бројни појави кои сè уште се со низок степен на истраженост. За разлика од овие, наоѓалиштата и појавите на метални минерални суровини во другите издвоени металогенетски единици се помалубројни и се со помало економско значење.

Врз основа на долгогодишните геолошки истражувања на територијата на Република Македонија се идентификувани, констатирани, утврдени и докажани преку 420 наоѓалишта и појави на метални минерални суровини.

Најголемиот број регистрирани наоѓалишта и појави на метални минерални суровини во Република Македонија отпаѓаат главно на железото, оловото и цинкот, бакарот, уранот и манганот.

Од многубројните податоци за поедини наоѓалишта и појави на метални минерални суровини во Република Македонија, коишто претходно се изнесени, може да се види дека можноста за издавање на концесии за детални геолошки истражувања се големи, а за дел постојат и реални можности за издавање концесии за експлоатација на метални минерални суровини. Ова се базира на фактот што и во денешни услови постојат рудници во Република Македонија кои биле во функција, а поради измена на одредени природни или вредносни показатели истите го прекинале производството на подолг период. Такви се рудникот за хром „Радуша“, антимон „Крстов Дол“- Крива Паланка, рудниците за железо „Тајмиште“- Кичево и „Дамјан“- Радовиш и др. Имено, овие објекти содржат во себе интересни концентрации на корисни метални минерални суровини, а имаат пристапни и отворени копови, од кои дел се со зачувана

инфраструктура и како такви за тие објекти може да се смета на идна можна валоризација. (Геолошки завод на Република Македонија, 2014; Стопанска комора на Република Македонија, Македонска асоцијација за рударство, 2015)

Во втората група на можни локации кои би биле од интерес за евентуално подигнување на нови рударски капацитети се неколку потенцијални простори на територијата на Република Македонија и тоа за: железото „Пехчево“, титанот „Митрашинци“, оловото и цинкот „Близанци“ и „Самар“, бакар „Пластица“ и „Боров Дол“, златото „Кожув“, „Алшар“ и др. Тука секако треба да се вбројат и најновите резултати од истражувањата на странските компании (наоѓалишта од редот на „Иловица“, „Казан Дол“, „Кадица“, и др.). (Министерство за економија, 2015)

За разлика од можните простори и локалитети кои во блиска иднина можат да претставуваат комерцијален интерес за концесија за експлоатација (бидејќи се наоѓаат на висок степен на истраженост), во делот на просторите кои треба да бидат предмет на давање на концесија за детални геолошки истражувања, можности постојат во реонот локалитетот „Луке – Караманлица“ во крајните североисточни делови на Република Македонија, „Осоговскиот руден реон“, „Пехчевскиот руден реон“, „Огражден“, „Беласица“, „Кратовско-Злетовската вулканска област“, „Бучимскиот реон“, „Конечките Планини“, габроидниот масив „Дрен Боул“, „Кожувскиот реон“, областа „Лојане-Никуштак“, „Скопска Црна Гора“, „Нежилово“- Велес, Кичево и др. Тоа се бројни локации во кои се регистрирани наоѓалишта и појави на минерални суровини со променлив интензитет и со различен степен на истраженост, но во секој случај треба да претставуваат интерес за понатамошни истражувања. (Министерство за економија, 2015)

Проблемот на заштита на животната средина и подобрување на еколошките услови во изминатиот период заземе исто така значително место и слободно може да се каже дека има голем напредок на ова поле.

Евроинтеграциските процеси, добивањето на соодветни интегрирани дозволи за рудниците, покрај обврските на рудниците, резултираа со значително подобрување на животната средина.

Со подоследната примена на Законот за здравје и безбедност при работа во последните години, поттикнати од поголемиот број несреќи во рудниците и покрај непопуларните мерки на казнувања, сепак дојде до значително подобрување на редот и дисциплината на работа во рудниците, што е за општо добро и за вработените и за

претпријатијата, но и за пошироката заедница. Табела 9. Производство на метали и неметални производи

Назив на производот	Единица мерка	2011	2012	2013
<b>Вадење на јаглен и лигнит</b>				
Лигнит	т	7 902 084	7 309 546	6 633 560
<b>Вадење на руди на метал</b>				
Руди на бакар	т	4 118 000	4 435 000	4 646 500
Концентрат на бакар	т	35 976	45 266	46 677
Концентрат на олово	т	50 398	52 951	57 873
Концентрат на цинк	т	56 264	56 074	61 815
<b>Вадење на други руди и камен</b>				
Мермер и травертин, сечени во плочи, со дебелина до 25 цм	м <sup>2</sup>	1 300	1 410	776
Мермер и травертин, сечени во блокови, со дебелина над 25 цм	м <sup>3</sup>	26 810	24 532	24 801
Камен од карбонатни карпи (варовник) за градежништвото и алабастер (гипс)	т	2 883	4 779	5 243
Гранит, сечен во блокови, со дебелина над 25 см	т	-	-	7 571
Гранит, сечен во блокови, со дебелина над 25 см	м <sup>3</sup>	-	-	2 753
Кварцит	т	49 590	16 865	35 899
Суров гипс и анхидрид на гипс	т	162 984	157 844	162 661
Варовнички камен	т	1 142 662	818 559	976 452
Доломит (непржен), некалциниран	т	125 700	129 120	122 142
Силикатен песок (кварцен и индустриски песок)	т	52	68	58
Песок за градежништвото (освен песок што содржи метали)	т	2 443	124 442	126 773
Кршени или дробени камења што се употребуваат како агрегати за бетон, за насипување на патишта и за други намени во градежништвото	т	104 209	60 403	98 138
Гранули, парчиња и прав од камења (освен од мермер)	т	3 595	4 328	2 155
Бентонит	т	8 918	2 355	18 520
Мелен бентонит	т	5 548	4 545	8 299
Вулкански туфови	т	57 356	52 911	67 663
Лапорец	т	861 666	954 495	788 049
Други руди на неметали, мелени	т	7 928	8 135	7 576
Кварц и кварцни кристали	т	-	-	6 887
Талк, суров	т	547	286	0
Талк, мелен	т	644	406	621
Суров натриумов фелдспат	т	25 032	17 168	15 168
Мелен фелдспат	т	11 131	9 338	9 666

Извор: Државен завод за статистика, Скопје 2014

## **4.2. АНАЛИЗА НА МОЖНОСТИ ЗА РАЗВИВАЊЕ НА СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРСТВА ПОМЕЃУ КОНКУРЕНТИ ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА И РУДАРСТВОТО**

Кооперативните деловни вложувања во последните години постојано се зголемуваат и се познати под повеќе имиња: заеднички вложувања, партнерства, стратешки партнерства, конзорциуми, коалиции. Во основа, без разлика под кои имиња се познати овие активности, компаниите ги здружуваат силите за да направат нешто што не се во состојба самостојно да го направат. Вештината за соработка го зазема централното место во конкурентната стратегија на многу глобални индустрии.

Како што се шират овие алијанси, тие започнаа да го менуваат и обликот на ривалството меѓу глобалните компании. Всушност, соработката веќе е вткаена во самата конкуренција.

Во последната декада на минатиот век, бројот на меѓународните алијанси, формирани со цел размена на технологијата, тројно се зголеми во споредба со претходните декади. Компаниии кои претходно ги избегнуваа алијансите, почнаа да ги формираат, во почетокот резервирано, но подоцна засилено и формираа мрежни групации.

Во последните години, пак, формирањето на стратешките партнерства значително се зголемува особено во индустриите со висока технологија. Како резултат на тоа, овие партнерства станаа исклучително популарни во литературата на стратегискиот менаџмент.

Предмет на ова истражување се стратешките партнерства меѓу конкурентите во челичната индустрија и рударството (обоената металургија) во Република Македонија. Предмет на ова истражување, исто така, е разгледување на интеракциите помеѓу партнерствата и конкуренцијата и како партнерствата го менуваат стандардниот облик на конкуренцијата.

Истражувањето има намера да покаже како стекнатите знаења од успешните искуства поврзани со формирање стратешки партнерства во други земји и индустрии би можеле да се пренесат и да се искористат ефикасно и во рамките на челичната индустрија и рударството (обоената металургија) во Република Македонија.

Имајќи ги предвид искуствата од формирање на стратешки партнерства во овие дејности во светот, целта и придонесот на овој труд се состои во истражување и анализа на можностите за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкуренти во челичната индустрија и рударството (обоената металургија) во Република Македонија.

Притоа, истражувањето дава свој придонес и во утврдувањето на потенцијалните влијанија на стратешките партнерства врз структурата и конкурентноста на челичната индустрија и рударството (обоената металургија) во Република Македонија.

Една од целите на ова истражување е да се согледа комплексноста на формирање на алијансите или стратешките партнерства, причини за нивно формирање и односите кои се формираат меѓу партнерите. Притоа се поставува прашањето кои фактори влијаат врз успешноста на едно стратешко партнерство, односно што е тоа што придонесува едно партнерство да биде успешно? На ова се надоврзува и прашањето какво е влијанието на стратешките партнерства врз ефективноста на компаниите?

За реализирање на целите на ова истражување, опфатена е металургијата во Република Македонија, со оглед на тоа што производството во металургијата има стратешко значење за севкупниот економски развој на државата. Металургијата е извозно ориентирана гранка и таа има особено значење за Република Македонија во остварувањето на девизен прилив. Во согласност со обврската која произлезе од Спогодбата за стабилизација и асоцијација, Владата на Република Македонија и даде приоритет на челичната индустрија. Во овие рамки, вообичаено челичната индустрија се смета за есенцијална стратешка индустрија која може да влијае врз измена на структурата на целокупната индустрија и економијата на една земја. Од овие причини, ова истражување е сконцентрирано кон челичната индустрија и рударството, односно кон обоената металургија.

Во согласност со поставените цели што ги има предвид ова истражување се добива појасна слика за следниве аспекти на истражувањето:

- значењето од стратешки партнерства во челичната индустрија и рударството во Република Македонија;
- релативните предности од формирање стратешки партнерства во рударството и челичната индустрија во Република Македонија;

- влијанието на стратешките партнерства врз ривалството, односно структурата и конкурентноста на рударството и челичната индустрија; во Република Македонија;
- влијанието на стратешките партнерства врз конкурентните предности на фирмите во рударството и челичната индустрија во Република Македонија.
- основните елементи за менаџирање на стратешките партнерства.

Истражувањето на стратешките партнерства во Република Македонија се темели врз искуствата од такви партнерства во други земји, со оглед на сè уште слабата развиеност и практика на ова поле. Ова истражување прикажува како некои компании ги користат алијансите и влијанието на алијансите врз нивната конкурентна положба. Притоа, тежиштето се однесува врз стратешките партнерства меѓу конкурентните фирми. Фокусот е даден на стратешките партнерства меѓу конкурентите во рамките на челичната индустрија и рударството.

Со примената на стратешките партнерства произлегуваат многубројни предности за компаниите во Република Македонија меѓу кои се вбројуваат постигнување економии на обем, учење на нови и унапредување на постојните способности и вештини. Стратешкото партнерство претставува поекономичен и побрз начин за влез на пазарот и ќе им овозможи на компаниите пристап до ресурси, способност да владеат со ризиците и присутност на пазарот.

#### **4.2.1. ИЗВОР НА ПОДАТОЦИ**

За потребите на истражувањето се користеа податоци од два извора:

- примарни податоци обезбедени преку интервју

Во истражувањето беше користен методот на интервју кој има за цел опфаќање на размислувањата на дел од врвното раководство на македонските компании за разбирањето на стратешките партнерства и причините за нивното формирање како и предностите кои тие ги овозможуваат. Овој метод се користеше со цел појасно согледување на фазите низ кои мора да помине или би требало да помине процесот за целосно имплементирање и користење на стратешките партнерства.

- секундарни податоци обезбедени од надлежни институции

Во текот на истражувањето, покрај информациите добиени од разговори со одговорни лица од селектираните компании и материјали кои се однесуваат на предметната материја, беа користени податоци од релевантни институции во нашата земја: Министерство за економија, НБРМ, Државен завод за статистика, Геолошкиот завод на Република Македонија, Стопанската комора на Република Македонија и други. Притоа беа земени предвид практичните согледувања и документација на компаниите. Исто така, за изработка на овој труд беше користена литература која овозможува да се согледаат теоретските основи за формирање стратешки партнерства и успешни практики како и статистички податоци за стратешки партнерства во различни земји по индустриски гранки и области.

Со оглед на фактот дека стратешките партнерства сè уште се недоволно распространети и не се применуваат во нашата земја, се побаруваа податоци од компании, во секоја дејност одделно, кои се релевантни за ова истражување и кои се заинтересирани за соработка, како и кои се заинтересирани (отворени) за доставување на информации за нивната соработка или намера за соработка. Поради недоволната присутност на ваков вид партнерство, при селекција на компаниите се имаше предвид и можноста за формирање на стратешки партнерства во иднина, во двете дејности, челичната индустрија и рударството во Република Македонија.

#### **4.2.2. ПРИБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ**

За потребите на истражувањето се пристапи кон изготвување на прашалник кој е составен од два дела. Првиот дел од прашалникот има за цел да прикаже краток историјат на компанијата, тековната состојба, производните програми и конкуренти (доколку постојат) во Република Македонија и во други земји. Вториот дел од прашалникот се состои од 18 прашања поврзани со меѓународната стратегија на компаниите и формирањето на стратешки партнерства.

*1. Општи податоци* - Податоци за бројот на вработени, години на постоење на фирмата, сектор на дејност и форма на организација претставува појдовна основа на ова истражување.



2. *Меѓународна стратегија* - Видот на меѓународната стратегија влијае врз видот на партнерствата што една компанија ги формира. Понудени се четири опции: *мултидомашна стратегија*, според која во земјата на потекло на компанијата се произведува, а се извезува надвор; *интернационална стратегија*, според која се произведува во различни земји и се продава во различни земји; *транснационална стратегија*, според која постојат независни филијали во различни земји со локален фокус и *глобална стратегија*, која укажува на поврзани меѓународни операции со висок степен на интегрирање на меѓународните операции. Според оваа стратегија се произведува во една земја еден вид/дел производ, во друга земја друг вид производ, во трета земја трет вид а во некоја друга земја се врши склопување/финализирање на производот.

3. *Вид стратешки партнерства* - постојат голем број видови на партнерства, но вообичаено партнерствата се разграничуваат во зависност од тоа дали се базираат на: размена на производи (вклучуваат размена на производи со цел намалување на трошоците за трансакција); корпоративно учење (имаат за цел да развијат нови способности преку трансфер на технологија или заедничко истражување) или позиционирање на пазарот (овозможуваат да се добие одредена позиција на пазарот со развивање на побарувачката за одреден производ, ширење на технологијата или развивање на доминантен стандард на пазарот).

4. *Улогата на стратешки партнерства во рамки на одредена индустрија* - Стратешките партнерства влијаат не само врз работењето на партнерите туку и врз индустријата на која и припаѓаат партнерите. Со формирањето на партнерства се менуваат стандардите, безбедноста на работа, заштита на животната средина, а придонесуваат и да се менува и самата структура на индустријата.

5. *Пресудни карактеристики при избор на партнерите* – Секоја компанија избира партнер според сопствени критериуми во зависност од целта што сака да ја постигне во одреден период. Овие критериуми се менуваат со развојот на секоја фирма. Изнаоѓање на подобен партнер – партнер со компатибилни цели и комплементарни способности е еден од клучните фактори за успешноста на едно партнерство.

6. *Структура на партнерствата* - Структурата на партнерствата може да биде таква да не вклучува учество на капитал и во сопственоста, - “*non equity*“. Во овој случај, партнерството се базира на договори кои можат лесно да се раскинат. Компаниите ги здружуваат ресурсите но остануваат независни субјекти. Вториот вид на структура се

состои во вклучување во сопственоста на компаниите-партнери - *“equity“*, каде што секоја од нив вложува капитал во партнерството. Можни форми на овој вид структура се: *заедничко вложување* - компаниите ги здружуваат средствата и формираат различен самостоен субјект; *“joint equity swaps“*- заеднички капитални промени (компаниите ја разменуваат сопственоста меѓусебно, ги разменуваат акциите или ги комбинираат деловните активности со друга компанија заради остварување на некоја стратешка цел како, на пример, воспоставување на долгорочна посветеност на соработка и развојот) и *малцински партнерства, филијали или фирми сателити* (компаниите преземаат одредена капитална позиција во одредена компанија).

7. *Менаџирање на партнерствата* - Стратешкото партнерство претставува начин на делење контрола врз идни одлуки и управување со идни преговори помеѓу компаниите. Менаџерите мораат да изнајдат начини да донесуваат заеднички одлуки и континуирано да вложуваат напори и да ја приспособуваат релацијата кон новонастанатите услови. Успешноста на стратешките партнерства зависи од нивните структури за управување и од постојната релација помеѓу компаниите, вклучувајќи ги и личните врски помеѓу менаџерите.

8. *Мрежно поврзување* - Мрежно поврзување или констелација претставува збир на компании кои се поврзани заедно со стратешки партнерства и конкурираат во одредено конкурентно подрачје, односно во одредена деловна активност, пазар или технологија. Овој збир на стратешки партнерства заеднички создава голем број средства кои се употребуваат во специфичен конкурентен простор. Во согласност со одреденото конкурентно подрачје, констелациите можат да конкурираат против други констелации или против единечни компании. Ова мрежно поврзување или групација на фирмите, не ја претставува целокупната мрежа на релации во рамките на одредена индустрија. Констелациите, всушност, претставуваат голем број мрежни поврзувања кои конкурираат меѓусебно во рамките на одредена индустрија. Всушност, констелацијата претставува можна алтернатива за една компанија да раководи со многубројните способности и вештини.

9. *Тековна пазарна динамика и визија на компанијата за следните 5-10 години* – Многу е важно компаниите да ги познаваат добро своите конкуренти. Корисно е да се направи споредба што преземале конкурентите во последните 5 години со кои влијаеле врз

пазарната динамика, а што преземале самите компании за да влијаат на пазарната динамика.

*10. Влијание на стратешките партнерства врз конкурентната позиција на компаниите* - Стратешкото партнерство може да и помогне на компанијата да добие конкурентна предност. Комбинирањето на јаките страни и индивидуалните предности на двата партнери, им помага на компаниите да конкурираат поефикасно на пазарот и да обезбедат подобри резултати отколку кога би дејствувале самостојно.

*11. 12. и 13. Пример на конкурентна предност, уникатни вештини и стратешко партнерство со конкурент* – Уникатните способности или вештини е она што ја прави една компанија атрактивна за формирање на партнерство и по што се разликува од другите потенцијални партнери. Уникатните вештини се формираат долгорочно и во нив се вложени значителни човечки и финансиски ресурси. Стратешкото партнерство со конкурент може да ги поттикне уникатните вештини и конкурентните предности или да поттикне создавање на нови, како на пример подобрување на пристапот кон ресурси и пазарот, унапредување на развојот со градење на способности од светски размери, градење финансиска моќ со зголемување на приходи и намалување на ризици и друго.

*14. Причини за успех на стратешки партнерства* - Причини за успех на партнерствата се многубројни и се разликуваат од случај до случај. Некои од можните причини за успешноста на стратешките партнерства се: јасно чувство за мисија и цели; силен лидерски тим со лична посветеност кон успехот на стратешкото партнерство; постоење на висок степен на доверба помеѓу партнерите; јасна поделба на вредности и културни разлики помеѓу партнерите; заемно делење на способност и вештини; ефикасна поддршка на врвниот менаџмент и друго.

*15. Причини за неуспех на стратешки партнерства* - Стратешките партнерства можат да бидат и неуспешни. Некои од причините за тоа се: слаб лидерски тим, без силна посветеност; погрешни очекувања за способностите на партнерот; слаба поддршка од врвниот менаџмент; нејасни пораки за мисијата на стратешкиот партнер; несовпаѓање со вредностите и културата на партнерот; слаби механизми на работење и ревизија и друго.

*16. Поддршка на Владата* - Владата може да помогне во промовирање на конкурентноста на компаниите во странство било преку посебни програми или со поттикнување на стратешките партнерства (на пример, со спојување на потенцијалните партнери преку трговските канцеларии, економски промотори и слично )

17. *Меѓународна конкуренција* - Стратешките партнерства претставуваат еден од механизмите за справување со интензивната меѓународна конкуренција која резултира од глобализацијата на светската економија и како резултат на брзите технолошки промени.

18. *Предизвици во индустријата* - Во рамките на секоја индустрија постојат и одредени предизвици. Некои од можните предизвици се: зголемување на енергетската ефикасност, управување со потрошувачката на вода, максимално искористување на ресурсите, намалување на ризиците, постигнување на ефикасно усогласување со регулаторите и друго.

Прашалникот беше испратен до избраните испитаници во електронска верзија преку електронска пошта. Прашалникот беше исклучиво дистрибуиран до менаџери од средно и високо ниво на менаџментот и/или сопственици на компаниите.

Во рамки на прашалникот за сите прашања беше понудена можноста да се одговори доколку постои партнерство или, пак, имаат намера да формираат во иднина. Исто така беше потенцирано дека добиените одговори од прашалникот ќе бидат единствено искористени за целите на истражувањето.

#### **4.2.3. ИЗБОР НА КОМПАНИИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ**

За целите на ова истражување, опфатена е металургијата во Република Македонија, со оглед на тоа што производството во металургијата има стратешко значење за севкупниот економски развој на државата. Металургијата е извозно-ориентирана гранка и таа има особено значење за Република Македонија во остварувањето на девизен прилив. Во согласност со обврската која произлезе од Спогодбата за стабилизација и асоцијација, Владата на Република Македонија и даде приоритет на челичната индустрија. Во овие рамки, вообичаено челичната индустрија се смета за есенцијална стратешка индустрија којашто може да влијае врз измена на структурата на целокупната индустрија и економијата на една земја. Од овие причини, ова истражување е сконцентрирано кон челичната индустрија и рударството.

Индустријата на основни метали во Република Македонија се состои од неколку дејности: 1) Производство на челик и негова примарна преработка („Макстил“, „Арчелор митал“ и „Дојран стил“), 2) Леарската дејност („МЗТ Леарници“, „Железник“ и „РЖ Институт“), 3) Секторот на феролегури („Фени индустри“, „Југохром“ и „Скопски легури“),

4) Примарна преработка на челик („ИГМ Трејд“, „Факом“, ФЗЦ „11 Октомври“, „Металопроект“) и производство на обоени метали („Бучим“ Радовиш)

Со оглед на фактот дека стратешките партнерства сè уште недоволно се распространети и се применуваат во нашата земја, прво се пристапи кон селекција на компании кои се релевантни за ова истражување и кои се заинтересирани за соработка, како и кои се заинтересирани (отворени) за доставување на информации за нивната соработка или намера за соработка. Поради недоволната присутност на ваков вид партнерство, при селекција на компаниите се имаше предвид и можноста за формирање на стратешки партнерства во иднина, во челичната индустрија во Република Македонија.

Во делот на примарната преработка на металите, и покрај постоење на голем број преработувачки капацитети низ земјата, фокусот е на трите поголеми: ФЗЦ „11 Октомври“, „ИГМ Трејд“ и „Металопроект“.

