



Универзитет “Св. Кирил и Методиј” во Скопје
Економски факултет - Скопје

Кандидат
м-р Наташа Ристовска

Планирање во глобалните претпријатија

докторска дисертација

Ментор
проф. д-р Бобек Шуклев

Скопје, јануари 2012 година

Комисија за одбрана:

1. Проф. д-р Бобек Шуклев

2. Проф. д-р Љубомир Дракулевски

3. Акад. проф. д-р Таки Фити

4. Проф. д-р

5. Проф. д-р

Планирање во глобалните претпријатија

АПСТРАКТ

Глобализацијата го намалува значењето на традиционалните начини за водење на бизнисот, а ја зголемува потребата од глобален начин на размислување и од планирање на деловните активности. Целта на оваа докторска дисертација е да обезбеди разбирање на планската активност на претпријатијата во современи услови на функционирање.

Истражувањето се фокусира на процесот на планирање во глобалните претпријатија. Се објаснуваат чекорите и фазите кои ги вклучува процесот на планирање во глобалните претпријатија, се елаборира значењето на соодветното формулирање на целите и стратегиите за настап на глобалниот пазар. Се овозможува разбирање на клучните функционални аспекти на глобалното деловно планирање. Детерминирани се инструментите за планирање и соодветните софтвери како поддршка за успешното планирање во глобалните претпријатија. Посебно внимание се посветува и на дизајнирањето на глобалните бизнис планови. Исто така, утврдени се и карактеристиките на системот на глобално стратегиско планирање, кое му е потребно на претпријатието за да се справи со брзо променливото глобално окружување и новата конкуренција, а во насока на остварување на стратегиските цели.

Во докторската дисертација, теоретската дискусија за предизвиците на планирањето во глобалните претпријатија е поткрепена со резултатите од спроведеното емпириско истражување во пет глобални претпријатија во Република Македонија, при што се утврдува степенот на примена на планирањето, како и практичната улога, значење и потребата од планирање за успешно остварување на целите на глобалните претпријатија.

Клучни зборови: глобализација, глобален пазар, глобална стратегија, глобално претпријатие, глобално деловно планирање, глобално стратегиско планирање

Planning in global enterprises

ABSTRACT

The fast rate of globalization renders the traditional ways of doing business irrelevant and leads to the emergence and increasing importance of global business planning and global mindset. The aim of this doctoral dissertation is to provide an understanding of the enterprise planning function and activity in modern conditions of operation.

The survey focuses on the planning process in global enterprises. Explanation of the steps and phases in the global planning process, and discussion about the importance of formulating appropriate goals and strategies for entering the global market, is included. This thesis provides an understanding of key functional aspects of global business planning. It also talks about the instruments for planning and related software programs supporting the planning process in global enterprises. The preparation of global business plans is closely analyzed. Finally, the paper examines the characteristics of the system of global strategic planning, necessary for the global enterprises to deal with rapidly changing global environment, to meet new competition, and to achieve strategic goals.

Finally, the theoretical discussion of the challenges for effective planning in global enterprises is supported by the results of the conducted empirical research in several global enterprises in the Republic of Macedonia, determining the business planning practices and the role, the importance and the necessity of planning for successful realization of their objectives.

Keywords: globalization, global market, global strategy, global enterprise, global business planning, global strategic planning

СОДРЖИНА

ВОВЕД	1
1. Актуелност на истражувањето	2
2. Предмет и цел на истражувањето	3
3. Очекувани резултати и научен придонес од истражувањето	3
4. План на презентација на истражувањето.....	5
5. Методологија на истражувањето	7
ГЛАВА 1 ФЕНОМЕНОТ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ.....	8
1. Глобализација, антиглобализација и глобалните притисоци.....	9
1.1 Феноменот на глобализација.....	9
1.2 Предности и недостатоци на глобализацијата	10
2. Фази на глобализацијата.....	15
3. Фактори кои ја поттикнуваат глобализацијата	19
4. Глобализација на пазарите и развој на глобалниот бизнис.....	21
4.1 Димензии на глобализацијата	25
4.2 Општествени ефекти на пазарната глобализација.....	27
4.3 Ефекти на глобализацијата на ниво на претпријатија	31
5. Глобализација наспроти локализација	32
5.1 Фактори за глобализација	32
5.2 Придобивки од глобализацијата	36
5.3 Фактори за локализација	38
5.4 Придобивки од локализацијата	42
5.5 Глобална интеграција наспроти локална одговорност.....	42
6. Глобални трендови и идни сценарија	44
6.1 Глобални предизвици	46
6.2 Сценарија за иднината.....	49
6.3 Иднината на глобалните претпријатија.....	55
ГЛАВА 2 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	59
1. Учесници во глобалниот бизнис	60
1.1 Глобални претпријатија	62
1.2 Мали и средни претпријатија	63
1.3 Ново создадени глобални претпријатија.....	65

1.4	Невладини организации.....	66
2.	Причини за глобализација на претпријатијата.....	67
2.1	Разлики помеѓу глобалниот и домашниот бизнис	67
2.2	Ризици при глобализација на активностите на претпријатијата	69
2.3	Причини за спроведување на глобална експанзија.....	72
3.	Дизајнирање на глобална стратегија	75
3.1	Улогата на стратегијата во глобалниот бизнис.....	76
3.2	Национална наспроти глобална стратегија	78
3.3	Стратегии за глобализација на претпријатијата.....	80
3.4	Структура на глобалната стратегија	86
3.5	Значење на стратегијата.....	94
4.	Создавање на глобална организација	96
4.1	Централизирана и децентрализирана структура.....	98
4.2	Транснационален модел.....	104
5.	Креирање и одржување на глобална конкурентска предност.....	107
5.1	Создавање на конкурентска предност	107
5.2	Одржување на конкурентска предност.....	109
6.	Општествена одговорност на глобалното претпријатие.....	112
6.1	Концептот на општествена одговорност и неговото значење.....	112
6.2	Улогата на законските прописи во развојот на општествената одговорност.....	116
	ГЛАВА 3 ГЛОБАЛНИТЕ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО ПЛАНИРАЊЕ.....	121
1.	Интегрирано деловно планирање – врската помеѓу стратегиското, оперативното и финансиското планирање	122
1.1	Елементи на планирањето и неговото значење	122
1.2	Интегрираното деловно планирање – иднина и решение за унапредување на планирањето	124
2.	Дизајнирање на глобални бизнис планови	128
2.1	Целта на глобалниот бизнис план	128
2.2	Елементи на глобалниот бизнис план	130
3.	Глобално планирање на деловните функции на претпријатието	134
3.1	Глобално маркетинг планирање	135
3.1	Планирање и управување со производствените процеси во глобални рамки.....	142
3.2	Глобално финансиско планирање	151

3.3	Планирање на човечките ресурси во глобалните претпријатија	161
4.	Корпоративни инструменти и техники за глобално деловно планирање.....	169
4.1	Видови методи за планирање.....	170
5.	Современи системи за планирање – софтвери за успешно планирање...177	
5.1	Традиционални и современи системи за планирање	177
5.2	Софтвери за планирање	180
ГЛАВА 4	СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	190
1.	Стратегиски фокусирано деловно планирање во глобалните претпријатија.....	191
1.1	Стратегиското планирање и стратегиските промени.....	191
1.2	Приоди за стратегиско планирање во глобалните претпријатија.....	194
1.3	Рамка на стратегиски фокусирано деловно планирање	196
2.	Карактеристики на системот на глобално стратегиско планирање	199
2.1	Глобален стратегиски менаџмент и глобално стратегиско планирање ..	199
2.2	Чекори во формулирање на глобалната стратегија	204
2.3	Нивоа на стратегијата во глобалните претпријатија	205
2.4	Проблеми на стратегиското планирање	210
2.5	Користи од глобалното стратегиско планирање	212
2.6	Значење на стратегиското планирање.....	214
3.	Стратегиското планирање и контролата во глобалните претпријатија	215
3.1	Врската на планирањето и контролата	215
3.2	Креирање на ефикасна стратегиска контрола	217
3.3	Врвниот менаџмент и стратегиската контрола.....	220
3.4	Видови контрола во глобалните претпријатија.....	221
4.	Глобалното стратегиско планирање и методите на предвидување.....	224
4.1	Планирање наспроти предвидување	224
4.2	Методи на предвидување	226
5.	Глобалното стратегиско планирање наспроти процесот на стратегиско размислување	230
5.1	Разлики меѓу стратегиското размислување и стратегиското планирање	230
5.2	Карактеристики на стратегиското размислување	235

ГЛАВА 5 УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ КАЈ ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	242
1. Странските инвестиции и глобалните претпријатија во Република Македонија.....	243
2. Процесот на планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија.....	245
2.1 Цел на истражувањето.....	245
2.2 Методологија на истражувањето	246
2.3 Резултати од истражувањето	246
ЗАКЛУЧОК.....	258
ЛИТЕРАТУРА.....	268
ПРИЛОГ	282
Прилог 1 - Листа на анкетирани глобални претпријатија во Република Македонија.....	283
Прилог 2 – Анкетен прашалник	284

В О В Е Д

- 1. Актуелност на истражувањето**
- 2. Предмет и цел на истражувањето**
- 3. Очекувани резултати и научен придонес од истражувањето**
- 4. План на презентација на истражувањето**
- 5. Методологија на истражувањето**

1. Актуелност на истражувањето

Претпријатијата се вклучуваат во процес на проширување и развој на нивните активности за да ги искористат придобивките од економијата од обем делувајќи на глобалниот пазар. Секое претпријатие применува различен вид на стратегија за влез на странскиот пазар, а очигледно е дека не се применува истиот начин на работење на глобалниот пазар како на домашниот национален пазар. Според стратегиите кои што ги применуваат претпријатијата постојат различни видови мултинационални претпријатија. Глобалните претпријатија имаат специфични карактеристики кои ги издвојуваат од другите видови на претпријатија. Секое претпријатие кое има за цел успешно претставување на светскиот пазар потребно е да посвети големо внимание на процесот на истражување на пазарот кој има намера да го освојува и процесот на планирање на активностите како една од најзначајните функции на глобалниот менаџмент. Планирањето е процес на поставување на организациските цели и процес на детерминирање на методите за постигнување на тие цели. Стратегиското планирање претставува проектиран пат кој претпријатието го следи здружувајќи ги своите организациски можности со антиципираните промени на окружувањето во насока на остварување на целите. Стратегиското планирање како процес на формулирање на стратегиските одлуки му овозможува на претпријатието да ги постигне своите стратегиски цели. Стратегиските планови се особено потребни при промена на производите и услугите на претпријатието или заради управување со организациските промени, развојот на организацијата и организациската структура при проширување на активностите. Во основа, домашните и глобалните бизнис процеси се многу слични разликувајќи се само во одредени специфичности. Разликата помеѓу процесот на планирање во домашните и глобалните претпријатија се должи на комплексноста и неизвесноста на глобалното окружување. Процесот на планирање е изложен на сè поголеми предизвици доколку ситуациите и средината се покомплексни и брзо менливи. Сложеноста и неизвесноста на глобалниот менаџмент произлегува од влијанието на неколку фактори кои доминираат во глобалното бизнис окружување. Тие влијанија ги подразбираат економските, политичките, правните фактори, како и влијанијата на владината политика во земјата домаќин,

флуктуациите на девизните курсеви, конкуренцијата на локалниот бизнис, како и културните варијации помеѓу нациите. Во овие услови, глобалното претпријатие, прво треба да ја идентификува пазарната средина за своите производи и услуги, а потоа да ја оцени сопствената способност и конкурентска предност да го освои пазарот. Според тоа, планирањето во глобалните претпријатија е значајно за опстанок, заради освојување на нови пазари и пазарни сегменти, или пак за зголемување на профитабилноста. Денес е важно за претпријатијата добро да ги постават целите, плановите и стратегиите во согласност со трендовите и промените во глобалното окружување за да остваруваат одржлива конкурентска предност и успех во работењето.

2. Предмет и цел на истражувањето

Предмет на истражување на докторската дисертација е процесот на планирање во глобалните претпријатија и различните аспекти на глобалното деловно планирање, со посебен осврт на улогата, значењето, примената и потребата од планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија.

Целта на докторската дисертација е да изврши истражување на карактеристиките на планирањето во глобалните претпријатија заедно со основниот концепт, функционалните подрачја на планирање и стратешкото планирање. Намерата на истражувањето е да ја потврди користа и потребата на глобалните претпријатија од планирање и стратешко управување со тековните и идните активности поради брзите и непредвидливи промени во глобалното окружување и заради позитивните ефекти врз перформансите и создавањето на глобална конкурентска предност. За остварување на целта на трудот, покрај теоретските образложенија, спроведено е и емпириско истражување за примената на планирањето во глобалните претпријатија во Република Македонија.

3. Очекувани резултати и научен придонес од истражувањето

Истражувањето е реализирано со анкетен прашалник на македонски и англиски јазик доставен лично и по пат на електронска пошта, и преку интервју со менаџерите во глобалните претпријатија во Република Македонија. Периодот на спроведување на истражувањето е од мај до септември 2011 година, при што се

опфатени пет глобални претпријатија присутни на македонскиот пазар, и тоа, ArcelorMittal, Johnson Controls, Johnson Matthey, Societe Generale Group – Охридска Банка и Deutsche Telekom AG - Македонски Телеком АД Скопје.

Резултатите од истражувањето треба да придонесат во потврдување на теоретските сознанија за значењето и позитивното влијание на планирањето врз остварувањето на целите и финансиските резултати на глобалните претпријатија. Резултатите треба да овозможат разбирање на потребата од планирање, правилно формулирање и реализирање на корпоративните цели, политики, планови и стратегии заради постигнување на глобален успех. Со истражувањето треба да се овозможи комплетна слика на процесот на планирање во глобалното променливо конкурентско окружување во кое претпријатијата бараат и користат профитни можности.

Придонесот на овој труд е и во потенцирање на современите текови во светската економија вклучувајќи го феноменот на глобализација, глобалните претпријатија како главни учесници и носители на глобалниот бизнис и потребата и користа од планирањето на глобалните активности како основа за успешно справување со глобалните предизвици.

Исто така, истражувањето може да придонесе во зголемување на свеста на домашните менаџери за трендовите на глобалниот бизнис и потребата за нивно поголемо ангажирање и искористување на сопствените менаџерски и корпоративни предности за вклучување во глобалната бизнис средина, со цел подобрување на економскиот просперитет и стандардите за живот на луѓето во земјата и остварување на поголеми резултати.

Исто така, овој труд може да биде и скроман придонес за секој менаџер кој се соочува со бројни секојдневни меѓународни бизнис трансакции и менаџерите кои започнуваат или градат кариера како експатријатни менаџери со цел да се запознаат со планирањето во глобалните претпријатија. Резултатите од истражувањето може да претставуваат поттик за домашните претпријатија да ја максимизираат својата ефикасност од работењето преку бизнис активности надвор од националните граници, дислоцирање на производствените капацитети, обезбедување на ефтини сировини, лесен приод до современа технологија и знаење, подобрување на квалитетот на производството и иновации, зголемување

на конкурентната способност и преземање на стратегиски чекори за поефективно извршување.

4. План на презентација на истражувањето

Целокупното истражување во докторската дисертација која се занимава со **Планирање во глобалните претпријатија** е систематизирано во вовед, пет глави, заклучок, литература и прилог.

Во **воведот** е објаснета актуелноста на проблематиката на планирање во глобалните претпријатија, определен е предметот и целта на истражувањето, утврдени се резултатите и научниот придонес, и поставена е методологијата на истражувањето.

Во првата глава на докторската дисертација под наслов **Феноменот на глобализација и глобалните предизвици** истражувањето се фокусира на предностите и недостатоците на трендот на глобализација, фазите на процесот на глобализација, како и придобивките од глобализацијата наспроти користите од локализацијата. Во продолжение се објаснуваат ефектите на пазарната глобализација и глобализацијата на ниво на претпријатие. На крајот, се претставени идните глобални трендови и сценарија.

Во втората глава со наслов **Карактеристики на глобалните претпријатија** се определени учесниците во глобалниот бизнис, како и причините и ризиците од спроведување на глобална експанзија на активностите на претпријатијата. Понатаму, се елаборира дизајнирањето на глобалната стратегија и соодветната глобална организациска структура. Исто така, се потенцира потребата од создавање и одржување на конкурентска предност кај глобалните претпријатија на глобалниот пазар, но и зголеменото значење на примената на концептот на општествена одговорност во делувањето на глобалните претпријатија.

Третата глава со наслов **Глобалните аспекти на деловното планирање** се однесува на глобалното планирање на деловните функции на претпријатијата, дефинирање на карактеристиките на глобалното маркетинг планирање, планирањето на глобалните производствени активности, глобалното финансиско планирање и планирањето на човечките ресурси во глобалните претпријатија. Во

продолжение, се разработува интегрираното деловно планирање како начин за унапредување на планирањето, а се обработуваат и современите системи и софтвери за планирање како подлога за успешно планирање. Се потенцира значењето од правилна изработка и дизајнирање на глобалните бизнис планови. Исто така, врз основа на истражувањето се класифицираат и методите на планирање кои глобалните претпријатија најредовно ги користат.

Во четвртата глава под наслов **Стратегиското планирање во глобалните претпријатија** акцент се става на релацијата помеѓу планирањето и стратегијата односно се дефинира рамката на глобално стратегиско планирање, како и проблемите и користите од стратегиското планирање во глобалните претпријатија. Во продолжение, истражувањето е насочено кон утврдување на врската на стратегиското планирање и контролата во глобалните претпријатија. Исто така, се укажува на поврзаноста на глобалното стратегиско планирање и процесот на предвидување, и се утврдуваат разликите помеѓу стратегиското планирање и стратегиското размислување во глобалните претпријатија.

Петтата глава со наслов **Улогата и значењето на процесот на планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија** е посветена на анализата на податоците од емпириското истражување кое се фокусира на процесот на планирање во пет глобални претпријатија во Република Македонија.

Интегрален дел на дисертацијата претставува и **заклучокот** во кој се систематизираат најзначајните сознанија од проблематиката на планирање во глобалните претпријатија, предизвиците, проблемите, факторите и причините за примена на различните аспекти на деловното планирање, и значењето на планирањето за остварување на целите и создавање на конкурентската предност кај глобалните претпријатија.

На крајот на докторската дисертација приложена е **литература** во која се наведени 206 библиографски единици, од кои 56 статии, 15 извори од интернет, 142 книги од странски автори, а 78 од нив се објавени после 2000-та година.

Последниот дел на дисертацијата е **прилогот** кој содржи листа на анкетираниите глобални претпријатија во Република Македонија и анкетен прашалник.

5. Методологија на истражувањето

Методологијата на истражувањето се однесува на определување на постапката, концептите и техничкиот процес на изработка на дисертацијата во насока на добивање на очекуваните резултати.

Во изработката на трудот се користат повеќе методолошки приоди и тоа: метод на анализа, метод на индукција и дедукција, компаративна метода, метод на квалитативна анализа, синтезата како метод кој појавите ги сфаќа како дијалектичко единство на разновидни, но внатрешно поврзани елементи кои чинат единствена целина, и статистичкиот метод. Низ една сеопфатна анализа и примена на различните постапки и концепти, во заклучните согледувања се сумирани резултатите од истражувањето.

При подготовката на докторската дисертација е применета разновидна домашна и странска литература како теоретска основа на истражувањето, секундарни извори на податоци, анализа на податоци од библиотека, постојна и актуелна документација од веб страни на претпријатија, анализа на оригинални документи, годишни извештаи, примена на студии на случај, стручна помош од раководни тимови на претпријатија преку разговори и анкетни прашалници, материјали обезбедени од семинари и истражувања од областа на глобалниот менаџмент, како и сопствени истражувања.

ГЛАВА 1

ФЕНОМЕНОТ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ

*Се вели дека аргументирањето против
глобализацијата е исто како аргументирање
против законите на гравитација.*

Кофи Анан (2000)

1. Глобализација, антиглобализација и глобалните притисоци

1.1 Феноменот на глобализација

Во светската економија се случуваат значајни промени. Брзо се менува светот во кој националните економии беа релативно самостојно одржани ентитети, изолирани едни од други со бариери во меѓуграничната трговија и инвестиции, со далечината, временските зони и јазикот, и со националните разлики во владините прописи, културата и деловните системи. Се создава свет во кој бариерите во меѓуграничната трговија и инвестиции исчезнуваат, перципираната далечина се намалува поради напредокот во транспортот и телекомуникациската технологија, материјалната култура почнува да изгледа слична во целиот свет, а националните економии се спојуваат во меѓузависен глобален економски систем. Овој процес е познат како глобализација.

Глобализацијата може да се дефинира како процес на социјално, политичко, економско, културно и технолошко интегрирање помеѓу државите во целиот свет. Глобализацијата се разликува од интернационализацијата по тоа што интернационализација е процес во кој бизнисот ги преминува националните и културните граници, додека глобализацијата е визија за креирање на единствен светски пазарен ентитет или пазар без граници. Доказите за глобализацијата можат да се видат во зголемените нивоа на тргување, капитални текови и миграција. Глобализацијата е олеснета со помош на технолошкиот развој во транснационалните комуникации, транспортот и патувањата. Thomas Friedman, во неговата книга “Светот е рамен” идентификува десет фактори кои го забрзуваат трендот на глобализација, вклучувајќи го паѓањето на Берлинскиот ѕид, започнувањето на бизниси надвор од националните граници и извршување на дел од активностите на претпријатијата преку договори со специјализирани надворешни соработници¹, чија комбинација овозможува драматично интензивирање на ефектите на зголеменото глобално поврзување. Според тоа, во изминатите години, глобализацијата го забрза својот подем, креирајќи можности и предизвици за глобалниот бизнис и менаџмент.

Глобализацијата често се претставува како нов феномен кој е поврзан со пост воениот период, после завршувањето на Втората светска војна. Сепак,

глобализацијата не е новитет во модерниот свет. Нејзините корени се наоѓаат уште во античките времиња. Глобализацијата го забрзала својот раст како резултат на обемот на глобална трговија кој драматично се зголемува во текот на последната деценија. За време на различните временски периоди, речиси секоја цивилизација имала свој придонес за експанзијата на трговијата. Денес, секоја нација и зголемен број на претпријатија продаваат и купуваат стоки на меѓународните пазари. Големиот број на пронајдоци како и глобалниот развој и напредок ја поттикнуваат и одржуваат ваквата активност.

1.2 Предности и недостатоци на глобализацијата

Позитивна страна на глобализацијата е тоа што, глобалната трговија и инвестициите продолжуваат со својот раст и носат богатство, вработување и технолошки развој во многу региони низ целиот свет. Додека некои нови брзорастечки економии немаат корист од глобализацијата и интеграцијата, забрзаниот раст на мултинационалните претпријатија од државите во развој рефлектира зголемено вклучување на сите региони од светот во процесот на глобализација. Сепак, со забрзаниот раст на глобалното поврзување, се зголемиле и противречностите на глобализацијата, но се зголемил и бројот на нови вложувања и нови бизниси заради надминување на глобалните притисоци². Овие притисоци можат да се видат при протестите на состаноците на Светската трговка организација, Меѓународниот Монетарен Фонд и останатите глобални органи, како и во постојаните повици од страна на земјите во развој да се направи глобалниот трговски систем поотворен кон нивните економски и социјални потреби. Невладините организации многу поактивно започнаа да ги искажуваат нивните грижи во врска со потенцијалните слабости на економската глобализација.³

Во врска со придобивките од глобализацијата, пропонентите на глобализацијата веруваат дека секој може да има корист од глобализацијата, и тоа преку пониските цени на производите, поголемата достапност на различни производи, подобри работни позиции и олеснет приод до современата технологија. Теоретски, индивидуите во развиените пазари ќе се стремат кон подобро образование и подобра обука кои ќе ги подготват за идните позиции,

додека граѓаните од пазарите со забрзан развој и неразвиените земји ќе почувствуваат добивка од зголемените капитални текови во овие земји кои што ќе го стимулираат нивниот раст и развој.

Критичарите не се согласуваат со ова и сметаат дека големата бројка на вработувања надвор од националните граници што е резултат на префрлање на производствените активности надвор од границите на матичната земја во земјите каде има помали трошоци за работната сила, не создава подобри можности за матичната земја на претпријатијата туку најголема корист од глобализацијата имаат генералните менаџери на претпријатијата. Пропонентите тврдат дека загубите на работните места се природна последица на економските и технолошките промени и дека проширувањето на бизнисот надвор од националните граници ја зголемува конкурентноста помеѓу претпријатијата и помага во зголемувањето на вкупниот економски подем.⁴ Опонентите потенцираат дека растот на трговските дефицити и бавното зголемување на платите им штети на економиите и дека глобализацијата се движи пребрзо на пазари со забрзан раст, што може да резултира со економски колапс⁵. Освен тоа, критичарите расправаат дека кога производството ќе се префрли во друга држава со цел да се искористат придобивките од пониските трошоци за работна сила и придобивките на послабо законски регулираните средини, креира така наречена „трка кон дното“, во која претпријатијата и државите вршат огромен притисок за намалувањето на платите и работните услови⁶.

Една од државите која се наоѓа во центарот на дебатите за глобализацијата е Индија. Оваа земја е корисник на значајни странски инвестиции, особено во секторот на услуги за изработка на софтвер односно ИТ секторот. Меѓутоа, недостатокот на вода за пиење, енергија, лошите патишта, недостатокот на модерни мостови, ги прават исклучително тешки условите за претпријатијата да ги прошируваат своите активности на овој пазар. Поради ваквите лоши услови имало и случаи на значајни загуби за претпријатијата кои се одлучиле да ја користат Индија како основа за проширување на нивното производство надвор од националните граници, а такво искуство имало претпријатието Nokia на кое му биле уништени илјадници мобилни телефони поради недостатокот на складишен простор на еден од аеродромите во Индија во услови на бура во периодот додека

се чекало натоварување на производите за извоз. Со јавниот долг од 82% од БДП, Индија се наоѓа на позицијата која што ја имаше Кина пред една деценија. Можно е Индија да ги следи чекорите на Кина и да продолжи со брзиот раст во приходи и богатства, меѓутоа, исто така е можно предизвиците со кои се соочува Индија да бидат далеку поголеми од капацитетот на земјата да одговори на нив⁷.

Овој пример илустрира еден од начините со кои глобализацијата поттикнала особена грижа во врска со нејзините социјални влијанија и влијанието врз окружувањето⁸. Според антиглобалистите, доколку претпријатијата имаат слобода да се прошират на било која локација во светот, најсиромашните држави во светот ќе бидат порелаксирани или ќе ги елиминираат стандардите за животната средина и социјалните услуги, со цел да привлечат најголем дел од светските инвестиции за да се здобијат со работни места и следствено на тоа со богатство. Наспроти ова, застапниците на глобализацијата тврдат дека дури и во развиениот свет, протекционистичките политики, а не либерализацијата на трговијата и инвестициите, се оние кои предизвикуваат нарушувања и штети на социјалната и животната средина. Тие веруваат дека глобализацијата ќе ги принуди државите кои се најголеми загадувачи, како Кина и Русија, да се интегрираат во глобалното општество и да преземат мерки за заштита на животната средина. На долгорочен план, поддржувачите на глобализацијата веруваат дека индустријализацијата ќе креира богатство и ќе им овозможи на новите индустрии да воведат помодерни и еколошко пријателски технологии⁹.

Глобализацијата вклучува елиминирање на сидовите на недоверба и бариерите на сомнеж помеѓу земјите, со цел да се изгради мост кој ќе ги поврзува различните идеи и верувања. Тенденцијата на инвестициските фондови и бизнисите да се движат надвор од домашните национални пазари, зголемувајќи ја поврзаноста помеѓу различните пазари, ја претставува глобализацијата¹⁰. Таа ја зголемува не само глобалната трговска размена туку и културната размена. Иако глобализацијата примарно се разгледува од економски аспект, сепак нејзиното влијание не е лимитирано само на економијата, туку на секој аспект од животот, како културниот, социјалниот, психолошкиот и политичкиот аспект.

Во табела 1-1 се претставени предностите и недостатоците на глобализацијата.

Табела 1-1 Предности и недостатоци на глобализацијата	
Предности	Недостатоци
• Создавање на глобален пазар, но и поголем избор за потрошувачите помеѓу производи од различни земји, • Зголемување на слободната трговија помеѓу земјите, • Зголемена ликвидност на капиталот што им овозможува на инвеститорите од развиените земји да инвестираат во земјите во развој, • Зголемен тек на пари и намалување на разликите во валутите кај земјите во развој, • За да се задоволи зголемената побарувачка која е резултат на глобализацијата, се зголемува активноста на производствениот сектор и се зголемуваат можностите за производителите, • Конкуренцијата ги држи цените на релативно ниско ниво и се намалува можноста за инфлација, • Фокусот е пренасочен и разделен помеѓу сите земји, ниедна земја не е моќен водач туку постојат повеќе сектори на моќ, • Претпријатијата имаат поголема флексибилност да работат надвор од границите, • Глобалните мас медиуми го поврзуваат светот, • Унапредувањето на комуникациите овозможува виталните информации да бидат лесно достапни на индивидуите и на претпријатијата низ светот, • Комуникацијата помеѓу земјите е зголемена, со што се овозможува подобро разбирање и поширока визија,	• Засилено движење на работните места од развиени земји во земјите во развој со потрагата на претпријатијата по најевтина работна сила, • Глобализацијата предизвикува Европејците да ги губат нивните работни места, работните позиции се префрлаат во азиските земји каде што трошоците за работна сила во споредба со другите земји се далеку пониски, • Високата стапка на профит на претпријатијата во Азија, резултира со притисок на вработените Европејци кои постојано се во страв дека бизнисот ќе биде дислоциран, • Претпријатијата со префрлање на производството во организациските единици во странство ги зголемуваат шансите за депрецијација во смисла на квалитетот на производите, • Зголемена можност економските нарушувања кои се јавуваат во една земја да влијаат на сите други земји, • Често се дискутира дека сиромашните земји се предмет на експлоатација од страна на богатите земји преку искористување на нивната евтина работна сила, • Корпоративното влијание го надминува влијанието на цивилните организации и просечните индивидуи, • Постои голема закана дека претпријатијата ќе владеат со светот заради големата сума на пари која што ја вложуваат, • Зкана дека светските медиуми можат да бидат контролирани од одреден број на претпријатија со што ќе се лимитира културното

• Со зголемување на комуникацијата помеѓу земјите, исто така постои и меѓусебна културна размена преку запознавање на туѓите културни преференции, • Редуцирање на културните бариери го засилува ефектот на глобално село, • Побрз и полесен транспорт на производите и луѓето, • Ширење на демократските идеали во развиените земји, • Поголема поврзаност помеѓу нациите и земјите, • Намалување на можноста за војни помеѓу развиените земји, • Еколошката нерамнотежа се намалува со тоа што владите на државите се грижат едни за други, • Зголемување на заштитата на животната средина во развиените земји.	изразување, • Глобализацијата ги оневозможува обидите да се зачува културното наследство, • Некои истражувачи веруваат дека глобализацијата е причина за инвазијата и поголемиот ризик од ненамерно ширење на заразните болести помеѓу нациите како и социјалната дегенерација во земјите, • Ширење на материјален животен стил и став кој го смета трошењето како пат кон просперитет, • Глобалните организации како Светската трговска организација го нарушуваат националниот и индивидуалниот суверенитет, • Зголемување на можностите за цивилна војна во земјите во развој и отворена војна помеѓу развиените земји кои се натпреваруваат за ресурси, • Намалување на интегритетот на животната средина со тоа што претпријатијата загадувачи ги искористуваат слабите законски мерки во земјите во развој.
--	---

Извор: <http://www.darkseptemberrain.com/ideas/advantages.htm> (пристапено на 23.02.2011)

Пропонентите на глобализацијата сметаат дека таа е знак за иднина полна со надеж, додека опонентите веруваат дека таа може да предизвика огромна штета на светската економија. Поддржувачите сметаат дека глобализацијата им помага на земјите во развој побрзо да го достигнат нивото на индустриски развиените земји преку зголемување на вработеноста и со технолошкиот напредок. Критичарите пак сметаат дека глобализацијата влијае на националниот суверенитет и им овозможува на богатите земји да ги префрлаат домашните работни позиции преку границите каде што трошоците за работна сила се многу пониски.

Овие спротивставени тврдења и ставови не можат да се разрешат во скоро време. Напротив, силната дебата помеѓу државите, глобалните претпријатија и цивилното општество, веројатно ќе продолжи и понатаму и ќе има влијание врз

глобалниот бизнис на претпријатијата. Иако контроверзна, глобализацијата сепак е незапирлива. Таа е иднината на бизнис секторот. И токму поради тоа, сите претпријатија кои навремено ќе се вклучат во овој процес, доколку правилно го истражат пазарот, ќе можат да очекуваат зголемен раст и развој, а претпријатијата кои ќе одлучат да не држат чекор со глобализацијата и ќе бидат невнимателни, ќе претрпат загуби. Претпријатијата кои што ги вршат своите активности низ целиот свет, мораат да бидат сензитивни на различните перспективи на трошоците и користите од глобализацијата и согласно на тоа, да ги приспособуваат своите стратегии и методи на работење.

1. Фази на глобализацијата

Во периодот од 1800-те години, може да се идентификуваат четири различни фази во еволуцијата на пазарната глобализација, кои се прикажани во табела 1-2. Секоја фаза е придружена со револуционерен технолошки развој и меѓународни трендови.

Првата фаза на глобализација почнала од 1830–1880¹¹. Меѓународниот бизнис се распространил во овој период како резултат на развојот на железницата, ефикасниот прекуокеански транспорт и појавувањето на големи производствени и трговски претпријатија. Пронаоѓањето на телеграфот и телефонот во доцните 80-ти го олеснил текот на информациите помеѓу и внатре во земјите и придонел за управувањето со синџирите за набавка на претпријатијата.

Втората фаза на глобализацијата започнала околу 1900-та година. Таа е поврзана со зајакнувањето на производството на електрична енергија и челик. Оваа фаза ја доживува својата кулминација пред големата депресија, светската економска криза која започнала во 1929-та година. Во 1900-те Западна Европа бил најиндустријализираниот регион во светот. Европската колонизација на земјите во Азија, Африка, Средниот Исток довела до основање на првите деловни единици во странство на мултинационалните претпријатија. Европските претпријатија како што се BASF, British Petroleum, Nestle, Shell, и Siemens основале странски производствени погони во тој период¹². Пред Втората светска војна многу претпријатија веќе делувале глобално. Италијанскиот производител Fiat ги снабдувал со автомобили двете спротивставени страни во војната.

Табела 1-2 Фази на глобализацијата			
Фаза	Период	Обележја - Предизвикувачи	Клучни карактеристики
Прва фаза	1830-1880	Воведување на железнички и преку океански транспорт	Пораст на производството и надворешната трговија со производи преку трговските претпријатија
Втора фаза	1900-1930	Пораст на електричната енергија и производството на челик	Појава и доминација на првите глобални претпријатија (во Европа и Северна Америка) од областа на преработувачката индустрија, земјоделството и екстрактивната индустрија
Трета фаза	1948-1970	Формирање на Општиот договор за царини и трговија, завршување на Втората светска војна, Маршаловиот план за реконструкција на Европа	Заеднички напори на индустријализираните земји да ги намалат трговските бариери, пораст на мултинационалните претпријатија од Јапонија, прекугранична трговија со брендирани производи, прекуграничен тек на пари и развивање на глобалните пазари на капитал
Четврта фаза	1980-	Радикален напредок на информациската технологија, комуникациите, производството, и приватизација на државните претпријатија во земјите во транзиција, забележителен економски развој на брзорастечките економии	Раст без преседан на прекуграничната трговија со производи, услуги и капитал, учество во глобалниот бизнис на мали и големи претпријатија од различни земји, фокус на новите брзорастечки пазари за извоз, странски директни инвестиции и локации за обезбедување на извори на средства

Извор: Cavusgil, S.T., Knight, G. and Riesenberger, J.R., *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, p. 32

Третата фаза на глобализацијата започнала после Втората светска војна. На крајот на војната, во 1945-та година, постоела значајна потисната побарувачка за производи за широка потрошувачка како и за влезови потребни за

да се обноват Европа и Јапонија. САД имала најмали загуби од војната и станала доминантна светска економија. Со голема помош, се стимулирал развојот на економската активност во Европа. Пред војната, царините и другите трговски бариери биле високи и постоеле строги контроли на валутите и капиталните текови. Неколку индустриски развиени земји како Австралија, Британија и САД, систематски се бореле за намалување на трговските бариери. Резултат на ваквите напори бил Општиот договор за царини и трговија. Произлегувајќи од Бретонвудската Конференција на 23 земји во 1947 година, Општиот договор за царини и трговија служел како форум за глобални преговори за либерализација на трговските бариери. Овој договор го обележија серија на годишни преговарачки средби со цел намалување на бариерите во глобалната трговија и инвестиции. Претставниците на владите како учесниците на овие состаноци заклучиле дека либерализацијата на светската трговија ќе стимулира индустријализација, модернизација и подобар животен стандард. По неколку рунди на преговори, Општиот договор за царини и трговија преминал во Светска трговска организација во јануари 1995-та година, која сега претставува мултилатерално тело кое се грижи за регулирање на глобалната трговија и инвестиции. Целта на Светската трговска организација е да се обезбеди правични и ефикасни меѓународни трансакции. Денес Светската трговска организација има 153 земји членки. Во поствоениот период заради подобра глобална соработка се формирани и други глобални организации и институции како Меѓународниот монетарен фонд и Светската Банка.