## **ФЗЦ „11 ОКТОМВРИ“**

### ***Краток историјат***

Фабриката за заварени цевки и профили „11 Октомври“ (ФЗЦ „11 Октомври“), од Куманово, е значаен регионален производител на електрозаварени цевки и профили со висок квалитет, како и нивна соодветна антикорозивна заштита. ФЗЦ „11 Октомври“ е основана во 1952 година, а првите искуства во областа на производството на цевки од челичен лим ги бележи во 1956 година.

Почетниот производен програм го сочинуваше широк асортиман на разновидни производи, каде што покрај заварени челични цевки се произведуваа и лимени конструкции, производи за домаќинство, угостителство итн.

Меѓутоа, почнувајќи од 1958 година па наваму, фабриката ја согледа потребата за специјализирано производство, кое од тогаш е насочено кон високо сериско автоматизирано производство на заварени челични цевки и профили од сите видови и димензии.

Развојот на претпријатието во основа бил фокусиран на консолидација на технологијата, реализација на развојни програми, дополнување на производниот асортиман и инвестициски зафати, заради постигање на повисоки производни стандарди. Во тој период е извршена реконструкција на Валалницата за цевки и профили, изграден е

погон за нивно поцинкување, а веќе во 1981 е пуштена во работа потполно нова валалница за средни цевки и профили, со многу поголем капацитет и базирана на најсовремените светски технолошки решенија, со што производниот асортиман на цевки и профили се проширува на цевки со мал, среден и голем дијаметар, произведени со високофреквентна (High Frequency Welding) постапка на електрично заварување, како и на надолжно заварени цевки со голем дијаметар заварени под заштита на специјален прашок по постапка наречена Submerged Arc Welding, цевки со навој и муф за инсталации, спроводни цевки за нафта, гас и вода, цевки за конструкции со кружен, квадратен и правоаголен пресек, отворени профили со стандарден и специјален пресек и цевни елементи за спојување, ленти за заземјување и др.

Денеска ФЗЦ „11Октомври“ АД Куманово претставува гигант не само на овие простори туку и многу пошироко, со препознатливи производи од признаен квалитет спрема најновите национални, европски и светски стандарди (DIN; BS; NF; UNI; GOST; EN; ISO; API; ASTM итн.)

Фабриката е акционерско друштво со доминантен приватен капитал и има околу илјада вработени, од кои голем дел се акционери. Таа располага со поголем број производни капацитети за производство на заварени челични цевки и профили речиси од сите видови и големини, како и нивна соодветна антикорозивна заштита, со што се вбројува како еден од најзначајните производители на овие производи во Југоисточна Европа и важи за сигурен партнер со долгогодишна традиција.

Производство на надолжно електрозаварени челични цевки и профили со мал и среден дијаметар, со високофреквентна (HFW) постапка на заварување се најзастапени технолошки процеси, но исто така за надолжно заварени челични цевки со голем дијаметар се користи електролачно заварување под заштита на прашок (SAW). Освен тоа, во дел од инсталираните капацитети во фабриката се произведуваат отворени и затворени профили со стандарден и специјален пресек, елементи за соединување, ленти за заземјување и др.

Во состав на Фабриката работат погони за производство на современа антикорозивна заштита од внатрешна и надворешна страна на челични цевки со епоксидна, полиетиленска, цементна, битуменска, цинкова и разни други привременни и трајни премази.

ФЗЦ „11 Октомври“ АД врши инженеринг услуги и изведува монтажа на цевководи и челични конструкции.

Во изминатиот период од непрекинато производство и учество во изградба на сите позначајни цевководи за вода, гас и нафта, фабриката стекна огромно искуство и високо реноме со усвојување на најстроги критериуми за квалитет во релевантни EN, ISO и водечки национални стандарди (API; ASTM; DIN; BS; NF; UNI; GOST и др.) Голем број од широкиот асортиман на производи ФЗЦ 11 „Октомври“ АД Куманово ги пласира во соседните земји на Балканот, но исто така и во земјите на Западна Европа.

Гаранција за успешност во работењето е поседување на Интегриран систем за управување со квалитет, животна средина, здравје и безбедност при работа ISO 9001/2009, ISO 14001/2004 и BS OHSAS 18001/2007, како и сертификати за квалитет на производи; API5L/44, TUV; PED93/23/EC и др.

Разновидноста на формите и можноста за избор на челикот, отворија нови домени на примена, овозможувајќи им дури и на малите корисници да пристапат кон нивната употреба. Развој на транспортот на флуиди и примена на цевководи со цементна, епокси и полиетиленска заштита, ја диктирале експанзијата во областа на спроводни цевки. Истовремено, високата градба, индустриските, аграрните и спортските објекти, индустријата за транспортни средства, градежна браварија и изградба на сообраќајници, се само некои од можностите за употреба на цевки и профили како конструктивни елементи.

Најголем дел од производите се извозно ориентирани на пазарите во бивши YU Републики и Западна Европа. Во последната деценија фабриката посебно успеа, не само да го задржи стекнатото реноме, туку и да постигне значителни резултати во обезбедување на квалитетот, што се гледа во многуте добиени сертификати од реномирани контролни институции (ISO 9001; API; TUF; U; BIREAU; VERITAS; Germanishen Lioud итн. )

***Фабриката е организирана во 7 (седум) Работни единици и тоа:***

- Валалница за цевки и профили
- Валалница за надолжно заварени цевки
- Валалница за средни цевки и профили
- Инженеринг

- Техничко-технолошки работи
- Комерцијално и економско-финансиски работи
- Правни, кадровски и општи работи

Управувањето во фабриката е организирано според едностепен систем, а со неа управува Одбор на директори., кој се состои од 9 члена, од кои 3 члена се извршни директори, а 6 члена се неизвршни директори. (прилог Организациона шема ).

***Конкуренти во Македонија и други земји покрај другите производители се и:***

- ИГМ Трејд – Кавадарци
- Металопроект – Струмица
- Corinth pipeworks - Грција
- Mannesmann - Германија
- Sicam - Италија
- **TATASTEEL- UK**

Приспособување на нови еколошки стандарди - Фабриката има имплементирано Систем за управување со животна средина во согласност со Стандардот ISO 14001 : 2004 година. Покрај оваа Фабриката ги применува: Законот за животна средина, Законот за води, Законот за управување со отпад, Законот за заштита на воздух и други закони.

### ***Производи***

ФЗЦ „11 Октомври“ АД од Куманово е голема компанија со релативно мал домашен пазар, поради што е извозно ориентирана и ги следи побарувањата на националните пазари во Регионот и Западна Европа, а повремено е присутна и на другите пазари во светот. Оваа околност беше предуслов за перманентно проширување на асортиманот и подобрување на квалитетот на своите производи со усвојување на повисоки критериуми за изработка и испорака според најстрогите барања на водечките светски стандарди.

Фабриката располага со многу широк асортиман на производи од областа на заварени челични цевки и профили кои наоѓаат примена во повеќе сегменти од



стопанството, како елементи за цевководи и челични конструкции во градежништвото, индустријата, сообраќајот, рударството, земјоделието и други стопански гранки.

ФЗЦ „11 Октомври“ АД нуди широк асортиман од електрозаварени **челични цевки со кружен пресек** - надворешен дијаметар од 8 мм до 1620 мм како:

- спроводни цевки (за гас и вода)
- цевки за конструкции (ладно формирани и топло третирани)
- комерцијални цевки (инсталациски цевки за гасни и течни флуиди, цевки за конструкции и прецизни цевки)

ФЗЦ „11 Октомври“ АД исто така нуди електрозаварени **челични цевки со квадратен и правоаголен попречен пресек** од 10x10 мм до 400x400 мм, односно од 30x10 мм до 500x300 мм:

- ладно формирани
- топло преобликувани

Фабриката произведува и повеќе видови други производи:

- отворени профили од тип: **L, U, C, Z, омега и специјални**
- ZP профили
- Поцинкувана челична лента,
- Поцинкувани челични спојници,
- Патобрани и
- Цевни елементи за соединување.

ФЗЦ „11 Октомври“ АД посветува големо внимание на антикорозивна заштита од внатрешна и надворешна страна за спроводни цевки, инсталирани во разни средини, според нивната намена:

- Надворешна и внатрешна цинкова облога за цевки од 21,3мм (1/2“) до 88,9 мм (3“).
- Надворешна двослојна полиетиленска за цевки од 88,9мм (3“) до 813 мм(32“).

- Надворешна трислојна полиетиленска за цевки од 88,9 мм (3“) до 813 мм (32“).
- Надворешна трислојна полипропиленска облога за цевки од 88,9 мм (3“) до 813 мм (32“).
- Надворешна епоксидна облога (**FBE**) за цевки од 88,9 мм (3“) до 813 мм (32“).
- Надворешна битуменска облога за цевки од 88,9 мм (3“) до 1620 мм (64“).
- Внатрешна облога од цементен малтер за цевки од 159,0мм (6 1/4“) до 610 мм (24“).
- Внатрешна епоксидна облога за цевки од 159,0 мм (6 1/4“) до 813 мм (32“).
- Внатрешна битуменска облога за цевки од 88,9 мм (3“) до 1620 мм (64“).
- Привремена заштита од корозија за време на транспорт и складирање за целокупниот програм за производство.

### ***Производство***

Производство на надолжно електрозаварени челични цевки и профили со мал и среден дијаметар, со високофреквентна (HFW) постапка на заварување, се најзастапени технолошки процеси, но исто така за надолжно заварени челични цевки со голем дијаметар се користи електролачно заварување под заштита на прашок (SAW). Освен тоа, во дел од инсталираните капацитети во Фабриката се произведуваат отворени и затворени профили со стандарден и специјален пресек, елементи за соединување, ленти за заземјување и др.

Гаранција за успешност во работењето е поседување на Интегриран систем за управување со квалитет, животна средина, здравје и безбедност при работа ISO 9001/2009, ISO 14001/2004 и BS OHSAS 18001/2007, како и сертификати за квалитет на производи; API5L/44, TUV; PED93/23/EC и др.

- Високофреквентно електроотпорно заварување HFI и HF ERW
- Електролачно заварување под заштита на прашок SAW
- Топло преформирање на цевки
- Антикорозивна заштита

## ***Инженеринг***

Во своето непрекинато работење уште од петтата деценија на минатиот век, фабриката непрекинато учествува во изградба на сите позначајни цевководи за вода, нафта и гас на овие простори, со што стекна огромно искуство и високо реноме. Како пионер и лидер во оваа област, за што сведочат големиот број објекти, денеска ФЗЦ 11 „Октомври“ АД – ФЗЦ „Инженеринг“ располага со високо стручен, квалификуван персонал и опрема за усвоени технологии на REL и TIG процеси на заварувања.

Интегрираниот систем за управување со квалитет, животна средина и безбедност и здравје при работа е имплементиран и одобрен со сертификати по следните стандарди: **ISO 9001/2008; ISO 14001 / 2004 i BS OHSAS 18001/2007**

ФЗЦ „11Октомври“ АД – ФЗЦ „Инженеринг“ проектира и изведува:

- **цевководи за течни и гасни флуиди** на магистрални и локални делници.
- **челични конструкции** во градежништво за индустриски објекти, спортски хали, покривни конструкции и др.
- **катодна заштита на челични цевководи**
- **обука на заварувачи за REL и TIG постапка**

## ***Управување со квалитет***

Потврда за високиот квалитет на производите се добиените сертификати за производи и за системот за квалитет, чие воведување и одржување е во надлежност на тимот за обезбедување на квалитет како дел од секторот Управување со квалитет, а во соработка со сите преостанатите служби од фабриката. Фабриката поседува интегриран систем за управување со квалитет, животна средина, здравје и безбедност при работа:

- МКС EN ISO 9001 / 2009
- ISO 14001/2004

BS OHSAS 18001/2007

Како и следниве сертификати за квалитет на производи:

- API Monogram – American Petroleum Institute

- PED97/23/EC – TÜVRheinland
- CPD – Directive 89/106/EEC- EN 10210-1 – Germanisher Lloyd AG
- CPD – Directive 89/106/EEC- EN 10219-1 – Germanisher Lloyd AG
- Approval of Material Manufactures – Germanisher Lloyd AG
- Bureau Veritas
- Bureau Veritas
- Bureau Veritas - recognition of test laboratory
- Bureau Veritas - recognition for bv mode II scheme

## **ИГМ „ТРЕЈД“**

ИГМ „Трејд“ е еден од водечките производители на заварени цевки и профили во регионот на Југоисточна Европа и една од најголемите гринфилд инвестиции на Балканот, лоцирана во Кавадарци, односно 100 км оддалечена од главниот град и 150 км оддалечена од најблиското морско пристаниште во Солун.

Компанијата се простира на површина од 420.000 м<sup>2</sup>, од кои 250.000 м<sup>2</sup> се покриен простор во кој се сместени производните линии и складиштата. Инсталираниот капацитет е 250.000 тони заварени цевки и профили на годишно ниво и снабдува преку 400 купувачи во земјата и во странство.

Компанијата е основана во 1994 година во 100% приватна сопственост. На почетокот претпријатието работеше исклучиво во делот на трговија со производи од црната металургија. Непосредно по формирањето ја прошири својата дејност со инсталирање на линија за сечење на лимови во табли од топовалани макари и нивно конфекционирање. Во 1997 година се започнати градежните работи за подигање на производната хала во која ќе се инсталира линијата за производство на заварени цевки и профили, како и на линијата за слитовање (сечење на макарите во ленти со помала широчина кои се користат за производство на цевки со нивно надолжно заварување). Првата линија за производство на заварени цевки и профили започнува со работа во 1998 год.

Со освојување на значителен процент од пазарот, како домашен, така и меѓународен се пристапи кон изготвување на проекти за проширување на постојниот асортиман како и воведување на нови производи во производната програма, така што на крајот од 2001 година, беше инсталирана уште една линија за производство на заварени цевки и профили со надворешен дијаметар од 101 мм а во јули 2004 година, третата линија за производство на заварени цевки и профили со надворешен дијаметар до 168 мм. Во периодот од 2006 до 2008 година, монтирани се уште 4 линии за производство на заварени цевки и профили, со што денеска во компанијата работат вкупно 7 линии за производство.

Во 2008 година, започна со работа и линијата за испитување под притисок, со што се направи уште еднаш проширување на асортиманот со цел задоволување на потребите на различните групи на потрошувачи.

Кон крајот на 2008 година започна со работа и постројката за поцинкување како нов инвестициски проект и нова димензија на комерцијалната понуда.

Паралелно со зголемување и проширување на асортиманот се работеше и на имплементирањето на светски прифатените стандарди, и во 2007 година компанијата се здоби со сертификат ISO 9001:2000 од Lloyd's Регистарот и CE знак.

Следејќи ги потребите и барањата на пазарот и на своите клиенти, инвестициските зафати на ИГМ „ТРЕЈД“ не завршуваат. Компанијата продолжува со нови инвестиции од кои некои се во тек, сè со цел повторно проширување на асортиманот на производи и излегување во пресрет на барањата на потрошувачите.

Годишното производство на ИГМ „Трејд“ изнесува 120.000 тони заварени цевки и профили, од кое производство само 10% се пласира на домашниот пазар, а 90% од производството се извезува.

Компанијата е пазарно ориентирана и модерно високотехнолошки опремена со континуирана насоченост кон постојани вработувања на млади и иновативни луѓе како и постојан тренинг и обучување на својот кадар во земјата и во странство. Наоѓајќи се во центарот на пазарните случувања, денес ИГМ „Трејд“ како млада, извозно ориентирана компанија вработува 250 луѓе, од кои 90% се образовани и иновативни млади луѓе кои постојано се усовршуваат.

Главни карактеристики на компанијата денес се долгорочно изградените насоки по кои стануваат препознатливи:

- Компанијата е бонитетна, солвентна, финансиски стабилна и ликвидна;
- Силни таргети на ИГМ-Трејд се: извоз, инвестиции, вработувања и профит;
- Основна цел е реинвестирање на профитот;
- Според постигнатите резултати ИГМ-Трејд е меѓу 10. топ-компаниии во Македонија и 6. извозник во Македонија, 15. по вкупен приход, со голема актива, земјиште, хали, опрема и обртни средства.

### ***Производство***

Основна дејност на ИГМ „Трејд“ е производство на заварени цевки и профили. Профилот на цевките се постигнува преку процесот на ладно обликување на користените основни репроматеријали-ладноваланите и топоваланите ленти. Во производствената програма влегуваат и флахот-челични расечени ленти, како и лимовите во табли, топовалани и ладновалани, расечени од макари.

Производствениот програм се состои од ладно обликувани заварени цевки со тркалезен, квадратен, правоаголен и специјален попречен пресек произведени од ладновалани и топовалани ленти, црни цоловски цевки, овални и полуовални цевки, ZP профили, челични ленти, конфекционирање на лимовите и надолжно сечење на челичните ленти.

Производниот асортиман на ИГМ „Трејд“ се состои од следните димензии заварени цевки и профили:

1. Тркалезни цевки од 3/8“ до 6“ со дебелина до 6,0 мм
2. Квадратни цевки од 13x13 до 250x250 со дебелина до 10,0 мм
3. Правоаголни цевки од 30x10 до 300x200 со дебелина до 10,0 мм
4. Цевки испитани под притисок од 3/8“ до 3“
5. ЗП – профили
6. Овални и полуовални цевки

Производите од богатиот асортиман наоѓаат широка примена во: машиноградбата, градежништвото, земјоделството, производството на мебел, автомобилската индустрија, металопреработувачката индустрија итн.

Во процесот на производство се применуваат светски прифатените стандарди на изработка и квалитет според ISO 9001:2008.

Тежината на профилите и отстапувањата се дефинирани според стандардите:

EN 10219-2 и EN 10305-5 и EN 10255 за цевки испитани под притисок.

Цевките и профилите се произведуваат во стандардна должина од 6 м и 12 м, но со договор со купувачот можат да изработуваат специјални должини од 4 до 15 м.

### ***Цели***

Од основањето па до денеска ИГМ „ТРЕЈД“ стана лидер на полето на производство на заварени цевки и профили, препознатлив по своето квалитетно производство и навремените испораки, како резултат на остварувањето на основните поставени цели на компанијата:

1. Контрола на квалитетот и подобрување на производството;
2. Имплементација на светските стандарди и системи на квалитет;
3. Зголемување на производството;
4. Зголемување и проширување на асортиманот на производи;
5. Навремено производство и испорака;
6. Зголемување на продажбата и освојување на нови пазари;
7. Ефикасно услужување на клиентите;
8. Постанување на светски познат бренд;

### ***Инвестиции***

Од основањето па сè до денес инвестицискиот тек во ИГМ „Трејд“ не е завршен, продолжува и понатаму со комплетирање на веќе започнатите инвестиции:

1. Инсталирање на дополнителни три нови линии за производство на заварени цевки и профили на постојните седум;
2. Инсталирање на две нови линии за слитување;
3. Инсталирање на линија за цевки до надворешен дијаметар од 680 мм;
4. Инсталирање на линијата за поцинкување на цевки -Цинкара;
5. Инсталирање на две нови линии за ладно валање со два слитера;
6. Линија за обработка на краевни, нарез на навои и испитување под притисок во склоп на цинкарата;
7. Линија за изработка на панели;
8. Две линии за сечење на лимовите во табли;
9. Во индустриската зона „Металец“. ИГМ „Трејд“ подготвува голема инвестиција на конструктивни зафати во делот на сопствената дејност.

Со завршување на овие започнати инвестиции бројот на вработени во компанијата од 250, трикратно ќе се зголеми.

### ***Управување со квалитет***

Паралелно со текот на инвестициите и проширување на асортиманот на производите, компанијата работеше и на постапките и процедурите за организација на работењето. Воедно се унапреди производството и се подобри квалитетот на производите и работењето во целост.

Денес целокупната организација и поставеност како и работење се заснова на стандардот ISO 9001:2008, а за своите производи компанијата обезбеди и CE знак.

Овие сертификати се во функција на непрекинат развој и унапредување во сите сегменти од компанијата и се со една крајна цел, партнерите да бидат ефикасно и ефективно опслужени од страна на нивните служби. Компанијата е посветена на стандардизирањето на квалитетот на нивниот производ, а воедно и на навремено квантитативно и квалитативно испорачување на нивните редовни клиенти и партнери.



## ***Шпедиција***

Доставувањето на материјалот до крајниот купувач во најкраток можен рок отсекогаш била една од целите на ИГМ „Трејд“ и се настојувало максимално да се намали рокот на испорака.

За таа цел денеска во рамките на компанијата работи и шпедиција која врши подготовка на целата документација и куќно царинење на сите возила кои се товарени.

Со ова се избегнува застојот што се јавуваше поради неможноста сите возила кои се товарени да бидат и оцаринети истиот ден.

ИГМ „Трејд“ е втора компанија во Македонија, која од страна на Царината во Македонија е одобрен извозник со свој извознички број МК/002/2008.

Како резултат на остварувањата во извозот, ИГМ „Трејд“ е шести извозник во Република Македонија, а за тоа има добиено и признание од Царинската управа на РМ.

## **„Металопроект“ Струмица**

### ***Краток историјат***

Компанијата ДООЕЛ „Металопроект“, Струмица е основана 1972 година. Од почетокот основна дејност на компанијата е конфекција на лим, со ножици за сечење и технолошка линија за пресување и виткање на лим.

Со реализација на новите инвестициски планови и потребата од постојано вложување, компанијата денес зазема важно место во секторот црна металургија и поседува Сертификат за квалитет ISO 9001:2008.

Денес, дејност на „Металопроект“ вклучува:

1. производство на заварени цевки и профили
2. производство на арматурна мрежа за градежништво
3. производство на статични носачи за ферт-греди
4. промет на нафта и нафтени деривати
5. хотелиерство

Основна дејност на компанијата е производство на заварени цевки и профили. Повеќе од 100 различни димензии се дел од производствена програма на компанијата. Компанијата поседува 5 линии за производство, чиишто капацитет е 300 тона во една работна смена. Се произведува со висококвалитетни сировини, а опремата е модерна и автоматизирана и се произведува со сите меѓународни стандарди. Повеќе од 95% од вкупното производство е наменето за извоз.

Со постојано инвестирање во нова технологија и знаење, компанијата го задржува квалитетот на своето работење.

„Металопроект“ е присутен на пазарот уште од 1972 година и за квалитетот на изработка на метал сведочат долгогодишната успешна соработка со повеќе од 3.000 клиенти, како и самиот развој на компанијата кој денес вклучува:

- производство на електрозаварени конструктивни цевки
- производство на електрозаварени конструктивни профили
- ладно обликувани "U" профили
- производство на арматурна мрежа за градежништво
- производство на статични носачи за ферт-греди
- промет на нафта и нафтени деривати
- во тек со светските норми на работа

### ***Цели***

Постојано подигање на нивото на знаење и вештини на персоналот преку секојдневни интерни обуки како и посета на меѓународни семинари и саеми.

- Креативност и тимска работа

Создавање на услови за развивање на креативноста и унапредување на тимската работа на вработените во пријатна работна атмосфера која придонесува за постигнување на поголеми работни успеси.

- Асортиман на производи

Зголемувањето на приходите со зголемување на асортиманот на производи - проширување на производствената програма според потребите на пазарот и барањата на купувачите.

- Набавка на суровини од проверени добавувачи

Суровини со најголем квалитет од добавувачи (мултинационални компании) веќе докажани по својата професионалност.

- Подобрување и унапредување

Континуирано подобрување и унапредување на системот за управување со Квалитет во согласност со стандардот ISO 9001:2008, кој претставува услов што им овозможува да бидат во чекор со светските норми и стандарди на работење.

- Доверба и сигурност

Доверба и сигурност во деловните партнери кои со години наназад се не само партнери туку и пријатели на компанијата.

- Висока професионалност

Висока професионалност и висок квалитет во производството на конструктивни цевки и профили, арматурна мрежа и ферт-греди како и во сите други сегменти на работењето според барањата на купувачите.

### ***Производство***

Производствениот процес на „Металопроект“ вклучува:

- Две линии за кроење и сечење на лим во макари
- Две линии за производство на профили и цевки со развиена ширина од 120 мм
- Линија за производство на профили и цевки со развиена ширина до 320 мм
- Линија за производство на профили и цевки со развиена ширина до 560 мм  
линија за производство на профили и цевки со развиена ширина до 800 мм
- две линии за производство на електрозаварени арматурни мрежи за градежништвото од Ф 4,0 мм до Ф9,0 мм
- Линија за производство на статични носачи за ферт-греди

- Сите производи се произведуваат со високоразвиена технологија и најквалитетни сировини. Производите се атестирани од најкомпетентните институции во државата, кои ги задоволуваат сите потребни стандарди.

Компанијата се стреми да ги задоволи потребите на потрошувачите од секторот на црната металургија, преку континуирано усовршување и инвестирање во процесот на производство, технологија и знаење.

### ***Примена на производите***

Богатиот асортиман на производите наоѓа широка примена и ги задоволува потребите на различни видови производства и активности, како на пример:

- машинска индустрија;
- градежништво;
- земјоделство;
- производство на мебел;
- автомобилска индустрија;
- металопреработувачка индустрија и др.

### ***Пакување***

Цевките и профилите вообичаено се пакуваат во пакети - бунтови (вези) во шестоаголен (тркалезни) или квадратен облик (квадратни и правоаголни) и се врзуваат со челична лента и жабици на прописен број места. Тежината најчесто се движи од 700 до 1500 кг во зависност од надворешниот пречник, дебелината на ѕидот и должината на цевките и профилите.

Порачаните количества се сметаат за реализирани ако испорачаната количина варира  $\pm 5\%$  од договорената количина.

## РУДАРСТВО

Рударството и металургијата на обоени метали, моментално е, а најверојатно ќе продолжи и во иднина да биде, стратегиски индустриски бренд на Република Македонија.

Услови за ова констатација се:

а) Расположливите рудни, минерални ресурси, најголеми утврдени рудни резерви на олово, сребро и цинк во Централна и Југоисточна Европа (ЦЕЕ) како и

б) Постојните веќе изградени руднички капацитети за експлоатација, односно производството на годишните количества на флотациски концентрати олово (со содржина на металите олово и сребро) претставуваат големини по кои се на прво место, а на концентрати цинк (со содржина на метал цинк) на трето место во Централна и Југоисточна Европа (ЦЕЕ).

Според големината и квалитетот, најголемо значење имаат лежиштата на оловно-цинковите руди кои се лоцирани во експлоатираните полиња на постојните три рудници во североисточна Македонија: „Саса“, „Тораница“ и „Злетово“.

Спротивно на овие предности, присутен е голем проблем кој произлегува од моменталната неускладеност на домашните руднички капацитети, односно потребата за изградба на нови топилнички капацитети за обоената металургија. (А. Ефремов, Н. Начевски, М. Александров и Б. Фиданчев, 2008; Г. Мираковски, Б. Фиданчев, М. Александров, 2013).

Во изминатите две до три децении, решенија за надминување на овој проблем се разработени во рамки на соодветни физибилити студии, како и програми за заштита на животната средина при индустриската работа на постојниот затворен металуршки топилнички капацитет за олово и цинк „МХК Злетово“- Велес. Овој капацитет работеше по застарена и многу токсична технологија на „Imperial Smelting Process“, лоциран во урбаната средина на градот Велес. По речиси една деценија, капацитетот беше затворен со одлука на Влада на Република Македонија, а во иднина нема да се рестартира.

Во иднина, со изградба на нов заеднички стратешки модерен рударско-металуршки комплекс за олово, цинк и бакар во Република Македонија, би се постигнало максимално - најекономично рударско производство и понатамошна валоризација на целокупното олово, сребро, цинк (со елементи: индиум, галиум и др.), бакар и злато (со елементи: молибден и

др.) и тоа со нова модерна максимално - без токсична технологија ("kivcet-tec cominko", или слична на неа) и со лоцирање на металуршко-топилничкиот капацитет надвор од урбаната градска средина. (Б. Фиданчев & М. Александров, 2015)

Во рамките на одредени истражувања (А. Ефремов, Н. Начевски, М. Александров и Б. Фиданчев, 2008; Б. Фиданчев & М. Александров, 2015) се презентирани изворните базни податоци за домашните ресурси, суровинска база на минерални суровини, применуваните технолошки постапки за добивање на соодветните флотациски концентрати на олово, цинк и бакар (со количествата и видовите придружни елементи и ретки метали), за економична понатамошна нивна кампањска металуршка преработка (една линија на олово и цинк, а потоа линија на бакар), односно решавање на проблемите поврзани со заштитата на животната средина, како и визијата на идниот развој на металуршкиот комплекс за производство на олово, цинк и бакар.

Со оглед на фактот дека стратешките партнерства сè уште недоволно се распространети и се применуваат во нашата земја, прво се пристапи кон селекција на компании во областа на рударството, кои се релевантни за ова истражување и кои се заинтересирани за соработка, како и кои се заинтересирани (отворени) за доставување на информации за нивната соработка или намера за соработка. Поради недоволната присутност на ваков вид партнерство, при селекција на компаниите се имаше предвид и можноста за формирање на стратешки партнерства во иднина, во рударството во Република Македонија.

За целите на ова истражување во рамките на рударството, фокусот е даден на металните суровини олово, цинк и бакар и тоа поодделно на постојните и идните:

а) Рудници и наоѓалишта на олово и цинк и

б) Рудници и наоѓалишта на бакар

па според тоа анализата е насочена кон рудниците „Злетово“, „САСА“, „Тораница“ и „Бучим“ (имајќи ги предвид и постојните дадени концесии за истражувања и експлоатација).

Капацитети во рударството (Б. Фиданчев, М. Александров, А. Ефремов, 2013;

Б. Фиданчев & М. Александров, 2015)

## Рудници и наоѓалишта на олово и цинк

### 1. Постојни рудници

- Саса (приватизиран во 2005 година, формирана нова компанија со основен капитал од 3,02 мил, евра и инвестиција околу 15 мил. евра, рестартиран во 2006 година); капацитет (2006-2012) 0,72 мил/т годишно,

- Тораница (приватизиран во 2006 година, нова компанија формирана со основен капитал од 2,86 мил евра, и инвестиција околу 1,5 мил, рестартиран април, 2007) капацитет 0,18 мил./т годишно,

- Злетово (приватизиран во 2006 година, нова компанија формирана со основен капитал од 0,807 мил евра, и инвестиција околу 1,5 мил евра, рестартиран во септември, 2007 година) капацитет (2007-2012) 0,15 мил./т годишно,

### 2. Потенцијални/развојни наоѓалишта

- Руен (концесија за истражување 2012, резултат 2016),

- Луке (концесија за истражување 2012/2014, резултат 2015),

- Баси Боз (концесија за истражување 2012/2016, резултат 2017),

- Петрова Река (концесија за истражување 2013/16, резултат 2017 и други

## Рудници и наоѓалишта на Бакар

### 1. Постојни Рудници

- Бучим (приватизиран во 2004, нова компанија формирана со основен капитал од 9,1 мил евра и инвестиција околу 12 мил евра, рестартиран во април, 2005) капацитет (2005-2015) 4,2 мил/т руда годишно,

### 2. Постојни експлоатациони концесии

- Иловица (концесија за истражување 2004/14) резултат 2015, рудни резерви (категорија А+Б+Ц1) над 200 мил тони (концесија за експлоатација 2017),

- Казан Дол (концесија за истражување 2008/14) резултат 2015, рудни резерви (категорија А+Б+Ц1) над 30 милиони тони (добивање концесија 2017),

### 3. Потенцијални/развојни наоѓалишта

- Пластица-Силекс (концесија за истражување 2011/14) резултат 2015, рудни резерви (очекувани категории А+Б+ Ц1+Ц2) над 200 милиони тони,

- Боров Дол (Бучим) (концесија за истражување 2011/16) резултат 2017, рудни резерви за експлоатација (категории А+Б+Ц1+Ц2) над 100 милиони тони,

- Кадиница (концесија за истражување 2001/09) резултат 2015, рудни резерви (категории А+Б+Ц1+Ц2) над 100 милиони тони,

- Плавущ (концесија за истражување 2014/16) резултат 2017,

- Двориште (концесија за истражување 2015/17) резултат 2018,

- Шопур (концесија за истражување 2015/17) резултат 2018 и др.

#### ***Рудни резерви и рудничко производство на цинк, олово и бакар***

Преглед на расположливите геолошки и експлоатациски рудни резерви на македонските рудници на олово и цинк се дадени во следнава табела:

**Табела 12. Рудни резерви-постојни рудници, олово цинкова руда**

Рудник	Руда-геолошки експлоатациони резерви (категорија А+Б+Ц1-утврдени 2015)				Руда-геолошки експлоатациони резерви (категорија А+Б+Ц1-утврдени 2015) Пресметани на влез-флотација			
	Руда* (тони)	Олово (%)	Цинк (%)	Сребро (грам/тон)	Влез** (тони)	Олово (%)	Цинк (%)	Сребро (грам/тон)
Саса	23 400 000	4,95	4,60	31,0	19 140 000	4,45	3,80	27,5
Тораница	9 966 500	4,25	3,68	29,5	10 456 470	3,61	3,12	25,0
Злетово	10 315 500	5,81	2,65	54,0	15 470 250	3,87	1,77	36,0

***Забелешка:*** Рудни резерви - постојни рудници, олово-цинкова руда-геолошки резерви (категорија А+Б+Ц1) дадени преку бизнис-планот 2004-2005 (период на рестартирање) и период по рестартирање до 2015 година

\*Најголеми количества олово, цинк и сребро утврдени во ЦЕЕ

\*\*Саса и Тораница (18% влез флотација); Злетово (50% влез-флотација)

Извор: В. Fidanchev & М. Aleksandrov „Preliminary Analydis on Production - Development Potentials of Lead, Zinc & Copper (Mining & New Smelting-Metallurgical Complex in the Republic of Macedonia", Skopje, 2015



Македонските рудници „Злетово“, „Саса“ и „Тораница“ се изградени со вкупен капацитет за откопување и збогатување на два милиона тони руда годишно.

Земајќи ги предвид заложбите за спроведување на одржливиот развој во обоената металургија на Република Македонија, предложен е режим на експлоатација на рудниците на олово и цинк како што е наведено во табелата што следува.

**Табела 13. Структура на производство од постојните рудници и постојните развојни наоѓалишта зголемени за 25% на флотациски концентрати олово и цинк**

Рудник	Олово (Pb)			Цинк (Zn)			Сребро(Ag)	
	Pb Конц. и Pb во Zn Конц.			Zn Конц. и Zn во Pb Конц.			во Pb и Zn Конц.	
	Вкупно (тони)	Год. (тони)	%	Вкупно (тони)	Год. (тони)	%	Вкупно (тони)	Год. (тони)
Саса	817 482	39 302	52,6	692 266	33 282	58,7	484,6	23,3
Тораница	356 100	18 644	25,0	306 459	16 045	28,3	240,7	12,6
Злетово	575 581	16 732	22,4	254 319	7 393	13,0	502,2	14,6
Вкупно	1 749 163	74 678	100,0	1 253 044	56 720	100,0	1 227,5	44,0
Зголемено 25%*	437 291	18 669	25,0	313 261	13 889	25,0	306,9	11,0
Се Вкупно	2 186 454	93 347	125,0	1 566 305	70 900	125,0	1534,4	55,0

\* Зголемено 25% - Структурата на производство од постојните рудници на метал, олово и цинк, во флотациски концентрати.

Извор: В. Fidanchev & М. Aleksandrov „Preliminary Analydis on Production - Development Potentials of Lead, Zinc& Copper (Mining & New Smelting-Metallurgical Complex in the Republic of Macedonia", Skopje, 2015

Од презентираниите податоци може да се заклучи дека расположливиот суровински потенцијал е доволен за работа на домашните рудници во следните две до три децении. Реалната суровинска база на олово е поголема за три пати во однос на можностите за прифаќање на рудничкото производство во бившата (непостоечка) топилница на цинк и олово во Велес. Паралелно, домашните рудници можеа да ја снабдуваат оваа топилница со 72.800 тони годишно цинкови концентрати што содржеа 36.400 тони цинк.

#### **Рудник за бакар „Бучим“**

Рудникот за бакар „Бучим“ е во експлоатација од средината на 1979 година. За изградба на рудникот се потрошени 85 милиони американски долари. Утврдените рудни

резерви во трите рудни тела изнесувале 105 милиони тони. Најголемото рудно тело „Бучим“ содржело 73 милиони тони руда со содржина на бакар до 0,38%.

Рудничките и обогатителните постројки се проектирани за годишно производство на 20.000 тони катоден бакар од 100.000 тони бакарни концентрати при експлоатација и третман на 7,2 милиони тони руда.

Годишното производство на бакарни концентрати во последниве две децении беше за повеќе од два пати пониско од планираното. Актуелната експлоатација на рудникот Бучим е на годишно ниво од четири милиони тони руда која содржи 0,2 до 0,25% бакар и 0,22 грама по тон злато.

### ***Рудно лежиште на бакар, злато и молибден Иловица***

Во јуни 2008 година фирмата Euromax Resources Limited од Ванкувер - Канада објави резултати од истражувањето на рудното лежиште на бакар, злато и молибден Иловица на планината Огражден кај Струмица. Лежиштето има 303 милиони тони руда што содржи 0,23% бакар, 0,31 грам/тон злато и 0,005% молибден, или 0,51% еквивалентен бакар. Оценето е дека ова е одлична прва фаза на истражување на лежиштето Иловица, како едно од најголемите недоистражени рудни лежишта на бакар и злато во Европа. Неодамнешното инкорпорирање на податоците од истражувањата во 3Д-софтвер за моделирање, укажува дека просторот северно и северозападно од Иловица има потенцијал за значително повисока содржина на бакар и злато во руда.

Структурата на производство на постојниот рудник „Бучим“ и новиот рудник „Иловица“, зголемено за 25% нови наоѓалишта на бакар, е дадена во следната табела:

**Табела 14. Структура-производство на постојниот рудник „Бучим“ и новиот рудник „Иловица“, зголемен за 25%-нови наоѓалишта на бакар**

Рудник	Бакар (Cu) Cu конц.			Злато (Au) Cu конц.		Сребро (Ag) Cu конц.	
	Вкупно (тони)	Год (тони)	%	Вкупно (кг)	Год (кг)	Вкупно (кг)	Год (кг)
Бучим	168 572	9 916	33,92	6 850	403,2	16 993,0	999,6
Иловица	439 680	18 320	66,08	50 743,2	2114,3	157 440,0	6560,0
Вкупно	608 252	28 236	100,0	57 593,2	2 517,5	174 433,0	7 559,6
Зголемено 25%*	152 063	7 059	25,0	14 398,3	629,4	43 608,2	1889,9
Зголемено 15%**	91 238	4 235	15,0	-	-	-	-
Се вкупно	851 553	39 530	140,0	77 991,5	3 146,9	218 041,2	9 449,5

\*Зголемено 25%-Структурата на постојниот Рудник-Бучим и новиот Рудник-Иловица, на метал бакарво флотациските концентрати

\*\*Зголемено 15%-Секундарни производи

Извор: В. Fidanchev & М. Aleksandrov „Preliminary Analydis on Production - Development Potentials of Lead, Zinc & Copper (Mining & New Smelting-Metallurgical Complex in the Republic of Macedonia", Skopje, 2015

### **Металуршко производство на цинк, олово и бакар во Република Македонија**

Металуршкото производство на цинк и олово во Република Македонија во периодот 1973-2003 година беше реализирано во рамки на топилницата на МХК „Злетово“ лоцирана во Велес. За изградба на овој капацитет беа потрошени 44 милиони американски долари. Топилницата беше проектирана за производство на пазарни квалитети на цинк, олово, кадмиум и сребро. Инсталираниот капацитет овозможуваше годишно производство на 105.000 тони суров цинк и сурово олово, како и 145.000 тони сулфурна киселина. Највисоко 97-процентно искористување на капацитетот беше остварено во 2001 година. Суровите метали беа третирани во два посебни погони за рафинирање, кои беа опремени и со постројки за производство на легури и хемиски производи на база цинк и олово. Инсталираниот капацитет на хемискиот комплекс на МХК „Злетово“ овозможуваше производство на 50.000 тони годишно фосфорна киселина, која можеше да се финализира во 150.000 тони моноамониум фосфат и минерални ѓубрива.

МХК „Злетово“ ја користеше англиската пирометалуршка постапка „Империјал смелтинг“ за симултано производство на цинк и олово. Оваа технологија имаше значајни предности во однос на другите класични постапки за добивање на цинк и олово поради нејзината способност за третирање на нисковредни цинкови, оловни и цинк/оловни концентрати и секундарни суровини, а големи слабости беа на планот на заштита на животната средина од загадување со емисии на токсична прашина и сулфурести гасови.

Согласно со кумулативниот биланс на маси на тешки обоени метали и сулфур за периодот 1973-1995 година, изготвен од Заводот за металургија и неорганска технологија при Рударскиот институт од Скопје, утврдено е дека нелоцираните загуби изнесуваа 62.000 тони цинк, 47.300 тони олово, 970 тони кадмиум и 119.000 тони сулфур, односно 5,5%, 10%, 18,2% и 16,2% од вкупно внесените количества во производниот процес со концентрати, соодветно. Истражувањата исто така покажаа дека основен загадувачки проблем претставува постапката на едностепено агломерирано пржење на концентрати, кое е најголем причинител на високото генерирање на процесна прашина (околу 200 тони на деноноќие во целиот топилнички комплекс). Згурата што се одлага на депонија, која исто така е штетна за животната средина, содржи 2,5 пати повеќе олово во однос на планираното согласно базниот инженеринг за изградба на топилницата.

Аеросолите и аероседиментите се главни трансмитери на тешките метали во сите медиуми на животната средина. Трансмисијата на полутанти претежно е преку неконтролираната, односно т.н. фугитивна емисија, која во вкупната емисија учествува при оловото со 96%, при кадмиумот со 92%, при сулфурот (главно преку сулфур диоксид гас) со 64% итн.

Постоеја две концепции за заштита на животната средина, на МХК „Злетово“ и на „АТРЕЗ“ ДОО од Скопје, обете востановени во периодот 1996-1998 година.

Првата концепција, која претежно се базираше на инсталирање на филтри за отпрашување на гасови, не ги исполни поставените цели за заштита од загадувањето, што впрочем и не е возможно. Причина за ова е фактот дека при генерирање на 200 тони прашина на деноноќие, ефикасност на отпрашување на гасови од 99,5% и содржина на прашина во отпрашените гасови од 10 милиграми во метар кубен, потребната заштита на животната средина може да се постигне во услови на работа со 4,2 милиони метри кубни отпадни гасови на час, што е 5 пати повеќе од актуелната состојба. Ваков режим на експлоатација немаше логика, и тоа како од техничка, така и од економска гледна точка.

Концептот на технолошката ревитализација на топилнички комплекс на „АТРЕЗ“ се базираше на воведување неколку иновативни решенија во насока на смалување на генерирањето на процесна прашина преку дејствување во изворите на загадување, односно со примена на т.н. превентивна заштита на животната средина.

Металуршко-хемискиот комбинат МХК Злетово, Велес (со Империал смелтинг технологија) не е рестартиран до 2015 година, (со одлука на Влада на Република Македонија), и во иднина не се предвидува да се рестартира, пред сè од причина поради нејзината локација и загадувањето на градот Велес.

Изградба на нов Рударско-металуршки комплекс за олово-цинкова топилничка линија и бакарна топилничка линија, е можно со здружување на нова заедничка стратешка компанија или асоцијација на рударските компании за обоени метали, како и со поддршка и учество на државата за нејзина изградба, надвор од урбаните средини и со технологија за максимално прифаќање на нејзините токсични производи.

Новиот Рударско-металуршки комплекс (кампањска топилница) за олово, цинк и бакар во Република Македонија, потребно да биде изграден како процесна-технологија "kivcet", која би ги задоволрила најстрогите производни и максимално сигурносните еколошки стандарди (како и да има можност за третирање на секундарни производи). (Б. Фиданчев & М. Александров, 2015)

Притоа, потребно е да се имаат предвид потенцијалните расположливи државни рудни ресурси-резерви на минералните суровини на олово, цинк и бакар со цел изнаоѓање на квалификуван стратешки партнер кој ќе изгради нов модерен „рударско-металуршки комплекс за олово, цинк и бакар во Република Македонија“.

Со флотациските концентрати од постојните рудници, постојните концесии за изградба на нови рудници и постојните концесии за истражување на нови рудни наоѓалишта (зголемени/смалени 25%- за структурата од новите рудници, или промена на структурата-постојни рудници) се обезбедуваат потребните базни количества флотациски концентрат за изградба на новиот топилничко-металуршки комплекс. (Геолошки завод на Република Македонија, 2015)

Ова покажува дека расположливите рудно-минерални суровински ресурси на Република Македонија, обезбедени од индустриското производство на постојните рудници и новите во изградба рудници (зголемени/смалени: 25% за идни нови рудници или промена на

производството на постојните) неминовно имаат суфицит за производство од неколку декади за новиот топлински-металуршки (кампањски) капацитет. (Геолошки завод на Република Македонија, 2015; Б.Фиданчев & М.Александров, 2015)

Директното автогено топење на селективните флотациски концентрати олово, цинк и бакар, потребно е да биде во согласност со "kivcet"-технологијата или слични други компании, кои ќе бидат во можност да ги прифатат токсичните производи на новиот топлински-металуршки капацитет во Република Македонија.

#### **4.2.4. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Овој дел ги содржи резултатите добиени од истражувањето на конкретни компании во челичната индустрија и рударството во Република Македонија

#### **ЧЕЛИЧНА ИНДУСТРИЈА**

Според анализата од разговорите водени по прашалникот за состојбата со стратешките партнерства, може да се увиди дека стратешките партнерства како форма сè уште не се заживеани во овој дел на индустријата кој се однесува на преработката на металните производи.

Од разговорите со врвните претставници на менаџерските тимови може да произлезе заклучок дека една од причините за тоа е дека генерално земено, условите како и потребата од формирање стратешки партнерства сè уште не се созрени. Од друга страна, тоа може да се протолкува како одраз на состојбата во овој сегмент на индустријата во Република Македонија која се карактеризира со застапеност на релативно мал број производни капацитети (компани) кои би можеле на пазарот да се изразат било како конкуренти, било како партнери.