Првите глобални претпријатија во третата фаза на глобализација вообичаено потекнуваат од САД, Западна Европа и Јапонија. Европејците главно вршат експанзија на своите активности во нивните поранешни колонии. Претпријатијата како Uniliver, Philips, Royal Dutch-Shell и British Petroleum, ги организирале своите бизниси со основање на независни деловни единици во секоја од странските земји. Голем број на претпријатија развиле меѓународно препознатливи трговски марки како Nestle, Kraft, Kellogg, Caterpillar, Coca-Cola, Chrysler, Pepsi-Cola и Levis. Американските глобални претпријатија како што се IBM, Boeing, Xerox ги прошириле своите активности во светот на основа на технолошките и конкурентските предности. Gillette, Kodak и Kellogg успеале со понуда на уникатни производи. Странските деловни единици на овие

претпријатија се формирани на основа на еден модел, при што тие ги произведуваат и продаваат истите производи како и претпријатието родител и функционираат на основа на минимум. Постепено, глобалните претпријатија започнале да бараат нови предности на основа на трошоците со лоцирање на фабриките во земјите во развој со ниски трошоци за работна сила.

Со зголемување на активностите на глобалните претпријатија и со почетните напори за либерализација на трговијата се остварил значителен пораст на меѓународната трговија и инвестиции во почетокот на 1960-те години. Обновени и закрепнати после Втората светска војна, глобалните претпријатија во Европа и Јапонија започнале да ја предизвикуваат доминацијата на американските претпријатија. Олеснувањето на трговијата и контролата на капиталните текови довело до интеграција на глобалните финансиски пазари и слободен тек на капиталот надвор од националните граници¹³.

Четвртата и тековна фаза на глобализацијата започнала во почетокот на 1980-те години. Во овој период голем е растот на глобалната трговија и инвестиции. Оваа тековна фаза е обележана од неколку клучни трендови, како комерцијализацијата на персоналниот компјутер, развојот на интернетот и web пребарувачите, напредокот во комуникациските и производствените технологии, почетокот на пазарната либерализација во Централна и Источна Европа, како и индустријализацијата и модернизацијата на економиите од Источна Азија, вклучувајќи ја и Кина.

Во оваа фаза на глобализацијата започнува просперитетот и на новите брзорастечки пазари како Бразил, Индија и Мексико. Во 1980-те години се зголемуваат странските директни инвестиции особено во капитално и технолошко интензивните сектори. Напредокот на информациската технологија, комуникациите и транспортот им овозможи на менаџерите да ги распространат своите активности низ светот, да бидат географски оддалечени, но електронски поврзани. Овие технологии ја олеснија и глобализацијата на услужниот сектор во областите како банкарството, забавната индустрија, туризмот, осигурувањето и малопродажбите. Мерџерите на големите претпријатија ја олеснија растечката интеграција на светската економија. На пример, GM ја презеде Saab во Шведска, Ford ја презеде Mazda во Јапонија, а Daimler Benz го купи Chrysler во САД.

Во современата ера, безброј претпријатија ги конфигурираат и координираат трговските и инвестиционите активности на огромниот глобален пазар. На свој начин, глобализацијата и технолошките пронајдоци овозможува “елиминирање на растојанието” односно отстранување на географските и културните дистанци кои ги разликуваат нациите.

2. Фактори кои ја поттикнуваат глобализацијата

Од економски аспект може да се зборува за неколку двигатели или поттикнувачи на процесот на глобализација. Тие се следниве¹⁴:

1. Намалување на бариерите во трговијата и инвестициите на глобално ниво. Тенденцијата на владите да ги намалат бариерите за трговијата и инвестициите ја забрзува глобалната економска интеграција. На пример, царините за увоз на автомобили, индустриски машини и многу други производи, се сведени скоро на нула во многу земји, охрабрувајќи послободна меѓународна размена на стоки и услуги. Намалувањето на трговските бариери е силно помогнато и поддржано од страна на Светската трговска организација. Намалувањето на бариерите во трговијата, исто така, е тесно поврзано со создавањето на регионалните економски интеграции кои се клучна димензија на глобализацијата.

2. Либерализација на пазарите и создавање на слободни пазари. Одредени моменти во економијата, а посебно во политиките на земјите на почетокот на деведесеттите години го отворија светот кон една послободна глобална трговија и инвестирање. Кина, Индија и Источна Европа станаа едни од најрентабилните локации за производство на стоки и услуги во светот. Приватизацијата на индустриите кои претходно биле во државна сопственост во овие земји поттикна економска ефикасност и привлече огромен прилив на странски капитал во националните економии.

3. Индустијализација, економски развој и модернизација. Индустијализацијата влијаела новите брзорастечки пазари во Азија, Латинска Америка и Источна Европа, да преминат од слабо развиени произведувачи зависни од ефтина работна сила, во софистицирани и конкурентни производители и извозници на производи со висок квалитет како што се

електроника, компјутери и авиони.¹⁵ На пример, Бразил станал водечки производител на приватни авиони, Чешка предводи во производството на автомобили, додека Индија е водечки снабдувач со компјутерски софтвер. Економскиот развој го подигнува животниот стандард и нивото на платите во новите брзорастечки економии. Најважниот показател за економскиот раст е бруто националниот доход по глава на жител. Според статистиките на Светската Банка¹⁶ во 2009 година, Норвешка, Данска, Шведска, Финска, Швајцарија, Австрија, Холандија, Белгија, Франција, Германија, Велика Британија, САД, Канада, Австралија се земјите со највисоки приходи, за разлика од нив земјите во Африка, Индија и некои земји од Азија, имаат најниски приходи. Сепак, тоа се подрачја кои се карактеризираат и со ниско ниво на пазарна глобализација. Прифаќањето на модерната технологија, подобрувањето на животниот стандард и прифаќањето на модерните правни и банкарски практики ја зголемуваат атрактивноста на новите пазари како цел за инвестиции, но го олеснуваат и движењето на идеи, производи и услуги насекаде низ светот.

4. Интеграција на светските финансиски пазари. Интеграцијата на светските финансиските пазари им овозможува на претпријатијата кои се глобално активни да го зголемат својот капитал, да позајмуваат средства и да реализираат трансакции во странски валути. Претпријатијата кои нудат финансиски услуги ги следат своите клиенти на странските пазари. Прекуграничните трансакции можат полесно да се реализираат делумно поради лесниот начин со кој средствата можат да се трансферираат меѓу купувачите и продавачите преку мрежата на меѓународни комерцијални банки. Глобализацијата на финансискиот сектор им овозможува на претпријатијата да развиваат и остваруваат производствени и маркетинг активности во светски рамки. Исто така, претпријатијата многу лесно можат да ги исплаќаат своите обврски на добавувачите и да ги наплаќаат своите побарувања од клиентите насекаде низ светот.

5. Напредок во технологијата. Технолошките пронајдоци во неколку клучни области како комуникациите (телекомуникациите, сателитите, оптичките влакна, безжичната технологија и интернетот), информациската технологија (софтвер за глобален развој на производи, софтвер за автоматска контрола на

фабриките, интранет, екстранет, поддршка на донесување одлуки со брз приод до клучни информации, онлајн купувања и продажби), производството (компјутерски дизајн на производи, роботика, управување и контрола на производствени линии со микропроцесори за намалување на трошоци на производство) и транспортот (се намалува времето и трошокот за транспорт со користење на контејнери, млазни авиони) се значајни фактори кои ја олеснуваат глобалната трговија и инвестиции, но можеби и најважниот двигател на глобализацијата уште од 1980-та година. Овие системи помагаат да се создаде една взаемно поврзана глобална мрежа на потрошувачи, снабдувачи и посредници. Тие овозможуваат трошоците за глобализација на бизнисите да им бидат приодни на сите видови на претпријатија, па оттука голем број на мали и средни претпријатија ги глобализираат своите активности во последните две децении. Технолошките пронајдоци¹⁷ го олесниле во голема мерка управувањето со глобалните активности на претпријатијата. Претпријатијата поефикасно се поврзуваат со странските партнери и учесниците во синџирот на вредности. Тие брзо и лесно ги пренесуваат виталните податоци и информации потребни за нивно успешно функционирање. Претпријатијата ја користат информациската технологија за подобрување на нивната продуктивност, на пример во случај на потреба од приспособување на нивните производи за странските пазари, со што ја зголемуваат својата конкурентска предност. Технолошките пронајдоци исто така, го поттикнуваат развојот на нови производи и услуги кои се наменети за глобалните потрошувачи. Клучната активност која ги потенцира технолошките пронајдоци се иновациите. Претпријатијата иновираат на повеќе начини преку активностите на одделенијата за истражување и развој, и тоа со нов дизајн на производите, нов производствен процес, нов приод кон маркетингот или нов начин на организирање и обука.

3. Глобализација на пазарите и развој на глобалниот бизнис

Постојат два мега трендови кои повеќе од било кој влијаат на промена на бизнис окружувањето, а тоа се глобализацијата на пазарите и технолошкиот напредок. Глобализацијата на пазарите се однесува на постепена интеграција и растечка меѓузависност на националните економии. Глобализацијата им овозможува на претпријатијата да го гледаат светот како интегриран пазар.

Пазарната глобализација се користи да го означи појавувањето на глобалните пазари за стандардизирани производи и услуги, и развој на глобалните претпријатија кои ги услужуваат тие пазари. Сепак, овој термин има и пошироко значење, па исто така се однесува и на поврзувањето на националните економии и растечката меѓузависност на купувачите, производителите, добавувачите и владите во различни земји. Пазарната глобализација се манифестира со производство и маркетинг на брендирано производство и услуги низ целиот свет. Намалување на трговските бариери и олеснувањето на меѓународните бизнис трансакции како резултат на Интернетот и другите технологии, придонесуваат за постепена интеграција на националните економии во еден обединет пазар.

Актуелниот технолошки развој е вториот светски тренд кој влијае на трансформација на современиот бизнис. Развојот на информациските, производствените и транспортните технологии, како и појавувањето на Интернетот, ја олеснуваат и ја овозможуваат брзата и благовремена глобализација на безброј претпријатија. Модерната технологија промовира повисок степен на меѓународни бизнис активности отколку претходно. На пример, голем број претпријатија за софтвер, коцкање и забава остваруваат присуство само на интернет. Напредокот во транспортните и комуникациските технологии многу им помогнал на снабдувачите со услуги за експресна испорака како DHL, UPS и FedEx за да ги услужат клиентите низ светот.

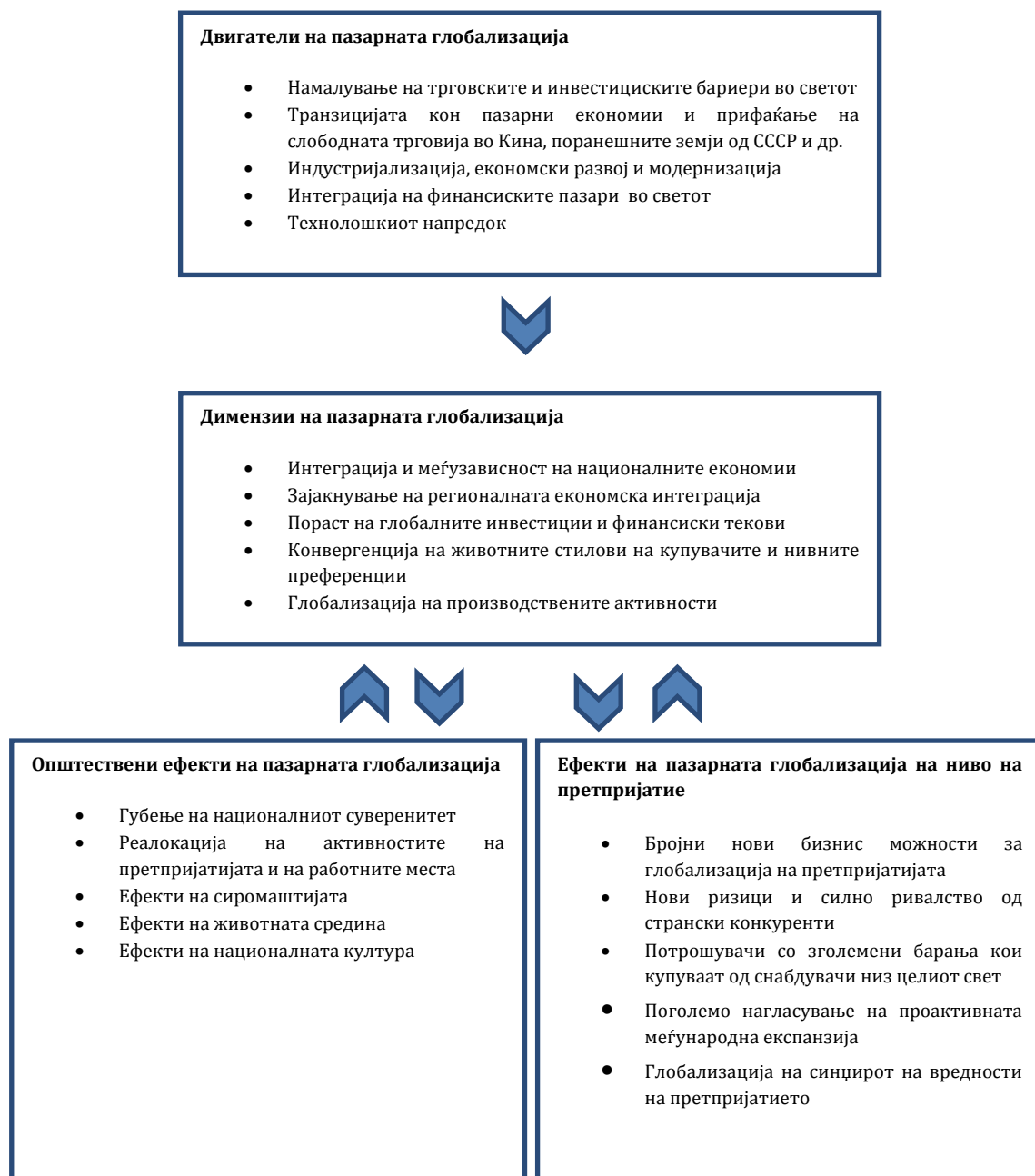
Овие два трендови им овозможуваат на претпријатијата побрзо да се впуштат во маркетинг активности и снабдување во глобални размери. Претпријатијата ги зголемуваат нивните понуди низ светот. Голем број претпријатија се снабдуваат со сировини, материјали, компоненти и услужни влезови од доставувачи низ светот. Порастот на трговијата и странските директни инвестиции, заедно со ширењето на технологијата, им обезбедуваат на потрошувачите многу поголем избор на производи и услуги. Вработувањето во меѓународно активни претпријатија придонесува до повисоки животни стандарди за луѓето во светот. Во исто време, преференциите за некои производи конвергираат низ пазарите, илустрирани со универзалната популарност на одредена музика, забава, електроника и храна. Глобализацијата отвора можности

за претпријатијата да ги зголемат своите приходи со продажби низ светот и да ги намалат трошоците со тоа што производството го лоцираат во земји каде што клучните влезови се поефтини. Таа им овозможува на претпријатијата, големи и мали, од развиените и неразвиените земји, глобално да се прошират. Едно претпријатие не мора да биде голема како мултинационалните гиганти за да учествува и да профитира од глобализацијата на пазарите. Глобализацијата помага да се прошират вредностите од либерализираните економии во врска со слободната трговија и почитувањето на правата на интелектуална сопственост кај широката меѓународна публика¹⁸.

На слика 1-1, претставена е организациската рамка на пазарната глобализација, при што се определуваат: 1. Двигателите или причините за глобализација, 2. Бројните димензии или манифестации на глобализацијата, 3. Општествените ефекти или последици од глобализацијата и 4. Ефектите од глобализацијата на ниво на претпријатие или факторите кои го поттикнуваат претпријатието проактивно да ги глобализира активностите.

Со двонасочните стрелки на слика 1-1, е прикажана интерактивната природа на врската помеѓу пазарната глобализација и нејзините последици. На пример, со интензивирање на глобализацијата на пазарите, претпријатијата се поттикнуваат да одговорат на предизвикот и да ги искористат новите можности. Сепак, претпријатијата не спроведуваат стратегии на проширување на бизнисот исклучиво како резултат на пазарната глобализација.

Претпријатијата започнуваат со глобализација на активностите проактивно како резултат на бројни внатрешни фактори (потребата од раст, нови потрошувачи, или за да се минимизира зависноста од домашниот пазар преку географска диверзификација). Но, често пати и некои неповолни услови во матичната земја, како што се законските прописи или опаѓањето на продажбата, ги принудуваат претпријатијата да започнат со глобална експанзија.



Слика 1-1 Организациска рамка на пазарната глобализација

Извор: Cavusgil, S.T., Knight, G. and Riesenberger, J.R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 40

Како резултат на интензитетот на глобалната конкуренција, многу претпријатија проактивно ја следат глобализацијата како стратегиски чекор. Според тоа, тие заземаат поагресивен став кон идентификување на можностите на странските пазари, склучуваат партнерства со странски претпријатија и ги зајакнуваат своите организациски способности за да ја засилат конкурентската предност. Претпријатијата со ваков проактивен став имаат тенденција да бидат

поуспешни во глобалната конкуренција отколку оние претпријатија чие вклучување во глобалниот бизнис претставува реактивен потег.

4.1 Димензии на глобализацијата

Од аспект на глобалниот бизнис, пазарната глобализација може истовремено да се разгледува како: (1) последица на економски, технолошки и политички трендови (2) двигател на економски, политички и општествени феномени и (3) двигател и последица на глобализацијата на претпријатијата. Глобализацијата на пазарите е повеќеслоен феномен со пет главни димензии или манифестации. Тие се следниве¹⁹:

1. Интеграција и меѓузависност на националните економии.

Претпријатијата кои се меѓународно активни ги организираат своите активности низ земјите преку трговија, инвестиции, географска дисперзија на ресурсите, како и интеграција и координација на активностите во синџирот на вредности (низа на активности на додавање на вредност реализирани од претпријатието во процесите на развој, производство, маркетинг и постпродажни услуги за одреден производ). Вкупните активности на ваквите претпријатија овозможуваат раст на економската интеграција. Владите придонесуваат за интеграцијата на различни начини. Прво, тие значајно ги намалуваат бариерите за меѓународната размена и инвестиции. Второ, тие ја зголемуваат хармонизацијата на нивните монетарни и фискални политики во рамките на блоковите на економски интеграции или трговските блокови. Трето, тие ги создаваат и надгледуваат наднационалните институции како што се: Светската банка, Меѓународниот монетарен фонд и Светската трговска организација, кои се борат за понатамошно намалување на трговските и инвестициските бариери.

2. Раст на регионалните економски интеграции. Тесно поврзана со претходниот тренд е и појавата на регионалните економски интеграции од 1950-те години (како NAFTA, APES и Mercosur). Овие регионални економски интеграции инкорпорираат групи на земји меѓу кои трговијата и инвестициите се олеснети преку намалување на трговските и инвестициските бариери. Во понапредните интеграции како заедничкиот пазар, бариерите за прекуграничниот тек на факторите за производство се елиминирани. Европската унија со цел да овозможи слободна трговија помеѓу земјите членки, ги

хармонизира фискалните и монетарните политики и воведува заеднички бизнис прописи.

3. Раст на глобалните инвестиции и финансиски текови. Во процесот на спроведување на меѓународните трансакции, претпријатијата и владата купуваат и продаваат големи количини на национални валути (евра, долари и јени). Слободното движење на капиталот низ светот или глобализацијата на капиталот, ги проширува економските активности на глобално ниво и ја зголемува меѓузависноста на економиите во светот. Комерцијалното и инвестициското банкарство се глобална индустрија. Развиените мрежи на информации и комуникација го олеснуваат големиот обем на секојдневни финансиски трансакции, интегрирајќи ги националните пазари. Сепак, широката интеграција може да има и негативни ефекти, како во случајот на монетарната криза во 1997-та година во Тајланд и Малезија која како резултат на силната поврзаност на земјите, брзо се прошири и во Јужна Кореја, Индонезија и Филипините, создавајќи пролонгирана рецесија во најголемиот дел на источно - азиските економии.

4. Конвергенција на животниот стил и преференциите на потрошувачите. Низ светот многу потрошувачи се слични според начинот на кој го трошат своето време и пари. Животниот стил и преференциите се менуваат. Потрошувачите во Токио, Њујорк и Париз бараат слични производи за домаќинство, облека, автомобили и електроника. Тинејџерите насекаде низ светот ги интересираат производи како што се iPod, нокиа мобилни телефони и фармерки. Големите брендови создадоа свои следбеници низ целиот свет. Овој тренд е поттикнат како резултат на зголемените патувања, филмовите, глобалните медиуми, интернетот, со што на луѓето им стануваат достапни различни производи, услуги и различни животни навики. Промената на преференциите²⁰, исто така, се случува и на индустриските пазари, каде што професионалните купувачи се снабдуваат со сурови материјали, компоненти делови кои се значајно стандардизирани во однос на структурата и дизајнот. Промената на преференциите на потрошувачите го олеснува маркетингот на стандардизираните производи и услуги насекаде низ светот, но доведува и до губење на традиционалниот начин на живот и националните и културни вредности во одделните земји.

5. Глобализација на производството. Интензивната глобална конкуренција ги принудува претпријатијата да ги намалат трошоците за производство и маркетинг. Претпријатијата се стремат кон намалување на цените преку економија од обем и со стандардизирање на производите кои ги продаваат. Тие ги дислоцираат своите производствени капацитети и набавките во странски локации за да ги искористат националните разлики во трошоците и квалитетот на влезовите. Претпријатијата во автомобилската и текстилната индустрија го релоцираат своето производство на локации со пониски трошоци на работната сила како што се Кина, Мексико и Источна Европа. Производство на глобална основа се јавува и во услужниот сектор, како малопродажбата, банкарството, осигурувањето и обработката на податоци.

4.2 Општествени ефекти на пазарната глобализација

Наспроти позитивните ефекти кои ги чувствуваат сите земји кои ги отворија своите граници кон трговијата и инвестициите, особено преку зголемување на животниот стандард, пазарната глобализација предизвикува и штетни општествени последици. Тие се следните²¹:

1. Губење на националниот суверенитет. Критичарите сметаат дека глобализацијата се меша во националниот суверенитет, односно способноста на државата да управува со своите работи без надворешна интервенција. Глобализацијата му се заканува на националниот суверенитетот на една земја на повеќе начини. Активностите на глобалните претпријатија можат да се мешаат во независноста на владите да ги контролираат нивните економии, социјална структура и политичките системи. Некои претпријатија се поголеми од економиите на некои земји.

Во исто време, дури и најголемите претпријатија се под притисок на пазарните сили. Во земјите со голема конкуренција, едно претпријатие не може да ги присили потрошувачите да ги купува нејзините производи или да ги принуди добавувачите да ги снабдуваат со сурови материјали и влезови. Ресурсите кои ги контролираат потрошувачите и добавувачите се резултат на слободниот избор на пазарот. Перформансите на претпријатијата зависат од нивните способности и вештини да ги придобијат купувачите, да соработуваат со добавувачите и да се

борат со конкуренцијата. Корпоративната доминација на индивидуалните пазари е ретка. Во реалноста, пазарните сили влијаат врз претпријатијата. Постепената интеграција на глобалната економија и зголемената глобална конкуренција, во комбинација со приватизацијата на индустриите во многу земји, ги прават некои претпријатија помалку моќни во рамките на нивните национални пазари²².

Денес глобализацијата ги стимулира владите да спроведуваат здрави економски политики, а менаџерите да управуваат со своите претпријатија поефикасно. За да се минимизираат штетите кои ги предизвикува глобализацијата и да се максимизираат користите од неа, владите треба да се стремат кон отворени и либерализирани режими: слободен влез и конкуренција на пазарите, заштита на потрошувачите и интелектуалната сопственост, почитување на законите, размена на основа на пазарните сили, а не врз основа на политичките процеси.

2. Релокација на активностите на претпријатијата и на работните места. Глобализацијата креира голем број на нови работни места и можности насекаде низ светот, но исто така остава голем број луѓе без работа. На пример Ford, GM и Volkswagen, трансферираа илјадници работни места од нивните фабрики во Германија, во фабриките низ Источна Европа. Ова делумно се случи поради скратувањето на работните часови (35 часови неделно) и користите, што ја направи Германија помалку конкурентна, додека Источна Европа нуди ефтина работна сила. Препознавајќи ја ваквата состојба, германската влада ги измени законите кои се однесуваат на работните односи со цел да се приспособи на глобалната реалност. Овие промени го нарушија начинот на живот на десетици илјади Германци²³.

Глобализацијата се врзува со offshoring, или релокацијата на производството и другите активностите од синџирот на вредности во трошошно ефективни локации во странство каде што истите можат да се реализираат поефтино од страна на деловните единици или преку независни снабдувачи. На пример, во глобалното претпријатие за сметководствени услуги Ernst & Young, поголем дел од работните активности ги вршат сметководители на Филипините. Релокацијата на активностите резултираше со губење на голем број на работни места во развиените економии. Првиот бран на релокација на активностите

започна во 1960-те и 1970-те години, кога американските и европските производители на автомобили, чевли, електроника, текстил и играчки започнаа производство на локации со ефтина работна сила како што се Мексико и Југоисточна Азија. Следниот бран започна во периодот на 1990-те години, со преселувањето на работните места од услужниот сектор, како процесирањето на кредитни картички, софтверски, сметководствени, здравствени и банкарски услуги.

3. Ефектите на сиромаштијата. Глобализацијата има тенденција да ја намалува сиромаштијата, но истовремено може да го прошири јазот помеѓу богатите и сиромашните. Мултинационалните претпријатија се често критикувани поради давањето на ниски плати, експлоатација на работниците и вработување на деца. Вработувањето на деца е особен проблем затоа што ги негира образовните можности на децата. Меѓународната организација за трудот проценува дека има околу 250 милиони деца кои работат низ светот, а голем дел од нив и со полно работно време. Претпријатието Nike беше критикувана поради плаќањето на екстремно ниски плати на вработените во Азија кои работат во под просечни услови. Злоупотребата на работната сила и работата во несоодветни услови се најголемите проблеми со кои се соочуваат земјите во развој²⁴. Во многу земји кои се во развој се посветува посебен напор за подобрување на условите за работа. Оневозможувањето на работењето на децата може од друга страна да ги влоши нивните животни услови и да не биде гаранција дека децата кои ја напуштаат работата, ќе одат на училиште. Владите во многу земји во развој имаат тенденција да ги подобруваат работните услови со тек на времето. Критиките инсистираат на зголемување на платите во помалку развиените земји, но со законите доколку се зголемува нивото на минимална плата, ќе се намали бројот на слободни работни места, а земјите кои привлекуваат инвестиции како резултат на ниските трошоци за работна сила, со зголемување на платите, ќе им ја намалат привлечноста за странските инвестиции.

Владите се одговорни за обезбедување на рамноправна поделба на придобивките од економскиот прогрес, така што сите граѓани би имале благосостојба, подобрен животен стандард, подобрување на социјалниот статус и повисоки плати. Земјите во развој можат да преземат повеќе мерки за

намалување на сиромаштијата, подобрување на условите за влез на нови инвестиции, либерализација на пазарите, промоција на трговијата и инвестициите, градење на стабилни државни институции, инвестиции во образованието и обезбедување на можности за унапредување. Развиените економии можат да играат голема улога при намалување на сиромаштијата со што ќе овозможат нивните пазари да бидат достапни за недоволно развиените земји, олеснувајќи го влезот на директни инвестиции, приватен капитал и технологија, со што би се остварило намалување на долговите на високо задолжените земји и земјите во развој.

4. Ефекти на животната средина. Глобализацијата може да му наштети на окружувањето со промоција на зголеменото производство и зголемена економска активност што резултира со загадување, уништување на животната средина и уништување на озонската обвивка. Неограничената индустријализација може неповолно да влијае на националните животни средини. Економскиот развој на земјите, инвестициите, стимулираниот развој на бројни индустрии, резултираат во изградба на фабрики, инфраструктура и модерни живеалишта со што се расипува претходниот беспрекорен облик на природата и животната средина. Иако е генерално точно дека глобализацијата и индустријализацијата предизвикуваат значајна штета на животната средина, сепак тоа има тенденција да се намалува со текот на времето. Доказите покажуваат дека уништувањето на окружувањето се намалува со економскиот развој на земјите, особено долгорочно. Како што глобализацијата го стимулира порастот на животните стандарди, така луѓето повеќе се фокусираат на подобрување на животната средина. Со текот на времето, владите промовираат закони за подобрување на условите во животната средина.

Со еволуцијата на вредностите на претпријатијата, се зголемува и грижата за корпоративната репутација, што води кон намалување или елиминирање на практиките кои го загадуваат окружувањето. Голем број глобални претпријатија преземаат мерки за заштита на животната средина, често на сметка на нивните профити²⁵, а со цел на зголемување на општествената одговорност.

5. Ефекти на националната култура. Глобализацијата е исто така, поврзана и со губењето на културните вредности уникатни за секоја нација.

Глобализацијата врши силен притисок на националните култури. Пазарната либерализација овозможува влез на многу странски претпријатија, глобални брендови, непознати производи и нови вредности. Потрошувачите носат иста облека, возат исти автомобили и слушаат иста музика. Информациските и комуникациските технологии промовираат хомогенизација на културите во светот. Луѓето насекаде низ светот користат интернет, гледаат филмови, телевизија и други извори на информации, преку кои се промовира животниот стил карактеристичен за луѓето во Америка и останатите развиени земји. Глобалните медиуми имаат продорен ефект на локалните култури кои постепено се движат кон универзалните норми.

Сепак, ефектот на културните влијанија е во двете насоки²⁶. На пример, едно јапонско претпријатие за храна ја заменува брзата храна со продавање суши и други јапонски јадења во супермаркетите низ Америка. Исто така, кинеските ресторани и кинеската традиција се еден вид на начин на живот во голем дел од светот надвор од Кина.

Културните антрополози забележуваат дека културните вредности се менуваат со бавно темпо. Иако луѓето во различните земји делуваат површински слични, тие ги задржуваат традиционалните ставови, вредности и верувања кои се врзани со историјата и културата за земјата во која тие живеат. Иако некои материјални вредности стануваат универзални, однесувањето и размислувањето на луѓето останува стабилно со текот на времето. Религиозните разлики се силни како и јазичните разлики надвор од границите. Како што глобализацијата ги стандардизира површните аспекти на животот низ националните култури, луѓето вршат отпор на ваквиот тренд инсистирајќи на својот национален идентитет и преземајќи чекори да го заштитат. Ова е особено карактеристично за Белгија, Канада и Франција, каде што се донесени и закони за заштита на националниот јазик и култура.

4.3 Ефекти на глобализацијата на ниво на претпријатија

Глобализацијата на пазарите отвори безброј нови бизнис можности за глобалните претпријатија. Во исто време, глобализацијата имплицира дека претпријатијата мораат да се приспособат на новите ризици и интензивното ривалство од странските конкуренти. Глобализацијата резултира со потрошувачи

кои имаат поголеми барања и кои ги бараат најдобрите понуди од продавачите насекаде низ светот. Чисто домашниот фокус веќе не е остварлив за претпријатијата во повеќе индустрии. Претпријатијата мора меѓународно да ги шират своите активности со цел да профитираат од новите можности и да го намалат ризикот од потенцијалните опасности. Менаџерите мора засилено да ја прифатат глобалната ориентација, а не да се фокусираат локално. Глобалната експанзија на претпријатијата може да има форма на глобално снабдување, извоз или инвестиции на клучни пазари во странство. Повеќе проактивни претпријатија бараат истовремено присуство во сите главни трговски региони, посебно во Азија, Европа и Северна Америка. Тие ги концентрираат нивните активности во оние земји каде што можат да остварат и одржат конкурентска предност.

Најдиректната импликација на пазарната глобализација е врз синџирот на вредности на претпријатијата. Пазарната глобализација ги принудува претпријатијата да го организираат своето снабдување, производство, маркетинг и другите активности на додадена вредност на глобално ниво. Во типичен синџир на вредности, претпријатието спроведува истражување и развој на производот, купува производствени влезови и составува или произведува производ или услуга. Потоа, претпријатието изведува маркетинг активности како определување на цени, промоција и продажба, следено од дистрибуција на производот на таргетираните пазари и сервис по продажбата на производите. Вредносниот синџир варира во неговата комплексност и низ индустриите и производствените категории. Концептот на синџирот на додадена вредност е корисен во глобалниот бизнис поради тоа што помага да се разјасни кои активности од синџирот на вредности каде во светот ќе се реализираат.

4. Глобализација наспроти локализација

5.1 Фактори за глобализација

На почетокот на 1970-те години глобализацијата станала потреба со конвергирање на одредени политички, технолошки, општествени и конкурентски фактори. Тие се следните²⁷:

1. Политички фактори. Главен политички фактор бил развојот на слободната трговија помеѓу нациите. Две главни организации претставуваат извор на либерализацијата на трговијата: Општиот договор за царини и трговија, подоцна заменет со Светската трговска организација, и Европската Унија, на што може да се додаде и прогресивното отворање на земјите во развој кон странските инвестиции. Општиот договор за царини и трговија бил склучен во 1946 година од страна на 23 земји, чија цел преку серија од преговори, наречени “рунди”, било намалување на царинските давачки и либерализација на трговијата. Европската Унија била создадена на 25 Мај 1957 година со Договорот од Рим, потпишан од страна на претставници од Белгија, Франција, Италија, Германија, Луксембург и Холандија, како Европска економска заедница со цел да се создаде заеднички пазар и економска и политичка интеграција помеѓу шесте земји потписнички. Како резултат на тоа се овозможило слободно движење на стоките, услугите, луѓето и финансиите низ земјите.

Конечно, како резултат на случувањата во индустриски развиените земји, земјите во развој се повеќе заземаат позитивен став кон странските директни инвестиции. На почетокот, промените настанувале преку донесување на закони за странските инвестиции со цел привлекување на странски инвеститори кои ќе функционираат локално, но во последните години законите еволуирале кон фаворизирање на прекуграничните инвестиции.

2. Технолошки фактори. Друга група на “фактори” за глобализацијата се поврзани со технолошкиот развој, со што се овозможува намалување на трошоците за транспорт и комуникација, како и трошоците по единица производ преку користење на економијата од обем или со лоцирање на производствените капацитети и снабдувањето во економиите со ефтини извори на средства.

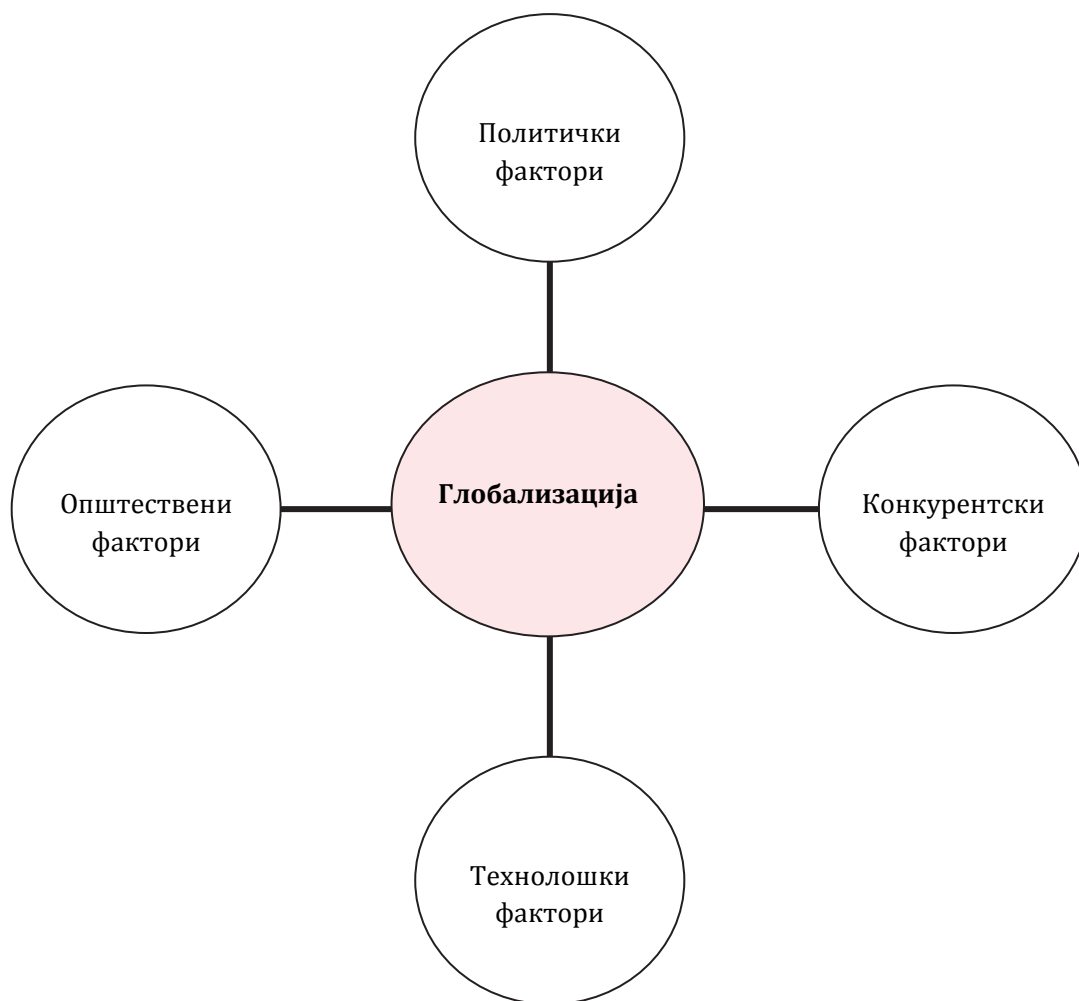
Воздушниот, железничкиот и патниот сообраќај и употребата на контејнери во поморскиот сообраќај ги намалија трошоците за пренос на стоките од земја во земја, а во случајот на авионскиот транспорт, даваат предност и во временските рамки за реализација на преносот. Развојот на телекомуникациите ја намалил цената на размена на информациите помеѓу организациските единици низ светот.

Напредокот во производствената технологија даде огромен поттик на потребата за концентрирање на производството во фабрики од светска класа кои би ја остварувале користа од економијата од обем, притоа охрабрувајќи ја рационализацијата и интеграцијата на производствените системи. Освен концентрацијата на производството, претпријатијата можат да ги искористат ефтините компоненти и услуги од земјите во развој и помалку развиените земји, преку основање на свои организациските единици во тие земји или преку локални набавки.

Причина за искористување на економијата од обем е потребата за брза амортизација на трошоците поврзани со истражувањето и развој. Претпријатијата се соочуваат со двоен притисок. Буџетите за истражување и развој се зголемуваат, а животните циклуси на производите се намалуваат. Претпријатијата треба да лансираат производи во исто време на сите поголеми пазари за да ги повратат своите инвестиции.

3. Општествени фактори. Меѓународниот воздушен транспорт и ширењето на различни животни стилови преку филмовите и ТВ сериите, ја зголемиле свесноста за брендот кај потрошувачите низ целиот свет. Брендите како Sony, Nike, Levis и Coca Cola се познати насекаде. Постои еден вид на американизацијата на општествата при што тинејџерите во цел свет слушаат иста музика и носат исти фармерки. Конвергенцијата на однесувањето на потрошувачите и нивните потреби е олеснета од урбанизацијата и индустријализацијата на општествата. Кај производите, колку се позначајни техничките карактеристики од културните, толку повеќе е веројатна нивната стандардизација, а тие ќе бидат полесно допадливи за масата на потрошувачи во сите земји. Таков е случајот со персоналните компјутери, мобилните телефони, дигиталните камери, лифтовите и роботите, кај кои националните разлики немаат големо влијание.

На слика 1-2 е претставено взаемното влијание на сите четири групи фактори во корист на глобализацијата.



Слика 1-2 Фактори за глобализација

Извор: Lasserre, P (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 17

4. Конкурентски фактори. Во 1960-те години се појави јапонската конкуренција на пазарите на кои традиционално доминирале Американците или Европејците. Јапонските претпријатија, а подоцна и корејските претпријатија, прифатиле глобален приод уште на самиот почеток на нивната меѓународна експанзија. Една од причините за ова е фактот што тие немале многу национални претставништва, а нивната меѓународна експанзија се појавила во време кога се намалувале трговските бариери. Уште на самиот почеток тие дизајнирале производи за светскиот пазар, создавајќи глобални брендови како што се SONY или Panasonic, а нивните трошошно ефективни производствени системи им дале предност во производството на електронски и автомобилски делови. Конкурентите морале да применат слична стратегија ако сакале да преживеат.

5.2 Придобивки од глобализацијата

Во овој случај, фокусот е на користите кои ги има едно претпријатие од спроведувањето на глобална стратегија. Користите за бизнисот и конкурентноста можат да се групираат во четири категории²⁸: придобивки во однос на трошоците, времето, знаењето и арбитражата.

1. Користи во однос на трошоците. Овие придобивки произлегуваат од една страна како резултат на економијата од обем и стандардизацијата на производите и производствените процеси како и зголемената преговарачка моќ со снабдувачите на сурови материјали, компоненти, опрема и услуги, а од друга страна како резултат на способноста да се организира логистичка мрежа и снабдување засновани на локални фактори.

2. Временски користи. Овие временски придобивки се појавуваат како резултат на координираниот приод при лансирање на производите во раната фаза на животниот циклус. Во едно глобално претпријатие, деловните единици во странство имаат повеќе или помалку слобода да прифатат производи соодветни за локалниот пазар. Еден ваков приод создава неефикасности во менаџирањето на животниот циклус на производот бидејќи оптималниот волумен се постигнува само по долготраен процес на прифаќање на производот од сите деловни единици во странство. Оваа теорија повеќе не е валидна со процесот на глобализација на индустриите бидејќи предолгото чекање за да се лансира еден производ може да биде фатално доколку производот има краток животен век.

3. Користи во однос на знаењето. Овие користи се појавуваат поради координираниот трансфер на информации, најдобри практики и луѓето помеѓу деловните единици во странство. Ваквиот трансфер ги намалува трошоците за поединечни вложувања на деловните единици во странство за исти потреби или т.н. скапа “реинвенција на тркалото” и ја олеснува акумулацијата на искуство и знаење. На пример, една иновативна стратегија за производство и продажба на сладоледи која се применила во една од деловните единици во странство на Uniliver се покажала за успешна, па била применета и кај останатите деловни единици на претпријатието како резултат на координираниот трансфер на

информациите за најдобра практика и со тоа претпријатието се стекнало со значајна конкурентска предност.

4. Користи во однос на арбитража. Тие произлегуваат од предностите кои може да ги добие едно претпријатие кога работи глобално при користење на ресурсите во една земја за доброто на деловната единица во друга земја. Овие предности треба да овозможат директна конкурентска предност или индиректна предност на основа на трошоците. Конкурентската предност може да се оствари преку играње на “глобална шах игра”, со започнување на војна со цените во една земја со цел да се мобилизираат ресурсите на конкуренцијата во таа земја, лишувајќи ги од парични текови кои би можеле да се искористат на друго место. Оваа стратегија ја користела Goodyear, американскиот гигант за автомобилски гуми, кога во почетокот на 1970-те Michelin од Франција се преселил во Северна Америка. Goodyear, која имала само еден мал дел од пазарот во Европа, се впуштила во војна со цени, во која Michelin морала да се бори со спуштање на цените и дефакто намалување на нејзините финансиски средства потребни за американската експанзија. Уште еден вид на арбитража доаѓа од диференцијалните елементи на цената, како што се даноците, каматите и евентуалното намалување на ризикот преку здружување на валутите.

Овие четири придобивки се реални, но нивното постигнување зависи од одредени околности, а нивното прифаќање може да биде измерено според реалната конкурентска предност која им ја овозможуваат на претпријатијата.

Користите од намалување на трошоците кои се остваруваат со искористување на економијата од обем зависат од реакцијата на пазарот во врска со стандардизацијата и од тоа дали потрошувачите се чувствителни на цената. Ако се случува спротивното, односно потрошувачите не реагираат на цената и преферираат производи и услуги по мерка, наспроти стандардизираните, тогаш глобалниот приод не е соодветен. Истото се случува и со временските користи. Куповната моќ е лимитирана за културно сензитивни услуги како рекламирањето.

Придобивките во однос на знаењето се позитивни доколку искуството што е стекнато во една земја може да се примени во друга. Доколку тоа не е случај, постои временски дефицит, додека се сфати дека е направена грешка, плус

времето да се запознае новата средина. При создавањето на Евродизниленд во близината на Париз, се изгубиле две години поради трансферот на знаењето од Флорида и Калифорнија што не помогнало на европскиот терен.

Користите од арбитражата можат да бидат неутрализираны со трошоците за управување со арбитражата и со легалните бариери кои може да постојат за да спречи ваква арбитража. Во случај на даночна арбитража, владите се внимателни за да се осигурат дека глобалните претпријатија не ја злоупотребуваат моќта на арбитражата.

Покрај овие ограничувања, сè повеќе претпријатија ги согледуваат придобивките од глобализацијата. Но, постојат и некои фактори кои работат против глобализацијата, а во корист на локализацијата.

5.3 Фактори за локализација

Глобализацијата до одреден степен се поврзува стандардизација на производите и практиките како и високото ниво на координација и интеграција на активностите во синџирот на вредности на претпријатието. Факторите кои ги поразуваат стандардизацијата, координацијата и интеграцијата, работат и против глобализацијата. Тие може да се групираат во четири категории: културни, комерцијални, технички и правни фактори.

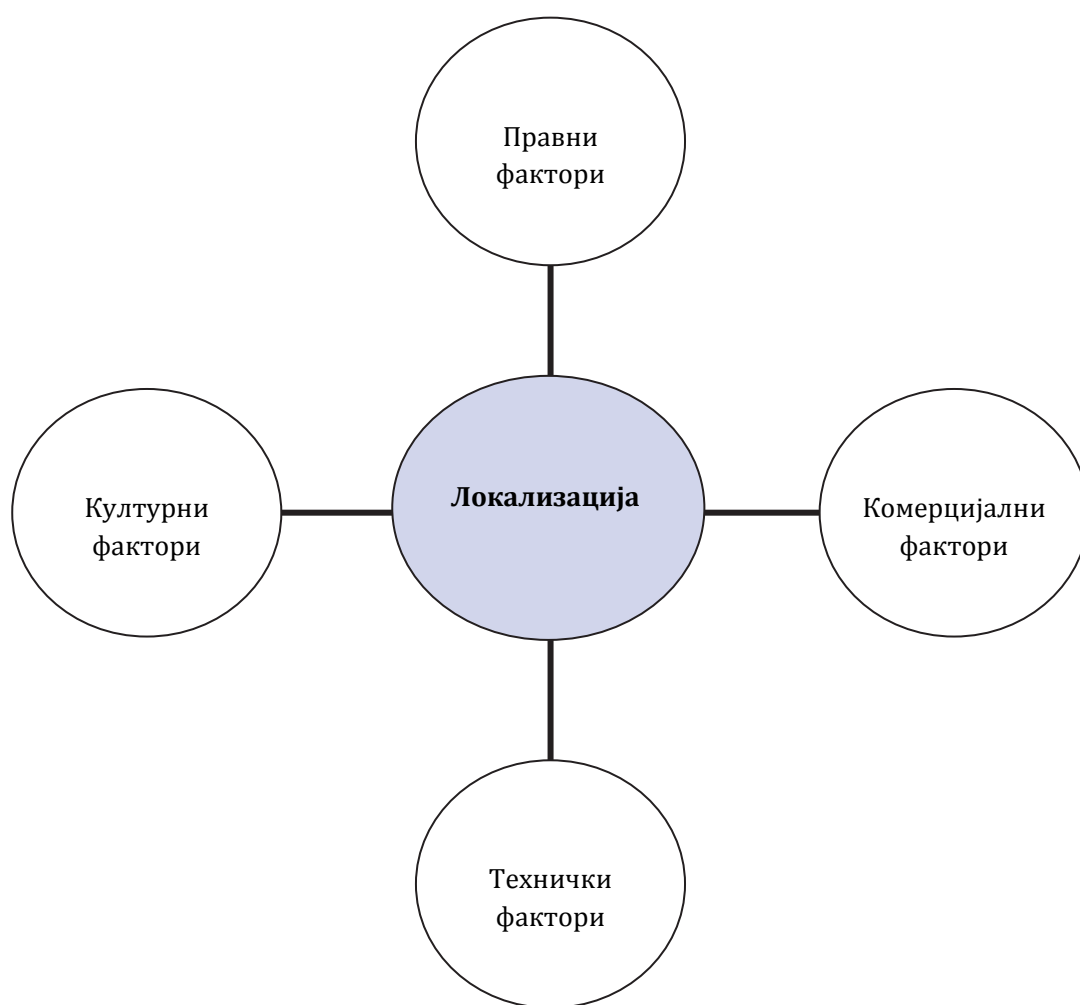
1. Културни фактори: ставови, вкусови, однесување и општествени кодови. Кога конзумирањето на еден производ или услуга се поврзува со традициите и националните или религиозните вредности, глобалната стандардизација не е ефективна. Некои производи се карактеристични за едно општество и нивната глобализација е речиси невозможна, иако се тврди дека со иновативен маркетинг сè е возможно. На пример, виното “Beaujolais nouveau”, типично за париските бистроа во 1970-те, сега може да се најде и во Токио, Париз и Њујорк, празникот наречен “Ноќта на вештерките” типичен за САД, сега се слави и низ Европа. Ова ни покажува дека и одредени добра со силни културни карактеристики може да бидат ценети од потрошувачите низ целиот свет, но останува фактот дека вкусовите на храната и пијалаците, социјалните интеракции во процесот на преговарање и продажба, ставовите кон хигиената, козметиката и подароците, варираат од култура до култура и на тој начин го отежнуваат глобалниот дизајн на производот или глобалниот приод.

2. Комерцијални фактори: дистрибуција, приспособување и реактивност. Во некои сектори, мрежите и праксите за дистрибуција се разликуваат од земја до земја и како последица на тоа, начините за управување со мрежата, мотивирањето на дилерите и дистрибутерите, цените и преговарањето, се тешко подложни на глобална координација. На пример, маркетингот и дистрибуцијата на фармацевтските производи варира во зависност од здравствениот систем на земјата. Во некои земји како Јапонија, лековите се продаваат, додека во други земји лековите се продаваат на пациентите, но тие можат да бидат рефундирани од нивната осигурително претпријатие, а во трети земји фармацевтските производи им следуваат бесплатно на пациентите. Реактивноста на претпријатијата на побарувачката на потрошувачите и приспособувањето, се фактори кои ја поразуваат стандардизацијата. Индивидуалните заштеди или тековни сметки, кредитите на мали и средни претпријатија, хипотеците, консултантските услуги и индивидуалните архитектонски дизајни, се активности кај кои локалното присуство и брзата реакција на барањата на потрошувачите се потребни за успех во борбата со конкуренцијата. Иако одредени практики, процеси и методологии може да се стандардизираат на светско ниво (консултанти, инженери, архитекти или ревизори), останува фактот дека мора да се земат во предвид специфичните барања на потрошувачите, а со тоа се лимитира глобализацијата.

3. Правни фактори: прописи и прашања на национална безбедност. Владите наметнуваат законски ограничувања кои многу често работат против глобализацијата или го лимитираат слободниот проток на персонал (прописи за работни дозволи), пари (девизна контрола, данок), стоки (царини, квоти), податоци (цензура, интернет и контрола на електронска размена на податоци) или наметнуваат ограничувања на локализацијата (локални политики, локално сопствеништво или политики на заедничко вложување). Низ годините, благодарение на Општиот договор за царини и трговија, Светската трговска организација, мултилатералните договори (EU, ASEAN, NAFTA) и Меѓународниот монетарен фонд, националните владини законодавства се движат кон поотворени законски решенија кои ја фаворизираат глобализацијата. Но, некои ограничувања сè уште постојат, некои сектори како што се телекомуникациите, медиумите, банкарството и осигурувањето се сè уште строго контролирани и некои земји

(како Кина и Индија) или регионални блокови наметнуваат локални барања. На крајот, владите се позагрижени за националната безбедност и спречуваат странците да добиваат преголема контрола врз нивните одбранбени и стратегиски индустриски сектори. Во одбранбениот сектор, на пример, каде што трошоците за истражување и развој се огромни и економијата од обем е значителна, глобализацијата би била целосно оправдана, но всушност е лимитирана поради ограничувањата од национална безбедност.

На слика 1-3 е претставено взаемното влијание на сите четири групи фактори во корист на локализацијата.



Слика 1-3 Фактори за локализација

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 21

4. Технички фактори: стандарди, просторно присуство, транспорт и јазици. Техничките стандарди во електрично, градежно, хемиско или механичко инженерство го отежнуваат работењето на глобалните претпријатија.

Економијата од обем и трошочните користи од глобалната интеграција и стандардизација не може целосно да се експлоатираат кога техничките стандарди многу варираат. Во одредени случаи, стандардите може да се променат без поголеми модификации и притоа нема големи пречки за глобално производство, но во други случаи, стандардите не се толку лесни за приспособување и бараат посебни локални производствени линии. Просторното присуство е потребно во оние индустрии кои мора да окупираат физички простор за да ги создадат и дистрибуираат своите производи и услуги како банкарството, малопродажбата, хотелите, локалните телефонски услуги, болниците, забавата, дилерите на автомобили, кои се примери на индустрии каде услугите мора да бидат произведени локално. Во овие индустрии сè уште постојат предности при глобализирањето на одредени функции, како што се back-office функциите (сметководство, обработка на податоци, глобално снабдување, трансфер на најдобрите практики), но локалните ограничувања сè уште ги лимитираат користите од глобализацијата.

Во иднина, електронската трговија најверојатно значително ќе го намали ова просторно ограничување, особено ако се работи за нематеријални услуги како банкарството или нарачката на филмови. Електронската трговија со физички производи може исто така да го елиминира просторното ограничување што се однесува до поврзувањето на потрошувачите, но сепак остануваат логистичките ограничувања. Примерот со Amazon.com ни покажува дека еден потрошувач од Париз или Рио де Женеро може да нарача книга од Amazon, но ќе мора да ги сноси и трошоците за достава кои ја елиминираат основната предност во трошоците кај електронската книжарница. Токму од оваа причина Amazon бара локални партнерства надвор од САД и на тој начин се движи кон поглобален бизнис дизајн.

Пречките во транспортот се битни доколку трошоците за транспортот ги елиминираат користите од концентрацијата на производството. Обемните производи како цемент или основни хемикалии се произведуваат поекономично во локални производствени капацитети отколку во глобално централизираните единици и покрај економијата од обем која би можело да се постигне, трошоците и ризикот на транспортот ги елиминираат користите на централизираното производство. Слично на ова, кога производствените системи не се ефикасни, а ниско продуктивни единици можат да постигнат слични трошоци, тогаш нема

голема корист од градење на глобален производствен систем. И на крајот, јазиците можат да додадат дополнителни ограничувања на глобалните приоди. Овие ограничувања се многу битни кога се работи за услуги на индивидуални потрошувачи како обуки, персонално банкарство и лична телекомуникација или малопродажба. Но, трендот со кој англискиот јазик станува сè повеќе глобален јазик може да ги намали јазичните бариери.

5.4 Придобивки од локализацијата

Придобивките од локализацијата²⁹, наместо глобално интегриран и координиран приод, се настроени кон потрошувачите, но им даваат на претпријатијата зголемена пазарна моќ и на крај зголемен пазарен удел. Тие придобивки се: флексибилност, близината и брзината на реакција/одговор³⁰.

- *Флексибилност* е способност на претпријатието да се приспособи на барањата на потрошувачите во однос на различните димензии на маркетинг миксот: дизајн на производите/услугите, дистрибуцијата, брендирањето, политиката на цени и услугите. Конечно, флексибилноста води кон приспособување.
- *Близината* е способност на претпријатието да биде блиску до пазарот и да ја разбере кривата на вредности на потрошувачите.
- *Брзата реакција* е способност на претпријатието веднаш да одговори на специфичните барања на потрошувачите.

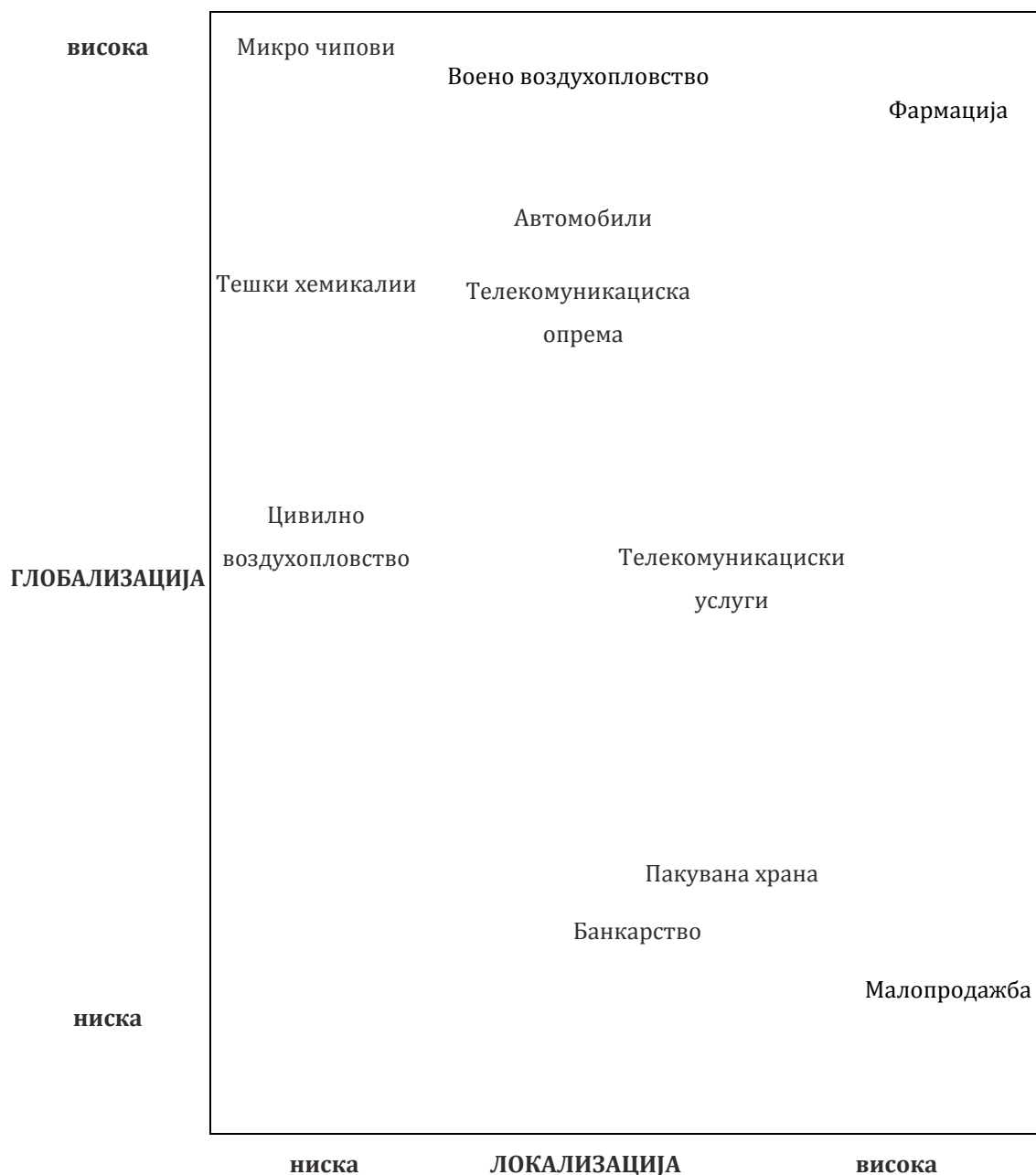
Сите овие фактори се тесно поврзани еден со друг: близината дава основа за флексибилност, а флексибилноста дава основа за брза реакција. Сите три фактори овозможуваат конкурентска предност кога локалните културни, технички, комерцијални и правни карактеристики варираат од земја до земја.

5.5 Глобална интеграција наспроти локална одговорност

Двете сили на глобализација и на локализација³¹ ја формираат конкурентската структура на индустриите и ги поттикнуваат претпријатијата да ги конфигурираат своите бизнис системи низ светот со правилна доза на координација, интеграција или децентрализација. Графиконот за глобалната интеграција наспроти локалната одговорност е алатка која е развиена за

позиционирање на индустриите и индустриските сегменти во согласност со релативната важност на секоја група на спротивставени сили.

Графиконот 1-1 дава приказ на глобалната интеграција наспроти локалната одговорност кај различните индустрии. Тој покажува дека индустриите и нивните сегменти можат да се позиционираат во три видови на конкурентски ситуации:



Графикон 1-1 Глобална интеграција наспроти локална одговорност

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2003, p.23

- Вид 1: Силите на глобализацијата доминираат, но постојат неколку предности кои поттикнуваат приспособување на локалните барања и локална одговорност. Важни се ефикасноста, брзината, арбитражата и можноста за учење. Овие индустрии се глобални, како што е случајот со микро чиповите, тешките хемикалии и цивилното воздухопловство.
- Вид 2: Силите на локализацијата доминираат, додека флексибилноста, близината и брзината на реакциите се детерминирачки фактори за конкурентска предност. Малопродажбата на храна, банкарството и гласовната телефонија спаѓаат во оваа категорија.
- Вид 3: Во овие индустрии, има комбинирано влијание на силите за глобализација и локализација, конкурентноста не би можела да се постигне доколку не се остварат придобивките од глобалната интеграција и координација, а во исто време и придобивките од флексибилноста, близината и брзата реакција. Ова позиционирање станува доминантно конкурентско борбено поле на најголем број сектори.

Графиконот за глобалната интеграција наспроти локалната одговорност може да се искористи за проценка на ситуацијата во одредено време или за антиципирање на еволуцијата во текот на времето. Исто така, може да се користи за позиционирање на различните активности на синџирот на вредности.

5. Глобални трендови и идни сценарија

Се претпоставува дека глобализацијата е неизбежна, па најголем број претпријатија ги градат своите стратегии на основа на таа претпоставка. Во текот на изминатите триесет години светската економија се развиваше во таа насока. И доколку се погледне кон иднината, глобализацијата изгледа како едно реално сценарио, но не и единствено.

На почетокот на дваесет и првиот век, кога глобализацијата се смета како најмасовна, некои опоненти го ставаат под знак прашалник безграничниот концепт, слободните пазари, монокултурниот свет. Оваа тензија помеѓу поддржувачите и противниците доминира и во формирањето на идните сценарија.

Според пропонентите, глобализацијата ќе овозможи создавање на мрежна глобално претпријатие, ќе ја зголеми политичката стабилност, но богатството и користите нема да бидат универзални. Процесот на глобализација ќе се развива со финансиска нестабилност и проширување на економска поделба. Потенцијалните сопирачки на глобалната економија би подразбирале одржлива финансиска криза или продолжено нарушување на снабдувањето со енергија. Регионите и земјите ќе почувствуваат продлабочена економска стагнација, политички, етички, идеолошки и религиозен екстремизам. Развиени земји ќе бидат принудени да се фокусираат на старите светски предизвици додека се концентрираат на импликациите од новите светски технологии.

Според опонентите, редуцираните трговски и инвестициски бариери ќе ја зголемат асиметријата помеѓу оние групи кои ќе можат да ги преминат националните граници и оние кои нема да можат да го сторат тоа. Глобализацијата стимулира конфликти во социјалните институции во рамките и помеѓу нациите во врска со домашните норми. Глобализацијата им го отежнува на владите обезбедувањето на социјално осигурување. Оттука, според нив постои голема тензија помеѓу глобализацијата и притисоците за социјализација, со што се зголемува можноста од враќање на протекционизмот.

Според радикалите треба повторно да се внесе економијата во општеството наместо трендот општеството да биде управувано од економијата. Тие пропагираат обезбедување на финансиски средства за развој од внатрешноста наместо преку странски инвестиции, имплементирање на мерки за приходите и нивна редистрибуција во земјата, да не се потенцира растот туку максимизацијата на капиталот, да се направат стратегиските економски одлуки предмет на демократски избор, приватниот сектор и државата да бидат предмет на постојан мониторинг од страна на цивилното општество, креирање на ново производство/размена што подразбира учество на општински соработници, приватни претпријатија, државни претпријатија, но ги исклучуваат транснационалните претпријатија, со охрабрување на производство на стоки на субнационално ниво во општините.

6.1 Глобални предизвици

Постојат неколку забележливи трендови кои што е можно да имаат ефект врз глобалниот стратегиски менаџмент на претпријатијата. Овие аспекти се непотполни и се засноваат на претпоставки. Кога треба да се анализира иднината, мора да се идентификува идеологијата, социјалниот, демографскиот, политичкиот и научниот развој кои што имаат ефект на светската економија и бизнисот. Некои од нив се веќе видливи денес, некои од нив се прикриени или се присутни само во форма на “слаби сигнали”. Неколку организации извршиле проектирање на идни сценарија и притоа дошле до три можни слики на светот и тоа, глобален свет, фрагментиран (поделен) свет и средно глобализиран свет, каде што глобализацијата парцијално ќе биде постигната.

Глобалните трендови кои имаат ефект врз проектирањето на идните сценарија се³²:

1. Демографија. До 2025-та година светската популација се очекува да достигне 7,9 милијарди (светската популација во 2005 година била 6,4 милијарди), а до 2070-та година околу 9 милијарди. Зголемувањето на светската популација ќе произлезе од земјите во развој, земјите во Азија, Африка и Латинска Америка, а во Европа ќе дојде до намалување на популацијата. Старосната пирамида³³ во индустриските земји во Северна Америка, Европа и Јапонија ќе се сврти кон постарите лица. Популацијата во Јапонија и Кина ќе доживее поголема старост на своето население поради политиката да се има само едно дете. Ова ќе создаде огромен притисок на здравствената заштита, социјалните услуги и пензискиот менаџмент. Поради ова се очекува да дојде до зголемување на миграцијата во соседните држави. Популацијата тежнее кон концентрација во урбаните области. Предвидено е дека повеќе од половина (58 проценти) од светската популација ќе живее во урбаните средини до 2025-та година, и ваквата интензивна урбанизација ќе доведе до создавање на мега градови со повеќе од 10 милиони жители.

2. Асиметричен развој. Асиметричниот развој вклучува разлики помеѓу приходите на богатите и сиромашните. Според Светската банка бројот на сиромашни луѓе кои живеат под границата од 2 долари на ден стагнира на околу 2,9 милијарди. Во Источна Азија, бројот на луѓе кои живеат под границите на

сиромаштија се намалил, меѓутоа се зголемил во Јужна и Централна Азија, Латинска Америка и Африка. Ваквата ситуација ќе генерира конфликти и на крајот ќе ја наруши глобалната трговија и инвестиции.

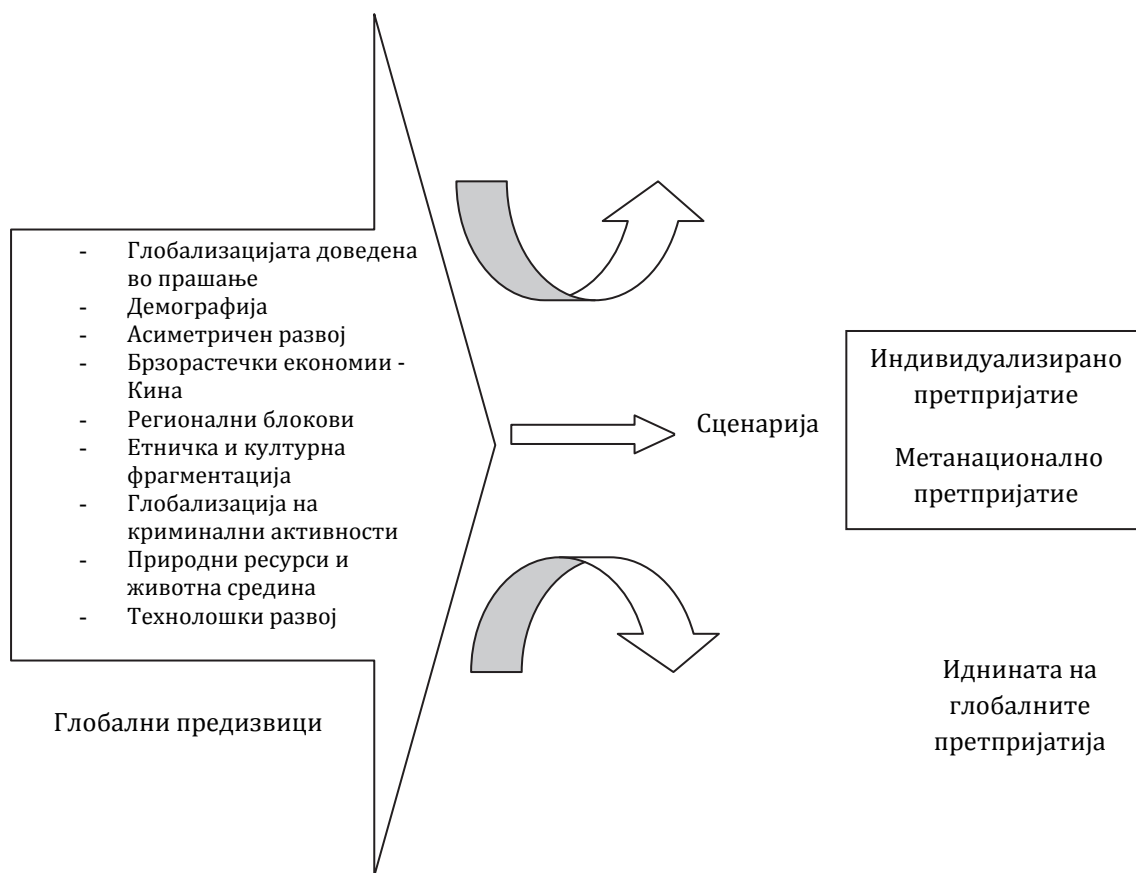
3. Брзорастечки економии. Кина како една доминантна држава со растечка економија проектирала нејзиниот БДП да го достигне нивото на САД до 2020-та година. Влијанието на овие земји во светската економија ќе се почувствува поради големата индустриска основа, преку прогресивни модернизирани државни претпријатија. На тој начин, ќе се зголемат можностите на овие земји да станат глобални економски и политички сили со претпријатија кои ќе им конкурираат на постојните глобални претпријатија.

4. Регионални блокови. Една алтернатива на глобализацијата е регионализацијата. Регионалните блокови ќе се формираат како доминантна форма на економска структура. Пример на различните форми на регионални интеграции се EU, MERCOSUR, NAFTA ASEAN, APEC.

5. Етничка и културна поделба. Потребата од здружен идентитет, религиски, етнички или јазичен, се очекува да се развие во рамките или надвор од глобализацијата. Манифестирање на вакви движења досега се видени на Балканот, Чеченија, Индонезија, Кина, Корзика и Шпанија. Huntington³⁴ сметал дека идните конфликти примарно ќе бидат предизвикани поради културните разлики кои ги одвојуваат цивилизациите едни од други.

6. Глобализација на криминални активности. Незаконските криминални активности³⁵ ги преминуваат границите. Преносот на дрога, проституцијата, шверцот, "компјутерскиот криминал" и илегалната имиграција се најфреквентни криминални глобални активности во пораст заедно со глобалниот тероризам. Транснационалниот организиран криминал зема се поголем замав со глобализацијата и ја зголемува својата моќ. Се предвидува дека 2 трилиони долари годишно (повеќе од 5 проценти од светскиот БДП) од вкупните пари во светот се резултат на криминални активности.

На слика 1-4 се прикажани глобалните предизвици кои влијаат на креирањето на идните сценарија преку кои пак се претставува и иднината на глобалните претпријатија.



Слика 1-4 Глобалните предизвици, сценарија и глобалните претпријатија

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 424

7. Природните ресурси и животната средина. Прашањата на животната средина ќе станат главни проблеми во развиениот свет. Најголеми грижи во животната средина ќе предизвикаат снабдувањето со вода, глобалното затоплување и уништувањето на шумите. Исто така, една од поголемите грижи поради процесот на глобализацијата се епидемиите. После 11-ти септември и неколку последователни терористички напади во Мадрид, Лондон, Казабланка, Бали, безбедносните опасности се смета дека би го опфатиле глобалниот транспорт и движење на луѓето.

8. Технолошки развој. Технолошкиот развој особено се карактеризира со развојот на интернетот и биотехнологијата. Теоретски, интернетот креира основа за развој на глобален виртуелен пазар и ги прави границите безначајни, но во практиката, владите сè уште не можат да го контролираат физичкиот тек на стоките и приодот на интернет страниците. Во однос на биотехнологијата, генетското инженерство ќе поттикне фундаментални етички прашања и прашања врзани со окружувањето.

6.2 Сценарија за иднината

Техниката за креирање на сценарија се користи за да се направи потенцијална слика на иднината³⁶. Сценаријата се прават на основа на спротивставување на конфигурациите на клучните социо-економски и политички фактори. Конфигурациите се засновани на мислења на експерти. Добиена е слика на две до четири можни сценарија, од кои две или три се екстремни интерпретации и една средна. Во табелата 1-3 сумирани се четири сценарија: Глобални трендови 2015 е издадено од страна на Националната агенција за безбедноста на САД, Проектот Милениум³⁷ е организиран од страна на Универзитетот на Обединетите Нации, Глобалните Сценарија 1998 - 2020 се изготвени од страна на претпријатието Shell, додека "Whitch World?" е подготвен од страна на Allen Hammond, директор за стратегиските анализи во Светскиот Институт за Ресурси (1998 година).