Структурата на металопреработувачкиот сектор во Република Македонија до периодот на приватизацијата во 90-тите години од минатиот век се карактеризираше со поголем број разновидни капацитети кои имаа воспоставено деловно-технички врски со голем број слични капацитети во рамките на југословенскиот пазар, вклучувајќи и фирми кои изработуваа финални производи во машиноградбата, електроиндустријата, индустријата на градежни машини, железнички, бродски и друмски сообраќајни средства, рударска опрема и особено за поедини делови за воената индустрија. Со распаѓањето на југословенскиот пазар и во многу аспекти со лошо водениот процес на приватизацијата,

голем број од овие компании во Република Македонија престанаа да постојат. Останаа помал број фирми со редуциран обем на производство и особено со драстично стеснат асортиман на полупроизводи кои служеа како основа во синџирите на добавувачите во поранешна Југославија. Практично беше изгубена една повисока и релативно добро дисперзирана производна структура од металопреработувачкиот комплекс во Република Македонија.

Обновата и градењето на една сосема нова производна структура многу ќе зависи од подготвеноста, мотивираноста и деловната способност на постојните и идните менаџерски структури да влезат во овој простор што остана празен во изминатите две децении.

Во таа насока, новите феномени и тенденции што се појавуваат со постојаното растење на новоформираните компании по основ на странски директни инвестиции во Република Македонија, особено во секторот на автомобилската индустрија, пружаат потенцијални можности за отворање на нови домашни производни капацитети. Овие капацитети, доколку се изразат како доволно конкурентни по однос на квалитетот и цената, можат да се етаблираат како производители на производи и како делови на производи за вградување во рамките на производните програми на странските компании во ТИРЗ-овите (Технолошко-индустриските развојни зони). Такви примери во Република Македонија веќе почнуваат да се јавуваат. Овој процес не треба да се остави на спонтаност и на попатни индивидуални иницијативи на поединци од деловниот сектор. Тука своја улога треба да одигра Владата на Република Македонија, пред сè во креирањето на макроекономските услови на институционалната и законската регулатива.

Но, останува простор кој со своето дејствување треба да го исполнат професионалните здруженија, стопанските комори, организациите на работодавци, властите на локалната самоуправа и слично. Притоа, во комбинација со активностите на Владата може да се создаваат услови кои би им помогнале на потенцијално заинтересираните фирми да вложуваат во креирање на нови производствени програми во рамки на постојните капацитети или преку изградба на потполно нови производни погони.

## **РУДАРСТВО**

Според анализата од разговорите водени по прашалникот за состојбата со стратешките партнерства, може да се увиди дека стратешките партнерства како форма сè

уште не се заживеани и во делот на рударството. Како и во челичната индустрија, состојбата во рударството е таква што условите како и потребата од формирање стратешки партнерства сè уште не се созрени.

Иако испитаниците одговорија дека во моментот немаат формирано ниту едно партнерство од наведените во прашалникот, сепак признаа дека се отворени за формирање на такви партнерства во иднина. Интересно е дека тие ја гледаат позитивната улога на ваквите партнерства во рамките на рударството, како на пример подигнување на безбедност при работа, социјална одговорност и заштита на животната средина. Едногласно се сложија дека е потребно постоење на соодветен кадар со силна поддршка и посветеност на врвниот менаџмент. Тие истакнаа дека доколку постојат вакви намери и кај другите рудници како и потенцијали за соработка, заедничкото дејствување во имплементацијата на таквите активности би можело да придонесе за намалување на трошоците како и други синергиски ефекти, вклучувајќи ги и квалитетот на имплементирани програми и скратување на роковите за имплементација.

На прашањето кои карактеристики се пресудни и најважни при изборот на партнерите, како најважно беше истакнато нивото на подготвеност на потенцијалниот партнер и финансиската состојба.

Во случај да формираат партнерства при изборот на структурата на партнерствата, испитаниците изјавија дека би дале предност на партнерства во кои нема да има обврска за учество на капитал во сопственоста, каде што партнерството ќе се базира на договори кои можат лесно да се раскинат. Ваквата структура на партнерства ги поттикнува компаниите да ги здружуваат ресурсите, но да останат независни субјекти.

Поради комплексната природа на стратешките партнерства и недоволното искуство во оваа сфера, компаниите се свесни дека нивното менаџирање нема да биде ни лесно ни едноставно. Меѓутоа, тие истакнуваат, и свесни се, дека негувањето на коректните деловни односи, подготвеноста за заедничко учење и навремено решавање на можните меѓусебни конфликти, ќе им помогнат на менаџерите во раководењето што ќе придонесе за успешно функционирање на партнерството.

Ниту еден од испитаниците не е дел од мрежно поврзување и сметаат дека во овој момент сè уште е рано да дадат некои предвидувања за овој дел во иднина. Тие својата неможност да дадат некој одговор за ова го поврзуваат со тековната пазарна динамика, која



според нив е во стагнација, како и нивната визија за сопственото работење во следните 5 до 10 години. Со оглед на неизвесноста и варирањето на цените на металите и нивната зависност од светската берза, единствена грижа е да се задржи барем истото ниво на производство и во наредниот период. И покрај обидите за рационализација на трошоците и зголемување на продуктивноста, нивното влијание врз пазарната динамика е незначително бидејќи пазарниот удел е многу мал во рамки на светскиот пазар.

Иако немаат склучено стратешки партнерства, испитаниците сметаат дека доколку ги склучат во иднина, овие партнерства би можеле да влијаат да се зголеми нивната конкурентна позиција. Побрзото имплементирање на одредени активности од ниво на најнапредни рудници во светот би ја зголемиле пазарната вредност на деловен потфат на нивните претпријатија.

Од разговорите со испитаниците може да се констатира дека тие покрај имплементирањето на сите законски регулативи и позитивното работење, поседуваат уникатни способности/вештини и конкурентни предности кои треба дополнително да ги развиваат и промовираат.

На прашањето која конкурентна предност би можеле да ја поттикнат со помош на стратешкото партнерство со конкурент, испитаниците одговорија: подобрување на пристапот кон ресурси и пазари, унапредување на развојот со градење на способности од светски размери (world class) и градење финансиска моќ со зголемување на приходи и намалување на ризици.

Како најзначајни причини за успех на стратешките партнерства, испитаниците ги издвоија: јасното чувство за мисија и цели, силниот лидерски тим со лична посветеност кон успехот на стратешкото партнерство, довербата помеѓу партнерите и финансиското обезбедување на стратешкото партнерство заради ангажирање на соодветен кадар.

Пресудни за неуспех на стратешките партнерства беа идентификувани слабиот лидерски тим, без силна посветеност, и несовпаѓањето со вредностите и културата на партнерот.

Испитаниците се согласија дека Владата на Република Македонија може да помогне во промовирање на нивната конкурентност во странство со поттикнување на стратешки партнерства. Тие предложија Владата да понуди програми со привлекување фондови од меѓународни институции за развој.

Компаниите веруваат дека стратешките партнерства ќе им овозможат на компаниите да се борат со интензивната меѓународна конкуренција која резултира од глобализацијата на светската економија и како резултат на брзите технолошки промени. Се разбира во прв ред тоа ќе зависи од самите партнери, нивната посветеност и меѓусебен избор на партнери и стратегија.

Меѓу многубројните предизвици со кои се соочуваат компаниите во рударството, испитаниците ги истакнаа следните: зголемување на енергетската ефикасност, максимално искористување на ресурсите и намалување на ризиците.

### **4.3. РЕЛАТИВНИ ПРЕДНОСТИ ОД СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА**

#### **4.3.1. ВЛИЈАНИЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВРЗ РИВАЛСТВОТО, ОДНОСНО СТРУКТУРАТА И КОНКУРЕНТНОСТА НА ИНДУСТРИЈАТА**

Алијансите или стратешките партнерства и конкуренцијата егзистираат истовремено и заемно се развиваат и зајакнуваат. Стратешките партнерства не само што не ја намалуваат или уништуваат конкуренцијата туку ја трансформираат и поттикнуваат. Кога здружената конкуренција се шири во една индустрија, како што е тоа случајот на индустриите со висока технологија, целата бизнис-клима се менува. Конкуренцијата се реструктурира и трансформира. Ривалството најчесто се интензивира и покрај интензивната меѓусебна соработка помеѓу компаниите.

Со оглед на неразвиената пракса на ова поле и сè уште недоволната подготвеност, желба и доверба на компаниите во Република Македонија за впуштање во вакви партнерства со конкурент, невозможно е да се изврши оценка на влијанието на стратешките партнерства врз конкуренцијата. Поради тоа, следејќи ги светските трендови и искуства во врска со влијанието на стратешките партнерства врз конкуренција, а имајќи ја предвид тековната состојба на челичната индустрија и рударството, се остава простор за претпоставки за во иднина. Се претпоставува дека во блиска иднина ќе започнат забрзано да се здружуваат конкурентите согледувајќи ги предностите кои произлегуваат од таквата соработка. Развојните трендови во рамките на глобалната економија ја утврдуваат потребата од ефикасни деловни организациони структури и новиот начин на деловна соработка.

Партнерство со конкурент претставува, наједноставно кажано, заедничка соработка со цел да се создаде поголема количина од некој производ, а истовремено меѓусебно конкурирање со цел таа да се подели помеѓу нив. Конкурирањето и соработката се случуваат истовремено-соработка создава вредност, а конкуренцијата ја дели. Притоа, стратешкото партнерство може да се формира со локален или странски партнер. Склучување на партнерство со домашен партнер овозможува користење на предностите од економиите на обем, се зголемуваат оперативната ефикасност и маржите, се шири деловната активност и изборот на производи, се олеснува пристапот до финансии и брендovите добиваат дополнителна вредност. Склучување на партнерство со странски партнер овозможува пристап кон најновите технологии и знаења, производство на производи со додадена вредност кои во моментот се увезуваат, добивање средства кои се специфични за одредена локација, надминување на одредени законски ограничувања, намалување на цикличниот ризик со помош на диверзификација, минимизирање на изложеноста на ризичното опкружување и дополнителна вредност на брендovите.

Традиционалното гледиште во светот на маркетингот ја разгледуваше конкуренцијата како единствен начин за опстанок и добивање удел на пазарот. Тоа се базира на согледувањето за недостаток, верувањето дека постојат ограничен број на клиенти и услуги. (Zwilling, 2011) Така на пример, ако една компанија привлече некој клиент, тоа претставува еден клиент помалку кој може да биде привлечен од друга компанија. Меѓутоа, можно е двете компании да добијат доколку се промени гледиштето од тоа на „недостаток“ во едно за изобилство. Тоа е верувањето дека постојат повеќе од доволен број клиенти за сите компании. Тоа е исто така верувањето дека пазарите (вкупниот број на луѓе кои сакаат да купат одреден производ или услуга) можат да се развијат како што се едучираат за тоа што услугата на една компанија може да им овозможи. Можат да се преземаат активности од страна на компанијата, кои ќе поттикнат да се зголеми желбата за таа услуга со потенцирање на предностите кои таа услуга ги дава. На тој начин, групата на потенцијални клиенти (пазарот) не се во ограничен број.

Уште една грешка или застарено сфаќање на традиционалната теорија е и во разгледувањето на актерите или поединците кои се во истиот бизнис и кои спротивставени ја претставуваат конкуренцијата. Како што се луѓето различни и уникатни, секој со свој специфичен животен пат и цел, така и деловните активности кои тие ги избираат се уникатни. Секој бизнис има своја мисија да опслужи одредена група на потрошувачи на специфичен начин. Секој бизнис, дури и во рамки на истата индустрија или професија, ги

услужува истите потрошувачи на малку различен начин. Некој од овие бизниси ќе биде подобар избор за одреден клиент отколку за другите. Таквата компанија најдобро ќе ги задоволи потребите на клиентот при што нивните вредности ќе се совпаднаат. Секоја компанија, всушност го наоѓа своето место на пазарот и својот клиент, во зависност од специфичната услуга или производ што ја нуди, па според тоа нема потреба од конфликти со конкурентите.

Сепак, соработка со конкуренција овозможува добивки не само за двата партнера туку и за потрошувачите како и за идното проширување на пазарот. Секој од партнерите ја користи предноста од користење на ресурсите на другиот, а со здружување и комбинирање на ресурсите ги унапредуваат постојните и создаваат нови производи. Со оглед на тоа што стратешките партнерства го олеснуваат учењето и трансферот на технологијата, компаниите користејќи ги овие партнерства ќе го намалат времето за развој на нивните нови производи. Како резултат, технолошките трки можат да доведат кон трки за стратешки партнерства во кои ривалите бараат партнерства кои ќе им овозможат предност во иновациите. Оваа стратегија е заразна, стратешките партнерства можат да се прошират меѓу конкурентите и во крајна линија да го забрзаат темпото на иновации. Кога стратешките партнерства го забрзуваат дизајнот и производството на производот, тие исто така ја забрзуваат стапката на експериментирање во индустријата и ги скратуваат животните циклуси на производот. Стратешките партнерства помеѓу конкуренти ја зголемуваат иновацијата. Снабдувачите, на пример, кои зависат од некој голем купувач, се повеќе заинтересирани за иновации отколку независните снабдувачи, доколку се запознаени каква иновација е побарувана од купувачот. Градењето на врски помеѓу производителите и корисниците, исто така ја поттикнува иновацијата. Заедничките вложувања и заедничките проекти за истражувања и развој ја зголемуваат стапката и ширењето на иновациите во една индустрија.

Во поголемиот дел на деловни активности каде што соработката е интензивна, се јавува поголем број конкуренти, а не помал. Како резултат на тоа, интензивната соработка помеѓу фирмите ја отежнува работата на менаџерите. Тие мораат да се соочат со растечкиот број стратешки партнерства од една страна и интензивното ривалство од друга страна. Тие, исто така, се соочени со загатката на истовремено постоење на два навидум спротивни процеси. Во денешниот деловен свет, компаниите градат релации и формираат партнерства со цел да добијат пристап кон ресурсите кои им се потребни. (Kock, 1991). Ниеден бизнис или деловна активност не претставува остров само за себе (Hakansson &

Snehota, 1990) што укажува дека компаниите се вклучени во меѓусебни долгорочни релации, а целосно независна компанија не постои.

Современата соработка или партнерство помеѓу компаниите создава нови видови конкуренти, врши реструктурирање на индустриите и генерира нови форми на ривалство. Во овој процес, алијансите често ја интензивираат конкуренцијата. Во современиот свет на големи компании, глобални бизниси и високи технологии, односот помеѓу соработката и конкуренцијата е многу комплексен. Едноставно кажано, ривалството денес повеќе се одвива помеѓу групи од здружени фирми, отколку помеѓу две фирми. Новите единици на конкуренција кои се формираат како резултат на подемот на алијансите, се во константно менување - експанзија, контракција и реорганизација.

Стратешките партнерства се релативно долготрајни кооперативни спогодби меѓу компаниите. Тие вклучуваат токови и поврзувања користејќи ги ресурсите и структурите за раководење кои потекнуваат од самостојните организации со цел заедничко остварување на индивидуалните цели поврзани со корпоративната мисија на секој партнер. (Parkhe, 1991) Генерално, предностите од формирање на стратешките партнерства се гледаат во тоа што овие партнерства им овозможуваат на компаниите партнери меѓусебно да ги делат ресурсите, да управуваат со ризикот и да создаваат вредност. Сепак, присутна е и одредена загриженост, особено кај потрошувачите, кога се формираат стратешки партнерства помеѓу конкурентни компании поради тоа што овие партнерства можат да се претворат во антиконкурентни маневри кога партнерите се обидуваат да ги менаџираат несигурностите предизвикани од индустријата. (Burgers, Hill and Kim, 1993) Од друга страна, стратешките партнерства обезбедуваат доближување до способностите на конкурентот и ги откриваат овие способности и вештини, како шаблони кои партнерите можат да ги користат во своето практично учење и развивање на нови способности и вештини. (Hamel, 1991) Поради тоа, стратешките партнерства кои придонесуваат за унапредување на способностите и вештините, како на пример технологиите на процесите (Mueiler and Herstatt, 2000), можат да развијат најдобри практики или иновации и да предизвикаат конкурентно ривалство во рамките на индустријата. Стратешките партнерства ја зголемуваат ефикасноста на работењето, им овозможуваат на партнерите да ја зголемат својата конкурентност и ги распространуваат посакуваните способности и вештини во рамките на индустријата. Ваквото однесување може да го подигне просечното ниво на конкурентност кое може да го поттикне ривалството во индустријата. Партнерите сè повеќе ќе бидат заинтересирани за успешни процеси и процедури кои водат кон развивање на најдобри практики.

Придобивките од ефикасноста и распространетите способности и вештини, можат да ја зголемат мобилноста и ривалството што ќе предизвика конкурентни притисоци врз цените. (Goolsbee & Chevalier,2002). Конкуренцијата на цените се зголемува во рамките на капитално интензивните зрели индустрии. Поради тоа, стратешките партнерства најчесто предизвикуваат генерално намалување на цените на производите.

Стратешките партнерства кои се насочени кон способностите и ефикасноста, овозможуваат унапредување на способностите на партнерите и ја подобруваат нивната пазарна позиција долгорочно, (со оглед на тоа што потребно е време за развој на способностите) но не и краткорочно. Стратешките партнерства кои ја унапредуваат индивидуалната конкурентност на партнерите, поттикнуваат најдобри практики меѓу актерите во индустријата, ги зголемуваат способностите за ефикасна присутност во индустриските сегменти и на тој начин ја зголемуваат мобилноста развондувајќи ја пазарната концентрација. Исто така, стратешките партнерства можат да ги намалат бариерите за мобилност и влез на маргиналните, па дури и странски фирми, и на тој начин оневозможувајќи ја пазарната доминација. Пониските влезни бариери би можеле да го зголемат капацитетот на индустријата и да ги разредат пазарните удели на доминантните актери и на тој начин да ја ограничат пазарната концентрација. Капацитетот на индустријата може да се зголеми и од новите субјекти. На пример, партнерите конкуренти кои формираат заеднички вложувања вообичаено формираат нови деловни субјекти. Трендовите на концентрација претставуваат индикација за конкурентната структура на индустријата. (Scherer,1980). На пример, високата концентрација ги карактеризира зрелите или традиционални индустриски пазари каде што конкуренцијата вклучува постојана спротивставеност помеѓу цените и уделот на пазарот. Поради тоа, широко распространетите стратешки партнерства можат да поттикнат ширење на способностите и на тој начин да поттикнат мобилност, ривалство, влез на пазарот и да го зголемат капацитетот кој може да ја разреди индустриската концентрација.

Имајќи предвид дека стратешките партнерства ги унапредуваат способностите, обезбедуваат ефикасност во работењето (преку делење на ресурсите и зголемено искористување на капацитетите) и ја зголемуваат конкурентноста на партнерите, тогаш е очигледно нивното позитивно влијание врз економските перформанси на индустријата. Меѓутоа, ако стратешките партнерства го зголемуваат само капацитетот на индустријата без да го зголемат искористувањето на капацитетот (ефикасноста), тогаш влијанието врз работењето ќе биде пониско.

Формирањето на стратешките партнерства во рамките на челичната индустрија и рударството ќе имаат позитивно влијание врз конкурентноста на индустријата (профитабилност и продуктивност) и конкурентната структура (конкуренција на цени и намалување на индустриска концентрација). Стратешките партнерства кои ги унапредуваат способностите и вештините на партнерите, можат да создадат критични способности или „најдобри практики“ во рамки на индустријата, и на тој начин да го подигнат просечното ниво на конкурентност во индустријата и да предизвикаат конкурентни притисоци кои ќе резултираат во конкуренција на цените и намалување на индустриската концентрација.

Стратешките партнерства ќе имаат позитивно влијание врз индустриската профитабилност и продуктивност, а истовремено ќе влијаат врз намалувањето на цените и индустриската концентрација. Сепак, намалувањето на цените ќе биде поизразено кај производителите на челик отколку кај преработувачите на челик. Преработувачите на челик, за разлика од производителите на челик, главно додаваат вредност кон производите на производителите на челик, со насочување кон комплексните апликации во врска со челикот. Капацитетот на примарното производство нема никакво влијание врз цените на преработувачите и на тој начин преработувачите можат да ги одржат профитите дури и во случај кога примарните производители се непрофитабилни. На пример, преработувачите на челик можат да остварат профит со наплата на одредени такси/давачки, (за обработката на челикот на нивните потрошувачи, за одредена цена), дури и во случај кога примарните производители прибегнуваат кон намалување на цените. Со оглед на тоа што производителите на челик ги снабдуваат преработувачите на челик, стратешките партнерства кои придонесуваат за унапредување на способностите на примарните производители со цел реализирање/комплетирање (завршување) на нивните комплексни и тешки процеси и примени, можат да ги намалат можностите за наплата на одредени такси/давачки, на преработувачите на челик. Без можностите за наплата на одредени дополнителни такси/давачки, и соочени со конкурентните притисоци од страна на производителите кои ќе се интегрираат со нивните комплексни процеси, зголемувањето на цените од страна на преработувачите на челик можеби ќе претставува единствениот пат или опција за опстанок. На овој начин, стратешките партнерства кои овозможуваат унапредување на способностите на производителите на челик, им овозможуваат исто така да зачекорат во полето на преработувачите притоа истиснувајќи ги нивните маржи и присилувајќи го зголемувањето на цените помеѓу преработувачите. Притоа, повторно следејќи ги светските искуства, стратешките партнерства имаат најголемо влијание врз

цените на поцинкуваниот челик и топло валаните лимови – најпрофитабилни меѓу производите на интегрираните производители и најмалку од страна на локалните мини челичани. Најголемиот број стратешки партнерства во светот помеѓу странски инвеститори и локални интегрирани производители се оние кои го вклучуваат процесот на поцинкување и категоријата топло валани лимови. (Ojode, 2004)

Во согласност со светските искуства во последните години, со зголемувањето на отвореноста и конкурентноста на пазарите, способностите и вештините станаа доминантниот мотив за формирање на стратешките партнерства. Во средината на минатиот век, од друга страна, производителите на челик, на пример, ги сметаа стратешките партнерства за ефикасни средства за реализирање на нивните монополски напори на изолираните пазари. (Fusfeld, 1958)

Структурата на индустријата се менува како резултат на промените на карактерот на побарувачката како и промените предизвикани од инвестициите на компаниите со цел да ја задоволат развојната природа на побарувачката. Во согласност со искуството во некои земји, стратешките партнерства драматично ја менуваат структурата на индустријата, како што телеграфот и железницата го направија истото во нивните респективни периоди (епохи) на иновација. Стратешките партнерства го забрзуваат прифаќањето на иновативните производи од страна на потрошувачите со намалување на несигурноста преку создавање на технолошки стандарди и поддршка на технолошки платформи. Учењето на купувачите за примена на производите најбрзо се шири преку заеднички финансирани и поддржани проекти. Стратешките партнерства го олеснуваат процесот на развој на производите и ја менуваат структурата на соседните индустрии преку формирање на хоризонтални стратешки партнерства. Најзначајно е тоа што стратешките партнерства им овозможуваат на одредени нови, непознати фирми со непредвидени ресурси да влезат во конкуренција со атрактивни, индустрии - и потенцијално да ги менуваат правилата за прием во тие индустрии на сите идни учесници и исто така им олеснуваат излез на фирмите (преку „гаснење-престанок“ на вложувањата) од индустриите кои постанале помалку отворени во нивните структури и помалку профитабилни во рамки на конкурентната трка.