Табела 1-3 Глобални сценарија		
Име на проектот (извор)	Алтернативни сценарија	Краток опис
Глобални трендови 2015 (Национален совет за разузнавање - 2000)	Сеопфатна глобализација	Циклично поврзување помеѓу технологијата, економскиот развој, демографските фактори и ефективното владеење, што им овозможува на многу луѓе во светот да имаат корист од глобализацијата.
	Опасна (штетна) глобализација	Поголемиот дел од светската популација нема корист од глобализацијата. Глобалната економија се дели на три дела: развојот продолжува во развиените земји; многу земји во развој имаат низок или негативен раст по жител, што резултира во зголемување на јазот во споредба со растот на развиениот свет; а црната економија драматично расте.

	Регионална конкуренција	Регионалниот идентитет се изострува во Европа, Азија и Америка. Доаѓа до нееднаква распределба на технологијата. Регионалната економска интеграција се зголемува во однос на трговијата и финансиите.
	Пост - поларен свет	Се зголемуваат економските и политичките тензии во Европа. Се распаѓаат американско-европските алијанси. Азија е генерално стабилна и просперитетна.
Глобални прелиминарни сценарија, 1998 Состојба во иднината (Glen & Gordon, 1999)	Компјутерска ера	Експлозивен раст на интернет - забрзана глобализација во сите форми; Експлозивен раст на меѓународните активности; Државите во развој имаат огромен прогрес. Владиното влијание е мало, Комуникациите се витални, а безбедноста е висока.
	Богатите стануваат побогати	Додека сиромашните земји во Африка и Азија имаат проблеми, развиените земји доживуваат период на огромен раст на GNP. Владиното влијание е мало, комуникациите се витални, а безбедноста е ниска. Глобализацијата продолжува.
	Пасивен груб свет	Изолацијата преовладува, вмешаноста на владата е голема, комуникациите стагнираат, а безбедноста е висока. Растот на популацијата го надминува порастот на работните места скоро во сите региони, а порастот на невработеноста врши притисок на економските системи и поттикнува политички немири.

	Трговски подрачја	Пад на лидерството на западните индустрии во клучните сектори, раст на економската и политичката моќ во Азија, американската економија е во опаѓање. Владино влијание и безбедноста се ниски, комуникациите се витални.
Глобални сценарија 1998 - 2020 (Shell Oil, 1998)	Новата игра	Постоечките институции и организации успешно се приспособуваат на ново создадената комплексност. Спогодбата од Кјото е успешна. До 2020, се воспоставува нов глобален систем. Глобалните претпријатија континуирано иновираат.
	Моќта на луѓето	Вредностите се менуваат. Светот е фрагментиран. Има нерамномерен развој.
Which World?: Сценарија за 21-от век (Allen Hammond, 1998)	Пазарен свет	Преовладува слободниот пазар, а економските реформи, приватизацијата и дерегулацијата продолжуваат. Глобализацијата е постигната, а глобалните претпријатија се клучните играчи во овој свет.
	Светот како тврдина	Широко распространета социјална нестабилност, зголемување на конфликтите и враќање на протекционизмот.
	Трансформација на светот	Свет во кој социјалните прашања, прашањата со животната средина, економските и политичките прашања хармонично се управуваат.

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 433

Во сценаријата на *проектот Глобални трендови 2015*, идентификувани се главни фактори и настани кои ќе ги придвижуваат глобалните промени до 2015-тата година. Фокусот е ставен на демографијата, природните ресурси, науката и

технологијата, глобалната економија, владеењето, социо-културните идентитети и конфликти. Развиени се четири алтернативи³⁸ за глобалната иднина кај кои што овие двигатели се во различна интеракција до 2015-тата година.

Секое сценарио има намера да создаде веродостојна политички релевантна приказна за тоа како иднината може да се развива со нагласување на клучните неизвесности, малку веројатни настани, како и идентификување на важни политички и интелектуални предизвици³⁹:

Прво сценарио – Сеопфатна глобализација. Циклично поврзување на технологијата, економскиот развој, демографските фактори и ефективното владеење, кои овозможуваат најголем дел од светската популација да има корист од глобализацијата. Технолошкиот развој и дифузијата - во некои случаи предизвикани од проблеми во животната средина или здравствени кризи - се користат за ефикасно да се решат некои проблеми на земјите во развој. Интензивниот глобален економски раст, поттикнат од силен политички консензус за економски либерализација, широко го распространува богатството и ублажува многу демографски проблеми и проблеми со ресурсите. Владеењето е ефективно и на национално и глобално ниво. Во многу земји, се намалува улогата на државата, затоа што нејзините функции се приватизирани или се вршат од страна на јавно - приватни партнерства, додека глобалната соработка се засилува за многу прашања преку разни меѓународни договори. Конфликтот е минимален во рамките и меѓу државите, како корист од глобализацијата. Мал број луѓе во светот, во Јужна Африка, Блискиот Исток, Централна и Јужна Азија, немаат корист од овие позитивни промени, бидејќи внатрешните конфликти продолжуваат во и околу тие земји.

Второ сценарио – Опасна глобализација. Глобалните елити напредуваат, но поголемиот дел од населението во светот не остварува корист од глобализацијата. Растот на населението и недостатокот на ресурси претставуваат товар за многу земји во развој, а миграцијата станува голем извор на меѓудржавни тензии. Технологиите не само што не успеале да ги решат проблемите на земјите во развој, туку се експлоатираат од страна на недозволени мрежи за оружје за дестабилизација. Глобалната економија се дели на три дела: растот продолжува во развиените земји, многу земји во развој имаат низок или негативен раст по

глава на жител, што резултира во зголемување на јазот со развиениот свет, а црната економија драматично расте. Владеењето и политичкото раководство се слаби и на национално и на меѓународно ниво. Внатрешните конфликти се зголемени, поткрепени со фрустрации и очекувања, нееднаквости и зголемени општи тензии; оружјето за масовно уништување се распространува и се користи во конфликтите.

Трето сценарио – Регионална конкуренција. Регионалните идентитети се изоструваат во Европа, Азија и Америка, поттикнати од растечкиот политички отпор во Европа и Источна Азија кон американската глобална надмоќ и американско управуваната глобализација, и поттикнати од зголемената преокупација на секој регион со сопствените економски и политички приоритети. Постои нерамномерна дифузија на технологии и се одразува на различни регионални концепти на интелектуалната сопственост и различни ставови кон биотехнологијата. Регионална економска интеграција во трговијата и финансиите се зголемува, што резултира со висок степен на економски раст и зголемување на регионалната конкуренција. И државите и регионалните институции напредуваат во големите развиени земји и во брзорастечките земји, бидејќи владите со признавањето на потребата за решавање на регионалните проблеми ги префрлаат надлежностите од глобалните на регионалните институции. Со оглед на преокупираноста со проблемите на три големи региони, земјите надвор од овие региони, во Јужна Африка, Блискиот Исток и во Централна и Јужна Азија, имаат можност да се обратат за ресурси или политичка поддршка само на неколку страни. Воените конфликти меѓу и во рамките на трите главни региони не се материјализираат, но внатрешните конфликти се зголемуваат во и околу земјите кои се надвор од овие региони.

Четврто сценарио – Постполарен свет. Преокупацијата на САД со домашните проблеми се зголемува како што американската економија опаѓа и стагнира. Економските и политички тензии во Европа растат, американско - европските сојузи се влошуваат, американските трупи се повлекуваат, а европските влегуваат, потпирајќи се на сопствените регионални институции. Во исто време, кризата во националните влади создава нестабилност во Латинска Америка, особено во Колумбија, Куба, Мексико и Панама, принудувајќи ја САД да

се концентрира на регионот. Индонезија, исто така, се соочува со внатрешна криза со што се зголемува ризикот од дезинтеграција, поттикнувајќи ја Кина да истапи како мировна сила. Сепак, Азија е генерално стабилна и просперитетна, што ѝ овозможува на САД да се фокусира на друго место. Нормализацијата и обединувањето на Кореја продолжува, Кина и Јапонија обезбедуваат најголем дел од надворешната финансиска поддршка за корејското обединување, а САД започнува со повлекувањето на своите војници од Кореја и Јапонија. Со текот на времето, овие геостратегиски поместувања ги пренесуваат долготрајните национални ривалства меѓу азиските сили, предизвикувајќи зголемување на воените подготовки и дотогаш прикриените програми за оружје за масовно уништување. Регионалните и глобалните институции се покажале како ирелевантни за развојот на конфликтната ситуација во Азија, така што Кина ѝ поставува ултиматум на Јапонија да ја уништи нејзината нуклеарна програма, а Јапонија врз основа на својот билатерален договор со САД, повикува на повторно вклучување на САД во Азија под неповолни околности на работ на голема војна. Со оглед на приоритетите на Азија, Америка и Европа, земјите надвор од овие региони се маргинализирани, со речиси никакви извори на политичка и финансиска поддршка.

Четири сценарија⁴⁰ можат да се групираат во два парови, првиот ги спротивставува "позитивните" и "негативните" ефекти на глобализацијата, а вториот пар ги спротивставува интензивно конкурентскиот и конфликтниот регионализмот.

Во сите освен во првото сценарио, глобализацијата не создава распространета глобална соработка. Напротив, во второто сценарио, негативните ефекти на глобализацијата промовираат широка дислокација и конфликт, додека во третото и четвртото сценарио тие го стимулираат регионализмот. Во сите четири сценарија, земјите кои имаат негативно влијание од порастот на населението, сиромаштијата и лошото владеење, не успеваат да ги искористат предностите на глобализацијата и се склони кон внатрешни конфликти и ризик од пропаѓање на државата. Во сите четири сценарија, глобалното влијание на САД се намалува. Исто така, во сите сценарија, ефективноста на националното,

регионалното и меѓународното владеење и умерениот, но стабилен економски раст, се од клучно значење.

6.3 Иднината на глобалните претпријатија

Истражувањата за идните улоги, можности и организацијата на глобалните претпријатија се засновани на фундаменталната претпоставка дека глобализацијата е во прогрес и дека глобалните претпријатија се главни учесници во тој прогрес. Главниот фокус на организациските и стратегиските мислителите е да создадат организациска структура на иднината која ќе биде иновативна и револуционерна, ќе предводи и ќе се приспособува на промените наметнати од глобалната конкуренција. Од гледна точка на раководењето и приспособувањето, постојат два главни модела⁴¹ за иднината на глобалните претпријатија: модел на индивидуализирано претпријатие и модел на метанационално претпријатие.

Модел на индивидуализирано претпријатие

Терминот на индивидуализирано претпријатие го вовеле Ghoshal и Bartlett во 1997-та година. Врз основа на примерот на некои водечки глобални претпријатија како Canon, ABB или 3M, авторите сметале дека идната организациска форма ќе биде најдобро опишана со портфолио на три клучни процеси, кои се составен дел од еден нов организациски модел во кој се предефинирани некои нови менаџерски вештини и улоги. Клучните процеси се претприемачкиот процес, процесот на интеграција и процесот на обновување. Новиот организациски модел се заснова на мрежа на односи и врски која е спротивна на традиционалната хиерархиска структура. Новите менаџерски улоги се оперативната - претприемачка улога за менаџерите од ниските нивоа, развој на менаџментот од страна на менаџерите на средно и високо ниво, и конструирање на институцијата од страна на менаџерите од највисоко ниво.

Модел на метанационално претпријатие

Метанационалното претпријатие е форма на глобална организација која е предложена од страна на авторите Doz, dos Santos и Williamson во 2002-та година. Таа се заснова на претпоставката дека во глобализираниот свет, конкурентската предност се постигнува на три нивоа⁴²:

1. Капацитетот да се идентификуваат и искористат новите вештини, иновативни технологии и водечкото познавање на пазарот.
2. Брзината и ефективноста со која претпријатијата можат да ги поврзат расфрлените парчиња од знаење и да ги искористат за креирање на иновативни производи и услуги.
3. Способноста да се оптимизира ефикасноста на глобалните продажби, дистрибуција, маркетинг и набавки за да се поткрепи распространувањето на производите, услугите и иновативните процеси низ глобалните пазари, брзо и трошочно ефикасно.

Традиционалните глобални претпријатија се проектанти што значи дека изворот на нивната конкурентска предност се наоѓа во нивната матична земја, а целта на нивната глобализација е да ги проектира тие предности глобално. Метанационалните претпријатија се трагачи што значи дека изворот на нивната конкурентска предност е можноста да ги пронајдат и искористат знаењата од целиот свет на брз и ефикасен начин. Иако, авторите не утврдиле претпријатија кои целосно кореспондираат на карактеристиките на нивниот модел, тие сметаат дека Nokia, финскиот лидер за мобилни телефони и ST Microelectronics, европското претпријатие за микропроцесори, се во процес да станат метанационални претпријатија. Метанационалните претпријатија имаат дисперзирана внатрешна и надворешна мрежа за дизајнирање, производство и центри за односи со потрошувачите, а секој од нив придонесува за креирање на знаење и напредок. Концептите на централа или седиште исчезнуваат кај овој вид на организации, тие претставуваат чисто глобално претпријатие во рамките на глобалниот свет.

Двата модела⁴³ се засноваат на форма на мрежна организација која имплицира на координиран комбиниран труд на распространети бизнис единици, некои од нив како интерни единици (деловни единици во странство), некои како екстерни единици (партнери, добавувачи, дистрибутери), а некои како посебна форма (заеднички вложувања, стратегиски алијанси). Концептот на мрежна организација не е нов, забележал почетни импулси во текот на 1980-те и 1990-те години како резултат на реструктурирањето на претпријатијата, формирањето на глобалните стратегиски алијанси и развојот на информациската технологија.

Фусноти:

-
- ¹ Friedman, T. (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus & Giroux, New York, p. 48
- ² Friedman, T. (1999), *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar, Straus & Giroux, New York, p. 3
- ³ Doh, J.P. and Teegeen, H. (2003), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut, p. 14
- ⁴ Bhagwati, J. (2004), *In Defense of Globalization*, Oxford University Press, New York, p. 162
- ⁵ Graham, E. (2000), *Fighting the Wrong Enemy: Antiglobal Activists and Multinational Enterprises*, Institute for International Economics, Washington, DC, p. 95
- ⁶ Singer, P. (2002), *One World: The Ethics of Globalization*, Yale University Press, New Haven, Connecticut, p. 176
- ⁷ Hamm, S. (2007), "The Trouble with India," *BusinessWeek*, March 19, pp. 48-58
- ⁸ Soros, G. (2002), *George Soros on Globalization*, Public Affairs Books, New York, p. 149
- ⁹ Luthans, F. and Doh, J. P. (2009), *International management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p.11
- ¹⁰ Stiglitz, J. (2002), *Globalization and Its Discontents*, Norton, New York, p. 214
- ¹¹ Chase-Dunn, C., Kawano, Y. and Brewer, B.D. (2000), "World Globalization Since 1795: Waves of Integration in the World-System", *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 1, pp. 77-95
- ¹² Franko, L. (1976), *The European Multinationals*, Greylock Publishers, Stamford, Connecticut, p. 45
- ¹³ Emmerij, L. (1992), "Globalization, Regionalization and World Trade", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 27, No. 2, pp. 6-13
- ¹⁴ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 37
- ¹⁵ http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/New_Global_Challenges_May06.pdf (пристапено на 20.05.2011), p. 20
- ¹⁶ <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD/countries/1W?display=default> (пристапено на 28.01.2011)
- ¹⁷ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 40
- ¹⁸ Friedman, T. (1999), *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar, Straus & Giroux, New York, p. 8
- ¹⁹ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 35
- ²⁰ Ibid., p. 36
- ²¹ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 44
- ²² Wolf, M. (2004), *Why Globalization Works*, Yale University Press, New Haven, Connecticut, pp. 80-89
- ²³ *The Economist* (2004), "The Day the Factories Stopped", October 23, p. 61
- ²⁴ Radin, T. and Calkins, M. (2006), "The Struggle Against Sweatshops: Moving Toward Responsible Global Business," *Journal Of Business Ethics*, Vol. 66, No. 2-3, pp. 261-69.
- ²⁵ Smith, M. (1992), "Trade and the Environment", *International Business*, Vol. 5, No. 8, p. 74
- ²⁶ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 51

-
- ²⁷ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 12
- ²⁸ Ibid., p. 17
- ²⁹ Ibid., p. 21
- ³⁰ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 22
- ³¹ Ibid., p. 23
- ³² Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 425
- ³³ Ibid., p. 426
- ³⁴ Huntington, S.P. (1996), *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, New York, p. 25
- ³⁵ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 430
- ³⁶ Wack, P. (1985), "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 139-150
- ³⁷ <http://www.millennium-project.org/millennium/challenges.html> (пристапено на 12.09.2011)
- ³⁸ http://www.dni.gov/nic/PDF_2015/2015_Global_Trends_Final_Report.pdf (пристапено на 10.02.2011)
- ³⁹ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 441
- ⁴⁰ http://www.dni.gov/nic/PDF_2015/2015_Global_Trends_Final_Report.pdf (пристапено на 10.02.2011)
- ⁴¹ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 435
- ⁴² Ibid., p. 436
- ⁴³ Ibid., p. 437

ГЛАВА 2

КАРАКТЕРИСТИКИ НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Почетокот е најважниот дел од работата.

Платон

1. Учесници во глобалниот бизнис

Глобалниот бизнис е комплексен и бара повеќе организации да работат заедно како координиран тим. Овие организации или учесници придонесуваат со различни видови на експертиза, инфраструктура и влезови да се оствари, но и олесни глобалниот бизнис. Учесниците варираат зависно од нивните мотиви за глобализација на активностите, зависно од методите за влез на странскиот пазар и зависно од видовите на активности што ги вршат. Постојат три главни категории на учесници во глобалниот бизнис: фокусните претпријатија како иницијатори на глобалните бизнис трансакции, посредниците за дистрибуција и консултантите олеснувачи⁴⁴.

Помеѓу најважните учесници во глобалниот бизнис се **фокусните претпријатија** кои директно иницираат и спроведуваат глобални бизнис активности и трансакции, кои ја смислуваат, дизајнираат и произведуваат понудата за потрошувачите низ светот. Во рамките на овие фокусни претпријатија спаѓаат, големите глобални претпријатија, малите и средни претпријатија и ново создадените глобални претпријатија. Некои од овие претпријатија се во приватна сопственост, некои се јавни, акционерски друштва или државни претпријатија. Исто така, фокусните претпријатија можат да бидат производствени или од услужниот сектор.

Фокусните претпријатија, посредниците за дистрибуција и консултантите олеснувачи се учесници во глобалниот синџир на вредности. Овој синџир претставува комплетен бизнис систем на фокусното претпријатие кој ги вклучува сите негови активности, како што се: истражувањето на пазарот, истражувањето и развојот, снабдувањето, производството, маркетингот, дистрибуцијата и постпродажбата. Посредниците за дистрибуција и консултантите- олеснувачи ги поддржуваат фокусните претпријатија со извршување на дел од функциите во синџирот на вредности. Кај фокусните претпријатија кои извезуваат, најголем дел од активностите се концентрирани во домашната земја. Во високо глобализираните претпријатија, активностите се вршат во различни земји. Фокусните претпријатија можат да применуваат различни методи за настап на странските пазари преку лиценцирање, франшиза, менаџерски договор,

заедничко вложување и во зависност од методите и стратегијата склучуваат договор и со соодветни претпријатија партнери.

Посредникот за дистрибуција е специјализирано претпријатие кое врши различни логистички и маркетинг услуги за фокусните претпријатија како дел од глобалниот синџир на вредности, во домашната земја и во странство. Посредниците, како што се дистрибутерите и продажните претставници, вообичаено се лоцирани на странските пазари и вршат дистрибутивни и маркетинг услуги во име на фокусните претпријатија. Посредниците се независни претпријатија на нивните матични пазари кои работат за фокусните претпријатија на база на договор. Посредниците во дистрибуцијата го овозможуваат движењето на производите и услугите преку националните граници и евентуално до крајните потрошувачи. Тие спроведуваат клучни надолни функции на таргетниот пазар во име на фокусното претпријатие, вклучувајќи и маркетинг. Странскиот дистрибутер е посредник лоциран на странски пазар кој работи според договор со извозникот, одговорен е за производите на извозникот кои ги дистрибуира на националниот пазар или територија, често спроведувајќи и маркетинг функции како продажба, промоција и постпродажни услуги. Агентот е посредник кој е одговорен за купување и продажба на стоки, производи и услуги во глобални бизнис трансакции за одредена провизија. Претставник на производителот е посредник кој е во договор со извозникот да го претставува и да ги продава неговите стоки и услуги на определениот пазар или територија. Трговското претпријатие пак е посредник кој е ангажиран за увоз и извоз на разни стоки, производи и услуги, додека претпријатието за менаџирање на извозот е посредник кој врши функција на извозен агент во име на претпријатието клиент.

Консултантите олеснувачи се претпријатија или индивидуи со специфична експертиза како правни совети, банкарство, царинење или други дополнителни услуги, кои им помагаат на фокусните претпријатија во спроведувањето на глобалните бизнис трансакции. Овие консултанти олеснувачи ги подразбираат и провајдерите на логистички услуги, шпедитерите, банките и други претпријатија поддржувачи кои им помагаат на фокусните претпријатија во извршувањето на специфичните функции. Провајдерите со логистички услуги се

специјалисти за транспорт кои ја организираат физичката дистрибуција и складирањето на производите во име на фокусното претпријатие, но исто така, тие ги контролираат и информациите помеѓу точката на потекло и точката на потрошувачка. Шпедитерите се специјализирани снабдувачи на логистички услуги кои го договараат и реализираат меѓународниот транспорт и испорака во името на претпријатието извозник, како еден вид на агенти за карго или превоз на товар. Царински брокер претставува специјализирано претпријатие кое го организира царинењето на производите во име на претпријатието увозник. Друг вид на олеснувачи се банките, адвокатите, осигурителните претпријатија, консултантите и претпријатијата за истражување на пазарот. Овие олеснувачи се лоцирани и во домашната земја и на странските пазари.

Глобалните бизнис трансакции бараат учество на голем број претпријатија, посредници и консултанти кои работат поврзано, а често нивните активности се преклопуваат. Фокусните претпријатија кога вршат одредени активности на глобално ниво, делегираат некои функции на посредниците или консултантите кога им е потребна нивната експертиза. На тој начин фокусните претпријатија стануваат нивни клиенти, а тие ги снабдуваат со услугите за кои склучиле договор.

1.1 Глобални претпријатија

Глобалните претпријатија⁴⁵ историски се најважните видови на фокусни претпријатија. Глобалното претпријатие е големо претпријатие со значајни извори на средства, кое врши различни бизнис активности преку мрежа на деловни единици и филијали лоцирани во повеќе земји. Еден од белезите на глобалните претпријатија е дека тие се стремат да го извршат истражувањето и развојот, снабдувањето, производството и маркетинг активностите било каде во светот каде што има поголема економска корист. Освен централата во матичната земја, вообичаено глобалните претпријатија поседуваат светска мрежа на деловни единици или подружници. Тие соработуваат со бројни добавувачи и независни бизнис партнери во странство.

Најпознатите глобални претпријатија се рангираат според приходите од глобалните продажби, во годишните листи, како што е рангирањето Global 500 на

списанието Fortune. Во табела 2-1 е претставено рангирањето на топ 10-те глобални претпријатија за 2010-та година според Fortune Magazine.

Табела 2-1 Топ 10 глобални претпријатија во 2010 година според годишното рангирање Global 500 на Fortune Magazine

Ранг	Претпријатие	Приходи во милиони долари за 2010 год.	Профит во милиони долари за 2010 год.
1	Wal-Mart Stores	408,214	14,335
2	Royal Dutch Shell	285,129	12,518
3	Exxon Mobil	284,650	19,280
4	BP	246,138	16,578
5	Toyota Motor	204,106	2,256
6	Japan Post Holdings	202,196	4,849
7	Sinopec	187,518	5,756
8	State Grid	184,496	-343
9	AXA	175,257	5,012
10	China National Petroleum	165,496	10,272

Извор: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/ (пристапено на 08.02.2011)

Во последните години, најдобрите глобални претпријатија се среќаваат во нафтената индустрија (Exxon Mobil, Royal Dutch Shell и BP), во автомобилската индустрија (General Motors, Renault-Nissan, Toyota и Ford) како и во малопродажната индустрија (Wal-Mart).

1.2 Мали и средни претпријатија

Малите и средни претпријатија се типично мали претпријатија (со околу 500 вработени) кои се производители или снабдувачи на услуги и тие го опфаќаат мнозинството на меѓународно активни претпријатија. Сите претпријатија вклучувајќи ги и глобалните започнуваат како мали претпријатија. Во споредба со глобалните претпријатија, тие се релативно пофлексибилни и побрзо можат да

одговорот на глобалните бизнис можности доколку имаат помалку бирократија и помалку фиксни средства врзани на странски пазари. Тие можат да бидат и повеќе иновативни, поприлагодливи и повеќе претприемнички ориентирани. Вообичаено, овие претпријатија се столбот на претприемништвото и иновациите во националните економии.

Како помали претпријатија, тие имаат ограничени финансиски и човечки ресурси. Според тоа, тие најчесто го избираат извозот како метод за ширење на активностите. Тие имаат тенденција да му придадат големо значење на извозот, помошта и поткрепата од посредниците и помагачите за да можат да остварат успех во глобалниот бизнис. Лимитираните ресурси ги оневозможуваат овие претпријатија да преземаат директни инвестиции, што е многу поскап метод за експанзија. Со пораст на активностите, некои од овие претпријатија основаат сопствени канцеларии за продажба или деловни единици на клучните таргетни пазари.

Поради нивната големина и малото искуство, малите и средни претпријатија често таргетираат специјализирани производи за одредени пазарни сегменти кои што глобалните претпријатија ги сметаат за премногу мали за да ги опслужуваат. Малите претпријатија го зголемуваат услугувањето на запоставените глобални пазарни сегменти бидејќи имаат приод до директен маркетинг, светски специјалисти за логистика како FedEx и DHL, и локални дистрибутери. Меѓународно активните мали и средни претпријатија се особено големи корисници на информациони и комуникациски технологии, кои му овозможуваат на менаџментот да ги подели потрошувачите во мали глобално пазарни сегменти и ефикасно да ги задоволи високо специјализираните потреби на купувачите низ светот. Поради тоа, малите претпријатија се наоѓаат на еднакво рамниште со големите глобални претпријатија во однос на маркетингот на софистицирани производи наменети за продажба во целиот свет.

Овие претпријатија успеваат во глобалниот бизнис и покрај ограничувањата, поради неколку причини⁴⁶. Прво, во споредба со големите глобални претпријатија, помалите претпријатија се поиновативни, поприлагодливи и брзо реагираат при имплементирањето на нови идеи и технологии за задоволување на потребите на потрошувачите. Второ, малите и

средни претпријатија подобро можат да ги услужат оние пазарни сегменти во светот за кои не се заинтересирани големите претпријатија. Трето, помалите претпријатија се често поголеми корисници на новите информациона и комуникациски технологии. Четврто, бидејќи често имаат недостиг на значајни ресурси, тие ги минимизираат вкупните трошоци или инвестициите во фиксни средства. Наместо тоа, се потпираат на услугите на надворешните соработници и независните дистрибутери на странските пазари. Петто, тие имаат намера да напредуваат на база на нивното приватно знаење кое го поседуваат или произведуваат. Мобилизираат и доаѓаат до ресурси преку мрежите на знаење во странство или нивниот глобален социјален капитал.

Во најголем дел од нациите, малите и средни претпријатија претставуваат 90 или 95 % од вкупниот број на претпријатија. Во Источна Европа, развојот на брзорастечките економии се должи на зголемувањето и зајакнувањето на малите и средни претпријатија. Голем број од овие претпријатија не се производни туку се вклучени во интелектуалните, на знаење засновани индустрии како софтверското инженерство и консултантските услуги. Растот на малите и средни претпријатија во Источна Европа се должи на зголемениот приод до пазарите на Европската Унија како и интересот на странските инвеститори за нивните либерализирани економии⁴⁷.

1.3 Ново создадени глобални претпријатија

Овие претпријатија претставуваат релативно нова категорија на мали и средни глобални претпријатија кои започнуваат многу рано во својот развој со значајни глобални активности, т.е. уште со нивното основање. Тие се шират брзо на странските пазари. Најголем број на вакви претпријатија потекнуваат од развиените земји како Австралија и Јапонија, како и од брзорастечките земји како Кина и Индија. Покрај недостатокот на ресурси, карактеристичен за најголем дел од малите бизниси, ново создадените глобални претпријатија остваруваат значајни продажби во странство уште на почетокот на нивниот развој. Некои од успешните ново создадени глобални претпријатија може да се развијат доволно за да се сметаат за глобални претпријатија. Феноменот на претпријатијата кои се создаваат како глобални е нова реалност на глобалниот бизнис. Во различни земји како Австралија, Данска, Ирска и САД, ново создадените глобални

претпријатија остваруваат значаен процент од националниот извоз. Во многу случаи, овие претпријатија нудат врвни производи со особен потенцијал за генерирање на меѓународни продажби. Тие се големи корисници на интернет и модерни комуникациски технологии, што го олеснува ефикасното извршување на глобалните активности уште на почетокот на нивното постоење.

Појавата на ново создадените глобални претпријатија⁴⁸ е поврзано и со глобалното претприемништво, при што помалите иновативни претпријатија повеќе ги користат бизнис можностите насекаде, независно од националните граници. Комуникациските и транспортните технологии, отстранувањето на трговските бариери и поврзувањето на пазарите во светот, овозможуваат голем број на современи претпријатија да го гледаат светот како единствен пазар. Претприемачите се креативни, проактивни, имаат силно чувство за деловното окружување и се подготвени за следење на новите можности. Тие мирно се справуваат со ризиците и се флексибилни да ги менуваат стратегиите со развој на околностите. Појавата на ново создадените глобални претпријатија е охрабрувачка и имплицира дека секое претпријатие независно од нејзината големина или искуство може да успее во глобалниот бизнис.

1.4 Невладини организации

Покрај претпријатијата кои во принцип се профитно ориентирани, во глобалниот бизнис се вклучени и голем број на непрофитни организации кои вршат прекугранични активности. Во непрофитните организации спаѓаат добротворните групи и невладините организации⁴⁹. Тие имаат специфични цели и интереси и служат како поддржувачи на уметноста, образованието, политиката, религијата и истражувањето. Тие функционираат глобално заради спроведување на нивните активности или за собирање на средства. Примери на непрофитни организации се: Фондацијата на Бил и Мелинда Гејтс, како и British Wellcome Trust, кои поддржуваат здравствени и образовни иницијативи, додека CARE е меѓународна непрофитна организација посветена на намалување на сиромаштијата.

Многу глобални претпријатија раководат со добротворни фондации кои поддржуваат различни иницијативи во целиот свет. GlaxoSmithKline, гигантската

фармацевтско претпријатие, управува со голем број на фондации лоцирани во Канада, Чешка, Франција, Италија, Романија, Шпанија и САД.

2. Причини за глобализација на претпријатијата

Глобализацијата ја зголеми брзината, фреквенцијата и размерите со што им овозможи на претпријатијата од различни индустрии да остварат приод до потрошувачите на глобалниот пазар. Менаџерите развиваат стратегии за глобализација за да ги трансформираат своите организации во глобално конкурентни претпријатија.

4.4 Разлики помеѓу глобалниот и домашниот бизнис

Со зголеменото вклучување на претпријатијата во прекугранична трговија и инвестирање, менаџерите треба да бидат свесни дека задачата за управување со глобалниот бизнис се разликува од управувањето на домашниот бизнис. Генерално, разликите произлегуваат од едноставниот факт дека земјите се различни во однос на нивните култури, нивните политички, економски и правни системи, и степенот на економски развој. И покрај трендот на создавање на глобално село и трендот на глобализација на пазарите и производството, многу од разликите се длабоки и трајни.

Во целина, управувањето со меѓународен бизнис се разликува од управувањето на чисто домашниот бизнис од неколку причини⁵⁰: (1) земјите се различни; (2) проблемите со кои се соочува глобалниот менаџер се бројни и покомплексни отколку оние со кои се соочува менаџерот во домашен бизнис; (3) глобалните претпријатија мора да изнајдат начини за да работат во границите наметнати со владини интервенции во системот на глобална трговија и инвестиции; и (4) меѓународните трансакции подразбираат и претворање на парите во различни валути.

1. *Разликите меѓу земјите* бараат глобалниот бизнис да варира во практиката од земја до земја. Пласирањето на производ на пазарот во Бразил бара различен приод од пласирањето на производ на пазарот во Германија; управувањето со американски работници бара различни вештини од оние потребни за управување со јапонски работници; одржување на тесни врски со владата можеби е многу значајно во Мексико, но ирелевантно во Велика Британија;

бизнис стратегијата која се следи во Канада можеби нема да функционира во Јужна Кореја, итн. Глобалните менаџери не треба само да бидат чувствителни на овие разлики, тие мора, исто така, да прифатат соодветни политики и стратегии за да се справат со нив.

2. Друг начин на кој глобалниот бизнис се разликува од домашниот бизнис е *поголемата комплексност во управувањето со глобалниот бизнис*. Покрај проблемите кои се јавуваат од разликите меѓу земјите, менаџерот на глобалниот бизнис се соочува со низа други проблеми со кои менаџерот на домашниот бизнис никогаш не се соочува. Глобалните менаџери мора да одлучат каде во светот ќе ги постават производните активности за да ги минимизираат трошоците и да ја максимизираат додадената вредност. Потоа, мора да одлучат како најдобро да ги координираат и контролираат своите глобално распространети производствени активности. Тие треба да одлучат и на кои странски пазари да влезат, а кои да ги избегнуваат. Исто така, мора да го изберат и најсоодветниот начин за влегување во одредена странска земја и тоа преку извоз на своите производи во странство, преку локално претпријатие која ќе го произведува нивниот производ со лиценца во таа земја, преку заедничко вложување со локално претпријатие, или преку деловна единица целосно во своја сопственост за да го опслужува пазарот во таа земја. Изборот на модел за влез на странски пазар е од критично значење, затоа што има значајни импликации врз долгорочната состојба на претпријатието.
3. Вршењето деловни трансакции преку националните граници бара *разбирање на правилата кои владеат во системот на глобално тргување и инвестирање*. Глобалните претпријатија и нивните менаџери, исто така, мора да се справуваат со владините ограничувања во однос на глобалната трговија и инвестиции. Тие мора да најдат начини да работат во рамките на лимитите наметнати со специфичните владини интервенции. Иако многу држави, главно, се залагаат за слободна трговија, тие често се мешаат во регулирањето на прекуграничната трговија и инвестициите. Глобалните менаџери мора да развиваат стратегии и политики за справување со таквите интервенции.

4. Прекуграничните трансакции подразбираат и *менување на домашната валута на претпријатието во девизи и обратно*. Бидејќи девизните курсеви варираат како одговор на променливите економски услови, глобалниот бизнис мора да развие политики за справување со флуктуациите на девизните курсеви. Претпријатието кое ќе прифати погрешни политики може да изгуби голема сума пари, додека претпријатие кое ќе прифати правилни политики може да ја зголеми профитабилноста од нејзините меѓународни трансакции.

Претпријатијата кои се вклучени само во домашен бизнис работат во бизнис окружување кое се карактеризира со единствени економски услови, политички и правен систем, и национална култура. Претпријатијата вклучени во глобалниот бизнис не само што се наоѓаат во непознато окружување за разлика од домашното туку се среќаваат и со многу фактори кои не можат да ги контролираат. Овие фактори повлекуваат и нови зголемени видови на ризик за глобалните претпријатија.

4.5 Ризици при глобализација на активностите на претпријатијата

Претпријатијата кои ги глобализираат своите активности се среќаваат со четири главни видови на ризик: меѓукултурен ризик, ризик на земјата домаќин, финансиски ризик и комерцијален ризик. Претпријатијата мора добро да се справат со ваквите ризици за да избегнат финансиски загуби и неуспех на производите.

Меѓукултурниот ризик се однесува на ситуација или настан каде што погрешната комуникација поради културните разлики доведува во прашање некои човечки вредности. Меѓукултурниот ризик се должи на разликите во јазикот, животниот стил, начинот на размислување, обичаите и религијата. Вредностите кои се уникатни за една култура, се долготрајни и се пренесуваат од една генерација на друга. Овие вредности влијаат на начинот на размислување и работниот стил на вработените, но и на куповните навики на потрошувачите. Карактеристиките на странските потрошувачи значајно се разликуваат од карактеристиките на купувачите на домашниот пазар. Јазикот е важна димензија на културата. Во насока на олеснување на комуникацијата, јазикот е огледало на вредносниот систем на луѓето и нивните услови за живот. При преведување од

еден на друг јазик, често тешко се наоѓаат зборови кои го изразуваат истото значење. Ваквите предизвици спречуваат ефективна комуникација и предизвикуваат недоразбирања. Погрешната комуникацијата која се должи на културните разлики може да доведе до несоодветни бизнис стратегии и неефективни односи со потрошувачите.