Формирањето на стратешките партнерства ќе им помогне на фирмите да ги поделат високите трошоци кои се потребни за влез во капитално интензивните индустрии како што се рударството и челичната индустрија. Како што вадењето на руда станува сè потешко,



стратешките партнерства можат да помогнат во рестартирање и одржување на рудниците. Компаниите во рамките на челичната индустрија, како и во рударството, кои ќе формираат стратешки партнерства, ќе се развиваат со побрзо темпо користејќи ги партнерствата покрај другото за делење на ризиците и добивање на моќ за преговарање со Владата на Република Македонија за добивање поддршка во вид на погодности и законски поволности како и вршење на влијание врз измена на законските одредби во оваа сфера.

Формирањето на стратешките партнерства во рамките на индустријата може да претставува значајна алтернатива за создавање на нови производи, користејќи процеси со ниски трошоци. Новите идеи и трансферот на знаење кои најлесно можат да бидат обезбедени со помош на стратешките партнерства, всушност, ќе претставуваат средство за одржување на комерцијалната способност на компаниите. Стратешките партнерства создаваат нови индустрии и голем број комуникациски услуги кои ги користат новите достапни технолошки способности. Можностите за создавање на комплементарни производи ќе создаваат дополнителни нови индустрии и ќе ја унапредат функционалноста на новите комуникациски услуги и компјутерски технологии кои претходно и самите биле дел од стратешки партнерства. Можностите се многубројни за експериментирање со партнерите за создавање на технолошки иновации кои ќе влијаат врз измена на структурата на индустријата. Стратешките партнерства претставуваат значајна еволутивна стимулација за промена како на структурата на индустријата така и на постојните врски помеѓу поврзаните индустрии. Имајќи ги предвид светските искуства и трендови, може да се очекува овие влијанија да продолжат и да се интензивираат во иднина.

#### **4.3.2. ВЛИЈАНИЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВРЗ КОНКУРЕНТСКИТЕ ПРЕДНОСТИ НА СЕЛЕКТИРАНИТЕ КОМПАНИИ**

Во современите услови кога е невозможно конкурентните предности да бидат одржливи во еден долг временски период, способноста за формирање и менаџирање на стратешките партнерства стана еден од најзначајните извори за конкурентни предности што компаниите можат да го развијат.

Како што формирањето на стратешките партнерства преоѓа во зачестена практика, менаџерите се навикнуваат на многубројните трансформации кои тие ги предизвикуваат. Менаџерите почнаа да ги третираат стратешките партнерства како уште една

карактеристика на конкурентното однесување со која тие мораат да се справат (изборат) со цел нивните фирми да опстанат и да успеваат во работењето.

Доколку стратешките партнерства се користат меѓународно, формирање партнерство со локални компании го олеснува влезот на непознатите пазари со оглед на познавањето што го поседуваат локалните партнери за потрошувачите. Познавањето на потрошувачите се докажа како подолготраен извор на конкурентна предност отколку технолошките ресурси кои претставуваат привремени појави. Со добивање на оваа предност, благодарение на локалниот партнер, интервенцијата на странскиот партнер на пазарот претставува трансфер на знаење кое најчесто води кон забрзан економски развој. (Geringer, 1991; Hamel, 1991; Killing 1983, Parkhe, 1993)

Формирањето на стратешки партнерства на домашниот пазар овозможува делење на трошоците кои се потребни за влез во капитално интензивните индустрии како и создавање нови производи.

Во двата случаи стратешките партнерства придонесуваат кон одржување и развивање на конкурентните предности на партнерите, при што заемно е користењето на истите како и поделбата на трошоците.

Една од целите на компаниите во рамките на челичната индустрија и рударството е да ја зголемат својата конкурентност на глобалната сцена. За да го постигнат ова, најоптимално е користењето на стратешките партнерства со што се овозможува зголемување на уделот на пазарот и добивање пристап кон оние способности и вештини кои ќе ги доведат до подобрена конкурентна позиција. Стратешките партнерства ќе им овозможат на компаниите да се борат со интензивната меѓународна конкуренција која резултира од глобализацијата на светската економија и како резултат на брзите технолошки промени.

Сепак, компаниите мораат да бидат претпазливи и свесни дека формирање на партнерство со друга фирма претставува само една од многуте опции што им стои на располагање за избор со цел да ја реализираат својата стратешка цел, и тоа никогаш не претставува крајна цел. Релативните добивки и трошоци од соработката и другите прашања поврзани со менаџирање на партнерството, како на пример изборот на партнерот, мораат да бидат евалуирани имајќи ја предвид крајната стратешка цел.

Вообичаено е да се избере опцијата за соработка со друга фирма во случај кога фирмата има поставено еден од трите вида стратешки цели: размена на производи, корпоративно учење и позиционирање на пазарот. Стратешките партнерства кои вклучуваат размена на производи или т.н. снабдувачки партнерства, ги минимизираат трансакциските трошоци во процесот на размената на производите. Партнерствата кои го вклучуваат корпоративно учење им овозможуваат на партнерите да развијат способности преку трансфер на технологијата или заедничко истражување. Позиционирачките партнерства им овозможуваат на компаниите да ја прошират нивната покриеност на пазарот и да ја унапредат конкурентната позиција.

Заеднички карактеристики на селектираните компании (ИГМ „Трејд“, ФЗЦ „11 Октомври“ и „Металпромет“) е дека поголемиот дел од нивното производство е наменето за извоз, постојано вложуваат и инвестираат во нова технологија и знаење како и за унапредување на производството и ги имплементираат светските стандарди и системи на квалитет. Сите три компании се заинтересирани на зголемување на производството, зголемување и проширување на асортиманот на производите, како и за зголемување на продажбата и освојување на нови пазари. Нивна главна стратешка цел е позиционирање и добивање пристап кон нови пазари. Меѓутоа, следејќи ја нивната главна цел, тие исто така се подготвени да учат и постојано да се усовршуваат. Со инкорпорирање на нивните стратешки цели во рамките на стратегијата за стратешки партнерства, овие компании можат да ја разгледаат можноста од формирање на позиционирачко партнерство. Со текот на времето, нивните стратешки цели можеби ќе се развијат и изменат и соработката може да земе форма на корпоративно учење или снабдувачко партнерство, или комбинација на двете.

Следејќи го интензитетот на зголемената глобална конкуренција, како и светските трендови за челичната индустрија и рударство, се јавува потребата за пошироко глобално присуство, на актерите во рамки на овие дејности, со производство и дистрибуција, односно заокружување на целиот производствен процес од примарно производство до финална преработка.

Имајќи ја предвид високата конкуренција во светот и придружните технолошки унапредувања, се јавува потребата од софистицирана технологија и присуство на стратешките глобални локации. Во вакви услови, компаниите морат да утврдат дали нивната конкурентна позиција е одржлива со нивните стратешки способности. Со новите

трендови во индустријата се јавува потребата од нови способности кои се разликуваат од оние кои тие ги поседуваат. Целта на компаниите е да ја зајакнат својата позиција на глобалниот пазар со зголемување на уделот на пазарот и да се здобијат со готовински парични средства како и со нови технологии. Како да ги добијат овие способности и да управуваат со нивната конкурентна состојба? Еден од начините да се добијат посакуваните способности и да се постигнат нивните стратешки цели е преку формирање на стратешки партнерства. Стратешките партнерства ќе им овозможат на компаниите да ги достигнат економиите на обем, да ги научат новите и да ги унапредат постојните способности. Соработката со партнер овозможува побрзо стекнување со посакуваните способности отколку тие да се стекнат самостојно. Поврзувањата односно партнерствата помеѓу фирмите се поатрактивни отколку самостојното внатрешно развивање, затоа што стратешките способности и вештини се резултат на долгорочна стратешка посветеност на компаниите, и тешко може да се имитираат. Партнерствата претставуваат начин за заобиколување на можните ограничувања и нудат побрзо репозиционирање отколку самостојното развивање. Исто така, партнерствата се поекономични. Доколку постои доволно време, пари и среќа, можно е се да се направи самостојно. Меѓутоа нив ги нема доволно. Глобализацијата ги поддржува стратешките партнерства, ги прави исклучително значајни за стратегијата. (Porter & Fuller, 1986)

Изборот на партнер претставува значаен фактор за успешноста на стратешкото партнерство како и реализацијата на стратешките цели. При изборот на партнери, компаниите треба да се раководат од два критериуми. Првиот е генерален и е во согласност со препораките на теоријата за стратешки партнерства. Вториот е специфичен за секоја компанија кој исто така ги вклучува влијанијата на трендовите во индустријата. Теоријата предлага при избор на партнер компаниите да бараат комплементарни способности, вештини и средства. Овие разлики во способностите создаваат вредност бидејќи ниеден партнер не може да го постигне самостојно она што тие заеднички можат да го направат. На овој начин се создаваат предности за двата партнери со помалку трошоци. Меѓутоа, за долгорочна релација, потенцијалните партнери треба да имаат компатибилни интереси. Поради тоа, компаниите треба да бараат партнери со слични погледи на менаџментот и маркетиншки активности, бидејќи помалиот број на конфликти ги намалува трошоците за соработка. Истовремено, тие треба да бараат партнери во чии стратегии постојано е вклучена иновацијата на нивните производи комбинирана со солидни и воспоставени способности за дистрибуција и продажба на нивните пазари.

Сепак, компаниите би требало да ја разгледаат можноста потенцијалниот партнер да биде нивен директен конкурент. Со оглед на потребата од значајни финансиски средства во оваа индустрија, за комплексните производствени процеси, а имајќи ги предвид недостатокот и потребата од дополнителни финансиски средства, соработувајќи со конкурент ќе овозможи добивање предности за двата партнери. Соработката со конкурент овозможува пристап до неговиот пазар, ресурси и искуство. Секој партнер е силен на оној пазар на кој неговиот партнер е слаб. Двата партнери ќе учат еден од друг, а ќе конкурираат меѓусебно на другите пазари. Со делењето на заеднички или неконфликтни цели ќе се соочат со помалку конфликти и пониски трошоци за управување со партнерството. Сличностите на погледите на менаџментот навистина можат да ги намалат трошоците на соработка. Покрај тоа, стратешките партнерства кои обезбедуваат најголема вредност се најчесто тие формирани од страна на конкуренти. Се разбира тие се најтешки да се менаџираат затоа што е тешко да се одржи рамнотежата помеѓу конкуренцијата и соработката. Меѓутоа, ако е точно дека високите добивки вклучуваат високи ризици, тогаш таквото партнерство навистина претставува предизвик кој е вреден да се земе предвид.

Во секој случај, при изборот на своите партнери, компаниите треба да ги имаат предвид факторите кои ќе придонесат за унапредување на нивната конкурентност во рамки на индустријата. Стратешките партнерства треба да обезбедат процеси на тотален квалитет сертифицирани со општо прифатените светски стандарди за квалитет, врвни производствени способности, целосна поддршка на потрошувачите, технологија и истражување и развој и висококвалификуван технички персонал. При изборот на партнерите, основно треба да биде барањето за посветеност кон тотален квалитет како интегрален дел на секој аспект од деловното работење. Вработените треба да бидат активно вклучени во процесот за обезбедување квалитет и тимовите за унапредување на квалитетот би требало да се формираат во рамките на производствените капацитети. Користењето на квантитативните алатки за следење на процесите, информационите системи за управување со дефектите и контролите на статистичките процеси се потребни во секоја фаза на производствениот процес. Претходни тестирања и системите за инспекција, проверка на квалитетот и производната усогласеност ќе обезбедат целосен квалитет во рамките на производството. Потенцијалниот партнер мора да ги поседува светски признаените стандарди за квалитет, како и развиените производствени системи и техники за мониторинг на производствените процеси. Потенцијалниот партнер кој користи најсовремени технолошки програми и постојано инвестира во истражување и развој треба

да претставува приоритет за компаниите. Истражувањето и развојот е значајно бидејќи додава нови димензии на унапредувањата на процесите и развој на производите и овозможува пристап и инкорпорирање на најновите технологии во рамките на новите производствени процеси. Потенцијалниот партнер, исто така, се цени според расположливоста на високо квалификуваниот технички персонал кој е обучен за контрола на квалитетот и методологиите на производството.

Со помош на стратешкото партнерство со конкурент, компаниите како во рударството така и во челичната индустрија, би можеле да поттикнат конкурентни предности: подобрување на пристапот кон ресурси и пазари, унапредување на развојот со градење на способности од светски размери (world class) и градење финансиска моќ со зголемување на приходи и намалување на ризици.

Најголема предност што можат да ја добијат со помош на стратешките партнерства е несомнено директниот пристап кон нови пазари. Во тој случај, поврзување со локален партнер ќе придонесе за намалување на ризикот од неуспех при влезот на пазарот со оглед на познавањето на деловната практика и култура од страна на локалниот партнер. Стратешкото партнерство вклучува пониски трошоци и претставува побрз начин за влез на пазарот. Компаниите на овој начин ќе ја користат предноста од достапноста на базата на потрошувачи обезбедена од локалниот партнер, наместо тие сами да ја градат, за што се потребни време и ресурси. Исто така, компаниите ќе го користат знаењето за ставовите на потрошувачите како и каналите за продажба и дистрибуција за кои доколку самостојно се осознаваат, би била потребна долгорочна посветеност на ресурси.

Имајќи предвид дека ова индустрија е капитално интензивна и производствените процеси бараат големи финансиски средства, стратешките партнерства претставуваат лесно достапна опција за обезбедување финансиски средства со цел компаниите успешно да конкурираат. Стратешките партнерства овозможуваат не само пристап кон пазарот туку исто така и зголемен удел на пазарот. Ова ќе придонесе за зголемување на готовинскиот прилив на компаниите со помош на здружување на ресурсите со потенцијалните партнери и распространување на ефектите создадени од секоја од специфичните конкурентни предности на партнерот. Тоа ќе резултира и во зајакнување на самофинансирањето.

Во согласност со резултатите добиени од претходно спроведени анкетни истражувања, (Лазаров и Кочовски, 2015) најголемите ограничувања со кои се соочуваат компаниите во металургијата се високите трошоци на енергенсите, првенствено поврзани

со нивниот пренос до индустриските инсталации и одржувањето на електроенергетските системи, некавалитетната инфраструктура и ограничениот пристап кон финансиски пазари. Тие се заинтересирани за инвестиции во транспортната инфраструктура, особено железничката, забрзување со реализацијата на проектот за гасификација со цел обезбедување на поевтин и еколошки поприфатлив енергент и инвестиции во енергетскиот сектор.

Ограничувачки фактор за сите нив е пристапот до финансиски средства кои се потребни да ја зголемат конкурентноста и извозот на оваа индустрија. Нивниот приход од деловните активности, иако позитивен, сепак е недоволен. Користењето на краткорочни или долгорочни банкарски кредити ќе зависи од нивната кредитна способност. Во интерес на компаниите е да го зголемат својот прилив на готовински парични средства од деловните активности бидејќи тоа ќе значи зголемено самофинансирање.

Во врска со овој проблем, компаниите од оваа индустрија очекуваат финансиска поддршка од Владата преку гаранции, даночни олеснувања и други мерки со цел да се олесни пристапот на компаниите за обезбедување на финансиски средства за реализирање на нови инвестициски проекти кои ќе ја зголемат конкурентноста и извозот на оваа индустрија. Инвестициските проекти за кои тие се заинтересирани се насочени кон изградба на нови производствени капацитети во рамките на металопреработувачката индустрија и рударството, кои ќе произведуваат и извезуваат производи со поголем степен на финализација преку искористување на постојните акумулирани конкурентни предности на оваа индустрија во Република Македонија. Исто така, потребни се инвестициски проекти за поддршка во премостување на јазот во координацијата на индустријата за производство и преработка на примарен челик преку заокружување на целиот производствен процес од производство на примарен челик до негова финална преработка. Логична претпоставка за обезбедување зголемено производство и извоз на производи со поголема додадена вредност, несомнено е производната диверсификација. Можноста за производната диверсификација е значително поголема во рамките на металопреработувачката индустрија споредено со производството на феролегури и индустријата на обоени метали. Се поставува прашањето како постоечкиот капацитет и потенцијал на индустријата за основни метали, на пример, во наредниот период да влезе во успешен процес на производна диверсификација, преку проширување на асортиманот на производи што компаниите во оваа индустрија ги произведуваат? Најоптимален начин

кој вклучува пониски трошоци е формирањето на стратешки партнерства со локален или меѓународен партнер.

Користа од формирањето на стратешки партнерства е многустрана. Пред сè, како начин за освојување пазари, стратешките партнерства ќе овозможат пристап кон ресурси, делење на ризици и присутност на пазарот. Во овој процес, компаниите ќе имаат можност да ги користат не само знаењето и искуството на своите партнери туку и контактите на потрошувачите и владата. Со заемно здружување на ресурсите, компаниите ќе вршат распространување на ризиците кои се поврзани со деловното работење во глобални рамки. Делењето на ризикот е можеби еден од најзначајните поттикнувачи за компаниите да се посветат кон стратешки партнер. Преку стратешко партнерство, ризикот е намален поради побрзиот влез на пазарот, со оглед на тоа што партнерите заемно си обезбедуваат еден на друг пристап кон сопствениот пазар. Ако компаниите се обидуваат самостојно да освојат некој пазар, трошоците, времето и трудот потрошени за остварување на нивните цели ќе бидат далеку поголеми.

Компаниите, исто така, со помош на стратешките партнерства, добиваат пристап кон технологијата на своите потенцијални партнери на ист начин како што и партнерите ќе добиваат пристап кон нивната технологија. Здружувањето со други компании овозможува заедничко испитување на идните потреби на потрошувачите во различните фази на производството. Истовремено, се овозможува заедничко инвестирање во истражувањето и развојот како и во развој на активностите за непрекинат пристап и имплементација на најновата технологија во рамките на новите производствени процеси. Како резултат на овој заеднички труд, компаниите не само што ќе обезбедат унапредување на нивните производи, исто така ќе воведат и на нови.

Дополнителна предност од формирање на стратешките партнерства претставува нивната флексибилност. Компаниите во рамките на челичната индустрија и рударството се обидуваат постојано да држат чекор со брзо променливите приоритети на потрошувачите и да ги задоволат барањата на потрошувачите. Преку стратешкото партнерство, со заеднички инвестиции во истражување и развој, партнерите ќе бидат во можност да ги задоволат барањата и да ги решат проблемите на своите потрошувачи поефикасно.

Меѓутоа, многу е значајно да се има предвид дека соработката вклучува не само предности туку и одредени ризици и трошоци. Кога ќе започнат со формирање на стратешко партнерство, менаџерите треба внимателно да ги разгледаат предностите како



еден вид размена помеѓу обезбедување/добивање способности и вештини од една страна и отстапување на контролата од друга страна. Ризиците со кои ќе бидат соочени компаниите доколку формираат стратешко партнерство се: делење на контролата кое вклучува можно губење контрола врз потрошувачите, делење на профитот, конфликти во процесот на донесување одлуки, нови потенцијални конкуренти, користење на технологијата и преклопување на пазарите.

Компаниите мораат да бидат свесни дека постојат две страни - лице и опачина за секоја деловна работа или активност. Тие ќе ја загубат контролата бидејќи ќе мораат да ги делат и своите бази на податоци за потрошувачите, технологијата, профитот и стратешките одлуки. Стратешкото партнерство, поради тоа, се смета како еден начин за ослабување на контролата од страна на компаниите врз нивната судбина и генерирање на профитот. Се разбира, рамнотежата на контролата помеѓу компаниите ќе зависи и од изборот на партнерите и силата на преговарање која секој ја поседува, но важно е да се спомне значењето на релативната доминација на способностите понудени од компаниите. (Релативната доминација се зголемува ако компаниите во рамките на една групација ги поседуваат оние способности кои се посакувани од сите други групации, а за кои постојат малку супститути. Таа исто така се зголемува, доколку е помал бројот на другите компании во рамките на групацијата кои можат да ги понудат овие посакувани способности. (Nohria & Garcia-Pont, 1991)

Компаниите треба да имаат предвид дека тие ќе формираат партнерства со цел да создаваат нови вредности, а секој партнер ќе обезбеди потребен збир на вештини и способности. Затоа, од првостепено значење е точно да се направи разлика помеѓу тоа кој што придонесува и во која количина, како и тоа кој што добива за возврат, затоа што партнерите ќе развиваат нови вредности и нема само да разменуваат вештини и способности еден со друг.

Меѓусебната соработка не е лесна со оглед на нејзината комплексна природа и потребата од квалитетен менаџмент. Компаниите и потенцијалните партнери најверојатно ќе вршат спојување на различни, а понекогаш и конфликтни, корпоративни култури како и различни технолошки способности кои можат да водат кон побавно и покомплексно донесување на одлуки.

Ова значи дека компаниите ќе отстапат или ќе изгубат дел од контролата врз нивното деловно работење. Трошоците на соработка вклучуваат губење на дел од

контролата врз стратешките одлуки, користење на нивната технологија, нивната позиција на пазарот итн. Исто така, делење на контролата најчесто подразбира зголемени трошоци и време за менаџирање на бизнисот, со оглед на тоа што одлуките и одговорностите вообичаено ќе бидат предмет на преговарање.

Компаниите мораат да бидат свесни дека соработката ја вклучува и опасноста од можноста да бидат искористени од страна на партнерите. Ако ова се случи стратешкото партнерство е осудено да пропадне. За да биде успешно, стратешкото партнерство мора да има релативна рамнотежа помеѓу предностите и ризиците, како и рамнотежа на ризици кои ќе бидат поделени помеѓу партнерите. Имајќи го предвид фактот дека стратешките партнерства претставуваат некомплетни договори, секој партнер е слободен да го раскине договорот во секое време. Иако стратешките партнерства вообичаено нема да се раскинат без причина затоа што секое раскинување вклучува одредени трошоци, стратешките партнерства сепак престануваат да егзистираат во одреден момент. Стратешките партнерства ќе бидат раскинати доколку партнерите ги реализирале своите цели или затоа што тие биле неуспешни. Во кој и да е случај, кога ќе раскинат, претходните партнери можат да станат конкуренти. Во таков случај, претходните партнери можат да претставуваат закана бидејќи тие имаат доверливи сознанија за своите бивши партнери и нивното деловно работење. Најголемиот трошок за компаниите во ваков случај би бил доколку претходниот партнер успее да ја преземе делумно или целосно базата на податоци за потрошувачите.

Уште еден недостаток или ризик поврзан со стратешките партнерства претставува можноста партнерите да ги присвојат сопственичките права и знаења или сензитивните технологии кои постоеле пред формирањето на нивната соработка или се развиле како резултат на нејзиното формирање. Затоа, компаниите треба да ги делат информациите со своите партнери разумно и со давањето информации да не создаваат услови за откажување на своите конкурентни предности.

Преклопувањето на пазарите претставува уште една закана. Доколку партнерите се присутни на истиот пазар, можно е да произлезат одредени конкурентни конфликти помеѓу нив. Поради тоа, компаниите треба да се стремат кон различни потрошувачки сегменти од нивните партнери, претпоставувајќи дека и партнерите водат сметка за истото следејќи ја истата стратегија. Заеднички произведените производи, меѓутоа, можат да се продаваат заеднички.