Ризикот на земјата домаќин или политичкиот ризик се однесува на потенцијалните обратни ефекти врз работењето на претпријатието и неговата профитабилност како резултат на одредени политички, правни и економски промени во странската земја. Ризикот на земјата домаќин ја вклучува можната интервенција на државата во бизнис активностите на странските претпријатија преку забрана на приод на пазарот, со наметнување на бирократски процедури за бизнис трансакциите, како и лимитирање на сумата од заработениот приход од активностите во земјата домаќин кој странските претпријатија ќе можат да го враќаат во матичната земја. Степенот на државен интервенционизам во комерцијалните активности се разликува од земја до земја. На пример, Сингапур и Ирска се карактеризираат со значајна економска слобода или прилично либерална економска средина, а за разлика од нив во Кина и Русија, владата редовно интервенира во бизнис активностите⁵¹. Ризикот на земјата домаќин вклучува закони и прописи кои потенцијално можат да ги отежнуваат активностите на претпријатијата и нивните перформанси. Позначајни правни димензии се: правата на сопственост, заштитата на интелектуална сопственост, одговорност за производите и политиката на оданочување. Земјите можат да имаат и потенцијално штетни економски услови како резултат на високата инфлација, националниот долг и неурамнотеженоста на трговскиот биланс.

Валутниот ризик или финансиски ризик се однесува на ризикот од обратни флукуации на девизните курсеви. Флукуацијата е вообичаена за девизните курсеви или за вредноста на една валута во однос на друга. Валутниот ризик се зголемува бидејќи меѓународните трансакции често се извршуваат во повеќе од една национална валута. Кога валутите значително флукуираат, вредноста на имотот на претпријатието, заработките и оперативниот приход можат да се намалат. Трошоците на увезените делови или компоненти кои се користат во производството на финалните производи може драматично да се

зголемат доколку вредноста на валутата во која што се изразени увозните делови нагло расте. Инфлацијата и другите штетни економски услови кои се манифестираат во една земја можат да предизвикаат моментални последици за девизните курсеви како резултат на зголемената поврзаност на националните економии.

Комерцијалниот ризик се однесува на потенцијалните загуби или неуспех на претпријатијата како резултат на слабо или лошо развиени или спроведени бизнис стратегии, тактики и процедури. Менаџерите може да донесуваат несоодветни одлуки и да вршат погрешен избор во разни области, како селекција на бизнис партнерите, времето за влез на странскиот пазар, политиката на цени, креирање на производните карактеристики и промотивната кампања. Иако вакви неуспеси се среќаваат и кај домашните бизниси, последиците се обично поскапи кога бизнис активностите се реализираат во странство.

Со сите четири видови на ризик⁵² претпријатието постојано се соочува. Иако овие ризици не можат да се избегнат, сепак можат да се антиципираат и да се управуваат. Искусните глобални претпријатија спроведуваат истражувања за да ги антиципираат потенцијалните ризици, за да ги разберат нивните импликации и за да спроведат проактивни активности со кои ќе ги намалат нивните ефекти. Некои од меѓународните ризици се екстремно предизвикувачки. На пример, при Источно Азиската економска криза во доцните деведесетти, валутите во неколку Источно Азиски земји загубиле помеѓу 35 и 70 проценти од нивната вредност, што довело до колапс на националните берзи, продлабочување на трговските дефицити и суспензија на нормалните бизнис активности. Следеле и политички и социјалните немири во Индонезија, Малезија, Јужна Кореја, Тајланд и Филипините. Всушност, Источно Азиската економска криза генерирала суштински комерцијални, валутни ризици и ризик на земјата домаќин.

Националните разлики бараат од менаџерите да ги формулираат приодите согласно условите во секоја земја каде што претпријатието ќе работи. Разликите наметнуваат промени во производите и услугите. На пример, кај Citibank се разликуваат банкарските практики низ светот, приодите за давање на заеми мора да бидат во согласност со единствените законски и културни услови во Африка, Азија или Блискиот Исток. Nestlé ги прилагодува своите амбалажи и составот на

житарки кои ги продава во странство бидејќи, на пример, Азијците генерално преферираат помалку шеќер во житарки во споредба со Американците. Исто така, и McDonald's има различни видови на производи на менијата во рестораните низ светот.

4.6 Причини за спроведување на глобална експанзија

Постојат повеќе причини поради кои претпријатијата ги реализираат меѓународните стратегии. Тие имаат повеќе од еден мотив за глобална експанзија. Мотивите можат да бидат стратегиски по својата природа или реактивни. Стратегискиот или проактивен мотив е искористувањето на можностите на странскиот пазар или стекнување на ново знаење. Реактивниот мотив е потребата да се задоволат клучните потрошувачи чиј број се зголемува во странство. Според тоа, клучните мотиви за експанзија се: проширување на продажбите и остварување приод до нови пазари, приодот до ефтини сировини, знаење и технологии, но и намалување на конкурентскиот ризик. Постојат девет специфични мотиви⁵³ за меѓународна експанзија на активностите на претпријатијата.

1. ***Потрага по можности за развој преку пазарна диверзификација.*** Значаен пазарен потенцијал постои надвор од домашната земја. Многу големи и мали претпријатија како Gillette, Siemens, Sony и Biogen остваруваат повеќе од половина од своите продажби во странство. Со диверзификација на странски пазари, претпријатијата генерираат продажби и можности за профит кои не можат да ги остварат во домашната земја. Меѓународните активности можат, исто така, да го продолжат животниот циклус на производот или услугата кои ја достигнале својата фаза на зрелост во домашната земја односно да ја одржи нивната пазарна вредност.

2. ***Заработка на повисоки маржи и остварување поголем профит.*** За многу производи или услуги, пазарниот раст во развиените економии е бавен или незначителен. Конкуренцијата е често силна, што ги принудува претпријатијата да се снаоѓаат со мали профитни маржи. Послабата конкуренција, комбинирана со силна пазарна побарувачка имплицира поголеми маржи за понудата на претпријатијата. На пример, споредено со домашниот пазар, производителите за опрема за бањи American Standard и Toto (Јапонија) пронашле поповолна

конкурентска клима во брзорастечките земји како Индонезија, Мексико и Виетнам.

3. ***Се здобиваат со нови идеи за производи, услуги и бизнис методи.***

Глобалниот пазар се карактеризира со тешки конкуренти и комплицирани купувачи кои имаат големи барања и различни потреби. Единственото странско окружување ги изложува претпријатијата на нови идеи за производите, процесите и бизнис методите. Искуството за водење на бизнис во странство им помага на претпријатијата да се здобијат со ново знаење за унапредување на организациска ефективност и ефикасност. На пример, just in time техниката за залихи беше усовршена од Toyota, а потоа прифатена од други производители во светот.

4. ***Подобра услуга на клучните клиенти кои се релоцираат во странство.***

Во глобалната економија, многу претпријатија започнуваат меѓународно да делуваат за подобро да ги услужат клиентите кои се преселиле - мигрирале на странски пазари. На пример, кога Toyota ја отворила својата прва фабрика во Велика Британија, многу јапонски снабдувачи на автоделови ги следеле, лоцирајќи ги своите активности на исто место со Toyota.

5. ***Близина до изворите за набавка, придобивки од предностите на глобалното снабдување и придобивка која подразбира флексибилност во снабдувањето со производи.*** Претпријатијата во екстрактивните индустрии како нафтената, рударството или шумарството, ги лоцираат своите меѓународни активности каде што се лоцирани потребните сировини и материјали. На пример, произведувачот на алуминиум Alcoa, ги лоцира активностите на ископување во странство, односно вадењето на основниот минерал на алуминиумот или бокситот е лоцирано во рудници во Бразил, Гвиена, и Јамајка. Исто така, некои претпријатија меѓународно ги прошируваат своите активности заради остварување на флексибилност со поголема и разновидна база за набавка. На пример, Dell компјутерите спроведуваат активности во Азија, Европа и Америка, што му овозможува на менаџментот брзо да го префрла производството од еден регион во друг. Споредено со помалку агилните ривали, оваа флексибилност му овозможува на Dell конкурентска предност и супериорно конкурентско

позиционирање. На ваков начин претпријатијата можат вешто да се справат и со флукуациите на девизните стапки.

6. Приод до поефтини и поквалитетни фактори на производство.

Глобализацијата на бизнис активностите им овозможува на претпријатијата приод до капитал⁵⁴, технологија, менаџерски знаења, работна сила и земја, со помали трошоци, повисок квалитет или поголема вкупна вредност, на разни локации во светски рамки. На пример, производители на компјутери од Тајван основаат деловни единици во САД заради приод до поефтин капитал. САД е домаќин на бројни капитални извори во секторот на висока технологија, како што се: берзите и каматите, кои привлекуваат безброј претпријатија од странство кои бараат средства. Најчесто, претпријатијата вложуваат во странство заради квалификувана и ефтина работна сила. На пример, јапонското претпријатие Сапон го релоцираше најголем дел од своето производство во Кина за да оствари профит од продуктивната и ефтина работна сила.

7. Развивање на економија од обем во снабдувањето, производството, маркетингот, и истражувањето и развојот. Економијата од обем се однесува на намалување на трошоците на производство и маркетинг по единица производ при производство на голема количина на производи. Со глобално ширење на активностите, претпријатијата значително ја зголемуваат базата на потрошувачи, а со тоа ја зголемуваат и количината на производи кои ги произведуваат. Со зголемување на производството се намалуваат и трошоците по единица финален производ. Економијата од обем е, исто така, присутна и кај истражувањето и развојот, снабдувањето, маркетингот, дистрибуцијата и постпродажните услуги.

8. Поефективно спротивставување на глобалните конкуренти и спречување на развој на конкуренцијата на домашниот пазар. Глобалната конкуренција е значајна и се зголемува со тоа што глобалните конкуренти ги освојуваат пазарите во светот. Претпријатијата можат да ја зајакнат својата конкурентска позиција со спротивставување на конкурентите на глобалниот пазар или со превентивно влегување на домашниот пазар на конкурентите, со цел дестабилизирање и спречување на нивниот развој односно порано соочување и елиминирање на конкурентите со голем потенцијал во иднина. Според тоа, претпријатијата влегуваат во глобалниот бизнис од одбранбени причини, за да се

заштитат себе си од домашните претпријатија кои можат да остварат конкурентска предност на странските пазари и потоа да ја искористат таа предност на домашниот пазар.

9. ***Инвестирање во потенцијално исплатлива поврзаност со странски партнер.*** Претпријатијата често имаат долгорочни стратегиски причини за потфати во странство. Заеднички вложувања или проектно базирани алијанси со клучни странски играчи може да доведе до развој на нови производи, рано позиционирање на клучни пазари во иднина, или други долгорочни можности за профит. На пример, Black and Decker влегол во заедничко вложување со Вајај, индиска малопродажно претпријатие, со цел добро да се позиционира за долгорочно искористување на очекуваните продажби на големиот индиски пазар. Француската компјутерско претпријатие Groupe Bull склучи партнерство со Toshiba во Јапонија за да добие увид во развојот на новата генерација на информациона технологија.

Генерално, претпријатијата меѓународно се активираат за да ја зголемат својата конкурентска предност и за да пронајдат можности за развој и профит.

3. Дизајнирање на глобална стратегија

Способноста на претпријатието за опстанок и просперитет зависи особено од изборот и имплементацијата на соодветно добра стратегија. Стратегијата се дефинира како теорија на претпријатието за постигнување на конкурентска предност⁵⁵. Теоријата за остварување на конкурентска предност претставува сет од претпоставки и хипотези за тоа како конкуренцијата во индустријата ќе се развива, и како таа еволуција може да се искористи за да се оствари профит. Во зависност од тоа до кој степен претпоставките и хипотезите точно ја рефлектираат еволуцијата на конкуренцијата во одредена индустрија, претпријатијата можат да остварат конкурентска предност со имплементацијата на своите стратегии. Доколку претпоставките и хипотезите не се точни, тогаш стратегиите на претпријатието нема да бидат извор на конкурентска предност. Во тоа е предизвикот. Тешко е да се предвиди како ќе се развива конкуренцијата во индустријата, па оттука ретко е возможно со сигурност да се знае дека претпријатието ја избрало вистинската стратегија.

Вообичаено е тешко да утврди дали претпријатието ја следи најдобрата стратегија, но возможно е да се намали можноста за грешки. Најдобриот начин е претпријатието да избере стратегија внимателно и систематски и да го следи процесот на стратегиски менаџмент. Тоа е последователен сет на анализи и избори кој може да ја зголеми веројатноста дека претпријатието ќе избере добра стратегија, односно стратегија која генерира конкурентска предност.

3.1 Улогата на стратегијата во глобалниот бизнис

Стратегијата е план на активности кои ги канализираат ресурсите на претпријатието за тоа да може ефективно да се разликува од конкурентите и да реализира единствени и одржливи цели. Стратегијата во глобален контекст е план на претпријатието за да се позиционира позитивно во однос на конкурентите и да ги конфигурира своите активности на додадена вредност во глобални размери⁵⁶. Таа го води претпријатието кон избраните клиенти, пазари, производи и услуги на глобалниот пазар, а не на посебен меѓународен пазар. Стратегијата во меѓународен контекст треба да им помогне на менаџерите да формулираат силна меѓународна визија, да ги алоцираат ретките ресурси на светско ниво, да учествуваат на најголемите пазари, да имплементираат глобални партнерства, да преземаат конкурентски чекори како одговор на глобалните ривали, и да ги конфигурираат активностите на додадена вредност во глобални размери⁵⁷.

Во врска со прашањето за улогата на стратегијата во креирањето на конкурентска предност во глобалниот бизнис, се елаборира дека ефективната меѓународна стратегија започнува со развој на стандардизиран производ кој може да се произведе и продаде на ист начин во повеќе земји⁵⁸. Според Kenichi Ohmae⁵⁹ најважната цел е да се доставува производот т.е. креираната вредност насекаде во светот, додека останатите истражувачи го нагласуваат значењето на постигнување стратегиска флексибилност. Идејата на искористување на економија од обем преку создавање на глобален волумен на производство и синергија на различните активности на претпријатието е исто така значајна. Менаџерите треба да создаваат цврст светски дистрибутивен систем и да ги искористат профитите од успешните производи и пазари за да го субвенционираат развојот на други производи и пазари. Најприфатениот приод за

создавање на одржлива конкурентска предност во глобалниот бизнис е онаа на Barlett и Gloshal, кои сметаат дека менаџерите треба да се потрудат да ги развиваат наеднаш и во исто време, глобалната ефикасност, мултинационалната флексибилност, како и способноста за развој на иновации и унапредување на знаењето на светско ниво. Според овие автори, претпријатијата кои имаат намера да станат глобално конкурентни претпријатија мора да се стремат истовремено кон следните три стратегиски цели – ефикасност, флексибилност и знаење⁶⁰.

Ефикасност - Претпријатието мора да гради ефикасни меѓународни синџири или мрежи на набавка. Ефикасноста се однесува на намалување на трошоците за активностите на претпријатието во глобални рамки. Мултинационалните претпријатија кои имаат повеќе вредносни синџири низ светот треба да посветат особено внимание на организацијата на истражувањето и развојот, производството, снабдувањето, маркетингот и активностите за услужување на потрошувачите. На пример, Toyota како претпријатие од автомобилската индустрија се стреми кон остварување на економија од обем со концентрирање на своето производство и активностите на снабдување со ресурси, во лимитиран број на локации низ светот.

Флексибилност – Претпријатието мора да развие глобална флексибилност со цел да се справи со специфичните ризици и можности во земјите. Различноста и променливоста на глобалното окружување е предизвик за менаџерите. Според тоа, значајна е способноста на претпријатието за искористување на локалните ресурси и можности. На пример, менаџерите можат да се одлучат за договорни односи со независни снабдувачи и дистрибутери во една земја, и преземање на директни инвестиции во друга земја. Исто така, претпријатието може да ги прилагоди своите маркетинг практики, како и практиката на управување со човечките ресурси за да одговара на специфичните услови во некоја земја. Промените на одредени услови во окружувањето, како што се флуктуациите во девизните курсеви, може да ги поттикнат менаџерите да преминат кон локално снабдување или да ги прилагодат цените.

Знаење – Претпријатието мора да биде способно да црпи знаење од своето глобално присуство и да го користи тоа знаење на глобално ниво. Различноста на глобалното окружување му овозможува на глобалното претпријатие единствени

можности за надградување на знаењето. Иако претпријатието меѓународно се проширува за да ги искористи своите специфични предности, како технологијата, името на брендот и менаџерските способности, сепак менаџерите можат и да ги зголемат своите способности со интерна употреба на новото знаење стекнато при меѓународните активности. Тоа може да подразбере стекнување на ново технолошко и менаџерско знаење или know-how, нови идеи за производи, подобрени способности за истражување и развој, вештини за партнерство, и способности за опстанок во непозната средина. Партнерите на претпријатието и деловните единици во странство можат да го искористат и прошират знаењето преку корпоративната мрежа. На пример, истражувачкиот центар во Брисел на Procter & Gamble развил посебна технологија за омекнување затоа што водата во Европа содржи повеќе минерали од водата во САД.

Според тоа, успехот на глобалниот бизнис во голема мера е детерминиран од степенот до кој претпријатието ги остварува своите цели на ефикасност, флексибилност и знаење. Претпријатијата тешко можат да напредуваат истовремено во трите правци. Едно претпријатие може да напредува во ефикасноста, а друга во флексибилноста. Во 1980-те години, голем број јапонски мултинационални претпријатија постигнале меѓународен успех со развој на високо ефикасни и централизиран производни системи. Во Европа, голем број мултинационални претпријатија успеале со тоа што биле локално одговорни, а не постигнале значителна економска ефикасност или технолошко лидерство. Многу мултинационални претпријатија во САД се бореле да ги адаптираат своите активности кон културните и политички разлики на националните окружувања, наместо да се обидат да докажат дека се повешти во остварување на ефикасност преку економија од обем.

3.2 Национална наспроти глобална стратегија

При формулирањето на соодветни глобални стратегии, менаџерите треба да ги земат во предвид предностите и недостатоците од глобализацијата, околностите во национални рамки и тековните случувања во светот.

Глобалните стратегии се континуирана и севкупна менаџмент техника, дизајнирана да им помогне на претпријатијата ефективно да функционираат и да се натпреваруваат надвор од националните граници. Методите кои

претпријатијата ги користат за да ги реализираат целите на нивните глобални стратегии опфаќаат различни форми, и тоа аквизиции на локални претпријатија, заеднички вложувања, стратегиски сојузи или сопствени капацитети.

Во табела 2-2 се претставени факторите кои влијаат на разликите помеѓу домашната и глобалната стратегија.

Табела 2-2 Разлики помеѓу домашна и глобална стратегија		
Фактори	Домашни услови	Глобални услови
Култура	Хомогена	Хетерогена
Валута	Единствена	Различни валути и девизни курсеви
Економија	Стабилна и единствена	Различни и непредвидливи
Влада / политика	Стабилна	Можно е да биде нестабилна
Работна сила	Достапна способна работна сила	Способна работна сила можеби тешко ќе се најде
Јазик	Генерално еден јазик	Различни јазици и дијалекти
Маркетинг	Многу медиуми и малку рестрикции	Можно е помалку медиуми, а повеќе рестрикции
Транспорт	Повеќе конкурентски видови	Можно е да биде неадекватен

Извор: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Strategy-in-the-Global-Environment.html> (пристапено на 15.07.2011)

При планирањето и формулирањето на глобалната стратегија претпријатијата треба да детерминираат кои производи или услуги ќе ги понудат, каде и како ќе ги продаваат, каде и како ќе ги произведат и дистрибуираат и како ќе се натпреваруваат со другите претпријатијата во индустријата, земајќи ги во предвид културните, економските и политичките разлики помеѓу земјите, а сè со цел остварување на глобалните цели. Претпријатието на домашниот пазар треба да развие стратегија размислувајќи само за локалните закони, локалниот јазик и

единствената валута, додека на глобалниот пазар мора да ги земе во предвид различните нивоа и видови на правни прописи на земјите, поголемиот број на различни валути и различните јазици.

3.3 Стратегии за глобализација на претпријатијата

Ефикасноста и знаењето како цели на глобалните претпријатија се често поврзани и се комбинираат во една единствена димензија која се нарекува глобална интеграција. Глобалната интеграција се однесува на координација на активностите од синџирот на вредности низ земјите со цел да се постигне глобална ефикасност, синергија и профит преку максимално искористување на сличностите помеѓу земјите. Флексибилноста како цел се нарекува и локална одговорност или прилагодливост, која подразбира задоволување на специфичните потреби на купувачите во одделните земји. Дискусијата околу притисокот врз претпријатието за да се постигнат овие двојни цели на глобална интеграција и реакција на локалните барања се нарекува рамка на интеграција - одговорност, која треба да им помогне на менаџерите за подобро да го постават балансот помеѓу глобалната интеграција и одговорот на локалните барања.

Во мултидомашните индустрии, претпријатијата се локално одговорни, менаџерите ги прилагодуваат практиките на претпријатието за да одговорат на посебните услови на секој пазар. Тие се адаптираат на потребите на потрошувачите, на конкурентното окружување, и на локалната дистрибутивна структура. Претпријатијата во мултидомашните индустрии како индустријата на храна, козметика, облека и модната индустрија, малопродажбата, издаваштвото на книги, имаат тенденција да бидат чувствителни на локалните потреби затоа што јазичните и културните разлики силно влијаат на однесувањето на купувачите во овие индустрии. Тие се свртени кон маркетинг приодот земја по земја со цел да одговорат на специфичните потреби, вкусови, закони и правни прописи. Во овие индустрии секоја земја има уникатна група на конкуренти.

Спротивно, глобалната интеграција бара економска ефикасност во светски размери, промовирајќи знаење и профит во рамките на глобалната мрежа, како и намалување на невработеноста. Персоналот во централите на глобалните претпријатија ја оправдува глобалната интеграција наведувајќи ги конвергентните шеми на побарувачка, ширењето на глобалните брендови,

дифузија на униформирана технологија, достапност на панрегионални медиуми, и потребата за мониторинг на конкурентите на глобално ниво. Според тоа, дизајнирање на бројни варијации на истиот базичен производ за индивидуалните пазари само би ги зголемило вкупните трошоци и треба да се избегнува. Индустриите како воздушната, автомобилската, телекомуникациите, металургијата, компјутерите, и хемиската индустрија се примери за глобални индустрии, кај кои конкуренцијата се одвива на регионално и светско ниво, и се нагласува глобалната интеграција. Голем дел од глобалните индустрии се карактеризираат со постоење на неколку големи играчи кои директно се натпреваруваат на повеќе пазари.

Рамката на интеграција - одговорност определува четири различни стратегии за глобализација на претпријатијата. Претпријатијата кои се стремат кон глобализација следат еден вид на стратегија или комбинација од четирите видови на стратегии. Генерално, мултидомашните индустрии претпочитаат меѓународна или мултидомашна стратегија, додека глобалните индустрии претпочитаат глобална или транснационална стратегија.

Претпријатијата кои ја применуваат *меѓународната стратегија* или извозната стратегија го сметаат меѓународниот бизнис како одделен и секундарен во однос на домашниот. Во раната фаза на меѓународна експанзија, претпријатието може да го гледа глобалниот бизнис како можност да генерира растечки продажби за домашните производни линии. Производите се дизајнирани имајќи ги во предвид домашните потрошувачи, а на глобалниот бизнис се гледа како начин за продолжување на животниот циклус на производот и за реплицирање на успехот од домашниот пазар. Претпријатието очекува мали текови на знаење од активностите во странство⁶¹.

Вториот приод е *мултидомашната стратегија* или мултилокалната стратегија, каде што претпријатието кое врши меѓународна експанзија делегира значителна автономија на менаџерите во одделните земји, дозволувајќи им да работат независно и да бидат локално одговорни. Со оваа стратегија, менаџерите ги признаваат и акцентираат разликите помеѓу националните пазари. Како резултат на тоа, претпријатието им дозволува на деловните единици да варираат во производните и менаџмент практиките во одделните земји. Менаџерите во

одделните земји имаат тенденција да бидат независни претприемачи, честопати и по потекло се од локалната земја. Тие функционираат независно и немаат мотив да делат знаење и искуство со менаџери од други земји. Производите и услугите се внимателно адаптирани за да одговорат на специфичните потреби на купувачите во секоја земја⁶².

Претпријатијата кои спроведуваат мултидомашна стратегија дозволуваат значајна автономија на странските деловни единици и спроведуваат мала централна контрола. Мултидомашниот приод има неколку предности. Ако странската деловна единица вклучува и фабрика, тогаш локално произведените стоки и производи може подобро да бидат адаптирани на локалниот пазар. Со овој приод се врши минимален притисок врз персоналот во седиштето затоа што менаџментот на локалните активности е делегиран на индивидуални менаџери во секоја земја. Претпријатијата со ограничено меѓународно искуство сметаат дека мултидомашната стратегија е лесна опција, затоа што им овозможува да делегираат многу задачи на менаџерите во земјите или на странските дистрибутери, корисниците на франшизи или лиценци, доколку истите се применуваат како метод за настап на странскиот пазар.

Исто така, мултидомашната стратегија има и недостатоци. Менаџерите на странските деловни единици претендираат да развиваат стратегиска визија, култура и процес кои значајно се разликуваат од оние на централата. Тие имаат мал мотив да делат знаење и искуство со менаџерите од други земји, што доведува до дуплирање на активностите и намалување на економијата од обем. Лимитираното споделување на информации исто така ја намалува и можноста за развој на конкурентска предност на база на знаење⁶³. Конкуренцијата помеѓу деловните единици во странство за ресурси може да ескалира бидејќи менаџерите на одделните деловни единици не делат иста корпоративна визија. Мултидомашната стратегија се карактеризира со високо одговорно присуство на различни национални пазари, но тоа води до неефикасно производство, непотребни активности, изобилство на производи дизајнирани за да одговорат на локалните потреби и генерално високи трошоци за меѓународно работење за разлика од другите стратегии.

На слика 2-2 се претставени сите четири видови на стратегии во зависност од притисокот за глобална интеграција и притисокот за локална одговорност.



Слика 2-2 Видови на стратегии за глобализација на претпријатијата

Извор: Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 319

Овие недостатоци на мултидомашната стратегија водат кон нејзино напуштање од страна на водечкиот менаџмент во корист на третиот приод или *глобална стратегија*. Со оваа стратегија, централата врши значајна контрола врз активностите во земјите со цел да го намали технолошкиот вишок, да ја максимизира ефикасноста, знаењето и интеграцијата во светски рамки. Во крајна линија, глобалната стратегија го поставува прашањето зошто да не се произведува истото нешто, на ист начин, насекаде⁶⁴. На овој начин, глобалната стратегија ја нагласува поголемата централна координација и контрола, за разлика од мултидомашната стратегија, со тоа што различните производни и бизнис менаџери имаат одговорност на глобално ниво. Активностите како што се

истражување и развој, и производство, се централизирани во централите, а менаџментот има тенденција да го гледа светот како еден голем пазар.

Глобалната стратегија има повеќе предности. Таа му обезбедува на менаџментот поголема способност да одговори на глобалните можности, ги зголемува можностите за меѓунационално учење, како и ширење и оплодување на базата на знаење помеѓу бројните деловни единици, креирање на економија од обем, која резултира со намалување на оперативните трошоци. Глобалната стратегија може, исто така, да го подобри и квалитетот на производите и процесите, примарно преку поедноставување на производството и другите процеси. Високо квалитетните производи влијаат на препознавање на глобалниот бренд, зголемување на предноста при изборот на потрошувачите и зголемување на ефикасноста на глобалните маркетинг програми.

Способноста на претпријатијата да ја следат глобалната стратегија е олеснета од многу фактори, вклучувајќи ги и сличните потреби и вкусови на потрошувачите низ светот, зголеменото прифаќање на глобалните брендови, зголеменото ширење на еднообразна технологија (особено на индустриските пазари), интегрирачкиот ефект на интернетот и електронската трговија, интеграцијата на пазарите преку економски блокови и финансиска глобализација, како и ширење на глобалните заеднички вложувања.

Како останатите стратегии, и глобалната стратегија има некои ограничувања. Предизвик е за менаџментот да ги координира бројните широко дисперзирани глобални активности. Претпријатието мора да одржува постојана комуникација помеѓу деловните единици и централата, како и помеѓу самите деловни единици. Кога екстремно се спроведува, глобалната стратегија може да доведе до губење на чувствителноста и флексибилноста на локалниот пазар. Локалните менаџери на кои им е одземена автономијата врз активностите во нивната земја, може да се деморализираат и да го изгубат својот претприемачки дух.

Транснационалната стратегија претставува координиран приод за меѓународна експанзија, кај кој претпријатието се стреми да одговори на локалните барања додека задржува одредена централна контрола на активностите за да осигури ефикасност и знаење. Транснационалната стратегија

ги комбинира главните предности на мултидомашната и глобалната стратегија, а ги минимизира нивните недостатоци⁶⁵. Таа претставува флексибилен приод: да се стандардизира каде што е возможно, да се врши прилагодување каде што е соодветно. Во практиката, менаџерите ја имплементираат транснационалната стратегија преку:

- Искористување на економијата од обем со снабдување преку редуцирана група на глобални добавувачи и со концентрирање на производството на релативно мал број локации каде што конкурентската предност може да се максимизира.
- Организирање на производството, маркетингот и другите активности од синџирот на вредности, во глобални размери.
- Оптимизирање на локалната одговорност и флексибилност.
- Олеснување на глобалното учење и трансферот на знаење.
- Координирање на конкурентските чекори – односно начинот на кој претпријатието се справува со конкурентите на глобално ниво⁶⁶.

Транснационалната стратегија бара планирање, алокација на ресурсите и еднообразни политики на глобално ниво. Претпријатијата ги стандардизираат производите максимално додека ги прилагодуваат на потребите за да осигурат доволно продажби на индивидуалните пазари. На пример, кај IKEA, скоро 90 проценти од производните линии се идентични во повеќе од 20 земји. Свкупниот маркетинг план на IKEA е централно развиен во рамките на седиштето на претпријатието во Европа, како одговор на приближувањето на очекувањата за производите. Сепак, планот се имплементира со локални прилагодувања. Претпријатието, исто така, модифицира и дел од своите понуди за да одговори на вкусовите на потрошувачите во одделните земји. IKEA децентрализира дел од своето одлучување на локално ниво, на пример, одлуките за изборот на јазикот при рекламирањето.

Поради тежината на одржување на деликатниот баланс помеѓу централната контрола и локалната одговорност, многу претпријатија сметаат дека транснационалната стратегија е тешка за спроведување. На долг рок, скоро сите претпријатија ја согледуваат потребата да вклучат некои елементи на локално одлучување бидејќи секоја земја има свои посебни карактеристики. На

пример, мал број на луѓе во Јапонија сакаат да купат компјутер кој има англиска тастатура. Според тоа, иако Dell може главно да примени глобална стратегија во Јапонија, мора да инкорпорира и некои мултидомашни елементи. Дури и Coca-Cola која се смета за глобален бренд, делумно варира во своите состојки за различните пазари, бидејќи потрошувачите во САД преферираат поблага Coca-Cola, додека Кинезите претпочитаат помалку шеќер.

3.4 Структура на глобалната стратегија

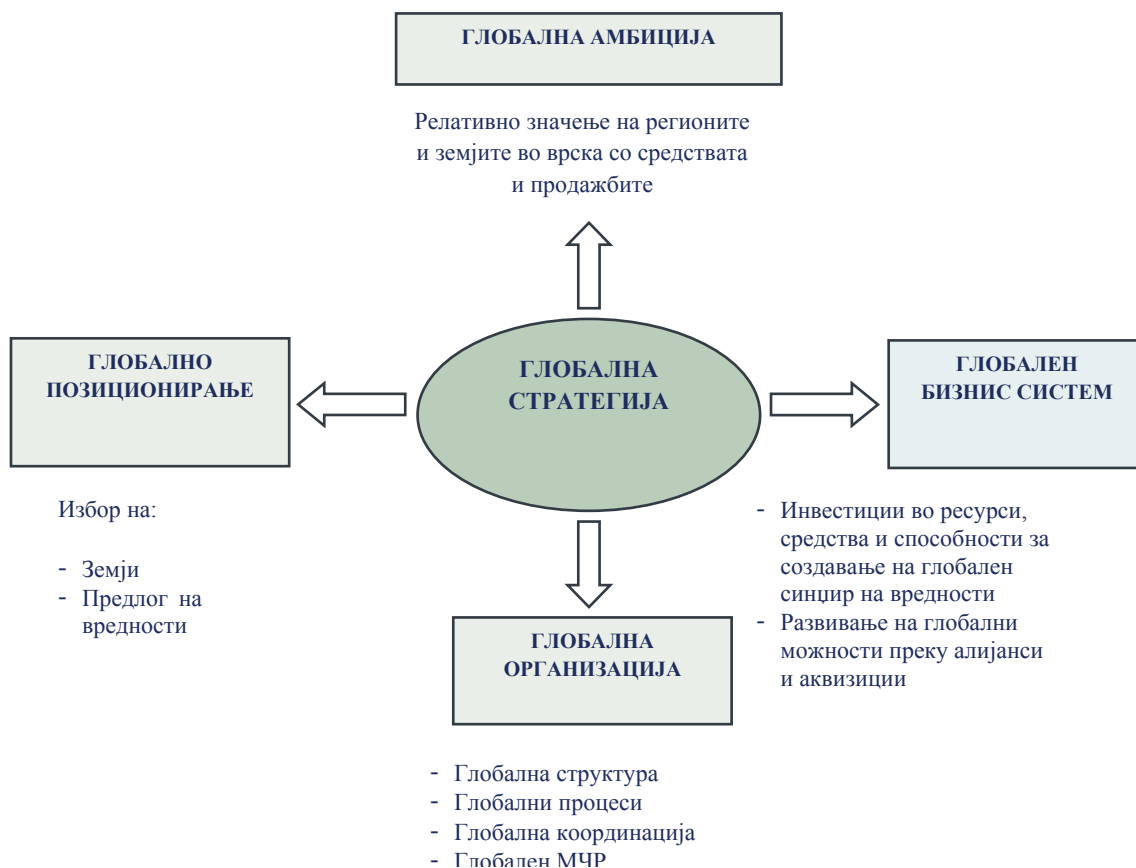
Деловната стратегија претставува сет од фундаментални избори со кои се дефинираат долгорочните цели на претпријатието, вредностите кои ќе се нудат на пазарот, и начинот на кој претпријатието има намера да изгради и одржи конкурентен бизнис систем и соодветна организациска структура.

Постојат различни теории во однос на дефинирањето на деловната стратегија, но сите школи се согласуваат дека деловната стратегија се однесува на изборот и инвестициите⁶⁷.

Деловната стратегија е глобална кога претпријатието настапува на клучните светски пазари и кога бизнис системот е конструиран од интегрирани и коинтегрирани активности преку границите. Според тоа, глобалната стратегија е составена од четири главни компоненти⁶⁸:

- Глобална стратегиска амбиција: Избор на долгорочни цели за бизнисот, дефинирање на релативното значење на регионот и државите за претпријатието,
- Глобално стратегиско позиционирање: Избор на земји, сегменти на потрошувачи и предлог вредности кои ќе им се понудат,
- Глобален бизнис систем: Избор на инвестиции и ресурси, средства и компетенции за креирање на глобален синџир на вредности, деловен систем кој ќе биде способен да понуди конкурентни вредности на потрошувачите и глобални способности преку алијанси и аквизиции,
- Глобална организација: Избор на глобална структура, процеси, системи, координација и менаџмент на човечки ресурси.

На слика 2-3 се претставени елементите на глобалната стратегија.



Слика 2-3 Елементи на глобалната стратегија

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 37

Глобалната стратезиска амбиција ја изразува улогата која претпријатието сака да ја игра на светскиот пазар и како таа ја гледа идната распределба на своите средства и продажби во клучните региони во светот. Постојат пет видови на улоги⁶⁹:

- Глобален играч
- Регионален играч
- Регионален доминантен глобален играч
- Глобален извозник
- Глобален оператор

Претпријатието кое претендира да биде глобален играч тежнее кон воспоставување на одржлива конкурентна позиција на клучните пазари во светот и кон изградба на интегриран бизнис систем распространет на сите клучни пазари. Ваква улога во светот имаат: Sony, Unilever, Ericsson, Nokia, Alcatel, Motorola, Shell, Xerox, Canon, Procter & Gamble и др.

Регионалниот играч ја дефинира својата улога во насока на заземање на силна конкурентска предност на еден од клучните светски региони – Северна Америка, Европа или Азија, и улога на маргинален или релативно слаб конкурент во другите делови на светот. Такви примери се: Peugeot, Fiat, NEC, Barclays, и др.

Регионален доминантен глобален играч е претпријатие чија улога е поголема од онаа на регионалниот играч, но сепак не подразбира продажби низ клучните пазари во светот.

Глобален извозник е претпријатие кое има улога да ги продава производите или услугите произведени во матичната земја низ клучните пазари во светот, што значи дека таа креира активности во странство само како поддршка на извозот. Во оваа категорија може да се класифицираат: Boeing, Airbus и Raytheon, иако тие имаат и помошни дополнителни активности како одржување, продажни пунктови и сл., надвор од матичната земја.

Глобален оператор е претпријатие кое набавува голем дел од компонентите за своите производи од фабрики кои се лоцирани надвор од домашниот пазар, а ги концентрира своите продажби на домашниот пазар. Во овој случај амбицијата не може да се квалификува како глобална, сепак, многу менаџерски активности на интеграција и координација на активностите на сопствените производни капацитети или на долгогодишните соработници, ќе бидат слични на оние со кои се соочуваат глобалните претпријатија.

За да се оцени глобалната амбиција на претпријатијата треба да се разгледа нивната распределба на продажбите, средствата и персоналот.

Во совршени услови би можело да се каже дека чисто глобалното претпријатие ги има следните три основни карактеристики⁷⁰:

- Прво, има распределба на своите продажби пропорционална на распределбата на пазарите во нејзината индустрија. На пример, распределбата на продажбата на SONY е 28% во Северна Америка, 23% во Европа и 39% во Азија и е многу слична со распределбата на пазарите за потрошувачка на електронска индустрија, т.е. 23%, 36% и 38% соодветно;
- Второ, има распределба на средствата и работната сила пропорционална на распределбата на пазарите во нејзината индустрија (бизнис);

- Трето, управува со своите активностите низ светот на интегриран и координиран начин.

Секако дека ова не се однесува на сите индустрии и сите бизниси бидејќи ниеден од нив нема ист степен на притисок за глобализација.

Глобалното позиционирање се состои од два видови на избор⁷¹:

- Прво, изборот на земји во кои претпријатието сака да се натпреварува и улогата која тие земји треба да ја имаат во глобалното портфолио на земји.
- Второ, дефинирањето на различните понуди на вредности за производот или услугата на претпријатието, во кореспонденција со видот на сегменти и земји во кои претпријатието сака да се натпреварува.

Во зависност од индустриската гранка, земјите се разликуваат во можностите кои ги нудат на претпријатијата за нивниот стратегиски развој. Некои земји, со оглед на нивната големина, раст, или квалитетот на нивните човечки, природни или локациски ресурси, се критични за долгорочната конкурентност на претпријатието. Овие земји се квалификуваат како клучни земји. Да не се биде присутен во овие земји претставува сериозен хендикеп за претпријатијата кои сакаат да бидат глобални играчи. Европа, Северна Америка и Азија, се трите регионални кластери кои глобалните играчи ги имаат во предвид, но во тие кластери, некои земји се поважни од другите и треба да им се даде приоритет. Во Азија, на пример, во автомобилскиот сектор, Јапонија, Кореа и Кина, можат да се сметаат за клучни земји. Во Европа, Германија, и во извесна мерка Велика Британија или Франција, се сметаат за клучни земји. Во индустријата за целулоза и хартија, во која природните ресурси се главна компонента на конкурентската предност, земјите како Индонезија можат да се сметаат за клучни, додека Калифорнија (Силиконската долина) би била клучна за претпријатијата во компјутерскиот бизнис.

Втората категорија на земји се оние кои остваруваат голема стапка на раст што ги прави стратегиски привлечни во блиска иднина. Ова се т.н. брзорастечки земји како Кина, Индија, Бразил, Полска, но сепак, тешко е да се генерализира бидејќи можностите зависат од видот на индустријата.

Земјите - платформи, ја претставуваат третата категорија. Ова се земји, кои поради локациските предности, добрата логистичка, финансиска и правна инфраструктура, и квалификуван персонал, можат да послужат како средиште за воспоставување на регионални центри, и глобални производни погони кои ќе бидат платформи за понатамошен развој. Овие карактеристики се однесуваат на Сингапур, Хонг Конг, Ирска и Тајван. На пример, Carrefour, францускиот хипермаркет го користел Тајван како платформа за својот стратески развој во Азија.

Четврта категорија се пазарните земји, каде привлечноста на пазарот е добра, но не се толку стратески значајни како клучните земји. Начинот на присуство во овие земји треба да се оцени според сопствените предности, но во зависност од политичките, економските и деловните услови.

Земјите со силна база на ресурси, но со ограничен пазарен потенцијал би се класифицирале како земји снабдувачи. На пример, Малезија поради каучукот, а Саудиска Арабија поради нафтата.

Вообичаено, глобалното претпријатие го контролирала своето оперативно портфолио во овие различни категории на земји. Придобивките на ваквата категоризација се во воспоставување на приоритети во инвестициите и насочување при изборот на влезните стратегии.

Предлог вредноста е дефиниција на вредносните атрибути за потрошувачите кои претпријатието ги нуди на пазарот. Таа подразбира:

- Избор на вредносни атрибути
- Избор на потрошувачки сегменти
- Избор на степенот на глобална стандардизација на производот или услугата

Првата компонента на предлог вредноста, вредносните атрибути се елементи на производот или услугата кои потрошувачите ги вреднуваат при одлуката за купување. Тие ги вклучуваат дизајнот, функционалноста, перформансите, квалитетот, прилагодливоста и цената на производот или услугата, како и придружниот сервис, брендот -марката, достапноста и други карактеристики. Збирот на овие атрибути за одредена група на потрошувачи и

одреден производ или услуга ја претставува Кривата на вредност за потрошувачите. Michael Porter определил две генерички стратегии кои кореспондираат на два вида на вредносни атрибути: првиот, се заснова на вредносно засилувачки атрибути како перформансите, квалитетот, сервисот и прилагодливоста, и се нарекува вредносен атрибут на диференцијација, а вториот, се заснова на цена за стандардизирани производи или услуги, и се нарекува трошковен лидер или ценовен лидер.

Втората компонента се потрошувачките сегменти или групите на потрошувачи кои имаат слични криви на вредности. Овие потрошувачки групи можат да се идентификуваат според нивото на приходи, географската локација, возраста, социо-психометриските карактеристики, кога станува збор за производи за широка потрошувачка и услужните дејности, или според индустриската гранка, големината и снабдувањето, кога станува збор за бизнис-бизнис индустриите. Стратегискиот избор на ова ниво е одлуката дали претпријатието ќе го концентрира сегментирањето на една или две потрошувачки групи, позиционирање кое според Porter се квалификува како фокусирано, или пак ќе се обиде да опфати многу, или сите потрошувачки сегменти, позиционирање кое се квалификува како широко.

Третата компонента на предлог вредноста е изборот помеѓу стандардизирани, или прилагодливи вредности низ земјите. Доколку се применат слични, или стандардизирани вредносни атрибути за ист вид на потрошувачки сегмент низ целиот свет, ваквиот приод би се квалификувал како стандарден; но доколку се врши диференцијација на вредносните атрибути и сегменти според земја или регион, тогаш станува збор за адаптивен приод.

Понудената вредност на претпријатието се состои од обидот да се идентификуваат потрошувачките групи кои претпријатието сака да ги услужува (фокусиран или широк приод), видот на вредносни атрибути кои сака да ги понуди (трошоци наспроти диференцијација) на тие потрошувачи и утврдување на хомогеноста или хетерогеноста на потрошувачите низ целата земја (стандардизиран наспроти адаптивен приод). Coca-cola, Swatch и SONY, на пример, имаат стандардна понудена вредност низ целиот свет и опслужуваат слични

сегменти. Unilever и Procter&Gamble, пак, ги прилагодуваат понудените вредности и нивната сегментација во различните земји.

Стратегискиот избор на понудената вредност го определува видот на способностите кои се потребни за глобална конкурентност, а согласно со тоа, и видот на бизнис систем во кој претпријатието треба да инвестира.

Глобалниот бизнис систем се состои од градење и развој на способностите за успешно конкурирање на глобалниот пазар, во согласност со позиционирањето кое е претходно детерминирано. Глобалните способности се инкорпорирани во бизнис системот кој се применува во многу земји. Со цел да биде конкурентно, претпријатието треба да биде способно да ги засили своите конкурентски предности низ земјите.

Дизајнот на бизнис системот се состои од разложување на синџирот на вредности на претпријатието на елементи кои се распоредени и интегрирани низ светот. Синџирот на вредности на претпријатието претставува склоп на активности кои ги презема претпријатието за дизајнирање, производство и испорака на вредностите на потрошувачите. Секое претпријатие има различен синџир на вредности, зависно од видот на индустрија во која работи и нејзиниот степен на вертикална интеграција.

Може да се издвојат три основни компоненти на синџирот на вредности⁷²:

- Иновативни активности: истражување и развој, знаење, креирање, дизајн.
- Производни активности: набавки, производство, back-office, операции, логистика.
- Активности за односи со клиентите: маркетинг, продажба, дистрибуција, услуги и сервис.

Претпријатието во секоја од овие активности ангажира ресурси, средства и способности. Во процесот на глобализација, претпријатијата прогресивно го делат својот синџир на вредности со распоредување на активностите низ светот.

Првата фаза е извозот при која единствените елементи на синџирот на вредности кои се воспоставени во странските земји се продажбите, но не преку директни инвестиции туку со локални дистрибутери, агенти или лиценцирање.

Единствена можна директна инвестиција во оваа фаза, доколку големината на пазарот ја оправдува, е креирањето на репрезентативна канцеларија во една земја или регионална канцеларија за група на земји. Овие репрезентативни канцеларии се воспоставуваат за да ги оценат можностите, да ги идентификуваат агентите, дистрибутерите, партнерите, да го организираат трговскиот тек и да подготват идни значајни инвестиции.

Втората фаза е инвестирање во маркетинг деловни единици кои активно треба да го реализираат маркетинг миксот. Тие деловни единици се пополнети со експатријати и локални менаџери, и нивната улога е да ги координираат активностите на дистрибутерите, да ја организираат промоцијата, да воспостават логистика и сервисни центри. Овие маркетинг деловни единици на крајот можат да ги преземат локалните дистрибутери. Кога пазарот ќе го оправда тоа или кога локалните власти ќе бараат локализација на активностите на додадена вредност, претпријатијата ќе инвестираат во производство и оперативни одделенија за услужните сектори. Некои одделенија за истражување и развој, исто така, можат да се локализираат, со цел да се адаптираат производите или услугите на локалните услови. Овие странски инвестиции се остваруваат во форма на деловни единици во странство во целосна сопственост или како заеднички вложувања или аквизиции на локални претпријатија. Во оваа фаза, како што бројот на ваквите инвестиции расте, претпријатието станува мултинационално, и менаџира со портфолио на релативно независни деловни единици во светот.

Во последната фаза од глобализацијата на активностите, мултинационалните претпријатија чувствуваат конкурентска потреба да ги интегрираат и да ги координираат сите свои светски операции за да ја искористат економијата од обем, за да го трансферираат знаењето и да ги оптимизираат ресурсите. Ова води кон внатрешно затворен збир на активности на синџирот на вредности кои спаѓаат генерално во три категории: активности кои имаат глобална улога да служат на целиот свет (глобални активности, како глобални истражувачки центри или глобални фабрики), оние кои имаат регионална улога (регионални активности) и оние кои се чисто локални (локални активности).

Глобална организација е последниот елемент на глобалната стратегија е дизајнот на организациска архитектура кој треба да ја поддржи и имплементира глобалната амбиција, глобалното позиционирање и глобалниот бизнис систем.

Авторите Bartlett и Ghoshal (2000) идентификуваат различни видови на структури, системи и култури во менаџментот на глобалните претпријатија. Различните организациски избори се определени од Doz и Prahalad во графиконот на интеграција/локална одговорност како различни видови на глобални структури согласно со конкурентските барања на глобалната интеграција и локалната одговорност. Изборот на соодветен организациски модел⁷³ е условен од следните фактори:

- Природата на конкуренцијата во индустријата. Колку е поглобална индустријата, активностите се поинтегрирани и координирани, а организациската структура повеќе ја рефлектира интеграцијата. Па оттука, глобалната функционална или матрична структура ги исполнува овие барања.
- Стратегиското позиционирање прифатено од претпријатието. Стандардизираното позиционирање кое користи лидерство во трошоци како конкурентска предност ќе бара цврсто интегрирана организација како што е глобалната функционална структура.

3.5 Значење на стратегијата

Во рамките на општата деловна стратегија на претпријатијата, менаџерите дефинираат конкретна стратегија која претставува акционен план кој ги опишува распределбата на ресурсите, постигнувањето на предност во однос на конкуренцијата и постигнувањето на целите на претпријатието. Предноста во однос на конкуренцијата е она што го одвојува претпријатието од другите во исполнување на барањата на потрошувачите.

Основата на формулирање на стратегијата е во изборот на тоа како претпријатието ќе се разликува од другите. Менаџерите решаваат за тоа дали претпријатието ќе врши различни активности од конкуренцијата, или пак ќе врши слични активности на различен начин. Со тек на времето, стратегијата се менува за да соодветствува на условите, но за да останат конкурентни,

претпријатијата развиваат стратегии кои се фокусираат на основните компетентности, развој на синергијата и создавање на вредност за потрошувачите⁷⁴.

Користење на основните компетентности. Основна компетентност за едно претпријатие е нешто што претпријатието го прави исклучително добро во споредба со конкуренцијата. Основната компетентност претставува предност во однос на конкуренцијата бидејќи претпријатието со тоа стекнува експертиза која останатите ја немаат. Основната компетентност може да биде во полето на истражување и развој, експертски или технолошки know-how, ефикасност во процесот на работење и извонредна услуга. Менаџерите утврдуваат што е тоа што нивното претпријатие го прави особено добро и ја градат својата стратегија околу таа способност.

Развој на синергија. Кога организациските единици се во интеракција за постигнување на ефект кој е посилен од збирот на поединечните можности на единиците, тоа претставува синергија. Претпријатието може да се здобие со посебни предности од аспект на трошоци, пазарна моќ, технологија, или менаџерски способности. Кога е менаџирана на адекватен начин, синергијата може да произведе зголемена вредност со постоечките ресурси, што дава дополнителни придобивки. Синергија може да биде постигната и преку добри врски со добавувачите, или пак со силни сојузи помеѓу претпријатијата.

Создавањето на вредност за потрошувачите е во самото јадро на стратегијата. Вредноста може да биде дефинирана како комбинација на користите и трошоците. Менаџерите им помагаат на своите претпријатија да создадат вредност преку развивање на стратегии за искористување на основните компетентности и постигнување на синергија. На пример, за да се справат со налетот на сателитските телевизии, кабелските претпријатија се обидуваат да создадат поголема вредност нудејќи пакети кои содржат комбинација на основна кабелска телевизија, дигитални пакети, видео избор и брз интернет по намалени цени. ИКЕА станал глобален бренд, нудејќи убави и функционални производи по скромни цени, со што создавале и испорачувале супериорна вредност за потрошувачите.

Доколку стратегијата се смета како план за акција, тогаш претпријатието има потреба и од кадар, ресурси и процеси за да го имплементира планот, односно соодветна организациска структура.

4. Создавање на глобална организација

Организацискиот дизајн е процес преку кој менаџерите прават посебни организациски избори што резултира со конструкција на одредена организациска структура. Организациската структура е формален систем на односи меѓу вработените и определување на начините на кои вработените ќе ги користат ресурсите во насока на остварување на организациските цели.

Постојат различни модели на организациски дизајн кои зависат од природата и контекстот на глобалната индустрија, како и стратегиското позиционирање и избраниот бизнис систем на претпријатието. Во практиката, без разлика на видот на дизајн кој е избран, претпријатијата кои се вклучени во глобален бизнис мора да се справат со две барања, и тоа⁷⁵:

1. Тие имаат потреба ефикасно да ја создадат и да ја зголемат нивната конкурентска предност преку границите, како резултат на тоа нивниот организациски дизајн бара одреден степен на координација и централизација;
2. Тие имаат потреба да се прилагодат на локалните услови, како резултат на тоа нивниот организациски дизајн бара одреден степен на децентрализација и локална автономија.

Организацискиот дизајн го рефлектира начинот на кој претпријатијата ги спроведуваат овие двојни барања преку имплементација на три меѓусебно испреплетени елементи⁷⁶:

1. Организациската структура: која подразбира како улогите, одговорностите и моќта се распределени.
2. Организацискиот процес: кој подразбира како се носат одлуките, како се распределени ресурсите и обврските, како се утврдени политиките и наградите, и како се спроведуваат санкциите и контролата. Организациските процеси вклучуваат информациски процеси, процеси на

донесување на одлуки, процеси на планирање и контрола, и процеси на оценување на перформансите.

3. Организациската култура: која ги опфаќа заедничките вредности и доминантната логика за работење, ставовите за добро и лошо, и утврдувањето кој вид на однесување се наградува односно санкционира.

Претпријатијата во своите меѓународни, мултинационални и глобални активности применуваат различни организациски дизајни. Постојат три видови организациски модели⁷⁷:

1. Глобално средиште (модел на централизација): глобална функционална или производна структура,
2. Конфедерација (модел на децентрализација): мултинационална географска структура,
3. Мултидимензионален модел: матрична или транснационална структура.

Од овие три модели можат да произлезат разновидни структури. Сепак, не постои најдобра структура и прифаќањето на одредена структура зависи од конкурентскиот императив.

Организациската структура се однесува на внатрешните односи во претпријатието кои ги специфицираат врските помеѓу луѓето, функциите и процесите што му овозможува на претпријатието да ги извршува своите меѓународни активности. Кај големите глобални претпријатија, овие врски се проширени и ги вклучуваат деловните единици и филијалите. Основното прашање во организацискиот дизајн се однесува на тоа колкава одговорност во донесувањето на одлуки претпријатието треба да задржи во централата, а колкава одговорност треба да делегира на деловните единици и филијалите во странство. Оттука, произлегува изборот помеѓу централизацијата и децентрализацијата.

4.1 Централизирана и децентрализирана структура

Централизираниот приод подразбира дека централата задржува значаен авторитет и контрола. Децентрализираниот приод подразбира дека глобалното претпријатие делегира значајна автономија и авторитет во донесувањето на одлуки на деловните единици во различни земји. Не постои јасно одвоен најдобар приод. Централата и деловните единици имаат одредени примарни одговорности и придонес во реализирањето на специфични активности.

Генерално, колку се поголеми финансиските издатоци или е поризичен антиципираниот резултат, толку повеќе централата е вклучена во процесот на одлучување. На пример, одлуките за развој на нови производи или за влез на нови пазари, имаат тенденција да бидат централизирани во седиштето. Одлуките кои инволвираат стратегии за две или повеќе земји се оставаат на менаџерите во централите бидејќи тие имаат поголема регионална и глобална перспектива⁷⁸. Одлуките за снабдување на производи од една земја заради извоз во друга или одлуките за трансферни цени внатре во претпријатијата, исто така, се централизирани. Одлуките за глобалните производи кои се продаваат на повеќе пазари со општоприфатени трговски марки и називи на брендovите, вообичаено се одговорност на седиштата. Спротивно, одлуките за локалните производи кои се продаваат само на пазарот во одредена земја треба да бидат заедничка одговорност на корпоративните и локалните менаџери во соодветната земја, при што локалните менаџери ќе ја имаат улогата на лидер.

Изборот помеѓу вклученоста на централата и деловните единици во процесот на одлучување, исто така, е функција на природата на производот, природата на активностите на конкурентите, како и големината и стратемиското значење на активностите во странство. На долг рок, ниедно претпријатие не може да ги централизира сите активности. Одржувањето на некоја локална автономија е пожелно. Претпријатијата треба ефективно да ги балансираат користите од централизацијата и користите од локалната автономија. Предизвикот за претпријатијата е истовремено да ги постигнуваат овие цели⁷⁹. Старата изрека, “мисли глобално, дејствувај локално”, врши преголемо поедноставување на комплексноста на денешната глобална конкуренција. Изреката, “мисли глобално и локално, дејствувај соодветно”, подобро ја опишува реалноста на пазарот. Во

табела 2-3 претставена е распределбата на одговорностите помеѓу централата и деловните единици.

Табела 2-3 Одговорности на централата и деловните единици		
Примарни одговорности на деловната единица	Примарни одговорности на централата	Поделена одговорност помеѓу централата и деловната единица
• Продажба • Маркетинг • Истражување на локалниот пазар • Менаџмент на човечки ресурси • Усогласување со локалните закони и правни прописи	• Планирање на капиталот • Трансферни цени • Глобална профитабилност	Со водство на деловната единица: • Географска стратегија • Развој на локален производ и услуга • Техничка поддршка и услуга за потрошувачите • Локално снабдување Со водство на централата: • Широка корпоративна стратегија • Развој на глобален производ • Основно истражување и развој • Глобално снабдување со производи • Развој на глобални менаџери

Извор: Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 322

Заедничкото планирање на менаџерите во централата и деловните единици е витално заради дизајнирање на ефективни стратегии кои целосно ќе ги искористат веќе воспоставените активности низ светот. Силно централизираното одлучување од горе-надолу го игнорира знаењето на менаџерот на деловната единица во земјата домаќин. Спротивно, силно децентрализираното одлучување од доле-нагоре од страна на автономните

менаџери на деловните единици во странство го игнорира функционалното знаење кое го поседуваат менаџерите во централата, и не успева да ги интегрира стратегиите низ земјите и регионите. Заедничкото поделено одлучување има потреба од преговори помеѓу менаџерите во централата и деловните единици во странство, со флексибилност од двете страни. На крајот, всушност сите одлуки се предмет на одобрување од страна на централата. Менаџерите на повисоко ниво во претпријатијата треба да спроведуваат разни стратегии за да ја охрабрат позитивната и отворена соработка помеѓу менаџерите во одделните земји. Овие стратегии подразбираат: охрабрување на локалните менаџери да ги идентификуваат широките корпоративни цели, посета на деловните единици во странство заради инсталирање на корпоративни вредности и приоритети, ротирање на вработените во рамките на корпоративната мрежа за да развијат повеќе перспективи, охрабрување на менаџерите во земјите да комуницираат и да ги разменуваат искуствата на регионални состаноци, овозможување и воспоставување на финансиски казни или стимулации за усогласување или неусогласување со целите на централата.

Постојат четири видови на организациски структури за глобализација на претпријатијата, и тоа извозно одделение или меѓународен сектор, децентрализирана структура, централизирана структура и глобална матрична структура. Вообичаено се вели дека “структурата ја следи стратегијата”⁸⁰. Глобалната перспектива подразбира значајни промени во стратегијата и е поддржана со потребните промени и во организациската структура. Структурната рамка⁸¹ се избира откако ќе се формулира основната стратегија, а не обратно. Претпријатието го избира организацискиот дизајн за меѓународните активности во зависност од тоа колкаво значење на меѓународниот бизнис му придаваат менаџерите и во зависност од тоа дали тие преферираат централизирано или децентрализирано одлучување. Покрај тоа што сите структури имаат меѓународни размери, глобалната структура се разликува од другите затоа што се фокусира на поголема експанзија и интеграција. Искуството на претпријатието во меѓународното работење исто така влијае на организацискиот дизајн. Организацискиот дизајн ја следи развојната патека, како што се зголемува меѓународното работење на претпријатието, таа прифаќа покомплексни организациски дизајни.

Првиот метод за влез⁸² на производните претпријатија на странски пазар е извозот. На почетокот, овој метод ретко повлекува промена во организациската структура. Со зголемување на извозните продажби како значаен дел од вкупните продажби на претпријатието, се воспоставува посебен *извозно одделение* како единица во рамките на претпријатието кој е одговорен да управува со извозните активности. Менаџерот на извозното одделение е одговорен пред менаџери од повисоко ниво или пред менаџерот одговорен за домашните продажби и маркетинг. Извозното одделение е наједноставната форма на организациска структура за контрола на меѓународните активности.

Со зголемување на извозните активности и со преземање на посоефицирани влезни методи на странските пазари како лиценцирање и странски инвестиции во помал обем, тогаш менаџментот креира *меѓународен сектор* како посебен сектор во рамките на претпријатието кој е посветен на управување со меѓународните активности. Тоа е организациски дизајн кај кој сите меѓународни активности се централизирани во рамките на еден сектор во претпријатието, кој е одделен од домашните единици. Вообичаено, овој сектор има свој менаџер задолжен за меѓународните активности кој одговара директно пред извршниот директор. Овој сектор ги централизира менаџментот и координацијата на меѓународните активности и покажува дека претпријатието е посветено на меѓународна експанзија. Сепак, кај ваквата структура очигледна е борбата помеѓу единиците одговорни за домашни и странски активности, не постои размена на искуство и знаење, развојот и истражувањето и планирањето на иднината се домашно фокусирани, а производите се развиваат примарно за домашниот пазар, а дури потоа се земаат во предвид меѓународните потреби. Поради тоа, голем број претпријатија не развиваат ваква организациска структура.

Претпријатијата кои се во понапредни фази на меѓународно ширење на активностите поставуваат покомплексни организациски дизајни кои ја нагласуваат децентрализираната структура која вообичаено е организирана според географски региони, или централизирана структура, која е вообичаено организирана според производни линии или на функционално ниво. *Децентрализирана структура* е претставена преку регионалниот сектор (сектор

одговорен за одредена географска област) како организациски дизајн кај кој контролата и донесувањето на одлуки се децентрализирани на ниво на индивидуални географски региони, чии менаџери се одговорни за активностите во рамките на нивниот регион. Претпријатијата кои продаваат релативно униформирани производи низ сите региони со минимална потребна адаптација имаат тенденција географски да ги организираат своите активности. Оваа структура е децентрализирана затоа што менаџментот на меѓународните активности е во голем дел делегиран на регионалните центри одговорни за секоја географска област. Претпријатијата ги третираат подеднакво сите географски локации вклучувајќи го и домашниот пазар, и сите региони работат заедно во насока на глобалната стратешка визија. Предноста на ваквата географска структура е во способноста да постигне баланс помеѓу глобалната интеграција додека врши локална адаптација на регионална основа. Менаџментот на секторот има авторитет да ги менува производите и стратегијата. Се овозможува подобра комуникација и координација помеѓу деловните единици во еден регион, но не и со останатите регионални сектори и централата. Со регионалното фокусирање се одвлекува вниманието на регионалните менаџерски тимови од глобалните прашања, како што се развој на производот и управување со производот. Претпријатијата кои применуваат ваква структура обично се од фармацевтската индустрија, индустриите за козметика, автомобили, храна и пијалаци.

Централизираните структури се претставуваат преку производниот и функцискиот сектор. Производното одделение е структура кај која одлучувањето и менаџментот на меѓународните активности на претпријатието се организирани според големите производни линии. Менаџментот креира структура заснована на главните категории на производи од понудата на претпријатието. Секое производно одделение е одговорен за производството и маркетингот на специфична група на производи во светски рамки и притоа секторот функционира како самостоен профитен центар со значајна автономија. Нивната примарна цел е да остварат висок степен на светска координација за секоја производна категорија. Зголемената координација охрабрува и поголема економија од обем и подобрен тек на производното знаење и технологија преку границите. Предноста на ваквата структура е тоа што сите функции, како

истражување и развој, маркетинг и производство се фокусираат на производот, а со тоа производите полесно се адаптираат на индивидуалните пазари за да ги задоволат специфичните барања на потрошувачите. Сепак, структурата на база на производни одделенија креира дуплирање на корпоративните функции за секое одделение и тенденција на менаџерите да ги фокусираат нивните напори на деловните единици со највисок потенцијал за брз поврат на средствата. Добавувачите и потрошувачите ќе бидат доведени во забуна доколку повеќе одделенија ги контактираат. Варијација на централизирана структура е функциското одделение кој претставува структура кај која одлучувањето и менаџментот со меѓународните активности се организирани по функции (производство, маркетинг). На пример, нафтената индустрија и рударството кои имаат синџир на вредности кој вклучува истражување, ископување, транспорт и складирање, имаат тенденција да применуваат ваква структура. Предноста на функциското одделение е малиот број на централен персонал кој обезбедува силна централна контрола и координација, и здружена фокусирана глобална стратегија со висок степен на функционална експертиза. Сепак, оваа структура може да потфрли во координацијата на производството, маркетингот и другите функции на различни географски локации бидејќи централниот персонал нема експертиза во тие области. Исто така, координацијата на бројните производни линии станува комплицирана и тешка.

Со промените во светската економија и со зголемување на потребата претпријатијата истовремено да одговорат на глобалните и локалните потреби, произлегла и потребата за креирање на глобална матрична организациска структура. *Глобалната матрична структура*⁸³ ги спојува географската, функциската и производната структура со намера да ги истакне користите на чисто глобалната стратегија и да го максимизира глобалното организациско знаење додека претпријатието одговара на локалните барања. Целта е да се искористат предностите на овие структури додека истовремено се минимизираат нивните недостатоци. Глобалната матрична структура е најтесно поврзана со транснационалната стратегија. Со примената на оваа структура, одговорноста за оперативните одлуки за одреден производ е поделена помеѓу производниот сектор и соодветниот регионален сектор на претпријатието. За да го имплементираат матричниот приод, претпријатијата развиваат двоен систем на

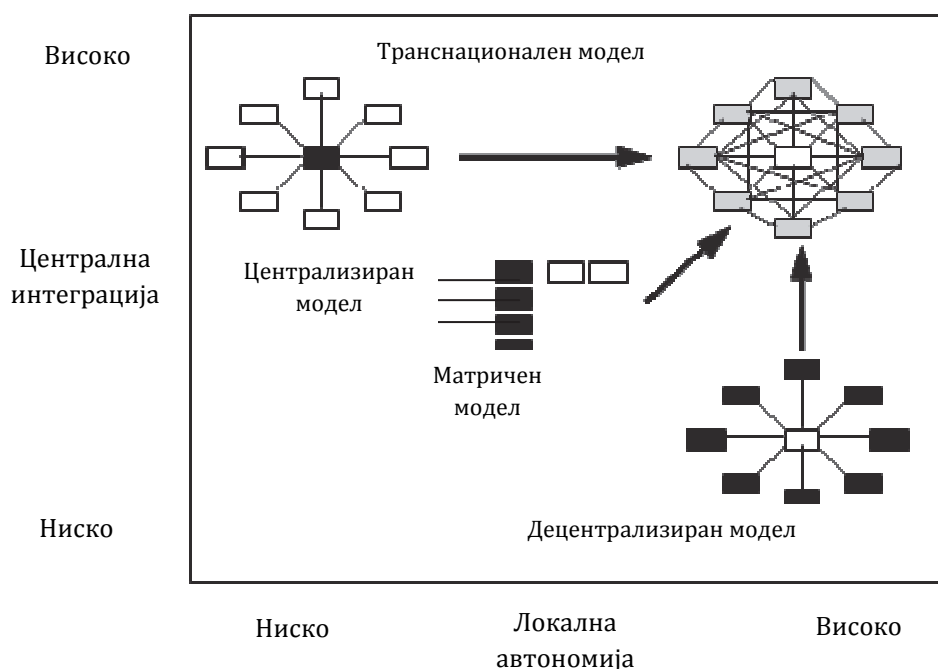
известување со кој вработениот во деловната единица во странство треба да поднесува извештаи на еднаква основа на двајца менаџери, на генералниот менаџер на локалната деловна единица и на менаџерот на корпоративниот производен сектор. Претпријатието мора истовремено да развива глобална координација и контрола, да одговара на локалните барања и да го максимизира внатре организациското учење и споделување на знаење. Глобалната матрична структура го признава значењето на флексибилните и реактивни активности на ниво на земја и им покажува на претпријатијата како да ги поврзат тие активности за да реализираат конкурентска ефективност и економска ефикасност. Менаџерите кои работат под ваква структура мора да носат заеднички одлуки кои влијаат на целокупното претпријатието. Овој приод претставува релативно ново размислување на менаџментот во модерните глобални претпријатија. Претпријатијата треба да бидат способни да ја имплементираат и одржуваат ваквата структура за да остваруваат долгорочен глобален успех. Ваквата организациска структура секако има и свои недостатоци. Синџирот на наредби од претпоставените до подредените може да се заплетка затоа што е тешко вработените да добиваат насоки од двајца различни менаџери кои се на различни локации, оддалечени со километри и имаат различно културно потекло и деловно искуство. Матричната структура, исто така, може да поттикне конфликт помеѓу овие два вида на менаџери, непотребно губење на време и да ја загрози ефективноста на претпријатието. Зголеменото темпо на промени во окружувањето, зголемената комплексност и зголемените барања, потребата од културна прилагодливост, се премногу за голем број претпријатија кои се обидуваат да ја применат матричната структура.

4.2 Транснационален модел

Покрај матричната структура, алтернативен организациски дизајн претставува *транснационалната мрежна структура*. Таа е дизајнирана за да им овозможи на претпријатијата да ја искористат глобалната економија од обем, а во исто време да спроведуваат и локална одговорност согласно барањата на локалните потрошувачи. Дизајнот е комбинација од класичните видови на производна, функционална и географска структура, но се заснова и на мрежно поврзување на бројните деловни единици во светот. Оваа конфигурација изгледа дека е слична со матричната, но е многу покомплексна. Матричната структура

иако може да користи повеќе од една стратегија за да ги надополни неефикасните активности, таа е сепак прилично централизирана во смисла на тоа дека одлуките се балансираат помеѓу главната централа и меѓународните деловни единици. Транснационалните мрежи пак претставуваат испреплетени интеграции на деловните функции и комуникации каде што одлуките се носат на локално ниво, но секоја групација ја информира централата и понекогаш меѓусебно. Во центарот на транснационалната мрежна структура се јазлите односно единиците кои се одговорни за координација на производните, функциските и географските информации. Различните единици на производни линии и регионални единици имаат различна структура во зависност од тоа што е најдобро за нивните посебни активности. Добра пример за транснационална мрежна структура е онаа на претпријатието Philips, која што врши активности во повеќе од 60 земји и произведува различни производни линии, од сијалици до одбранбени системи. Во целина, ова претпријатие има осум производни сектори со варијабилен број на деловни единици за секој од нив, чиј фокус исто така значително варира. Некои се специјализирани за производство, некои за продажба, некои се тесно контролирани од централата, а некои се во голема мера автономни.

Базичната структурна рамка на транснационалната мрежа⁸⁴ се состои од три компоненти: дисперзирани поединици, специјализирани активности и меѓузависни врски. Дисперзираните одделенија се деловни единици кои се лоцирани било каде во светот за да може да остварат бенефиции за претпријатието. Некои од нив се дизајнирани за да ги искористат ниските трошоци на локалните фактори за производство, други пак се одговорни за обезбедување на информации за новите технологии или за барањата на потрошувачите. Специјализираните активности се активности кои ги извршуваат поединиците, а се фокусирани на посебни производни линии, области на истражување, маркетинг области, и се дизајнирани за да ја искористат специјализираната експертиза или други ресурси во деловните единици низ светот. Меѓузависните врски и односи се користат за да се споделат информациите и ресурсите помеѓу дисперзираните и специјализирани поединици. На слика 2-5 се прикажани видовите на организациски дизајни.



Слика 2-5 Глобални организациски дизајни

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 91

Се препорачува, глобалните претпријатија да развиваат култура и менаџмент процес според транснационалниот модел. Спротивно на другите модели, транснационалниот модел не се фокусира на организациската структура, колку на менаџмент процесот и културата. Постојат седум главни карактеристики на транснационалниот дизајн⁸⁵:

1. Деловните единици се дел од мрежата, која пак го следи принципот на реципрочни зависности.
2. Недоминантна димензија. Сите улоги се значајни за конкурентскиот успех и според тоа, ниедна димензија ниту функциска ниту географска, не доминира.
3. Чисто дефиниран и цврсто контролиран сет на оперативни системи, и особено транспарентен и мултидимензионален информациски систем.
4. Добри интерперсонални односи.
5. Совети за одлучување помеѓу единиците со активно учество на глобалните и функциските менаџери во одборите на деловните единици .
6. Силни корпоративни вредности.
7. Култура на споделување и желба за соработка.

Сепак, претпријатијата заклучиле дека не постои идеална структура и според нив значајно е само однесувањето на менаџерите, па така најголем дел од претпријатијата инвестираат во развој на однесувањето, ставовите и вештините, во согласност со транснационалниот модел.

5. Креирање и одржување на глобална конкурентска предност

5.1 Создавање на конкурентска предност

Целиот стратемиски менаџмент е насочен кон постигнување и одржување на конкурентска предност. Овој термин може да се дефинира како "сè она што претпријатието го прави особено добро во споредба со конкурентските претпријатија." Кога едно претпријатие може да направи нешто што конкурентите не можат да го направат, или поседува нешто што конкурентските претпријатија го посакуваат, тоа може да претставува конкурентска предност. Остварувањето и задржувањето на конкурентската предност е суштинско за долгорочен успех во едно претпријатието.

Конкурентската предност се поврзува со неколку концепти⁸⁶:

- Супериорните перформанси кои не можат прецизно да се измерат и често се искажуваат како натпросечен профит од продажбите или инвестициите, повисок приход по единица производ, пониски трошоци по единица производ, поголем пазарен удел и сл.,
- Стратегијата или планот на акција со кој бизнисот има намера да ја оствари конкурентската предност,
- Клучните компетентности кои подразбираат посебно знаење, вештини и организација на активностите по кои претпријатието се разликува и е супериорно во однос на конкурентите,
- Иновацијата, што значи дека претпријатијата во глобалната бизнис средина мораат постојано да го развиваат знаењето и клучните способности, односно да иновираат побрзо од конкурентите,
- Конфигурацијата односно начинот на кој се конфигурирани вредносните активности на претпријатието во глобални рамки (географски концентрирани или дисперзирани),

- Координацијата или интеграцијата, која подразбира како вредносните активности се координирани во глобални рамки,
- Одговорноста, која се однесува на способноста на претпријатието да одговори на локалните потреби што укажува и на неговата способност брзо да одговори на променливото окружување.