Од сето горенаведено, станува јасно дека стратешките партнерства не претставуваат гаранција или формула за успех. Тие воопшто не се лесни туку се комплексни по природа. Стратешките партнерства од менаџментот ќе бараат сериозна посветеност, а од партнерите воспоставување чувство на заедништво и доверба. Факт е дека стратешките партнерства ќе им помогнат на компаниите да ги намалат ризиците поврзани со дејствување на несигурниот и променлив глобален пазар. Меѓутоа, стратешкото партнерство треба повеќе да се гледа како размена помеѓу делење на ризиците и иновацијата. На краток рок, делењето на ризиците дефинитивно ќе им помогне на компаниите да ја добијат и одржат конкурентната позиција, но иновацијата и способноста да се приспособат кон промените на пазарот се позначајни при утврдување на нивната позиција долгорочно. Затоа, компаниите треба да продолжат да ги усовршуваат своите производи, основните вештини и способности и технологиите на процесите, а не да зависат единствено од придонесите на нивните партнери или самото партнерство.

Поради тоа, компаниите треба да развијат стратегии кои ќе им овозможат постигнување економии на обем, зголемување на ефикасноста на производството и намалување на трошоците на пазарот.

Имајќи ги предвид предностите и ризиците при формирање на стратешките партнерства, компаниите треба да се стремат кон зголемување на нивната доминантна позиција во рамките на партнерството со развивање на своите способности кои се посакувани од страна на партнерите, но кои исто така ќе создадат услови за компаниите да бидат лидери во согласност со еволуцијата на нивните производи. Компаниите треба да бидат тие кои ќе го иницираат развојот на своите производи.

Според тоа, компаниите треба да се насочат кон развивање на следното:

- диверзифицирана и балансирана комбинација на производи во секторите кои брзо се шират на пазарот;
- проширување на количините од деловното работење преку стратешки договори за понудата;
- производи со висока додадена вредност;
- формирање нови партнерства со клучни снабдувачи;

- способноста да се надоместат растечките цени на одредени основни материјали преку ефикасни стратегии за набавки и промени на производствените процеси;
- способноста да се идентификуваат и следат новите технолошки системи во поедините сектори на индустријата.

Истовремено, посветеноста кон тотален квалитет, врвната производствена способност и целосна поддршка на потрошувачите треба да претставуваат интегрален дел на секој дел од деловното работење на компаниите. Компаниите треба постојано да ги усовршуваат вештините на своите вработени бидејќи тоа претставува значаен фактор за произведување на производи со висок квалитет и за зголемување на нивната конкурентност.

#### **4.3.3. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА**

Со воспоставување на партнерството, значајна задача со која се соочени менаџерите е благовремено интервенирање и обезбедување дека партнерството се одвива според очекувањата. Менаџерите мораат да бидат свесни дека стратешките партнерства не се статични и еднаш засекогаш воспоставени, туку ќе се менуваат со текот на времето како и нивните стратешки цели.

Стратешките партнерства се комплексни по природа и поставуваат голем број предизвици за менаџерите, наложувајќи развивање на нови менаџерски вештини и соодветни организациски иновации.

Со оглед на тоа што стратешките партнерства се менуваат со текот на времето, менаџерите треба бидат способни да одговорат на сите промени брзо и соодветно. Менаџерите треба да бидат подготвени да ги оценуваат периодично секоја од фазите на формирање на партнерството: логиката за соработка, изборот на партнери, структура на партнерството. Колку и да се добро обмислени одлуките за секоја од овие фази, најверојатно тие со тек на времето ќе станат застарени. Заради тоа менаџерите треба постојано да ги испитуваат и внимателно координираат фазите на формирање на стратешките партнерства на следниот начин:

#### **Менаџирање на стратешко партнерство во фази**

<u>Фаза во процес</u>	<u>Клучни цели на менаџерите</u>
1. Формулирање на стратегија	Дефинирање на логиката на соработка
2. Барање партнер	Приспособување на цели и способности
3. Преговарање	Одредување улоги и избор на структура
4. Започнување со работа	Инвестирање и градење доверба
5. Функционирање	Придонесување и добивање способности
6. Приспособувања	Мониторинг на промените во окружувањето и партнерите и повторно преговарање по потреба

Стратешките партнерства можат да доживеат промени доколку еден од партнерите се здобил со нови способности или затоа што целите на партнерите се промениле. Ова ќе предизвика промени во структурата на партнерството. Исто така, логиката за соработка може да се измени што претпоставува различни улоги на партнерите во рамки на партнерството.

Успешната имплементација на стратешкото партнерство се потпира на изведбата на неколку критични задачи. Компаниите можат да ја дадат одговорноста на управување со партнерството на одреден менаџер или група менаџери кои внимателно ќе ги разгледаат и реализираат следните задачи:

1. Воспоставување на соодветна атмосфера, односно доверба во рамки на компанијата и доверба помеѓу компанијата и нејзиниот партнер. Менаџерот на стратешкото партнерство е одговорен за создавање и одржување на двете. Блиски лични врски помеѓу менаџерите на стратешките партнери промовираат искрени реакции од страна на еден партнер водејќи кон нови идеи развиени од страна на друг партнер.
2. Мониторинг на придонесите на партнерот. Ако придонесите на партнерот се утврдат како недоволни или незадоволителни, менаџерот на партнерството мора да иницира соодветна корективна активност.
3. Признавање на значењето на протокот на информации. Менаџерот мора да биде способен да разликува помеѓу активен проток на информации кој обезбедува виталност на партнерството и нерегулираната, неконтролирана и неограничена размена на информации која може да ја загрози конкурентноста на партнерите кои се најверојатно конкуренти.

4. Преоценување на стратешката одржливост. Динамичното конкурентно окружување налага постојано преоценување на стратегиите на компаниите. Промените во стратегиите најчесто предизвикуваат промени во деловното работење на компаниите, што може да подразбере потреба од преоценување на потребата за или одржливоста на стратешките партнерства. Менаџерите на стратешките партнерства имаат значајна улога во благовремено согледување на промените кои се случуваат кај партнерот. Ефективните менаџери настојуваат да бидат проактивни, односно да ги предвидат настаните и да преземаат соодветни активности отколку да бидат реактивни и да чекаат настаните да се акумулираат со текот на времето.
5. Признавање на значењето на внатрешните релации. Менаџерите кои се способни да дејствуваат ефикасно во рамките на нивните компании ќе бидат исто толку ефикасни во интеракциите со компаниите партнери. Менаџерите на стратешките партнерства мораат да бидат во состојба да обезбедат активно учество и доброволна соработка на сите луѓе во рамките на неговата организација. Некои од постапките кои тие можат да ги користат со цел да го постигнат тоа се: способност да се слушаат менаџерите во сопствената компанија со отворен ум, барања за разбирање на организациската поставеност, воспоставување на врски на сите нивоа и управување со сите внатрешни побарувања и очекувања.
6. Квалификуваност за работата. Менаџерите на стратешкото партнерство мораат да бидат во состојба да ја разберат стратегијата на компанијата и активно да учествуваат во нејзиното формулирање и имплементација. Менаџерите мораат да бидат способни, исто така, да ги мобилизираат ресурсите на целата организација и да бидат подготвени да интервенираат да ги решаваат конкурентните приоритети помеѓу различните проекти. Истовремено, ефикасните менаџери на стратешкото партнерство мораат да ги разбираат работењата на сите клучни функционални делови на компанијата и мораат да бидат запознаени со своите организации и своите луѓе.

Атрибутите и квалификациите кои ја утврдуваат ефикасноста на еден менаџер на стратешко партнерство се флексибилност, вештини за градење меѓучовечки односи и капацитет за градење доверба во подолги временски периоди.

#### **4.4. ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ НА СОСТОЈБИТЕ И МОЖНОСТИТЕ И ПРЕПОРАКИ ЗА НИВНО УНАПРЕДУВАЊЕ**

За да создадат добивка и да бидат успешни, компаниите ќе треба континуирано да пронаоѓаат нови модели за нивниот бизнис. Компаниите постојано треба да се приспособуваат кон користењето на технологијата, човечките ресурси и суровините, со цел да се постигне максимум на добивките. Постојат повеќе можности, но изнаоѓањето на вистинскиот метод за планирање, организација и имплементација на оптималните стратегии ќе претставува вистински предизвик за менаџерите во ерата на глобализацијата.

Понатаму следат аналитички заклучоци за дијагностицирање на состојбите и можностите во насока на развивање стратегии за стратешки партнерства во Република Македонија во рударството и челичната индустрија. Заклучоците служат за извлекување препораки за стратешки партнерства во овие две дејности, како и за формирање на стратешки партнерства помеѓу конкурентите од селектираните компании. Исто така, дадени се основни насоки за понатамошни можни стратешки партнерства генерално во рударството и во челичната индустрија.

##### **4.4.1 ПРЕПОРАКИ ЗА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВО ЧЕЛИЧНАТА ИНДУСТРИЈА**

Производството на челик расте и аналитичарите предвидуваат дека ќе продолжи да расте. Но предвидувањата за идните цени на челикот се разликуваат. Јасно е дека компаниите во челичната индустрија ќе мора да функционираат со различните нивоа на цени. Значителните зголемувања на цените на суровините и енергијата ќе влијаат врз целосното зголемување на цените на готовите производи. Компаниите во челичната индустрија, соочени со предизвикот на засилената конкуренција во светот, ќе почнуваат да ги здружуваат својот капитал, технологија, дистрибутивни мрежи и други средства со домашни и странски компании и да формираат стратешки партнерства. Овие партнерства им овозможуваат на компаниите да функционираат како еден тим, при што секој од партнерите се надополнува со предностите од другиот партнер. На овој начин, стратешкото партнерство претставува најдобар начин за финансирање нови истражувања и развој, овозможување пристап кон високи технологии и освојување странски пазари.

Врз база на анализата на резултатите од истражувањето, а во согласност со тековната состојба на индустријата, издвоени се неколку препораки за вкупната индустрија

како основни насоки за идни можни стратешки партнерства. Овие препораки претставуваат насоки кои понатаму треба да се развијат, испитуваат и анализираат.

***Препораки и можности за стратешки партнерства:***

- Потребно е произведување на висококвалитетни не’рѓосувачки челици
- Потребна е диверзификација на производството и извозот на производи базирани на челик кои се карактеризираат со повисока додадена вредност како и користењето на производите на оваа индустрија како инпути во други сектори и индустрии во производство со повисока додадена вредност.
- Потребно е постојниот капацитет и потенцијал на индустријата за основни метали, во наредниот период да влезе во успешен процес на производна диверсификација, преку проширување на асортиманот на производи што компаниите во оваа индустрија ги произведуваат. Најоптимален начин кој вклучува пониски трошоци е формирањето на стратешки партнерства со локален или меѓународен партнер.
- Формирање стратешки партнерства од страна на селектираните компании (ИГМ „Трејд“, ФЗЦ „11 Октомври“ и „Металопроект“). Заеднички карактеристики на ИГМ „Трејд“, ФЗЦ „11 Октомври“ и „Металопроект“ се дека поголемиот дел од нивното производство е наменето за извоз, постојано инвестираат во нова технологија и знаење како и за унапредување на производството и ги имплементираат светските стандарди и системи на квалитет. Сите три компании се заинтересирани за зголемување на производството, зголемување и проширување на асортиманот на производите како и за зголемување на продажбата и освојување на нови пазари. Нивна главна стратешка цел е позиционирање и добивање пристап кон нови пазари. Меѓутоа, следејќи ја нивната главна цел, тие исто така се подготвени да учат и постојано да се усовршуваат. Со инкорпорирање на нивните стратешки цели во рамките на стратегија за стратешки партнерства, овие компании можат да ја разгледаат можноста од формирање на позиционирачко партнерство. Со текот на времето, нивните стратешки цели можеби ќе се развијат и изменат и соработката може да земе форма на корпоративно учење или снабдувачко партнерство или комбинација на двете.



- Предлог стратешко партнерство помеѓу ИГМ „Трејд“, ФЗЦ „11 Октомври“ и „Металопроект“:

1. Фабриката за заварени цевки и профили „11 Октомври“ од Куманово е значаен регионален производител на електрозаварени цевки и профили речиси од сите видови и големини со висок квалитет, како и нивна соодветна антикорозивна заштита. Фабриката се вбројува како еден од најзначајните производители на овие производи во Југоисточна Европа и важи за сигурен партнер со долгогодишна традиција.

ФЗЦ „11 Октомври“ АД Куманово претставува гигант не само на овие простори туку и многу пошироко, со препознатливи производи од признаен квалитет спрема најновите национални, европски и светски стандарди.

2. ИГМ „Трејд“ е еден од водечките производители на заварени цевки и профили во регионот на Југоисточна Европа и една од најголемите гринфилд-инвестиции на Балканот. Од основањето па до денеска ИГМ „ТРЕЈД“ стана лидер на полето на производство на заварени цевки и профили, препознатлив по своето квалитетно производство и навремените испораки, како резултат на остварувањето на основните поставени цели на компанијата.

Покрај основната дејност, доставување на материјалот до крајниот купувач во најкраток можен рок од секогаш била една од целите на ИГМ „Трејд“ и се настојувало максимално да се намали рокот на испорака.

За таа цел денеска во рамките на компанијата работи и шпедиција која врши подготовка на целата документација и куќно царинење на сите возила кои се товарени.

3. Основна дејност на компанијата „Металпроект“ е производство на заварени цевки и профили. Повеќе од 100 различни димензии се дел од производствената програма на компанијата.

Основните цели на компанијата покрај другото се: постојаното подигање на нивото на знаење и вештини на персоналот, создавање на услови за развивање на креативноста и унапредување на тимската работа на вработените како и доверба и сигурност во деловните партнери кои со години наназад се не само партнери туку и пријатели на компанијата.

Сите три компании иако произведуваат ист производ имаат и дополнителни специфични способности кои доколку се здружат можат заеднички да ги користат и усовршуваат. ИГМ „Трејд“, на пример, за доставување на материјалот до крајниот купувач во најкраток можен рок ја има предноста од постоење на шпедиција во рамките на компанијата. Партнерите во рамките на стратешкото партнерство би можеле да ја користат ова погодност со што вложувајќи заеднички ресурси, би можеле и да ја усовршат. Да се испита дали може ова партнерство, преку ИГМ „Трејд“, да го скрати рокот на испорака за да стане единствен деловен субјект во Република Македонија кој ќе врши најбрза и најквалитетна испорака (24 часа или помалку) со постоење на 24-часовна поддршка на потрошувачите. Металопроект, со своето постојано подигање на нивото на знаење и вештини на персоналот и создавање услови за креативност и унапредување на тимската работа може на партнерите да им овозможи најбрз пристап кон новите знаења и со здружување на ресурсите, на пример, во истражување и развој, се овозможува заедничко инвестирање во истражувањето и развојот како и во развој на активностите за непрекинат пристап и имплементација на најновата технологија во рамките на новите производствени процеси. Како резултат на овој заеднички труд, компаниите не само што ќе обезбедат унапредување на нивните производи, исто така ќе воведат и нови. Компаниите треба постојано да ги усовршуваат вештините на своите вработени бидејќи тоа претставува значаен фактор за произведување на производи со висок квалитет и за зголемување на нивната конкурентност. Партнерите, исто така, можат да ја користат заеднички базата на податоци за потрошувачи на „Металопроект“ со оглед на постоењето на проверената доверба и сигурност во долгогодишните деловни партнери. Здружувањето на ресурси во овој дел ќе овозможи заедничко испитување на идните потреби на потрошувачите во различните фази на производството. Компаниите во рамките на челичната индустрија и рударството се обидуваат постојано да држат чекор со брзо променливите приоритети на потрошувачите и да ги задоволат барањата на потрошувачите. Преку стратешкото партнерство, со заеднички инвестиции во истражување и развој, партнерите ќе бидат во можност да ги задоволат барањата и да ги решат проблемите на своите потрошувачи поефикасно.

Со здружување на уникатните, специфични способности се врши распространување на ефектите создадени од секоја од специфичните конкурентни предности на партнерот. Тоа ќе резултира и во зајакнување на самофинансирањето.

- Со оглед на тоа што компаниите веќе поседуваат соодветна опрема во своите развојни програми, корисно би било да истражат дали постои интерес на пазарот за висококвалитетни производи т.е. поквалитетни цевки (постојат многу решенија за цевките) - проширување на производствениот процес (на пример: цевки во прехрана, поцинкување на цевки итн.).
- Да се испита исплатливоста и можноста дали цевките можат да ги доработуваат во посоефицицирани производи (со додадена вредност). На тој начин компаниите би се поврзале меѓусебно, било со отворање на нов погон, воведување нов производ или проширување на пазарот.
- Во последните години со поголемото присуство на странските директни инвестиции и можностите и перспективите што се отвораат во металопреработувачката индустрија треба да се размисли за појавата на нови производствени програми во рамки на постојното производство или за внесување на нови „играчи“ на пазарот.
- Потребно е насочување кон сферата на иновациите на квалитетните услуги, кое ако правилно се реализира ќе ја поддржи идната одржливост на индустријата. Челичната индустрија ќе треба да развие нови формули за унапредување на квалитетот на услугите за корисниците на челик со цел да ја одржи релевантноста на производот и индустријата во иднина
- Со оглед на недоволната информираност на компаниите за предностите од формирање на стратешките партнерства со домашни и меѓународни компании, потребна е едукација и промовирање на овој концепт. Владата во партнерство со Академијата и компаниите кои се занимаваат со менаџмент и консалтинг би можела да ја поттикне оваа иницијатива.

#### **4.4.2. ПРЕПОРАКИ ЗА СТРАТЕШКИТЕ ПАРТНЕРСТВА ВО РУДАРСТВОТО**

Рударството во светски размери е соочено со: нестабилни, намалени минерални суровини, строги регулативи и рестрикции поврзани со животната средина, високи оперативни трошоци и интензивна конкуренција. Од тие причини и во рударството започна да се шири процесот на глобализацијата. Компаниите во рударството почнаа да се консолидираат и реструктурираат, во потрага по свеж капитал и усвојување на иновациони технологии. Погодностите за инвестирање, дерегулацијата, евтината работна сила и постоење на резерви од висококвалитетна руда, ги поттикна компаниите да ги надминат претходните влезни бариери и да ги истражат пазарите на земјите во развој. Ова растечко движење кон глобализацијата предизвика голем број спојувања, заеднички вложувања и стратешки партнерства во рударството во светот.

Постојат реални можности за востановување на многу значајни рударско-металуршки производни комплекси во обоената металургија на Република Македонија. Расположливата база на минерални суровини е доволна за остварување подинамичен развој на оваа индустриска гранка преку осовременување на постојниот цинково-оловен комплекс и изградба на нови топилнички капацитети на олово, цинк и бакар. Со применување на современите технолошки процеси и решенија ќе се обезбедува сигурна заштита на животната средина од загадување со токсични метали и сулфурести гасови.

Интегрираните рударско-металуршки комплекси ќе имаат значајно влијание врз зголемувањето на нето девизниот прилив во земјата.

Идниот развој на македонската обоена металургија може да се унапреди ако во националното законодавство и концесиската политика за експлоатацијата и преработката на минералните суровини континуирано се разгледуваат и имплементираат соодветни одредби од релевантното законодавство на индустриски високоразвиените земји.

##### ***Препораки и можности за стратешки партнерства:***

- Економично работење на македонските рудници за олово, цинк и бакар во услови на декономичност на обоените метали на светскиот пазар е можно во услови на изградба на нови топилнички капацитети.

- Потребна е преработка на селективни цинкови и колективни цинково-оловни концентрати истовремено вклучувајќи заедничко производство на иста процесна линија на два основни метала - цинк и олово, како и можноста за значително унапредување на енергетскиот биланс и способноста за обезбедување индиректно подобрување на искористувањата на метали во процесот на колективно флотациско обогатување на оловно-цинковите руди (последното носи предност на оваа технологија и на планот на смалување на глобалното загревање на нашата планета).
- Да се испитаат алтернативи за инвестициските проекти кои овозможуваат преработка на вишокот на домашното производство на оловни концентрати и на целокупното производство на бакарни концентрати. Овие проекти интензивно се разработувани во периодот 1980-1990 година и подоцна. Развојните активности резултирале со предлог за изградба на два нови топилнички капацитети за автогено директно топење на концентрати по технолошки постапки кои обезбедуваат оптимална заштита на животната средина.

Оловните концентрати, според предложениот концепт, истовремено ќе се пржат и топат во лебдечка состојба со користење на технологијата „Кивцет“, кај која реакциониот воздух е заменет со кислород.

Сличен процесен принцип и процесни постројки е предвидено да се користат и за пирометалуршко третирање на бакарните концентрати.

- Заеднички интерес - заедничка топилница. Компаниите во областа на рударството да не мора концентратот да го носат надвор од државата. Потребно е да се испита и анализира кои се ефектите и придобивките концентратите да се топат во земјата. Можни ефекти: корисно за Република Македонија. Производство ќе се зголеми, извозот ќе се зголеми, финансиските показатели би биле добри, услови за нови вработувања, државата ќе има целосен увид за содржината на сите елементи кои се во олово-цинковиот концентрат и соодветно ќе ги наплатува надоместоците за сите сировини.
- Развивање на нов топилничко-металуршки комплекс во Република Македонија лоциран на нов простор, базиран на производството на флотациски концентрати од сите рудници за олово, цинк и бакар (сегашни и идни потенцијали), односно од расположливи ресурси во Република Македонија. Овој капацитет би претставувал

стратешко партнерство за заедничко можно учество и остварување на заедничка профитабилност на сите рудници за олово, цинк и бакар во Република Македонија. Да се испита можноста за развивање на нов модерен топилничко-металуршки комплекс-„Кампањска топилница“, (Б. Фиданчев, М. Александров, 2015) која би вклучувала производствена линија за олово и цинк и производствена линија за бакар. За оваа цел, потребно е да се избере соодветен, квалификуван искусен партнер со кој ќе се воспостави ваков капацитет, надвор од населените места. Имајќи ја предвид постојната суровинската база на Република Македонија која е доволна за потполно работење на комплексот за период од неколку децении, новиот топилничко-металуршки комплекс ќе биде тотално обезбеден од домашната суровинска база. Производствената технологија ќе биде во согласност со технологијата „кивцет“, (ТЕСК Cominko – Канада, KHD Humboldt Wedag AG – Германија, Outotec- Финска) која ќе применува модерна и безбедна за животната околина технологија на автогено топење (како на пример третирање на споредните производи). Потенцијалниот партнер, исто така, треба да биде во состојба да ги прифати токсичните споредни производи од новиот топилничко-металуршки капацитет во Република Македонија. Кампањската топилница би претставувала развоен стратешки објект, каде што ќе биде потребно да се идентификува меѓу учесниците-партнери кој колку ќе придонесува во изградбата на топилницата. Партнерите можат да бидат конкуренти во текот на производството доколку секој од нив е заинтересиран да произведе повеќе метал за идната кампањска топилница, што ќе ги поттикне да произведуваат уште повеќе метал во иднина.

- Металните минерални суровини во согласност со Законот за минерални суровини, се добра од општ интерес, при што е потребно да се позиционираат во сферата на можностите за забрзан економски развој на одредени региони.
- Здружувањето помеѓу компаниите во областа на рударството е можно и заради заедничко инвестирање во заштита од загадувањето како и за искористување на ретките елементи.

### ***Можна поддршка, улога и партнерство со Владата***

- Да се испита можноста да се намали трошокот на концесионерот и таксите за концесија.

- Владата би можела да донесе Програма „на доброволна основа, „Програма за рударска солидарност „со цел намалување на сиромаштијата особено во рударските региони. Компаниите во областа на рударството би потпишале договор со Владата со кој ќе се согласат да даваат придонес во заеднички фонд, во годините во кои цените на металите се над минималната која е назначена во договорот (врз основа и во согласност со пазарот и извозните цени). Ако се цените над минималната, компаниите ќе даваат придонес од одреден договорен процент (на пр: 3-4%) од профитот пред оданочување. Средствата од фондот ќе се користат за локални и регионални проекти и според однапред утврден и заеднички договорен процент (на пример, најмалку 30%) ќе се издвојуваат за образование, здравство и програми за социјално загрозеното население особено рударското население. Компаниите нема да бидат обврзани да издвојуваат во фондот, но Владата треба да го поттикнува приватниот сектор да придонесува во фондот како начин за унапредување на релациите помеѓу владата, бизнисот и заедницата. Со оглед на постојаните тензии кои генерално постојат помеѓу компаниите од областа на рударството и локалната заедница, за компаниите оваа иницијатива би претставувала начин за унапредување на односите со луѓето и околните региони. Овој вид на политика има потенцијал да ги намали конфликтите помеѓу компаниите кои се занимаваат со вадење на минералните ресурси и соседните заедници/општини. Истовремено ќе се унапредат и односите со Владата и ќе се зајакне меѓусебната доверба.
- Потребни се стратешки партнерства помеѓу Владата и приватни компании во сферата истражување, експлоатација и развивање. Приватната компанија ќе придонесе со својата експертиза за развивање на ресурсите а Владата ќе ги контролира ресурсите.
- Поволни економско-финансиски ефекти може да се остварат, доколку паралелно бидат имплементирани соодветни одредби во националното законодавство, кои ќе обезбедат услови за спроведување одржлива експлоатација и оптимална валоризација на домашните минерални ресурси преку сопствена металуршка преработка и употреба на обоените метали од повисока фаза на преработка во градежништвото, автомобилската индустрија и електроиндустријата по примери од Австралија, Канада, Германија и други индустриски високоразвиени земји.

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Кооперативните деловни вложувања во последните години постојано се зголемуваат и се познати под повеќе имиња: заеднички вложувања, партнерства, стратешки партнерства, конзорциуми, коалиции. Во основа, без разлика под кои имиња се познати овие активности, компаниите ги здружуваат силите за да направат нешто што не се во состојба самостојно да го направат. Вештината за соработка го зазема централното место во конкурентната стратегија на многу глобални индустрии.

Како што се шират овие алијанси, тие започнаа да го менуваат и обликот на ривалството меѓу глобалните компании. Всушност, соработката веќе е вткаена во самата конкуренција. Како резултат на тоа, менаџерите и владините службеници треба да размислуваат како ќе ги водат бизнисите и економската политика, а ние ќе мораме да ја разгледуваме модерната корпорација во друго светло.

Во последните години, формирањето на стратешките партнерства значително се зголемува особено во индустриите со висока технологија. Како резултат на тоа, овие партнерства станаа исклучително популарни во литературата на стратешкиот менаџмент.

Алијансите т.е. стратешките партнерства се формираат за да им помогнат на компаниите да соработуваат подобро, но исто така и за да конкурираат подобро.

Соочени со растечкиот интензитет на глобалната конкуренција и новите технолошки промени во рамките на висококонкурентната челична индустрија и рударството во светот, компаниите во овие сектори се стремат да ги прошират своите способности и поуспешно да конкурираат на глобалниот пазар. Меѓутоа тие се соочени со релативна ограниченост на нивната големина или удел на пазарот како и недоволни финансиски средства.

Имајќи предвид дека ова индустрија е капитално интензивна и производствените процеси бараат големи финансиски средства, стратешките партнерства претставуваат лесно достапна опција за обезбедување финансиски средства со цел компаниите успешно да конкурираат. Стратешките партнерства овозможуваат не само пристап кон пазарот туку исто така и зголемен удел на пазарот. Ова ќе придонесе за зголемување на готовинскиот прилив на компаниите со помош на здружување на ресурсите со потенцијалните партнери и распространување на ефектите создадени од секоја од специфичните конкурентни предности на партнерот. Тоа ќе резултира и во зајакнување на самофинансирањето.



Најголемите ограничувања со кои се соочуваат компаниите во металургијата се високите трошоци на енергенти, првенствено поврзани со нивниот пренос до индустриските инсталации и одржувањето на електроенергетските системи, некавалитетната инфраструктура и ограничениот пристап кон финансиски пазари. Тие се заинтересирани за инвестиции во транспортната инфраструктура, особено железничката, забрзување со реализацијата на проектот за гасификација со цел обезбедување на поевтин и еколошки поприфатлив енергент и инвестиции во енергетскиот сектор. (Д.Лазаров & М. Кочовски,2015) Ограничувачки фактор за сите нив е пристапот до финансиски средства кои се потребни да ја зголемат конкурентноста и извозот на оваа индустрија. Нивниот приход од деловните активности, иако позитивен, сепак е недоволен. Користењето на краткорочни или долгорочни банкарски кредити ќе зависи од нивната кредитна способност. Во интерес на компаниите е да го зголемат својот прилив на готовински парични средства од деловните активности бидејќи тоа ќе значи зголемено самофинансирање.

Инвестициските проекти за кои тие се заинтересирани се насочени кон изградба на нови производствени капацитети во рамките на металопреработувачката индустрија и рударството, кои ќе произведуваат и извезуваат производи со поголем степен на финализација преку искористување на постојните акумулирани конкурентни предности на оваа индустрија во Република Македонија. Исто така, потребни се инвестициски проекти за поддршка во премостување на јазот во координацијата на индустријата за производство и преработка на примарен челик преку заокружување на целиот производствен процес од производство на примарен челик до негова финална преработка. (Д. Лазаров & М. Кочовски,2015) Логична претпоставка за обезбедување зголемено производство и извоз на производи со поголема додадена вредност, несомнено е производната диверсификација Најоптимален начин за постигнување на диверсификацијата кој вклучува пониски трошоци е формирањето на стратешки партнерства со локален или меѓународен партнер.

Користа од формирањето на стратешки партнерства е многустрано. Пред сè како начин за освојување пазари, стратешките партнерства ќе овозможат пристап кон ресурси, делење на ризици и присутност на пазарот. Во овој процес, компаниите ќе имаат можност да ги користат не само знаењето и искуството на своите партнери туку и контактите на потрошувачите и владата. Со заемно здружување на ресурсите, компаниите ќе вршат распространување на ризиците кои се поврзани со деловното работење во глобални рамки. Делењето на ризикот е можеби еден од најзначајните поттикнувачи за компаниите да се

посветат кон стратешки партнер. Доколку компаниите се обидуваат самостојно да освојат некој пазар, трошоците, времето и трудот потрошени за остварување на нивните цели ќе бидат далеку поголеми.

Компаниите, исто така, со помош на стратешките партнерства, добиваат пристап кон технологијата на своите потенцијални партнери на ист начин како што и партнерите ќе добиваат пристап кон нивната технологија. Здружувањето со други компании овозможува заедничко испитување на идните потреби на потрошувачите во различните фази на производството. Истовремено, се овозможува заедничко инвестирање во истражувањето и развојот како и во развој на активностите за непрекинат пристап и имплементација на најновата технологија во рамките на новите производствени процеси. Како резултат на овој заеднички труд, компаниите не само што ќе обезбедат унапредување на нивните производи, но исто така ќе воведуваат и нови.

Дополнителна предност од формирање на стратешките партнерства претставува нивната флексибилност. Компаниите во рамките на челичната индустрија и рударството се обидуваат постојано да држат чекор со брзо променливите приоритети на потрошувачите и да ги задоволат барањата на потрошувачите. Преку стратешкото партнерство, со заеднички инвестиции во истражување и развој, партнерите ќе бидат во можност да ги задоволат барањата и да ги решат проблемите на своите потрошувачи поефикасно.

Со цел да го зголемат уделот на пазарот и да ја зајакнат својата конкурентна позиција, компаниите имаат повеќе опции кои носат предности, но вклучуваат и трошоци, а можат да бидат корисни во одреден временски период. Сепак, најоптимална опција за компаниите претставува формирање на стратешки партнерства. Формирањето на стратешки партнерства овозможува постигнување економии на обем, учење на нови и унапредување на постојните способности и вештини. Стратешкото партнерство претставува поекономичен и побрз начин за влез на пазарот и ќе им овозможи на компаниите пристап до ресурси, способност да владеат со ризиците и присутност на пазарот. Меѓутоа, во исто време, компаниите ќе отстапуваат одреден дел на контролата бидејќи ќе го делат профитот, технологијата, базата на податоци за потрошувачите и донесувањето на одлуки. Стратешките партнерства се комплексни по својата природа и вклучуваат ризици особено ако потенцијалниот партнер постане конкурент во кој случај компаниите ризикуваат да ја изгубат својата база на податоци за потрошувачите. Тие се исто така тешки за управување бидејќи вклучуваат спојување на различни и понекогаш

конфликтни корпоративни структури, како и различни технолошки способности, што може да доведе до побавно и комплексно донесување на одлуки.

Компаниите би требало да не зависат премногу од стратешкото партнерство и нивните партнери и да се вклучат во соработката претпазливо. Стратешкото партнерство треба да се разгледува повеќе како размена помеѓу делење на ризиците и иновацијата. Компаниите треба да продолжат да ги развиваат своите основни и специфични вештини и производствени технологии и да го унапредуваат својот производ. Со цел да останат конкурентни, компаниите мораат да произведуваат висококвалитетни производи, да одговорат флексибилно и брзо на потребите на своите потрошувачи, да планираат и распоредуваат промени во производствените процеси и да ги доставуваат финалните производи навремено и по конкурентни цени. Компаниите мораат постојано да имаат предвид, со оглед на нивната релативна големина, дека иновацијата на производите и услугите е единствениот најзначаен фактор за успех во нивната индустрија.

Во овој момент, стратешкото партнерство, како најмногу исплатлива опција, ќе им овозможи на компаниите да се позиционираат на пазарот со делење на ризиците помеѓу партнерите. Сепак, иновацијата и способноста да се приспособат кон промените на пазарот се најзначајни за утврдување на нивната позиција долгорочно.

Затоа, изборот на партнер е уште еден елемент во процесот на формирање на стратешките партнерства кој треба внимателно да се разгледа. Притоа, изборот на соодветен партнер претставува не само дел од стратегијата туку и значаен фактор за успешноста на стратешкото партнерство. Правилно избраниот партнер овозможува зголемување на предностите на двата партнера. Рамнотежата на контролата помеѓу компаниите и нивните потенцијални партнери ќе зависи од нивниот избор на партнери и преговарачката моќ на секој од нив. Компаниите, треба да бараат партнери чија стратегија вклучува постојана иновација на нивните производи комбинирана со солидни и воспоставени способности за дистрибуција и продажба на нивните пазари.

Релативната доминација од страна на компаниите ќе се зголеми во рамките на партнерството доколку ги поседуваат оние способности кои се посакувани од страна на партнерот. Притоа, тие ќе ја одржат посакуваноста на нивните способности единствено преку постојана иновација и унапредување на нивните производи.

Сепак, компаниите би требало да ја разгледаат можноста потенцијалниот партнер да биде нивен директен конкурент. Со оглед на потребата од значајни финансиски средства во оваа индустрија, за комплексните производствени процеси, а имајќи ги предвид недостатокот и потребата од дополнителни финансиски средства, соработувајќи со конкурент ќе овозможи добивање предности за двата партнера. Соработката со конкурент овозможува пристап до неговиот пазар, ресурси и искуство. Секој партнер е силен на оној пазар на кој неговиот партнер е слаб. Двата партнера ќе учат еден од друг, а ќе конкурираат меѓусебно на другите пазари. Со делењето на заеднички или неконфликтни цели ќе се соочат со помалку конфликти и пониски трошоци за управување со партнерството. Сличностите на погледите на менаџментот навистина можат да ги намалат трошоците на соработка. Покрај тоа, стратешките партнерства кои обезбедуваат најголема вредност се најчесто тие формирани од страна на конкуренти. Се разбира тие се најтешки да се менаџираат бидејќи е тешко да се одржи рамнотежата помеѓу конкуренцијата и соработката. Меѓутоа, ако е точно дека високите добивки вклучуваат високи ризици, тогаш таквото партнерство навистина претставува предизвик кој е вреден да се земе предвид.

Со помош на стратешкото партнерство со конкурент, компаниите како во рударството така и во челичната индустрија, би можеле да поттикнат конкурентни предности: подобрување на пристапот кон ресурси и пазари, унапредување на развојот со градење на способности од светски размери (world class) и градење финансиска моќ со зголемување на приходи и намалување на ризици.

Стратешките партнерства помеѓу конкуренти овозможуваат пристап кон знаењата и специфичните вештини на секој од партнерите и на тој начин овие вештини можат да им послужат на партнерите како основа за развивање нови вештини. Стратешките партнерства меѓу конкуренти кои придонесуваат за развивање на специфичните вештини на партнерите можат да предизвикаат распределба или ширење на иновации или „најдобри практики“ во рамките на соодветната индустрија, па на тој начин да ја поттикнат конкуренцијата да се подигне на повисоко ниво од просечното.

Во секој случај, при изборот на своите партнери, компаниите треба да ги имаат предвид факторите кои ќе придонесат за унапредување на нивната конкурентност во рамките на индустријата. Стратешките партнерства треба да обезбедат процеси на тотален квалитет сертификирани со општо прифатените светски стандарди за квалитет, врвни производствени способности, целосна поддршка на потрошувачите, технологија и

истражување и развој и висококвалификуван технички персонал. При изборот на партнерите, основно треба да биде барањето за посветеност кон тотален квалитет како интегрален дел на секој аспект од деловното работење.

Стратешките партнерства се комплексни по природа и поставуваат голем број предизвици за менаџерите, наложувајќи развивање на нови менаџерски вештини и соодветни организациски иновации. Менаџментот на компаниите треба да настојува да одржи постојана врска помеѓу конкуренцијата и соработката во рамките на стратешките партнерства, имајќи ги предвид првенствено клучните стратешки цели на компаниите. Компаниите би требало да извлечат поголема корист од заедничката соработка отколку да дејствуваат самостојно. Тие, исто така, треба да бидат подготвени да учат од својот партнер. Истовремено, менаџментот на компаниите мора да биде способен да одржува стратешка флексибилност на компаниите и да ги заштитува нивните основни надлежности или стратешки способности за да не бидат присвоени од страна на партнерите. Некои од многубројните и комплексни предизвици и задачи кои менаџментот на компаниите треба да ги признае, вклучуваат мониторинг на придонесите на партнерите, значењето на протоколот на информациите, организациско учење и културните промени.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 A. F Westergard, Bucim Copper Project, Davy McKee Corporation, E&MJ May 1981
- 2 Ahren R D, "International Strategic Alliances: The Use of Cooperation i Canadian Firms", University of Washington, 1991
- 3 Arino Africa, Garcia-Canal Esteban and Valdes Ana, „Longevity of Strategic Alliances Between Competitors: A dynamic Value Creation Approach”, IESE University of Navarra, Research Paper no. 404, Pamplon, 1999
- 4 Axelrod Robert, Mitchel Will, Thomas E. Robert, Bennett D. Scott and Bruderer Erhard, „Coalition Formation in Standard Setting Alliances”, Management Science, vol 41, no.9, 1995
- 5 Bamford James, Gomes-Casseres Benjamin and Robinson Michael, „Mastering Alliance Strategy”, Wiley/Jossey – Bass, San Francisco, 2003
- 6 Barney J B & Hansen M H, "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", Strategic Management Journal, 15; 175-190, 1994
- 7 Belderbos R Gilsing, Lokshin B, " Persistence of and Interrelation between horizontal and vertical technology alliances, Journal of Management, 38:1812-1834, 2012
- 8 Bengtsson Maria, Hinttu Susanna, Kock Soren, " Relationships of Cooperation and Competition between Competitors, 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Lugano, Sweitzerland, September, 2003
- 9 Bennet M M, " Strategic Alliances in A World of Airline Industry", Progress in Tourism and Hospitality Research 3; 212-223, 1997
- 10 Bleeke Joel and Ernst David (Editors), „Collaborating to Compete, Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace”, John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, 1993
- 11 Bleeke Joel and Ernst David, „Is Your Strategic Alliance Really a Sale?”, Harvard Business Review, Boston, 1995
- 12 Bleeke Joel and Ernst David, „The Way to Win Crossborder Alliances”, Harvard Business Review, Boston, 1991
- 13 Canestrino Rosella, " Cross-Border Knowledge Tranfer in International Strategic Alliances: From Cultural Variations to Asymetric Learning process," Parthenope University, Naples, July, 2004
- 14 Chauvel Daniele, Rolland Nicolas and Despres Charles, " Knowledge Transfer and Organizational Learning in Strategic Alliances", Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Sept 2000
- 15 Cobianchi T T, " Relationship Among Strategic Alliance Factors and Strategic Alliance Success", US International University, 1994
- 16 Competence: Maximizing the Value of your Partnerships”, John Wiley, New York, NY, 2000
- 17 „Controlling International Oil: The Rise and Fall of OPEC”, Harvard Business School, case number 9-795-066, Boston, January 14, 1995,
- 18 „Controlling International Oil: The Seven Sisters”, Harvard Business School, case number 9-795-065, Boston, February 19, 1995
- 19 Cravens K Piercy, Nigel and Cravens David, "Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies", European Management Journal, 18(5); 529-541, 2000

- 20 Culpan Refik, (Editor), „Multinational Strategic Alliances”, International Business Press, 1993
- 21 Das, T K Bing-Sheng, Teng, " Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines", Journal of General Management, 22 (4); 49-64, 1997
- 22 Das, T. K., and Bing-Sheng Teng, "Managing Risks in Strategic Alliances," Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 4 pp. 50-62, November, 1999
- 23 Devlin G and Bleackley Mark, " Strategic Alliances: Guidelines for Success", Long Range Planning,21(5),18-23, 1988
- 24 Dickinson P H and Weaver K Mark, " Environmental Determinants and Individual Level Moderators of Alliance Use", Academy of Management Journal, 40 (20; 404-425, 1997
- 25 Дракулевски Љубомир, „Лидерство-основа за ефективен стратегиски менаџмент,, Економски факултет, Скопје, 1999
- 26 Ефремов А , „Report on autgenously smelting of copper and nickel sulphide concentrates“ Specialization in the Outokumpu Copper and Nickel Smelter in Hariavalta-Finland, 1979
- 27 Ефремов А, Начевски Н, Александров М, Фиданчев Б, „Можности за оптимизирање на валоризацијата на минерални суровини во обоената металургија на Република Македонија“, 2008
- 28 Ефремов А., „Revitalization and new technologies in non-ferrous metallurgy of Republic of Macedonia“,Second International Scientific Conference on Metallurgy of Non-Ferrous & Rare Metals, Krasnoyarsk-Russian Federation,September 2003(Published in Tsvetnye Metally, Agency ATREZ ltd, 2006
- 29 „Еколошка студија на техничко-технолошки решенија за заштита на градот Велес од загадување од Топилницата за цинк и олово „Злетово“ (с. 49 табела 3-4, с. 50 табела 3-6), АТРЕЗ д.о.о.- Скопје, 1997
- 30 Елаборати за геолошки рудни резерви на лежиштата на рудниците за олово и цинк „Злетово“, „Саца“ и „Тораница“ (извор- Министерство за економија), 2002
- 31 Ericsson Magnus, "Mining Industry Corporate Actors Analysis", Polinares working paper n.16, March, 2012
- 32 Ferguson Charles, „Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu”, Harvard Business Review, Boston, Jul-Aug 1990
- 33 Fidanchev Boris, Aleksandrov Marin, Efremov Antonie, "Preliminary Analysis on Production-Development Potentials of Lead-Zinc& Copper Complex in Republic Of Macedonia", Skopje, February 2013
- 34 „Физибилити студија за изградба на топилница на олово во Пробиштип“, Завод за металургија и неорганска технологија при Рударски институт- Скопје, 1989
- 35 Forest J E , " Strategic Alliancesand the Small Technology-Based Firm", Journal of Small Business Management, 28(3); 37-45, 1990
- 36 Frankel Robert, "Strategic Alliance Success Factors", Journal of Supply Chain Management, June 22, 2000
- 37 Fulton Joan R., Popp Michael P. and Gray Carolyn, “ Strategic Alliances and Joint Venture Agreements in Grain Marketing Cooperatives,” Journal of Cooperatives, 1996
- 38 Garrette Bernard and Dussauge Pierre, „Patterns of Strategic Alliances Between Rival Firms”, Springer, Netherlands, 2005
- 39 Gaspar Dario,dalmolim Jose Roberto, Masiero Livia, Rachik Andre," Mining and Steel:How Will M&A Play Out?", A.T. Kearney, 2008
- 40 „General Motors’ Asian Alliances”, Harvard Business School, case number 9-388-094, Boston
- 41 Geringer M, "Joint Venture Partner Selection: Strategies for developed Countries", Quorum Books,Westport, CT,1988

- 42 Gilroy Bernard Michael, „Networking in Multinational Enterprises”, University of South Carolina Press, 1993
- 43 Glaister K W , "Strategic Moves for International Alliance Formation", Journal of Management Studies, 33(3); 301-332, 1996
- 44 Gomes-Casseres Benjamin „Relationship Lessons from the Ford – Firestone Breakup”, Bridge Forum, 2001
- 45 Gomes-Casseres Benjamin and Yoffie B. David, „International Trade and Competition: Cases and Noted in Strategy and Management”, McGraw Hill, NY, 1994
- 46 Gomes-Casseres Benjamin, "Alliance Strategies of Small Firms", Small Business Economics 9:33-44,1997
- 47 Gomes-Casseres Benjamin, „Alliance Sweet Talk: Tough Questions Worth Asking”, Milestone Group Newsletter, 2004
- 48 Gomes-Casseres Benjamin, „Alliances and Risk: Securing a Place in the Victory Parade”, Financial Times, London, 2000
- 49 Gomes-Casseres Benjamin, „Alliances, the Secrets of successful co-operation”, Novartis Journal, Oct 2000
- 50 Gomes-Casseres Benjamin, „American Airlines and British Airways: The Death of co-Operation”, Providence Journal, Providence, 2001
- 51 Gomes-Casseres Benjamin, „Boston Scientific and Medinol”, Brandeis University International Business School, case no. 262-001, Boston, 2006
- 52 Gomes-Casseres Benjamin, „Can AOL and GOOGLE Marriage Work?”, The Providence Journal, Providence, 2005
- 53 Gomes-Casseres Benjamin, „Competing in Alliance Constellations: A Primer for Managers”, Carnegie Mellon Press, Pittsburgh, 2004
- 54 Gomes-Casseres Benjamin, „Competitive advantage in alliance constellations” in Strategic Organization vol. 1 (3), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2003
- 55 Gomes-Casseres Benjamin, „Constellation Strategy: Managing Alliance Groups”, Ivey Business Journal, 2003
- 56 Gomes-Casseres Benjamin, „Do You Really have an Alliance Strategy?”, Strategy and Leadership, Harvard University Press, Boston, 1998
- 57 Gomes-Casseres Benjamin, „Firm Ownership Preferences and Host Government Restriction: An Integrated Approach”, Journal Of International Business Studies, Middletown, 1990
- 58 Gomes-Casseres Benjamin, „Group vs. Group: How Alliances Networks Compete”, Harvard Business Review, Boston, July-August 1994
- 59 Gomes-Casseres Benjamin, „How Alliances Reshape Competition”, in Handbook of Strategic Alliances eds. Shenkar Oded and Reuer J. Jeffrey, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2006
- 60 Gomes-Casseres Benjamin, „Joint Venture Instability: Is It A Problem?”, Columbia Journal of World Business, 2001
- 61 Gomes-Casseres Benjamin, „Joint Ventures in the Face of Global Competition”, Sloan Management Review, Cambridge, 1989
- 62 Gomes-Casseres Benjamin, „Managing Co-Development Projects: Strategic Alliance or Alliance Strategy”, Product Development Report, Waltham, 2003
- 63 Gomes-Casseres Benjamin, „Managing International Alliances: Conceptual Framework”, case number 9-793-133, Harvard Business School, Boston, May 14, 1993
- 64 Gomes-Casseres Benjamin, „Microsoft verdict Reveals dark Side of Strategic Alliances”, Unpublished op-ed, 2000
- 65 Gomes-Casseres Benjamin, „Small Business Economics, Alliance Strategies of Small Firms”, Kluwer Academic Publishers, 1997