Конкурентските предности се способностите кои тешко се имитираат, и се неизменливи. Генерално се разликуваат два видови на конкурентски предности:

- Предности кои водат до зголемување на вредноста за потрошувачот преку перформанси, квалитет и бренд услуги, и водат кон создавање на диференцирана вредност.
- Предности кои водат кон ниска база на трошоци, како што се ниски трошоци за работна сила, ниски трошоци за снабдување, економија од обем во производството, ефикасност, и водат кон лидерство во трошоците.

Во табела 2-4 се наведени способностите кои водат до конкурентска предност на основа на диференцијација и способности кои водат до конкурентска предност на основа на лидерство во трошоците.

Табела 2-4 Способности кои водат до конкурентска предност	
Способности кои водат кон зголемена диференцијација	Способности кои водат до лидерство во трошоци
Супериорна технологија	Ефтини сировини
Супериорен квалитет	Ефтина работна сила
Иновативен дизајн	Економија од обем
Подобра функционалност	Економија од опсег
Бренд имиџ	Ефикасен технолошки процес
Разработена дистрибуција	Менаџмент на време
Односи со потрошувачите	Менаџмент на продуктивност

Извор: Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 47

Диференцијацијата на претпријатијата и нивните производи може да се должи на квалитетот, дизајнот, имиџот, додека лидерството во трошоците се

должи на ефтините сировини, ефтината работна сила со која располага претпријатието, економијата од обем или ефикасниот технолошки процес. Изворите на овие конкурентски предности се наоѓаат во сопственото поседување од страна на претпријатието, изградени компетенции, репутација и имиџ или природот до ретки ресурси и средства.

Еден од клучните елементи на било која стратегија е способноста да се креира и искористи одржливата конкурентска предност. За глобалните претпријатија, централно прашање е способноста да се искористат постоечките предности во повеќе земји со цел успешно да се натпреваруваат со локалните играчи и другите глобални конкуренти. Тоа може да се оствари на два начини:

- Први меѓу конкурентите да влезат на одреден пазар, предност на прв на потег или предност на прв двигател; и
- Со искористување на способностите кои се веќе изградени во други земји со цел да се отстранат постоечките конкуренти и да се оствари доминација над нив, или проширени предности.

5.2 Одржување на конкурентска предност

Една од клучните цели на секоја деловна стратегија е да се постигне одржлива конкурентска предност. Тоа подразбира: прво, дека стратегијата ќе води кој супериорни перформанси во индустријата; и второ, дека супериорните перформанси можат да се одржат во текот на времето.

Нормално, едно претпријатие може да ја одржи конкурентската предност само за одреден период поради тоа што конкурентите ја имитираат или поткопуваат таа предност. Според тоа, не е доволно само да се стекне конкурентската предност.

Одржливоста најдобро се определува преку временскиот период во текот на кој претпријатието успева да ги задржи своите супериорни перформанси. Степенот до кој конкурентската предност е одржлива зависи од неколку организациски карактеристики⁸⁷:

- Способноста да се создадат и надградуваат клучни способности и знаење, да се развијат стратегии супериорни во споредба со конкурентите и кои тешко можат да се имитираат,

- Способноста поефективно да се координираат и интегрираат глобалните активности во однос на конкурентите,
- Способноста континуирано да се обновуваат и унапредуваат стратегиите, знаењето, способностите.

Одржливоста на конкурентската предност во голема мерка зависи и од способноста на конкурентите да го имитираат или надминат бизнисот кој постигнал супериорно ниво на перформанси. Исто така, таа зависи и од промените во деловното окружување, како технолошките промени кои можат да бидат надвор од контрола на водечкиот конкурент и кои можат да влијаат на зголемување или намалување на неговата конкурентска предност.

Конкурентската предност за да има вредност, треба да биде долготрајна. Од економска гледна точка, конкурентската предност е слична со монополот или монополската позиција која што претпријатието ја креира за себе и која ѝ овозможува профитна предност (економска рентабилност). Ова се случува само ако монополската позиција не е веднаш загрозувана со имитација.

Генерално, постојат три начини за постигнување на одржливост на конкурентската предност⁸⁸:

- Лојалност на потрошувачите,
- Позитивна повратна информација,
- Прв на потег.

Лојалноста на потрошувачите креира одржливост кога потрошувачите постојано се враќаат по нивен сопствен избор, бидејќи производот или услугата која им ја обезбедува претпријатието е уникатен или повреден од конкуренцијата. Исто така, тоа може да се должи на бренд кој во мислите на потрошувачот врежува асоцијација за уникатност на производот или услугата. Но, може да се должи и на високите трошоци за промена кои потрошувачите би ги имале доколку ги променат производите или услугите.

Позитивната повратна информација ги подразбира предностите кои ја следат логиката на “успехот носи успех” и обезбедува зголемени приходи. Постојат два вида на позитивна повратна спрега: мрежни ефекти и ефекти на искуството.

Мрежни ефекти постојат кога базата на потрошувачи за производот или услугата е таква што поттикнува други провајдери на производи и услуги да го прифатат истиот производ или услуга во нивните сопствени предлог вредности. Следствено, фактот дека други провајдери го нудат истиот производ, ја зголемува вредноста за новите потрошувачи да го купуваат оригиналниот производ или услуга. На овој начин се креира позитивен импулс кој ја зајакнува конкурентската позиција на претпријатието. На крајот, мрежните ефекти креираат ситуација во која “победникот зема сè”, што значи дека претпријатието кое развива конкурентска предност на база на мрежни ефекти постигнува квази-монополска ситуација.

Ефектите на искуство доведуваат до намалување трошоците или зголемување на користите за потрошувачите. Boston Consulting Group во почетокот на 1970-те години ја развила теоријата за “кривата на искуство”, модерна верзија на “кривата на знаење” откриена во 1930-те години, демонстрирајќи дека трошоците на производство кај стандардните производи или услуги се намалуваат со фиксен процент секој пат кога производството се дуплира. Во услужниот сектор, кој обезбедува т.н ‘искуствени добра’ (услуга чиј квалитет може да се тестира само со нејзино консумирање), колку повеќе потрошувачи ја користеле услугата, толку е подобро за иднините потрошувачи да знаат дека услугата била користена или со неа имале искуство многу луѓе. Истиот ефект се добива и кај професионалните услуги, каде што референците добиени “од уста на уста” се прилично силен маркетинг фактор.

Способноста прв на потег е вид на конкурентска предност заснована на присвојување или поседување од страна на едно претпријатие на клучните ресурси или средства до кои конкурентите ќе имаат потежок приод. Поседувањето на ресурси или средства се однесува на привилегиран приод до природни ресурси како што се локацијата или концесии за ископување. Може да се однесува на приод до вештини и таленти кои имаат ограничена понуда или на правото за вршење бизнис, како што е обезбедувањето на лиценци во телекомуникациите, или права за изнајмување во воздушниот транспорт. Патентирањето е една форма на способноста прв на потег бидејќи му овозможува на корисникот на патентот период на време во кој тој има сопственичко право да

го користи патентот. Исто така, може да се однесува на дистрибутивни мрежи, партнерства или приод до поволни локации, како во малопродажбата или туризмот. Временската предност претставува конкурентска предност заснована на способности кои бараат време за да се имитираат.

На врвот на внатрешните конкурентски предности кај глобалните претпријатија е поседувањето на способност да играат *глобална “шах игра”*⁸⁹, што подразбира дека тие може да субвенционираат една земја со друга, само за да конкурираат поефективно. На пример, претпријатието може својот готовински тек од една земја да го користи за да го поттикне развојот на бизнисот во друга земја или губи пари во една земја со цел да го зголеми својот профит во друга, со што ќе ги компензира и загубите во таа земја. Исто така, даночната арбитража преку механизмите на трансферни цени, им овозможува на глобалните претпријатија да го оптимизираат нивниот севкупен приход имајќи ги предвид ограничувањата наметнати од различните законски власти. Пример за глобална “шах игра” постои во 1970-тите години кога Michelin од Франција остварил влез во Северна Америка со технологија на радијална гума, за која американските производители на гуми немале доволно знаење. Со цел влезот на Michelin на пазарот да се направи потежок и побавен, Goodyear започнал пазарна војна во Европа, каде поседувал релативно мал дел од пазарот, за да го врзе Michelin, лидер на пазарот во Европа, да ги намали цените и со тоа да му се намали дел од готовинскиот тек кој би го користел за финансирање на својата експанзија во САД.

6. Општествена одговорност на глобалното претпријатие

6.1 Концептот на општествена одговорност и неговото значење

Општоприфатено е дека претпријатијата се нераскинлив дел од општеството и дека преку своето делување имаат големо директно влијание врз него. Со текот на годините, со зголемување на свесноста и загриженоста на глобално ниво за проблемите поврзани со животната средина, здравјето, сиромаштијата, општествениот развој, се зголемуваат и очекувањата кон бизнис секторот да го насочи своето влијание во овие домени. За едно претпријатие повеќе не е доволно да се фокусира само на максимизирање на добивката, туку е потребно деловниот успех да го заснова и на принципите на одржлив развој.

Во денешно време, имиџот на претпријатието и неговиот корпоративен идентитет станаа фундаментално важни. Претпријатието мора да биде транспарентно и добро да се однесува; повеќе не е доволно да се има само производ со добар квалитет. Претпријатијата сфаќаат дека е во нивен интерес да „го направат вистинскиот чекор“ каде и да дејствуваат. Глобалните претпријатија се свесни дека нивните долгорочни инвестициски цели може единствено да бидат остварени во рамките на една стабилна, здрава, социјално и финансиски слободна средина. Но, претпријатијата сами не можат да се справат со предизвиците поврзани со општествените одговорности. Тие мора да соработуваат со владите, граѓански групи, институции за развој и граѓани. Бизнисите покрај основната одговорност кон своите акционери, имаат одговорност и кон пошироко засегнатите страни како клиентите, вработените, невладиниот сектор и владата т.е. луѓето од заедниците каде што делуваат.

Водењето бизнис е многу повеќе од правење само профит. Претпријатијата треба да преземат одговорност за влијанието на бизнисот врз засегнатите страни (вработените, основачите и акционерите, потрошувачите и клиентите, добавувачите, националните и меѓународните институции) од сите аспекти. Тоа е очекувано, согласно практиките на глобалниот пазар.

Општествена одговорност на претпријатијата⁹⁰ ја означува одговорноста на претпријатието за влијанието на неговите одлуки и активности врз општеството и животната средина. Тоа се постигнува преку транспарентно и етичко однесување кое: придонесува кон одржлив развој (вклучително и здравјето и благосостојбата на општеството); ги зема во предвид очекувањата на засегнатите страни; е во согласност со меѓународните норми на однесување и е интегрирано низ целото претпријатие и практикувано преку сите негови интеракции.

Општествената одговорност⁹¹ е менаџмент концепт со кој претпријатијата ги интегрираат општествените и прашањата за животната средина во сопствените бизнис активности. Општествената одговорност се залага за креирање корист за општеството и за генерирање на додадена вредност за претпријатијата. Се поставува концептот на заедничка корист, а притоа успехот на бизнисот како и квалитетот на животот во општествата во кои претпријатијата делуваат во најголема мера се подобрува.

Општествената одговорност им овозможува на претпријатијата да ги остварат своите деловни цели притоа водејќи сметка за општествените аспекти и животната средина. Покрај намалување на ризиците со кои претпријатието може да се соочи доколку не води грижа за овие аспекти, примената на општествена одговорност може да му донесе и деловна корист на претпријатието. Инкорпорирањето на општествена одговорност може да ја подобри продуктивноста на претпријатието, конкурентноста, имиџот во јавноста, да обезбеди поповолен приод до пазарот на капитал, но, исто така, и да ја поттикне иновативноста и да придонесе во развивање на нови производи и услуги. Многу претпријатија во светот целиот свој бизнис и конкурентска предност ги засноваат на општествено одговорни приоди.

Одговорните претпријатија се поуспешни затоа што⁹²:

- Општествената одговорност го подобрува имиџот на претпријатијата и ја гради довербата кај потрошувачите, деловните партнери и општеството во целина. Општествената одговорност ја гради лојалноста на потрошувачите врз основа на етичка вредност, затоа што во свеста на потрошувачите одговорното претпријатие може да биде одвоено од конкуренцијата.
- Општествената одговорност ги намалува финансиските ризици и го подобрува квалитетот на производите и услугите, преку подобрената сигурност на производите и услугите или компатибилноста на производите и услугите.
- Општествената одговорност ја зголемува мотивираноста и продуктивноста кај вработените. Доколку вработените работат во претпријатие на кое се гордеат, има помалку конфликти и затегната атмосфера.
- Општествената одговорност ги подобрува пазарните перформанси. Променливите услови и регулации се антиципираат во раните фази. На овој начин, потребните промени може да бидат спроведени побрзо и консеквентно.

Глобалните претпријатија се сè повеќе ангажирани да одговорат на притисоците за позитивно влијание на прогресот на општествената и животната средина во која делуваат. Поради значењето на општествена одговорност воспоставени се многу светски иницијативи и стандарди за нејзина промоција. Многу од овие иницијативи им нудат на глобалните претпријатија и конкретни препораки и насоки за интегрирање на концептот на општествена одговорност.

Овие принципи и иницијативи се општо прифатени и се добра појдовна основа за претпријатијата кои сакаат да ги изградат или унапредат своите општествена одговорност стратегии. Поважните иницијативи во овој домен се⁹³:

- *Глобалниот договор на Организацијата на Обединети Нации.* Тој се базира на усвоените меѓународни конвенции и предвидува десет принципи во доменот на човековите и работничките права, животната средина и борбата против корупцијата. Тој всушност претставува мрежа на меѓународни корпорации и претпријатија, невладини организации, јавни институции и останати правни субјекти. Денес, на глобално ниво мрежата на Глобалниот договор има над 8000 членки од 135 држави.
- *Глобалната иницијатива за известување (Global Reporting Initiative).* Оваа глобално признаена иницијатива им нуди на претпријатијата збир на принципи и индикатори за известување на своите финансиски, еколошки и социјални учиноци во одреден период.
- *Упатствата за мултинационалните компании изготвени од Организацијата за економска соработка и развој.* Владите, членки на Организацијата за економска соработка и развој имаат подготвено детален сет на препораки за добри деловни практики поврзани со општествена одговорност кои се конкретно насочени кон големите мултинационални и глобални компании.
- *Начелата за одговорно инвестирање на Организацијата на Обединети Нации (Principles for Responsible Investments).* Оваа иницијатива е насочена кон инвеститорите и промовира принципи кои покрај финансиските цели ги земаат во предвид и аспектите како што се: корпоративното управување, социјалните и еколошките влијанија при носењето на одлуките поврзани со инвестирањето и раководењето со инвестициите.
- *Одговорност (AA1000).* AA1000 опфаќа сет на алатки кои ги комбинираат деловните вредности со финансиските, етичките, социјалните и еколошките перформанси на претпријатието, а вклучува и оценување на засегнатите страни. Информацијата се комуницира преку јавно публикуван извештај.
- *Меѓународните стандарди.* Постојат многу меѓународни стандарди кои се однесуваат на поодделни сегменти на општествена одговорност. Така на пример, стандардот ИСО 14000 е во доменот на животната средина и е фокусиран на активностите на претпријатието за намалување на влијанието врз животната

средина како и континуирано унапредување на интерните процеси во доменот на животната средина. Стандардот СА 8000 пак, се однесува на условите на работниците како и условите при вработувањето во едно претпријатие и неговите добавувачи. Стандардот ОХСАС 18001 се фокусира на политиките за здравствена заштита и безбедност на работниците во претпријатието.

- *ИСО 26000.* Законска регулатива за општествена одговорност на претпријатијата го вклучува и новиот меѓународен стандард за општествена одговорност ИСО 26000. ИСО 26000 не е стандард по кој претпријатијата ќе се сертифицираат, туку претставува водич за општествена одговорност со насоки и препораки за тоа како претпријатието да ги постави своите цели, политики и извештаи во доменот на општествената одговорност. Тој ќе воспостави и неколку нивоа на верификување на системот и практиките кои претпријатието само ќе ги развие и воспостави.

6.2 Улогата на законските прописи во развојот на општествената одговорност

Иако општествената одговорност се заснова на доброволност на претпријатијата, покрај едукацијата и промоцијата, општествената одговорност може да се поттикнува и преку соодветни правни прописи. Законите⁹⁴ играат важна улога во поставувањето на основите на општествена одговорност и им помагаат на претпријатијата да ги инкорпорираат принципите на “triple bottom line” – профитот, луѓето и животната средина. Законските прописи во различните области на општествена одговорност, како на пример, законите во доменот на здравје и безбедност при работа, заштита на потрошувачите, заштита на животната средина, покрај тоа што претставуваат законска обврска за претпријатијата, тие се добра основа која им дава насоки на претпријатијата за креирање на политики и практики на општествената одговорност кои ќе се надградат над целите и стандардите поставени со законските решенија. Од друга страна пак, во поново време се зборува и за посебни законски решенија за регулирање на општествената одговорност. Ваквото регулирање на општествената одговорност е комплексна и повеќеслојна материја. Во основата на концептот, општествената одговорност подразбира доброволно делување на претпријатијата кое го надминува минималното придржување кон законските прописи, еден вид на само-регулација на претпријатието за да се адресираат

економските, етичките, еколошките и социјалните очекувања на општеството. Во оваа насока, се поставува прашањето на кој начин да се воспостави закон кој ќе бара извештај од претпријатијата за нивното делување кое ги надминува законските прописи. Ниедно законско решение за општествена одговорност не може во целост да ги опфати сите детали во работењето на едно претпријатие. Обидот да се направи тоа може да доведе до прописи кои ќе биде преобемни и кои оставаат простор за недореченост и слободно толкување. Креирањето на обемни прописи за општествена одговорност, исто така, може да доведе до големо финансиско оптоварување на националната економија. Имајќи ги во предвид ваквите ограничувања, вообичаено законските решенија за општествена одговорност комплементарно се поткрепуваат со вон-законски социјални, еколошки и пазарни иницијативи на други актери или вон-државните институции.

Со цел да се поттикнува, катализира и да се бара извештај за општествената одговорност на претпријатијата, законите треба да бидат насочени кон регулирање на интерната само-регулација на бизнисите. Таа треба да ги земе во предвид управувањето, раководењето и културата на претпријатието. Притоа, улогата на законското регулирање на општествената одговорност не е нужно да постави апсолутни стандарди туку да креира структура на стимулирање во која претпријатијата кои ги минимизираат штетите кон животната средина и заедницата ќе бидат наградени, а оние кои ги зголемуваат ќе бидат казнети.

Според тоа, законските решенија за општествена одговорност⁹⁵ треба да се засноваат на следните принципи:

- Да осигурат дека претпријатијата се придржуваат до вредности кои го надминуваат тесниот сопствен интерес (во смисла на генерирање на профит). Тие треба јасно да укажуваат на вредности и политики (на пр. здрава животна средина, фер конкурентен пазар, почитување на човековите права и т.н.) преку кои претпријатијата се одговорни, а не само да се придржуваат кон минимално пропишаните законски норми;
- Да се стремат овие вредности да бидат вградени во практиките и структурата на претпријатието. Тие треба да бараат од претпријатијата да

воспостават формални структури на управување и раководење кои ќе овозможат и во пракса да се воспостави култура на одговорност и одговорно раководење;

- Да овозможат простор претпријатието да ги остварува своите примарни деловни цели во рамката на одговорно делување. Законските прописи за општествена одговорност мора да им остават доволно простор на претпријатијата за тие самите да одлучат на кој начин, во воспоставената законска рамка, ќе ги остварат своите деловни цели (производство на добра и услуги, генерирање на профит и т.н.) конзистентно со вредностите и на кој начин ќе ја институционализираат општествената одговорност.

Фусноти:

⁴⁴ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 13

⁴⁵ Ibid, p. 62

⁴⁶ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 68

⁴⁷ Matlack, C. (2006), "Europe: Go East, Young Man", *Business Week*, October 30, p. 44

⁴⁸ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 68

⁴⁹ Ibid., p. 16

⁵⁰ Hill, C.W.L. (2008), *International business: Competing in the Global Marketplace*, Mc Graw-Hill/Irwin, New York, p. 16

⁵¹ Miles, M.A et al. (2005), *Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, Washington, DC, pp. 99-119

⁵² Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 12

⁵³ Ibid., p. 18

⁵⁴ Ibid., p. 17

⁵⁵ Drucker, P. (1994), "The theory of business", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-105

⁵⁶ Cavusgil, S.A, Yeniyurt, S. and Townsend, J. (2004), "The Framework of a Global Company: A Conceptualization and Preliminary Validation," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8, pp. 711-716

⁵⁷ Yip, G. (2003), *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 116

⁵⁸ Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 92-102

⁵⁹ Ohmae, K. (1989), "Planning for a Global Harvest," *Harvard Business Review*, Vol. 67, pp. 136-145.

⁶⁰ Barlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, p. 203

⁶¹ Ibid., p. 208

⁶² Ibid., p. 216

-
- ⁶³ Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994), *The Global Challenge*, McGraw-Hill, London, p. 91
- ⁶⁴ Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 92-102
- ⁶⁵ Barlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, p. 207
- ⁶⁶ Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 1-21
- ⁶⁷ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 33
- ⁶⁸ Ibid., p. 37
- ⁶⁹ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 38
- ⁷⁰ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 40
- ⁷¹ Ibid., p. 43
- ⁷² Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 52
- ⁷³ Ibid., p. 55
- ⁷⁴ Ibid., p. 57
- ⁷⁵ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 67
- ⁷⁶ Ibid., p. 67
- ⁷⁷ Ibid., p. 68
- ⁷⁸ Ghemawat, P. (2005), "Regional Strategies for Global Leadership," *Harvard Business Review*, Vol. 83, December, pp. 98-106
- ⁷⁹ Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994), *The Global Challenge*, McGraw-Hill, London, p. 58
- ⁸⁰ Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, p. 119
- ⁸¹ Luthans, F. and Doh, J. P. (2009), *International management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 292
- ⁸² Root, F. (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 87
- ⁸³ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 327
- ⁸⁴ Luthans, F. and Doh, J. P. (2009), *International management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 296
- ⁸⁵ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 91
- ⁸⁶ Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004), *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex, p. 158
- ⁸⁷ Ibid., p. 159
- ⁸⁸ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 48
- ⁸⁹ Ibid., p. 50
- ⁹⁰ <http://80.77.145.101/WBStorage/Files/Zakonska%20regulativa%20OOP.pdf>
(пристапено на 15.05.2011)
- ⁹¹ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 416
- ⁹² Ibid., p. 417
- ⁹³ Luthans, F. and Doh, J. P. (2009), *International management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 71
- ⁹⁴ Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, p. 419

⁹⁵ Parker C. E. (2007), *Legal Accountability for Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 26

Г Л А В А 3

ГЛОБАЛНИТЕ АСПЕКТИ НА ДЕЛОВНОТО ПЛАНИРАЊЕ

*Планирањето без акција е залудно, а акцијата
без планирање е фатална.*

Поговорка

6. Интегрирано деловно планирање – врската помеѓу стратегиското, оперативното и финансиското планирање

4.7 Елементи на планирањето и неговото значење

Планирањето е систематски начин за поврзување со иднината. Тоа е обид да се поврзат ефектите на надворешните фактори кои не можат да се контролираат со предностите, слабостите, насоките и целите на претпријатието за да се постигне посакуваниот резултат. Всушност, задачата е со ресурсите на одреден национален пазар да се постигнат специфични цели. Со други зборови, планирањето е функција на постигнување на резултати кои вообичаено не би можеле да се реализираат.

Основните елементи⁹⁶ на планирањето се целите, политиките и плановите. Целите покажуваат што треба да се оствари во даден временски период, политиките претставуваат водич како да се остварат целите, а плановите ги покажуваат тековите на акции на претпријатието во даден временски период. Глобално, процесот на планирање може да се подели во три фази, од кои првата се однесува на формулирање на цели, втората на формулирање на деловна политика, а третата на изработка на планови. Целите се една состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. Политиката укажува на можните начини како да се остварат целите најефикасно. Плановите претставуваат конкретизација на целите и деловната политика.

Значењето на целите произлегува од тоа што тие претставуваат извор на мотивација, водич кон акција за вработените, основа за мерење на остварените резултати, насока за управување на претпријатието и примарни плански одлуки во процесот на планирање. При формулирање на целите претпријатието треба да води сметка тие да бидат остварливи, конкретни, временски определени, јасно и прецизно формулирани. Најчесто, претпријатијата ги истакнуваат целите кои се однесуваат на профитабилноста, растот на претпријатието, учеството на пазарот, ефикасноста, општествената одговорност, благосостојбата на вработените, високата продуктивност, опстанокот, стабилноста на претпријатието и сл.

Деловната политика⁹⁷ пак претставува збир на управувачки одлуки за сродни принципи или правила со кои се насочува одлучувањето во деловните

функции и изработката на план на одделните деловни функции. Таа треба да исполнува бројни карактеристики, да произлегува од целите, да има управувачки карактер, да биде стабилна, етичка, реална, флексибилна, сеопфатна и сл. Во претпријатието постојат повеќе подрачја во кои се реализираат активностите на претпријатието и за кои треба да се формулираат деловни политики, како маркетингот, производството и набавките, кадрите, финансиите, инвестициите, истражувањето и развојот и др.

Планот како финален производ на процесот на планирање, претставува однапред определен тек на акција за дефиниран период на време, кој претставува проектиран одговор на антиципираното окружување со намера да се остварат конкретни цели. Планот има неколку значајни карактеристики⁹⁸: приспособливост, конкретност, сеопфатност, временска димензија, фреквенција, значајност, и комплексност.

Планирањето е потребно заради антиципирање на промените во окружувањето, за да обезбеди општи рамки за интегрирање на одлуките и целите на менаџментот, служи како средство за појасно подготвување на претпоставките и премисите, за потпомагање на комуникацијата, координацијата и кооперацијата во претпријатието. Според тоа, планирањето има повеќекратно значење⁹⁹, со планските одлуки се насочува целокупната активност на претпријатието, со планирањето се овозможува поефикасно извршување на одговорностите од страна на врвниот менаџмент, тоа обезбедува симулација на иднината и на очекуваните резултати при прифаќање или отфрлање на алтернативите, овозможува адаптација на промените во окружувањето, овозможува антиципативно одлучување од страна на менаџментот и намалување на неизвесноста на иднината.

Вредноста и значењето на деловното планирање се одраз на квалитетот на спроведување на процесот на планирање во претпријатието. За да биде успешно и ефективно деловното планирање, временскиот хоризонт на планирање треба да биде пократок (до три години), треба да се постават соодветни мерки за мерење на остварените резултати, да постои почесто планирање во смисла на ревизии на плановите во пократки временски интервали поради евентуални потребни корекции, вклучување на менаџментот од повисоките нивоа во изработката-

пишувањето на бизнис плановите, поврзување на сите потребни луѓе во и надвор од претпријатието за успешно извршување на планирањето, да не се избегнува вклучување на потенцијалните идни проблеми во рамките на проекциите и да се зајакне информирањето за плановите низ целото претпријатие т.е. дистрибуцијата и претставувањето на плановите до сите заинтересирани страни.

Во последните години се забележува зголемената улога и значење на планирањето во претпријатијата преку воведување на формално планирање, изработка на краткорочни, среднорочни и долгорочни планови и формирање на посебни сектори за планирање. Ваквите промени и експанзија на планирањето се должат на брзите технолошки промени и зголемената динамичност и неизвесност во сите индустрии, зголемување на комплексноста во работењето на претпријатијата со зголемување на обемот на нивните активности, зголемената конкуренција, зголемената комплексност на окружувањето и брзите промени во условите на работење на глобалните претпријатија.

1.2 Интегрираното деловно планирање – иднина и решение за унапредување на планирањето

Интегрираното деловно планирање овозможува унапредување на организациските перформанси со меѓуфункционално планирање во претпријатието. Функционално интегрираниот приод обезбедува рационално деловно планирање, технолошки и напредни процеси за попрецизни информации, осигурува поврзување на финансиските планови, маркетинг плановите и плановите за човечки ресурси со стратегискиот план, обезбедува оценување на плановите и активностите врз основа на нивното вистинско економско влијание и проширување на можноста за идентификација на влијанието на специфичните идни случувања на пазарот.

Со ширење и раст на бизнисот и процесот на планирање кај претпријатијата се усложнува и станува потежок за спроведување. Во претпријатието има повеќе вработени, повеќе департмани и организациски единици низ светот, со што се зголемува и јазот помеѓу различните поединечни планови на департманите и деловните единици, секој со сопствена гледна точка за значајните детали во планирањето. Процесот на подготвување на посебни индивидуални планови на единиците кои потоа се праќаат кај повисоките нивоа

на менаџмент со цел нивно инкорпорирање во општиот план на претпријатието, може да иницира одредени реални проблеми.

Различните департмани и потсистеми во претпријатието (производство, финансии, продажба, набавка, маркетинг) нормално е да имаат различни цели и различни погледи за нивните потреби, но менаџментот е оној кој треба да обезбеди координација на активностите и да ги даде стратегиските насоки. Решението кое ќе овозможи подобро планирање и ќе го затвори јазот помеѓу департманите (оперативната страна на бизнисот) и менаџментот на повисоко ниво (стратегиската страна на бизнисот) е интегрираното деловно планирање.

Информациите за потребите на пазарот за наредната година се значајни за производството, кое истите ги инкорпорира во своите оперативни планови. Исто така, ако е познат буџетот за маркетинг тие лимити ќе можат да се вклучат во плановите, но сето тоа ќе се овозможи само преку интегрираното деловно планирање како дел од процесите и решенијата на бизнис интелигенцијата. Планирањето е засновано на историја и предвидување. Историјата ги подразбира претходните минати податоци за продажбите, пазарниот удел, трошоците и сл., додека предвидувањето се нешто кое може да биде реалност во иднина. Комбинацијата на добри историски податоци и добро предвидување за иднината ќе овозможи создавање на подобри планови за целиот бизнис.

Интегрираното деловно планирање¹⁰⁰ е заедничко планирање кое подразбира учество на акционерите и сите интересни страни. Неговата цел е да ги анализира сите економски, социјални, политички и други аспекти, со цел да ја детерминира најсоодветната опција и да постави соодветен акционен план. Врвниот менаџмент ги поставува стратегиските цели за брендот, продажбите, и финансиите. Потоа, менаџментот на високо ниво ги оценува алтернативите и изработува подетални планови за остварување на тие цели: преку влез на нови пазари, проширување на производното портфолио на нови канали, со подобрување на постојното портфолио на традиционалните канали или со аквизиција и продажба на брендови. Откако целокупниот план на претпријатието ќе ја рефлектира стратегијата, процесот на интегрирано деловно планирање ги поврзува стратегиските цели со тактичкото и оперативното планирање на сите хиерархиски нивоа во претпријатието. Сите планови добиваат специфични

деловни цели со цел да обезбедат поддршка на стратегиските цели.

Деловните цели на интегрираното деловно планирање се:

- Зголемени приходи (максимизирање на профитабилноста по производ),
- Зголемена транспарентност и одговорност (подобрување на транспарентноста и ревизија на активностите, зголемување на транспарентноста на податоците, обезбедување на поддршка при одлучувањето),
- Управување со фиксните средства и ресурси (оптимална употреба на капиталот и средствата),
- Намалување на оперативните трошоци и зголемување на ефикасноста (помали трошоци за комуникации).

Тоа е интегриран модел кој ги соединува стратегиските и оперативните планови со финансиските планови. Тоа не е модел туку голема група на интегрирани модели кои тековно се развиваат низ организацијата и се применуваат само тогаш кога влезовите се менуваат. Со технологиите, апликациите и процесите на поврзување на функцијата на планирање низ претпријатието се овозможува подобрување на организациската целина и финансиските перформанси. Интегрираното деловно планирање може да се оствари со поврзување на точките во процесот на планирање, креирање на меѓуфункционални тимови за да се справат со интеграција на различните планови и циклуси на планирање. Целта е да се синхронизира претпријатието за да се овозможи навремено снабдување на потрошувачите со она што сакаат да го купат, со истовремено намалување на трошоците и искористување на пазарните услови и извршување на визијата за иднината. Со имплементирање на еден единствен модел, во склопот на претпријатието и со засилување на информациските средства на претпријатието, извршните директори, менаџерите на одделни деловни единици и планските менаџери го употребуваат интегрираното деловно планирање за оценување на плановите и активностите врз основа на вистинското економско влијание на секој од нив.

Корените на интегрираното деловно планирање потекнуваат од 1996-та година кога Dr. Robert Whitehair од Универзитетот во Масачусетс развил технологија за складирање и искористување на експертско знаење. Тој

соработувал со други колеги вклучувајќи го и професорот Igor Budyachevsky од Руската академија на науките за да развијат технологија која се нарекува ограничено ориентирано размислување (Constraint Oriented Reasoning - COR). Технологијата на ограничено ориентирано размислување се користи за складирање на стручно знаење, кое потоа се вградува во апликации кои им овозможуваат на корисниците да го користат преку интерфејс на природен јазик. Користејќи големи фондови од глобални претпријатија како Chase, DuPont, General Electric, PricewaterhouseCoopers, Shell и the Williams Company, Dr. Whitehair складираше експертско знаење од бројни дисциплини и вовел апликација за бизнис анализа која ги оспособува одлучувачите во претпријатијата.

На тој начин, планирањето¹⁰¹ е интегрирано низ целото претпријатие, со што се овозможува донесувачите на одлуките да ги идентификуваат активностите кои имаат најголемо финансиско влијание во претпријатието.

Напредокот и успехите во областа на бизнис интелигенцијата и менаџментот на перформансите го забрзуваат прифаќањето на интегрираното деловно планирање. Интегрираното деловно планирање претставувало визија долги години, кога технологијата потребна за моделирање, оптимизација и мерење, не постоела. Dr. Robert C. Whitehair се смета за таткото на интегрираното деловно планирање, кој применил ограничено ориентирано размислување и машини засновани на знаење да генерираат математички интерпретации на ограничувањата и варијаблите на планирањето, со што интегрираното деловно планирање станува реалност.

Dr. Whitehair, во соработка со научници од САД и Руската академија на науки, го решил проблемот за мерење на реалните ситуации од животот со математички еквиваленти. Денес, софтверот за интегрирано деловно планирање лесно врши илјадници анализи на математички интерпретации на околу 1,000,000 равенки со над 1,000,000 варијабли. Примената на математичките прикази и широките бази на знаење им овозможува на корисниците да изградат масивни, повеќе варијабилни модели потребни за интегрирано деловно планирање¹⁰².

Интегрираното деловно планирање го трансформира планирањето во одлучувачка конкурентска предност преку: обезбедување на интегрирана

платформа за планирање низ маркетингот и финансиите, генерирање на сеопфатно сфаќање на двигателите на перформансите, квантифицирање на финансиското влијание и меѓузависностите кај планските алтернативи, оптимизација на стратегиското планирање и алокацијата на ресурсите, балансирање на продажбите и оперативното планирање за профитабилност, квантифицирање на финансискиот ризик, зголемување на флексибилноста на бизнисот.

Интегрираното деловно планирање се применува за успешно формулирање и интегрирање на напорите за планирање во бројни апликации како што се: профитабилност на производот, профитабилност на потрошувачите, капиталните расходи, производните активности, снабдувањето, бизнис процесите (засновани на човечки ресурси и информации), бизнис политиката, кривите на пазарна побарувачка, и конкурентската стратегија.

7. Дизајнирање на глобални бизнис планови

2.1 Целта на глобалниот бизнис план

Подготовката на глобален бизнис план е голем предизвик за глобалните претпријатија, но исплатлива инвестиција. претпријатијата кои имаат намера глобално да го шират својот бизнис, го започнуваат тој процес со изработка на глобален бизнис план. Тоа е од особена важност за да се изгради бизнисот на вистински начин. Освен што е стратегиски документ, глобалниот бизнис план овозможува и комуникациска предност. Со оглед на тоа што глобализацијата отвора големи можности за претпријатијата, факт е дека врвните менаџери на успешните глобални претпријатија посветуваат 40% од своето време на глобалното деловно планирање. Глобалниот бизнис план ја има истата функција како секој друг бизнис план, но креира продажни предности преку создавање на глобален пазар за производот на претпријатието. Глобалната експанзија не е едноставна и треба претпријатијата да посветат големо внимание на планирањето, подготовките и истражувањето пред да почнат да ги имплементираат своите идеи, да спроведуваат глобални деловни трансакции и да реализираат профит на потенцијалниот глобален пазар. Глобалниот деловен план се грижи за клучните фактори за успех на бизнисот преку оценување на пазарната состојба, потенцијалните потрошувачи, целите, задачите, ценовните параметри,

методите за влез на одреден пазар односно вршејќи комплетна анализа на бизнис можностите на глобалниот пазар и креирајќи целосен пакет на потребни информации. Тој ги опфаќа и потенцијалните пречки и акционите планови за нивно надминување, деловните цели, мисијата и визијата, како и деталната временска рамка за остварување на целите чекор по чекор.