- 66 Gomes-Casseres Benjamin, „Star Alliance, 2001”, Brandeis university International Business School, case number 246-001, Boston, 2004
- 67 Gomes-Casseres Benjamin, „Strategy Before Structure”, Alliance Analyst, 1998
- 68 Gomes-Casseres Benjamin, „The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry”, Harvard University Press, Boston, 1996
- 69 Gomes-Casseres Benjamin, „The Corporation is Dead. Long Live the Constellation”, Alliance Analyst, 1998
- 70 Gomes-Casseres Benjamin, „The Logic of Alliance Fads: Why collective Competition Spreads”, in Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective, eds. Koza P Mitchell and Lewin Y Arie, ME Sharpe, 2001
- 71 Gomes-Casseres Benjamin, „Vendor or Partner, Outsourcing Venture Magazine, 2006
- 72 Gomes-Casseres Benjamin, ed. Yoffie David B. „Computers: Alliances and Industry Evolution”, in Beyond Free Trade, Harvard business School Press, Boston, 1993
- 73 Gomes-Casseres Benjamin, Hagedoorn John and Jaffe B. Adam, „Do Alliances Promote Knowledge Flows?”, Journal of Financial Economics 80, Rochester, 2006
- 74 Gomes-Casseres Benjamin, „Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, Theory and Evidence”, Elsevier Science Publishers BV, North Holland, 1989
- 75 Gomes–Casseres Benjamin, „Strategy must lie at the heart of Alliances”, in Mastering Management, Financial Times/Prentice Hall, London, 2000
- 76 Gomes-Casseres, Benjamin, „The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry”, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1996
- 77 Gulati R, " Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated ties for Contractual Choice in Alliances", Academy of management Journal, 38(1),85-112, 1995
- 78 Gulati Ranjay, Khanna Tarun and Nohria Nitin, „Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances”, Sloan management Review, Volume 35, Cambridge, 1994
- 79 H.Senn, „Ventilation gas cleaning systems“ (pg. 432), ISP Conference 1975, Bristol-England
- 80 Hagedoorn J & Schakenraad J, " Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies", Research Policy, 21,163-190, 1992
- 81 Hagedoorn J and Schakenraad J, " The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," Strategic Management Journal, 15; 291-
- 82 Ham Yongliang, „A Knowledge based View of Strategic Alliances”, Journal of the Academy of Business and Economy, Jan 2004
- 83 Hamel Gary, Doz L. Yves and Prahlad CK, „Collaborate With Your Competitors and Win”, Harvard Business Review, Boston, 1989
- 84 Handy Charles, „Trust and the Virtual Organization”, Harvard Business Review, Boston, 1995
- 85 Harrigan K R, " Managing Joint Venture Success", MA: Lexington Books, 1986
- 86 Harrigan K R, " Strategies for Joint Ventures", Lexington Books, Lexington, MA, 1985
- 87 Harrigan K, "Joint Ventures and International Strategic Alliances,Strategic Management Journal,12;83-103,1988
- 88 Harrigan Kathryn Rudie,"Strategic Alliances as Agents of Competitive Change, Columbia University, 2013
- 89 Harvey and James, Jr. and Murray Weidenbaum, „When Businesses Cross International Borders, Strategic Alliances and Their Alternatives”, The Washington Papers, 1993
- 90 Helft Miguel, „Big Money in Little Screens, New York Times, NY, April 2007
- 91 Inkpen A, " Crating Knowledge Through Colaboration", California Managemnt Review, 39;1232-140,19096

- 92 Isabella Lynn A, MacAvoy, Thomas C and Forbes Theodore III, " Creating Strategic alliances Which Endure", Long Range Planning, 29(3):346-357,1996
- 93 Johnson T Bryan,"Increasing American Competitiveness Through Strategic Alliances", Heritge Foundation,September 1991
- 94 Jorde T M & Teece D J, " Competition and Cooperation: Striking the right Balance", California Management Review, 31(3),25-37, 1989
- 95 Kanter Rosabeth Moss, „Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, Harvard Business Review, Boston, July- August 1994
- 96 Kanter Rosabeth Moss,"World Class: Thriving Locally n the Global Economy", First Touchstone Edition (Simon and Schuster), 1997
- 97 Kaplan B & Duchon D," Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study, MIS Quarterly, 1988
- 98 Kedia B L, "Risk and strategic Intent in Cross Border Alliance Choice: A Theoretical and Empirical Investigation", Memphis State University, 1992
- 99 Kim Hye Jeoung „Bringing Strategic Alliance and Competition between MS-IBM-Cisco”, , ZDNet Korea, Aug 2007
- 100 Kogut Bruce, „Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal, vol9, 1988
- 101 Kogut Bruce, „The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry”, Blackwell Publishing Ltd., Malden, 1989
- 102 Kumar N,"The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review,74(6);92-106,1996
- 103 Лазаров Д и Кочовски М, „Економска импакт анализа и студија за развојниот потенцијал на челичната индустрија во Република Македонија“, Стопанска комора на Република Македонија, Скопје, јуни 2015
- 104 Liu Hong, editor „Foreign Direct Investment and Strategic Alliances in Europe”, Business School, Manchester, UK, 2001
- 105 „Локален еколошки акционен план на општина Велес“ (с. 17, табела 4), АТРЕЗ д.о.о., 1998
- 106 Lorange P and Roos J,"Why Some Strategic alliances Succeed and Others Fail", The Journal of Busoiness Strategy,25-30, Jan-Feb,1991
- 107 Lucy Ojode „The Impact of Horizontal Strategic Alliances on the US Steel Industry”, Journal of Business Strategy, 2004
- 108 Luo Xueming, Rindfleisch Aric and Tse K. David, „Working With Rivals: The Impact of Competition for Alliances on Financial Performance”, Journal of Marketing Research, AMA, Chicago, Feb 2007
- 109 Lynch R P," The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances",John Wiley, New York, 1989
- 110 Mason Julie Cohen, " Strategic Alliances:Partnering For Success", Management Review,82;10-15,1993
- 111 Menon A Varadarajan,"A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", Journal of Marketing,56(4);53-71,1992
- 112 Министерство за економија, „ Информација за процесот на имплементација на Националната програма за реструктуирање на челичната индустрија во Република Македонија и индивидуалните бизнис панови во 2013, Скопје, 2014
- 113 „Mips Computer Systems”, Harvard Business School, case number 9-792-055, Boston
- 114 Mohr J and Spekman Robert,"Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", Strategic Managemnt Journal,15(2);135-152, 1994

- 115 Moore K R,"Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective", *Journal of Supply Chain Management*,34(1): 24-37,1998
- 116 Morgan R M and Hunt Shelby D," The Commitment-Trust Theory of Relationships in Marketing", *Journal of Marketing*,58(3):20-38,1994
- 117 Mowery David C, Oxley Joanne E & Silverman Brian S," Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol17 ( Winter Special Issue),1996
- 118 „National Strategy for the Economic Development of Republic of Macedonia“, MANU, 1997
- 119 Nicholson Carolyn Y, Compeau L D and Sethi Rajesh," The Role of Interpersonal Linking in Building Trust in Long Term Channel Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*,29(1):3-15, 2001
- 120 Николов Николајчо и Петроска Марија, „Состојба во рударството во Република Македонија и перспективи во наредниот период“, Стопанска комора на Македонија, 2014
- 121 Nohria Nitin and Garcia-Pont Carlos, „Global Strategic Linkages and Industry Structure“, *Strategic Management Journal*, vol12
- 122 Nueno Pedro, Oostervald," Categories of technology Alliances", *Strategic Management Society Conference*, Boston, MA, November, 1987
- 123 Ohmae K," The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 67:143-154, March-April,1989
- 124 Ojode Lucy,"The Impact of Horizontal Strategic Alliances on the US Steel Industry", *Journal of Business Strategies Publisher: Center for Business and Economic Research*, September 2004
- 125 Ozmel U Reuer,GuilatiJJ R," Signals across Multiple Networks:How Venture Capital and Alliance Networks Affect Interorganizational Collaboration", *Academy of management Journal*, 56: 852-866,2013
- 126 Park Sung-Jo (Editor), „Managerial Efficiency in Competition and Cooperation“, Campus/Wesrview Press, 1992
- 127 Parkhe A," Understanding Trust in International Alliances", *Journal of World Business*,33(3):219-240, 1998
- 128 Pellicelli Anna Claudia," Strategic Alliances", EADI Workshop - Clusters and Global Value Chains in the North and the Third World, October, 2003
- 129 Peters T J & Water R H Jr., " In Search of Excellence", Warner Books, New York, 1984
- 130 „Префизибилити студија за изградба на топилница на бакар во Македонија“,Макметал инженеринг- Скопје, 1980
- 131 Proposal for supply of engineering and equipment for construction of a Lead Smelter in Probishtip, Snamprogetti, Rome-Italy, 1989
- 132 Rai, Arun, “ Critical Success Factors For Strategica Alliances in the Informationa Technology Industry: An Empirical Study”, Southern Illinois University, Carbondale, 1996
- 133 Reich B. Robert and Mankin D. Eric, „Joint Ventures with Japan Give Away our Future”, *Harvard Business Review*, Boston, March-April 1986
- 134 Ring P S, "Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academ,y of Management Review*,19(1):90-118, 1994
- 135 Rivers A Jennifer,"Types, Advantages and Disadvantages of Strategic Alliances, 2007
- 136 Robson J. Matthew and Katsikeas S. Constantine, „International Strategic Alliance Relationships within the Foreign Investment Decision Process”, Emerald Group Publishing Ltd., 2005

- 137 Ruekert R W and Walker W C," Marketing Interaction With Other Functional Units: A Coceptual Framework of Empirical Evidence", Journal of Marketing,51(1):1-19,1987
- 138 Schneider S C," National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management, Human Resource Management, 1988
- 139 Sengupta S, "Strategic Alliances For Complementary Products: A Theoretical and Empirical Study", University of California, Berkley, CA, 1991
- 140 Shan W," An Empirical Analysis of Organizational Strategies in High Technology Firms", Strategic Management Journal,11(2);129-139, 1990
- 141 Шуклев Бобек, Дракулевски Љубимир, „Стратегиски менаџмент,,“ второ издание, Економски факултет, Скопје, 2001
- 142 Smith J B and Barclay Donald W," The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", Journal of Marketing, 61(1):3-21, 1997
- 143 Spekman R and Mohr J, " Characteristics of Partnership Success: Partnership Attribute, Communication Behavior and Conflict Resolution", Strategic Management Journal, 15:135-152, 1994
- 144 Spekman, Robert E., Lynn A. Isabella, and Thomas C. MacAvoy, „Alliance
- 145 St. John Diane, „Old Competitors are New Co-Conspirators- Partnership Between Communicators and other Departments”, Communication World, April 1996
- 146 „Study of Economic Development of Veles Municipality“ (pg. 45 and 46), AgencyATREZ Ltd., 2001
- 147 „Swissair’s Alliances”, Harvard Business School, Boston, case number 9-794-152 March 22, 1995,
- 148 „The FS-X Project”, Harvard Business School, case number 9-391-160, Boston
- 149 Todeva Emanuela & Knoke David," Strategic alliances and Models For Collaboration", Management Decision,Vol 43 :1, 2005
- 150 Tong T W Reuer J J,"Competitive Cosequences of Interfirm Collaboration: How Joint Ventures Shape Industry Profitability", Journal of International Business Studies, 2010
- 151 Tsang Eric W K," Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future", The Journal of management Studies,35(6):747-772,1998
- 152 Vandeburg Jennifer M, Fulton Joan R, Hine Susan and McNamara Kevin T, “ Driving Forces and Success Factors for Mergers, Acquisitions and Strategic alliances among Local Cooperatives”, NCR – 194 Annual Meeting, Las Vegas, Nevada, December 13, 2000
- 153 Vanhaverbeke Wim, „Competition Between Alliance Blocks: The Case of RISC Microprocessor Technology”, Organizational Studies, 2001
- 154 Varadarajan P and Cunningham Margaret,"Strategic alliances: A Synthesis of Coceptual Foundations", Journal of the Academy of marketing Science,23(4):282-296,1995
- 155 Verney L.R., „Economic and Technological Aspects of Sulfide Smelting Processes”, Journal of metals, January 1984
- 156 Vivio J. Nicholas, „Alliance Strategies: Case Studies”, George Washington University Occasional Paper Series, 2004
- 157 Walter Jorge, Lechner Christoph, Kellermanns FranzW," Knowledge transfer between and Wihin Alliance Partners:Private Versus Colective Benefits of Social Capital, Joournal of Business Research,January, 2007
- 158 Werner H Hoffmann and Roman Schlosser, " Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium Enterprises-An Empirical Survey", Science Direct-Long Range Planning, July 2001
- 159 Winston Andrew, "Resilience in a Hotter World", Harvard Business Review, April 2014
- 160 [www.euromaxresources.com](http://www.euromaxresources.com) 2008

- 161 „Xerox and Fuji Xerox”, Harvard Business School, case number 9-391-156, Boston
- 162 Yoshino Y Michael and Rangan U. Sinrivasa, „Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization”, Harvard Business School Press, Boston, 1995
- 163 Zaman Manir and Felix Mavondo, “Measuring Strategic Alliance Success: A Coceptual Frameork”, Monash University, 2001
- 164 Zhang Anming and Zhang Yimin, „Rivalry Between Strategic Alliances”, University of British Columbia (Dec 2003) Revised April 2005
- 165 Zwilling Martin, "Make your Competition Work for You", HBS Blog Network, April, 2011

# **ПРИЛОЗИ**

## Прилог 1

### П Р А Ш А Л Н И К 1

#### 1. Општи податоци за компанијата:

Број вработени \_\_\_\_\_

Старост (години на постоење) \_\_\_\_\_

Сектор и дејност \_\_\_\_\_

Форма на организација \_\_\_\_\_

#### 2. Меѓународна стратегија на компанијата

- a. **Мулти - домашна стратегија** (во земјата на потекло на фирмите се произведува а се извезува надвор)
  - б. **Интернационална стратегија** (се произведува во различни земји и се продава во различни земји)
  - в. **Транснационална стратегија** (постоење на независни филијали во различни земји со локален фокус)
  - г. **Глобална стратегија** (поврзани меѓународни операции со висок степен на интегрирање на меѓународните операции, се произведува во една земја еден вид /дел на производ, во друга земја друг вид производ, во трета земја трет вид а во четвртата земја се врши склопување/финализирање на производот)
3. Дали имате формирано некое од наведените видови стратегиски партнерства, или пак имате намера да формирате? (Објаснете го одговорот)
- a. **Партнерства базирани на размена на производи „Supply alliances“**(вклучуваат размена на производи со цел намалување на трансакционите трошоци)
  - б. **Партнерства базирани на корпоративно учење** (имаат за цел да развијат нови способности преку трансфер на технологија или заедничко истражување)
  - в. **Партнерства базирани на позиционирање на пазарот, „Позиционирачки партнерства“**(овозможуваат да се добие одредена позиција на пазарот со развивање на побарувачката за одреден производ, ширење на технологијата или развивање на доминантен стандард на пазарот)
4. Каква улога имаат или би можеле да имаат стратешките партнерства во рамки на индустријата во која делувате? Објаснете.

5. Кои карактеристики се пресудни и најважни за вас при изборот на вашите партнери?
6. Каква е структурата на вашите партнерства?
- а. **“non-equity”** без учество на капитал и во сопственоста, партнерството се базира на договори кои можат лесно да се раскинат. (компаниите ги здружуваат ресурсите но остануваат независни субјекти) (овој вид структура е особено поволен за: освојување нови пазари, заедничко истражување и развој, делење и унапредување на постојната технологија, заедничко производство и маркетинг на производот и сл.)
  - б. **“equity”** (вклучување во сопственоста на компаниите –партнери каде секоја од нив вложува капитал во партнерството) можни форми:
    - заеднички вложувања** ( компаниите ги здружуваат средствата и формираат различен самостоен деловен субјект)
    - “joint equity swaps”** заеднички капитални промени ( компаниите ја разменуваат сопственоста меѓусебно, ги разменуваат акциите или ги комбинираат деловните активности со друга компанија заради остварување на некоја стратешка цел како на пример воспоставување на долгорочна посветеност на соработката и развојот))
    - малцински партнерства, филијали или фирми „сателити“** (компаниите преземаат одредена капитална позиција во друга компанија)
7. Како ги менаџирате вашите партнерства (која стратегија ја користите)?
8. Кои се предизвиците со кои се соочувате при менаџирање на стратешките партнерства?
9. Дали сте дел од мрежно поврзување или дали имате намера за мрежно поврзување во иднина? (Објаснете)

*(Мрежно поврзување или консталација претставува збир на компании кои се поврзани заедно со стратешки партнерства и конкурираат во одредено конкурентно подрачје, односно во одредена деловна активност, пазар или технологија. Овој збир на стратешки партнерства заеднички создава голем број средства кои се употребуваат во специфичен конкурентен простор. Согласно со одреденото конкурентно подрачје, консталациите можат да конкурираат против други консталации или против единечни компании. Ова мрежно поврзување или групација на фирмите, не ја претставува целокупната мрежа на релации во рамките на одредена индустрија. Консталациите, всушност, претставуваат голем број мрежни поврзувања кои конкурираат меѓусебно во рамките на одредена индустрија. Всушност, консталацијата претставува можна алтернатива за една компанија да раководи со многубројните способности и вештини. Секоја една од овие консталации е составена од*



*индивидуални фирми. Меѓутоа, компаниите во рамки на своето мрежно поврзување или консталација, ги координираат меѓусебно нивните активности кога конкурираат заедно како група.)*

10. Каква е тековната пазарна динамика и каде се гледате себе си во следните 5-10 години?
  - а. Какви активности преземале вашите конкуренти во последните 3 години со кои влијаеле врз пазарната динамика?
  - б. Што сте преземале вие (вашата компанија) за да влијаете на пазарната динамика?
11. Дали сметате дека стратешките партнерства што сте ги склучиле или кои би ги склучиле со одредени компании во иднина, влијаеле или би можеле да влијаат да се зголеми вашата конкурентна позиција? (Објаснете)
12. Наведете и објаснете накратко еден случај од вашето искуство кога стратешкото партнерство помогнало (допринело) да се зголеми конкурентна предност на вашата компанија.
13. Кои се вашите уникатни способности/вештини? Во што се состои вашата конкурентна предност?
14. Која е конкурентната предност што сте ја поттикнале или би можеле да ја поттикнете со помош на стратешко партнерство со конкурент?
  - а. подобрување на пристапот кон ресурси и пазари,
  - б. унапредување на развојот со градење на способности од светски размери (world-class),
  - в. градење финансиска моќ со зголемување на приходи и намалување на ризици.
  - г. друго (објаснете)
15. Дали вашите стратешките партнерства биле успешни? Кои се причините за успех?
  - а. јасно чувство за мисија и цели,
  - б. силен водечки тим со лична посветеност кон успехот на стратешкото партнерство,
  - в. тимска работа,
  - г. доверба помеѓу учесниците,
  - д. поделбата на вредности и разликата на култури помеѓу партнерите,
  - ѓ. поттикнувачи и погодности за делење на способности и вештини

- е. ефикасна поддршка на врвниот менаџмент,
- г. друго (објаснете)

16. Идентификувајте ги причините за неуспех на стратешките партнерства.
- а. слаб водечки тим, без силна посветеност,
  - б. погрешни очекувања за способностите на партнерот,
  - в. слаба поддршка од врвниот менаџмент;
  - г. нејасни пораки за мисијата на стратешкиот партнер,
  - д. несовпаѓање со вредностите и културата на партнерот,
  - ѓ. слаби механизми за работење и ревизија
17. Дали сметате дека Владата може да помогне во промовирање на вашата конкурентност во странство со поттикнување на стратешките партнерства (пр. спојување на потенцијалните партнери ,обезбедување на информации за потенцијалните партнери преку трговските канцеларии, економски промотори и сл.)?
18. Дали сметате дека стратешките партнерства им овозможуваат на компаниите да се борат со интензивната меѓународна конкуренција која резултира од глобализацијата на светската економија и како резултат на брзите технолошки промени?
19. Кои се предизвиците во вашата индустрија?
- а. Зголемување на енергетската ефикасност,
  - б. управување со потрошувачката на вода
  - в. максимално искористување на ресурсите,
  - г. намалување на ризиците
  - д. постигнување на ефикасно усогласување со регулаторите
  - ѓ. друго. Објаснете

**П Р А Ш А Л Н И К 2**

- 1. КРАТОК ИСТОРИЈАТ НА ФИРМАТА**
- 2. ТЕКОВНА СОСТОЈБА**
  - ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ**
  - ИНСТАЛИРАНИ КАПАЦИТЕТИ И ТЕХНИЧКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА НОСЕЧКИТЕ ПРОИЗВОДНИ АГРЕГАТИ И ТЕХНОЛОШКИ ЛИНИИ**
  - СТРУКТУРНО ПРИЛАГОДУВАЊЕ СПОРЕД КРИТЕРИУМИТЕ НА ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНТНОСТ ( реконструкција и модернизација, реализирани инвестициони зафати, динамизирање на производни активности, подобрување на енергетска ефикасност итн.)**
  - ДЕЛОВНА СТРАТЕГИЈА ( потрошувачи, квалитет, трошоци, степен на користење на капацитети итн)**
  - СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ (главни менаџмент процеси)**
  - ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА НОВИ ЕВРОПСКИ ЕКОЛОШКИ СТАНДАРДИ И ПРЕДВИДЕНИ АКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОНИ ВЛОЖУВАЊА (контрола на загадување, управување со животна средина, усогласување со најдобри техники)**
- 3. ПРОИЗВОДЕН ПРОГРАМ**
  - ИЗВОЗ ( по вредност,количина и земји)**
- 4. КОНКУРЕНТИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ВО ДРУГИ ЗЕМЈИ**