Во денешното високо конкурентско бизнис окружување, планирањето е особено значајно, посебно развојот на бизнис плановите. Во секое претпријатие постојат повеќе видови на планови: финансиски план, план на човечки ресурси, маркетинг план, план на производство и план на продажба. Тие можат да бидат краткорочни или долгорочни, стратегиски или оперативни. И покрај разликите во обемот и опфатот, секој план има слична цел, да обезбеди континуирано насочување и структура за управување со глобалните претпријатија во брзо променливото окружување.

Во услови на високо конкурентско бизнис окружување и тешкотиите на водење на бизнис надвор од границите на матичната земја, глобалниот бизнис план претставува интегрален дел на стратегиското управување со претпријатието. Глобалниот бизнис план е писмен документ подготвен од тим на претпријатието кој ги опишува сите релевантни екстерни и интерни елементи за глобалното делување. Со опишување на внатрешните и надворешните елементи кои се инволвирани во управувањето со глобалното претпријатие, бизнис планот ги интегрира функционалните планови, обезбедувајќи мапа за иднината на претпријатието. Глобалниот бизнис план има неколку различни цели, да биде доволно опсежен за да ги опфати прашањата и интересите на советниците, банкарите, консултантите, потрошувачите, вработените, инвеститорите и партнерите за заеднички вложувања. Исто така, може да ги има и следните цели: стекнување на финансиски и други ресурси, развој на стратегиски алијанси или обезбедување на правец и насока на претпријатието. Најчестата намена на бизнис планот е обезбедување на финансиски ресурси бидејќи банкарите, инвеститорите и партнерите за заеднички вложувања не ја сфаќаат сериозно можноста за инвестиција без детален бизнис план. Добро изработен и развиен бизнис план е значаен бидејќи 1) обезбедува насоки за менаџерите во однос на одлучувањето и организирањето на глобализацијата на претпријатието, 2) ја прикажува

изводливоста на настапот на претпријатието на глобалниот пазар, и 3) служи како средство за обезбедување на финансирање.

2.2 Елементи на глобалниот бизнис план

За глобалниот бизнис план императив е да биде детален и да ги покрива сите аспекти на претпријатието. Тој може да се подели во неколку сегменти, а секој од нив има свои составни делови или потточки.

Првиот дел од глобалниот бизнис план е најкраток, но најзначаен, особено ако целта е да се обезбедат финансии. Овој дел се состои од *насловна страна, содржина и резиме*. Насловната страна треба да ги содржи следните информации¹⁰³: 1) името, адресата, број на телефон и факс, е-меил адреса на претпријатието, 2) името и позицијата на првите луѓе во претпријатието, 3) три до четири реченици со кои накратко се опишува природата на претпријатието и целта на бизнис планот, и 4) изјава за доверливост (на пример, Ова е доверлив бизнис план број 3, кој не може да се копира без дозвола). Оваа изјава е значајна бидејќи секој нумериран бизнис план се доставува водејќи сметка за индивидуата која го примила и датумот кога е примен. Содржината е најлесниот дел од бизнис планот бидејќи тој следи стандардна форма со главни делови и прилози назначени со соодветни броеви на страни. Последниот сегмент на примарниот дел на глобалниот бизнис план е резимето, кое е најтешко да се подготви. Тоа не треба да биде подолго од три страни и најчесто се користи од страна на инвеститорите од највисоко ниво, партнерите за заеднички вложувања и банкарите, за да се детерминира дали севкупниот бизнис план вреди да се разгледа и анализира. Резимето претставува отскок или пречка која определува дали понатаму ќе му се посвети детално внимание на планот. Поради значењето, резимето треба да се составува на крај и да се преработува сè додека не го отсликува претпријатието на концизен и убедлив начин, покривајќи ги клучните аспекти во бизнис планот. Резимето треба да ги потенцира трите критични области за успех на претпријатието и тоа според значењето, карактеристиките, способностите и искуството на менаџмент тимот, природата и степенот на иновативност на производот или услугата и неговиот пазарен удел и карактеристики, и очекуваните резултати во однос на продажбите и профитот за следните три години.

Во табелата 3-1 е детално претставена структурата на глобалниот бизнис план.

Табела 3-1 Структура на глобалниот бизнис план	
I.	Насловна страна, Содржина, Резиме Три страни опис на проектот.
II.	Вовед Вид на бизнис кој се предлага и детален опис на производот/услугата. Опис на земјата каде се предлага да се оствари влез, причината за избор на таа земја, идентификација на постојните трговски бариери и утврдување на изворите на информации.
III.	Анализа на можноста за глобален бизнис
A.	Анализа на економското, политичкото и легалното окружување во земјата домаќин 1. Економскиот систем на земјата домаќин; економски информации значајни за производот/услугата и нивото на странски инвестиции во земјата. 2. Владината структура и стабилност во земјата домаќин, и начинот на кој владата ја регулира трговијата и приватниот бизнис. 3. Законите и/или државните агенции кои влијаат на производот/услугата, законите за работни односи и трговија.
B.	Анализа на трговската област и културата 1. Географски и демографски информации, значајни обичаи и традиција, други информации за културата, и конкурентски предности и недостатоци на предложената деловна можност.
IV.	Спроведување на предложениот бизнис
A.	Организација Видот на сопствеништво и мотивот, потребата од кадар, предлог на кадар за менаџмент, финансиската, маркетинг, законската и производната функција, предлог-графички приказ на организациска структура и краток опис на работните места.
B.	Производ / Услуга 1. Деталите за производот/услугата ги вклучуваат потенцијалните добавувачи, планови за производство и политиката на залихи. 2. Информации за транспорт: трошоци, користи, ризици на транспортниот метод, потребни документи за транспорт на производот.
C.	Стратегија за влез на пазарот
D.	Стратегиски маркетинг план 1. Политика на цени: која валута ќе се применува, трошоци, покачувања, снижувања, однос со конкуренцијата, фактори кои влијаат на цената на

производот како што се конкуренцијата, политичката состојба, даноците, царините и транспортните трошоци. 2. Промотивна програма: промотивни активности, достапност на медиуми, трошоци и рамка на едногодишен промотивен план.
V. Финансии
A. Предвидени приходи и расходи 1. Проформа на биланс на успех за првите _ години на работа. 2. Проформа извештај на парични текови за првите _ години на работа 3. Проформа на биланс на состојба за крајот на првата година. • Краток опис на планираниот раст на бизнисот, вклучувајќи финансиски ресурси, потреби и _годишен проформа биланс на успех.
B. Извештај за изворите и примената на средствата 1. Статистика на земјата 2. Информации за партнерите 3. Релевантни закони
VI. Прилози

Извор: Histrich, R.D. (2010), *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, Sage Publications Inc, London, p. 65

Вториот дел на глобалниот бизнис план е *воведот*, каде фокусот е ставен на новата глобална иницијатива, производот/услугата кој ќе се понуди и земјата во која треба да се оствари влез. Деталниот опис на глобалната иницијатива обезбедува важни информации за големината и обемот на можноста. Покрај разгледувањето на мисијата и целите на иницијативата, организациската структура, исто така, потребен е и детален опис на производот или услугата кои ќе бидат понудени. Во овој дел се елаборира и за предложената земја, процесот на избор на истата, постојните трговски бариери и изворите на информации. Иако овие прашања потоа се развиваат во другите делови на глобалниот бизнис план, тие треба да бидат сумирани во воведот.

Третиот дел на глобалниот бизнис план се однесува на *анализа на можноста за глобален бизнис*. Во овој дел треба да има две фокус точки, културата на таргетираната земја и севкупните економски, политички и легални околности во таа земја. Потребно е да се разбере економскиот систем на земјата, вклучувајќи ги различните финансиски институции и банкарскиот систем. Често, особено во земјите во развој, претпријатијата имаат проблеми при трансферот на средствата

во и од земјата. Структурата на владата и нејзината стабилност, како и различните закони кои влијаат на трговијата и бизнисот треба да бидат разгледани. Тоа е особено важно за да се донесе одлука за најдобрата организациска структура која се утврдува во четвртиот дел на глобалниот бизнис план. Исто така, законите за трговија и работни односи, често влијаат на одлуката за влез на одреден пазар и на самото работење на претпријатието на тој пазар. Некои земји имаа многу високи законски определени трошоци за отпремнина, кои прават да биде помалку пожелно за глобалните претпријатија да вршат бизнис во нивната земја. Втората точка во овој дел е анализата на културата, која е еднакво значајна. Обичаите и традицијата на земјата треба добро да се анализираат како и сите достапни конкурентски производи или услуги. Ова го води глобалното претпријатие кон идентификација на конкурентските предности и недостатоци на конкретната бизнис прилика.

Четвртиот дел¹⁰⁴ на глобалниот бизнис план, *спроведување на предложениот бизнис*, е најзначаен. Во овој дел треба да се опишат претпријатието, производот или услугата, влезната стратегија и вкупната маркетинг стратегија. Организацискиот план е делот кој ја опишува формата на сопствеништво на потфатот и тоа, целосна сопственост, партнерство или акционерско друштво. Исто така, може да се изготви и организациска шема во која се утврдуваат надлежноста и одговорностите на членовите во претпријатието. На овој начин се овозможува потенцијалниот инвеститор да има јасна слика за тоа кој го контролира претпријатието и на кој начин членовите на претпријатието се меѓусебно поврзани при изведување на менаџмент функциите. Производот или услугата кој се произведува или нуди треба концизно да се опише. За технолошки базирани производи, во овој дел треба да се обезбедат информации за природата на технологијата, уникатната предност на технологијата во однос на ривалите, и степенот до кој технологијата е заштитена со патенти, авторски права или трговски тајни. Во овој дел на глобалниот бизнис план се опишува и стратегијата за настап на пазарот. Различните алтернативни влезни стратегии треба внимателно да се разгледаат од глобалното претпријатие и да се избере една најсоодветна за земјата, производот и пазарните услови. Влезната стратегија треба да ги земе во предвид потенцијалните снабдувачи, плановите за производство, политиката на залихи и оперативните планови.

Маркетинг планот е значаен дел на бизнис планот бидејќи тој опишува како производот или услугата ќе се дистрибуираат, промовираат и каква ќе им биде цената. Резултатите од маркетинг истражувањето и предвидувањата на продажбите кои служат како поддршка за маркетинг стратегиите, треба да се опишат во овој дел.

Претпоследниот дел на глобалниот бизнис план се однесува на *финансиите*¹⁰⁵. Тие се значаен дел бидејќи ја детерминираат потребната потенцијална инвестиција за новиот потфат и покажуваат дали бизнис планот е економски изводлив. Генерално, три финансиски области се разгледуваат во овој дел на бизнис планот. Прво, претпријатието треба да ги сумира предвидените продажби и аналогните трошоци за продадени стоки, и општите и административните трошоци. Втората област на потребни финансиски информации се предвидувањата за паричните текови за три години, при што проекциите за првата година се обезбедуваат месечно. Последното финансиско прашање кое треба да се разгледа во овој дел на глобалниот бизнис план е проектираниот биланс на состојба. Тој ја покажува финансиската состојба на бизнисот во специфично време, ги сумира средствата на бизнисот, обврските, инвестициите/вложувањата и задржаната добивка (кумулятивните загуби).

*Прилогот*¹⁰⁶ е последниот дел на бизнис планот кој содржи помошен материјал кој не е неопходен во текстот на документот. Референца за документите во прилогот треба да стои во рамките на бизнис планот. Писма од потрошувачите, дистрибутерите или соработниците се пример за информации кои можат да се вклучат во прилогот. Исто така, во прилогот се вклучува и било каква документација на информации, која што е секундарен податок или податок од претходно истражување, а се применува за поддршка на планските одлуки.

Глобалниот бизнис план мора јасно да ги прикаже и систематски да ги опфати сите аспекти на глобалниот потфат на претпријатието.

8. Глобално планирање на деловните функции на претпријатието

Деловното планирање е значаен дел од управувањето на глобалното претпријатие. Претпријатијата ги користат плановите за да развијат нови

стратегии и методи за да ги придобијат потрошувачите и да ги унапредат производите и услугите на глобалниот пазар. Глобалното деловно планирање е многу слично со домашното деловно планирање. Главната разлика се состои во изнаоѓањето на начин на кој производите и услугите ќе се пласираат за да предизвикаат интерес кај глобалните потрошувачи.

3.1 Глобално маркетинг планирање

Соочувајќи се со зголемена глобална конкуренција и ширење на пазарите, глобалните претпријатија ги менуваат своите маркетинг стратегии и ја прилагодуваат својата организациска структура. Нивните цели се однесуваат на засилување на конкурентноста и сигурно позиционирање за да успеат да ги капитализираат можностите на глобалниот пазар¹⁰⁷.

Управувањето со глобалниот маркетинг се карактеризира со комплексност и мултидимензионалност. Комплексноста се гледа во потребата од координација и синхронизација на активностите на основа на кои треба да се одреди или постави маркетинг стратегијата односно стратегиското однесување на претпријатието на светскиот пазар. Според тоа, маркетинг менаџментот има двојна улога: да ги следи клучните стратегиски одлуки и правецот на делување на претпријатието, а во исто време има одговорност и можност да влијае на нив. Мултидимензионалноста на глобалниот маркетинг менаџмент не се гледа само во стратегиското и оперативното дефинирање на маркетинг одлуките туку и во нивната интеракција и синхронизација со можните проблеми како резултат на неочекувани промени или интензивирање на влијанието на поединечни фактори на глобалното маркетинг окружување, кои се познати, но тешко предвидливи (пр. технолошки иновации кај конкурентите, политички промени, мерцери и аквизиции на конкурентски претпријатија).

Управувањето со глобалниот маркетинг подразбира планирање, организирање и контрола. Тие ги опфаќаат значајните аспекти на дефинирање, насочување и спроведување на глобалните маркетинг активности кои го карактеризираат стратегиското и оперативното делување на претпријатието. Нивниот профил е главно условен од концептот на глобален маркетинг на кој се заснова претпријатието. Профилот на маркетинг планирањето, проблемите и начинот на нивното решавање се разликуваат кај претпријатијата со глобален

маркетинг приод наспроти оние со извозна маркетинг ориентација. Разликите се должат на специфичностите и комплексноста на глобалното маркетинг одлучување и неговата адекватна поставеност и спроведување согласно целното окружување¹⁰⁸.

Маркетинг планирањето не може да се изедначи со маркетинг планот. Плановите се резултат на процесот на планирање и се изведуваат од одлуките за глобални маркетинг стратегии, кои пак се формираат и развиваат во процесот на глобално маркетинг планирање. Gilligan и Hird (1986) го дефинираат процесот на маркетинг планирање како клучна компонента за ефективно управување бидејќи тоа е начин на кој менаџментот ги усогласува целите и ресурсите со кои располага претпријатието со сегашните и идните можности. Со поставување на целите и формулирање на маркетинг стратегиите во процесот на деловно планирање се определуваат профилот и правците на развој на глобалното претпријатие. Деловното планирање и маркетинг планирањето по својата суштина не се активности кои го елиминираат ризикот туку процеси кои го оспособуваат претпријатието за преземање на повисок ризик во глобалното маркетинг окружување. Можностите кои стојат на располагање на претпријатието и целите кон кои се стреми можат значајно да се разликуваат или драматично да се менуваат во зависност од пазарот или пак во многу мали временски интервали што е вообичаено во глобалниот маркетинг.

Глобалното маркетинг планирање е сложено и проблематично заради различните национални системи на дистрибуција во земјите, културниот фактор кој влијае на методот на промоција, проблемите во прибирање на релевантни информациски основи за маркетинг анализа и одлучување, неизвесноста во врска со реакцијата на конкурентите (локални и глобални) на поединечните пазари. Тоа ја условува потребата да им се даде на вообичаените варијабли на едно окружување посебна димензија или да им се изврши комплетно нова проценка во однос на постојната или вообичаената димензија (пр. правна или политичка). Во такви случаи, голем е придонесот на спроведените маркетинг истражувања и анализата на континуирана основа. Процесот на глобалното маркетинг планирање е составен дел од целокупниот маркетинг процес и маркетинг квалификациите на претпријатијата.

Развиеноста и функционирањето на маркетинг процесот е клучно и се одразува на способноста на претпријатијата да работат во услови на современо глобално окружување. Сепак, постои разлика во зависност од ориентацијата во примената на различните концепциски рамки на глобален маркетинг. Според тоа, на светскиот пазар може да се сретнат претпријатија кои различно пристапуваат на процесот на планирање и оттука може да разликуваат четири фази: фаза без маркетинг планирање (проблемите се решаваат кога ќе се појават), фаза на планирање на основа на проценка (се прават планови на основа на оперативни показатели и очекуван развој на претпријатието), фаза на изработка на годишни планови (пракса на формално маркетинг планирање и други функции) и фаза на стратегиско планирање. Набљудувано по фази, глобалното маркетинг планирање се јавува во почетен облик во втората фаза, за да во третата фаза добие облик на финансиско истражување. Во фазата на стратегиско планирање, процесот на глобално маркетинг планирање добива димензии кои одговараат на успешно одвивање на глобални маркетинг активности¹⁰⁹.

Глобалните претпријатија во рамките на планирањето на нивните маркетинг активности ја утврдуваат и нивната маркетинг стратегија¹¹⁰ на стандардизација или адаптација на локалните услови. Маркетинг стратегијата ги подразбира анализата и дефинирањето на компонентите на маркетинг миксот. Според глобалниот маркетинг приод или стандардизацијата, претпријатието користи глобална или стандардизирана маркетинг стратегија и маркетинг микс во сите земји во кои работи. Стандардизацијата на производите, промоцијата и каналите на дистрибуција овозможува најниски трошоци. Според нестандардизираниот маркетинг приод или адаптацијата, претпријатието ја гледа секоја земја или регион како посебна и дефинира поединечна нестандардизирана или адаптирана маркетинг стратегија и соодветен маркетинг микс. Оваа стратегија е чувствителна на локалните потреби и е особено прифатлива кога претпријатието настапува на различни странски пазари и располага со поголем број линии на производи. Во поново време, некои претпријатија применуваат и т.н. глокален маркетинг приод кој се заснова на ставот: мисли глобално, делувај локално. Според тоа помеѓу двете крајности на глобална стандардизација и адаптација, постојат бројни можности. Во рамките на глобалната маркетинг стратегија претпријатието ги определува стратегиите за

секој од одделните елементи на маркетинг програмата кои можат да бидат предмет на стандардизација или адаптација.

Производ. Keegan разликува пет глобални стратегии за производ и промоција, претставени во табела 3-2. Според стратегијата за директно ширење, претпријатието произведува и продава исти производи, без адаптирање, како за домашниот така и за глобалниот пазар. Освен тоа што се работи за едноставен приод, исто така се остваруваат и предности на основа на економија од обем во производството. Директното ширење е повољно затоа што не вклучува дополнителни трошоци за истражување и развој, адаптирање на производот и промоција.

Табела 3-2 Глобални стратегии за производ и промоција

		Стратегија на производот		
		Ист производ	Адаптирање на производот	Нов производ
Стратегија на промоција	Иста промоција	Директно ширење	Адаптирање на производот	Иновација на производ
	Адаптирање на промоцијата	Адаптирање на промоцијата	Двојно адаптирање	

Извор: Milanović, G.V. (2005), *Međunarodni marketing i globalni biznis*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 375

Според стратегијата за адаптација на производот, домашните производи се модифицираат според условите во локалните земји и преференциите на локалните купувачи. Се претпоставува дека не се потребни нови производи туку потребни се само мали промени. Според Evans & Berman, оваа стратегија најмногу се применува во глобалниот маркетинг. Постојат неколку нивоа на адаптација. Претпријатието може да произведува регионална верзија на производот, како на пример, источноевропска верзија. Претпријатието може да произведува градска верзија на производот, на пример, пиво кое одговара на минхенски или токиски вкус. Исто така, претпријатието може да произведува различни малопродажни

верзии на производот, како на пример, едно кафе за еден синџир на малопродажба, друго кафе за друг синџир на малопродажба.

Иновацијата подразбира креирање на нов производ. Постојат два вида на иновации на производот. Обратна иновација подразбира повторно воведување на претходниот облик на производот кој добро се адаптира на потребите на странските земји. Овие производи се продаваат во помалку развиени земји и се поедноставни во однос на производите кои се користат во развиените земји. Напредна иновацијата подразбира создавање на нов производ за глобалниот пазар. Оваа стратегија е поризична и бара поголемо вложување на време и капитал во однос на другите стратегии. Сепак, ваквата стратегија пак може да обезбеди поголем профитен потенцијал и дури светско признание за иновативност.

Промоција. Глобалните претпријатија можат да спроведуваат исти промотивни кампањи на глобалниот како и на домашниот пазар или да ги менуваат за секој локален пазар, што подразбира комуникациско адаптирање. Доколку претпријатието го адаптира и производот и промоцијата, тогаш таа спроведува двојно адаптирање¹¹¹. Претпријатието може да ја промени својата промотивна порака на четири различни нивоа. Може да користи една порака насекаде, менувајќи го само јазикот, името и боите. Втората можност е да се користи иста тема глобално, но таа да се прилагодува на секој локален пазар. Третиот приод се однесува на развој на глобален сет на реклами, од кој секоја земја ја избира најсоодветната. Соса-Cola го користи овој приод. И на крај, некои претпријатија им дозволуваат на своите теренски менаџери или менаџерите за одредени земји да креираат специфични реклами и огласи.

Цена. Според Kotler (2000), претпријатијата се соочуваат со неколку ценовни проблеми кога настапуваат на глобалниот пазар: зголемување на цената, трансферни цени, дампинг и сив пазар. Кога претпријатието ги продава производите во странство се соочува со проблемот на зголемување на цената поради додавање на транспортните трошоци, даноци, увозни такси, големопродажна и малопродажна маржа на производната цена. Во зависност од овие дополнителни трошоци и од ризикот на флукуацијата на девизните курсеви, производот може да се продава два до пет пати поскапо во другите земји,

за производителот да го оствари истиот профит. Со оглед на тоа што трошоците се разликуваат од земја до земја, претпријатието има различни можности за формирање на цената на производите во различните земји¹¹²:

1. Определување на еднаква цена насекаде – Coca-Cola би можела да се наплаќа 60 центи насекаде во светот, но тогаш претпријатието би заработувала различни стапки на профит во различните земји поради различните трошоци. Исто така, ваквата стратегија може да резултира со превисока цена на производот во сиромашните земји, а недоволно висока цена на производот во развиените земји.
2. Определување на пазарна цена во секоја земја – во овој случај Coca-Cola претпријатието би можело да наплаќа за својот производ онолку колку што секоја земја може да поднесе. Оваа стратегија ги занемарува разликите во вистинските трошоци од земја до земја.
3. Определување на цена на основа на трошоци во секоја земја – на овој начин Coca-Cola би користела стандард за определување на своите трошоци насекаде. Со оваа стратегија производот може премногу да поскапи на пазарите каде трошоците се навистина високи. Evans и Berman (1997) сметаат дека главните одлуки во планирање на глобалните цени опфаќаат: стандардизација, определување на ниво на цената, валута во која ќе се пресметуваат цените и утврдување на условите на продажба.

Стандардизацијата на цената е тешка со оглед на различните трошоци во различните земји. При определување на цените, претпријатието ги разгледува локалните економски услови (како на пример, бруто домашен производ по глава на жител). Голем број претпријатија настојуваат да ги намалат цените во неразвиените земји и земјите во развој, со производство на поефтини верзии на производот или со користење на ефтина локална работна сила. Од друга страна, цените во високо развиените земји можат да го одразуваат повисокиот квалитет на производот и дополнителните трошоци за глобален маркетинг. Ако претпријатието ги определува цените на основа на сопствената национална валута, ризикот од девалвација на странските валути го презема купувачот, а претпријатието има поголема контрола. Но, оваа стратегија има ограничувања. Потрошувачите може да бидат збунети или без волја да ги конвертираат цените во друга валута, или странската влада може да инсистира цените да бидат

пресметани во локалната валута. Потребно е да се дефинираат и условите за продажба, како што се, рокот на плаќање за потрошувачите, надоместоците за посредниците во дистрибуцијата и сл.

Дополнителен проблем се јавува кога претпријатието ги определува трансферните цени или цените кои си ги наплаќаат организациските единици во рамките на претпријатието за производите или услугите кои меѓусебно си ги разменуваат. Ако претпријатието наплаќа превисоки цени на деловните единици во странство, може да плаќа и поголеми такси, но може да плаќа понизок данок на приход во странската земја. Ако претпријатието наплаќа прениска цена на своите деловни единици, може да биде обвинета за дампинг. Дампингот постои кога претпријатието на странските пазари определува цена која е помала во однос на: трошоците на производство или цената на производот на домашниот пазар, со цел да влезе или да го освои пазарот. Владите во различните земји ги истражуваат злоупотребите и често ги присилуваат претпријатијата да одредат цена како и останатите конкуренти за ист или сличен производ. Голем број глобални претпријатија се соочуваат со проблемот на сив пазар. Тој постои кога исти производи се продаваат по различни цени гледано од географски аспект. Посредниците во земјите со ниски цени често наоѓаат начини да продаваат некои свои производи во земјите со високи цени заради повисок профит. Доколку претпријатието има претприемачки дистрибутери, тие купуваат повеќе отколку што можат да продадат во својата земја, и транспортираат дел од производите во други земји за да остварат предност на основа на разликите во цени. Глобалните претпријатија се обидуваат да ги спречат сивите пазари со условување на дистрибутерите, зголемување на своите цени на дистрибутерите, со менување на карактеристиките на производите или со гаранции за различните земји.

Канали на дистрибуција. Производителите сметаат дека нивната работа е завршена кога производот ги напушта производните капацитети. Но, тие треба да следат како производите се движат во рамките на странските земји и да водат сметка за проблемите на дистрибуција на производите до крајните потрошувачи¹¹³. Планирањето на глобалната дистрибуција подразбира избор на каналите на дистрибуција (директна продажба на потрошувачите или ангажирање на специјалисти за дистрибуција) и избор на методи за физичка

дистрибуција, зависно од традиционалните канали на дистрибуција во некои земји, расположливоста на соодветни малопродавачи, разликите во каналите на дистрибуција помеѓу земјите (извозник и увозник), владините ограничувања, трошоците и други фактори. Според тоа, физичката дистрибуција на странските пазари бара посебно планирање. Потребен е долг временски период за обезбедување на сите потребни документи. Одредени видови на транспорт може да бидат нерасположливи или неефикасни. На пример, дистрибуцијата со брод е бавна и често води до задоцнување на испораката. За управувањето со залихите пак треба да се земат во предвид расположливоста на складиштата и трошоците за превоз на производите во мали количини (Evans & Berman, 1997).

Најзначајната разлика помеѓу стандардизацијата и адаптацијата е тоа што стандардизацијата им помага на претпријатијата да ги намалат трошоците, додека адаптацијата им помага на претпријатијата подобро да ги задоволат локалните потреби и барања и на тој начин да ги зголемат своите приходи. Сепак, одлуката на менаџерите во глобалните претпријатија за степенот на стандардизација и адаптација претставува акт на балансирање помеѓу уникатните околности на глобалното деловно окружување и избраната стратегија на претпријатието.

3.1 Планирање и управување со производните процеси во глобални рамки

*Управување со производството*¹¹⁴ ги опфаќа сите аспекти на системот на производство што го трансформираат влезот во финални производи и услуги. Системот на производство претставува систем кој претпријатието го користи за да се снабди со влез, да го конвертира влезот во излез и на крај, да го продаде излезот односно производот или услугата. Оперативните менаџерите се лицата одговорни за раководење со производствениот систем во претпријатието односно трансформацијата на влезовите во излези. Нивната активност се состои од управување со трите фази на производство - здобивање со влез, контрола на процесите на конверзија и продавање на производите и услугите, но и да ги одредат можностите за подобрувања на производниот процес, со цел да се зголемат квалитетот, продуктивноста и задоволството на клиентите, а на тој начин да се постигне конкурентна предност на претпријатието. Квалитетот се

однесува на сигурноста на производите и услугите, дека тие добро ќе ја остварат функцијата за која што се наменети и на тој начин ќе им го понудат на клиентите она што тие го бараат и очекуваат. Продуктивноста го подразбира количеството влез потребно да се произведе даден излез. Задоволување на клиентите се однесува на постапките кои претпријатието ги презема за да ги задоволи барањата и потребите на потрошувачите. Оперативните менаџери се одговорни за обезбедување на доволно залихи на влезови со висок квалитет и ниски цени и за дизајнирање на производствен систем што креира високо квалитетни производи со ниски цени кои клиентите сакаат да ги купат. Постигнувањето на супериорна продуктивност и квалитет е услов за супериорно задоволување на клиентите. Клиентите бараат вредност за парите, а претпријатие чиј ефикасен систем на производство креира високо квалитетни и ефтини производи е способна да ја постигне таа вредност.

Ефикасниот и интегриран систем на глобално производство може да биде значаен извор на конкурентска предност во глобалните индустрии. Координираното глобално производство може да обезбеди предности во однос на трошоците (за производство и транспорт), флексибилност на производството и поголема одговорност кон барањата на пазарот и потрошувачите.

Во рамките на глобалните претпријатија процесот на планирање на производствените активности опфаќа три прашања¹¹⁵: локацијата, улогата на производствените капацитети и набавките. Преку донесување на одлуките за овие клучни прашања се дефинира глобалната производствена стратегија:

1. Бројот и локацијата на производствените капацитети во светот.

Изборот на локацијата е многу значаен заради потребата од минимизирање на трошоците и обезбедување на подобар квалитетот на производите или услугите. За секоја активност на додадена вредност, претпријатието има избор помеѓу нејзино лоцирање во матичната земја или во странство. Според тоа, конфигурацијата¹¹⁶ на активностите на додадена вредност подразбира шема на географско распоредување на локациите каде што претпријатието ќе ги реализира своите активности. Глобалните претпријатија често избегнуваат концентрација на нивните активности на додадена вредност во матичната земја и ги конфигурираат активностите низ светот за да заштедат пари, да го намалат

времето на испорака, да остварат приод до фактори на производство и да постигнат максимална предност во однос на конкурентите.

Кај претпријатијата кои се глобално присутни, голем број фактори треба да се земат во предвид при изборот на локацијата. Тие можат да се групираат во три групи: фактори на земјата, технолошки фактори и производствени фактори. Политичките, економските, културните и правните фактори се разликуваат од земја до земја. Според тоа, локацијата може да се избере согласно соодветноста на овие фактори на земјите или во зависност од расположливоста на соодветно квалификуван кадар и присуство на придружни индустрии. Формалните и неформалните трговски бариери очигледно дека влијаат врз одлуките за локацијата, во кои спаѓаат трошоците за транспорт и правилата и законите во поглед на странските директни инвестиции. Друг фактор на земјата се и очекуваните идни движења на девизниот курс. Промените во девизен курс може брзо да ја променат атрактивноста на земјата како производствена основа. Апрецијацијата на валутата на земјата домаќин, може да ја претвори локацијата со ниски трошоци во локација со високи трошоци.

Во рамките на технолошките фактори спаѓа производствената технологија, односно технологијата со која се изведуваат специфични производствени активности. Видот на технологија која претпријатието ја користи во производството може да биде значајна во донесувањето одлуки за локацијата. На пример, поради технолошките пречки, во одредени случаи е потребно да се изведуваат некои производствени активности само на една локација и да му служат на глобалниот пазар оттаму. Во други случаи, технологијата овозможува да се изведе производствената активност на различни места.

Во контекст на производствените фактори, две производствени карактеристики влијаат на одлуката за избор на местото на производство и тоа, односот вредност/тежина на производот поради влијанието на транспортните трошоци и универзалната употреба на производите. Голем број електронски составни делови и фармацевтски производи имаат висока вредност според односот вредност/тежина, односно тие се скапи, но не тежат многу. Дури доколку тие се испорачуваат низ целиот свет, транспортните трошоци за нив се многу мали, споредено со вкупните трошоци. Доколку сите други фактори се исти,

постои голем притисок овие производи да се произведуваат на оптимални локации. Сосема обратно е за производи со ниска вредност во однос на тежината. Рафинираниот шеќер, одредени хемикалии, боја и нафтени производи имаат низок однос на вредноста во однос на тежината, односно тоа се релативно не толку скапи производи кои тежат многу. Според тоа, кога се испорачуваат на големи далечини, транспортните трошоци опфаќаат голем процент од вкупните трошоци. Кај овие производи, постои голем притисок за производство на повеќе локации во близина на големите пазари, со цел да се намалат транспортните трошоци. Другиот фактор што влијае врз производите и врз одлуките за избор на локацијата е универзалната употреба на производот низ целиот свет. Пример се, индустриските производи (електроника, челик, хемикалии) и модерните производи (рачни калкулатори и персонални компјутери). Бидејќи постојат мали национални разлики во вкусот и преференциите на потрошувачите за ваквите производи, потребата за прифаќање на локалните барања е намалена, а се зголемува атрактивноста за концентрирање на нивното производство на една оптимална локација.

Постојат две основни стратегии за лоцирање на производствените капацитети: нивно концентрирање на централизирана локација од каде што се опслужува целиот глобален пазар или нивно децентрализирање во различни регионални и национални локации кои се во близина на главните пазари.

Концентрирањето на производството има поголема логика кога¹¹⁷:

- Разликите помеѓу земјите во поглед на трошоците, политичката економија и култура имаат значајно влијание врз трошоците за производство во различни земји;
- Трговските бариери се мали;
- Излезните фактори кои произлегуваат од концентрацијата на слични претпријатија форсираат одредени локации;
- Стапки на размена се очекува да останат релативно стабилни;
- Производствената технологија има високи фиксни трошоци, висок минимален обем на ефикасност или постои флексибилна производствена технологија;
- Односот на вредност/тежина на производот е висок;
- Производот служи за универзални потреби.

Алтернативно, *децентрализацијата на производството* е соодветна кога¹¹⁸:

- Разликите меѓу фактори како што се трошоци, политичка економија и култура немаат значајно влијание врз трошоците за производство во различни земји;
- Трговските бариери се високи;
- Излезните фактори на локациите не се важни;
- Секое нарушување на девизниот курс е очекувано;
- Производствената технологија има ниски фиксни трошоци, низок минимален обем на ефикасност и не е достапна флексибилна производствена технологија;
- Односот вредност/тежина на производот е низок;
- Производот не служи за универзални потреби (има значителни разлики во вкусовите на потрошувачите и нивните преференции меѓу нациите).

Глобалните претпријатија честопати се соочуваат и со донесувањето на одлуки за самостојно да произведуваат составни делови или компоненти за финалниот производ или да набавуваат од други. Одлуките за вертикална интеграција односно производство на сопствени составни делови или купување односно набавка од други снабдувачи, се многу важен елемент на производствените стратегии на претпријатијата кој создава проблеми како за целосно домашните бизниси, така и за глобалните бизниси. Овие одлуки во глобалната средина се усложнуваат поради разликите во политичките, економските фактори на земјите, промените во девизните курсеви и сл.

Фактите кои ја поддржуваат вертикалната интеграција се ниските трошоци, инвестиции во високо специјализирани капацитети, заштита на домашна производствена технологија, и подобрен распоред и координација на процесите.

Предност на купувањето составни делови од независни добавувачи е поголемата флексибилност на претпријатието во смисла на менување на порачките од снабдувачите во зависност од околностите, со што може да се намали и трошочната структура, да се остваруваат компензации, трампа или стратегиски партнерства со снабдувачите.

2. Улогата на производствените капацитети и нивните меѓусебни односи вклучувајќи ги одлуките за специјализација на фабриките и нивната интеграција. Главните одлуки се однесуваат на: воспоставување на сопствени

комплетно опремени фабрики или фабрики за склопување кои ќе се потпираат во голем дел на купени делови и компоненти; дали компонентите ќе се обезбедуваат од независни снабдувачи или сопствената производна линија; како и одлуките за пазарите кои ќе се услужуваат.

Планирањето на *интернализацијата* или *екстернализацијата* на производството подразбира утврдување дали активностите на додадена вредност ќе се спроведуваат интерно, односно со сопствено производство, или екстерно од независни снабдувачи односно со купување. Претпријатијата најчесто ги интернализираат оние производствени активности кои се сметаат за нивна клучна компетентност или оние активности кои вклучуваат примена на патентирано знаење и трговски тајни кои тие сакаат да ги контролираат. Додека пак, претпријатијата најчесто ги снабдуваат од надворешни снабдувачи оние производи и услуги кои се споредни во однос на нивната главна понуда, имаат пониски трошоци, или кога снабдувачот е специјализиран за нивно обезбедување. Според тоа, *outsourcing*-от е стратегија со која претпријатието набавува одредени активности на додадена вредност, како производство на полупроизводи или финални производи од надворешни независни снабдувачи. Претпријатијата се решаваат на ваков чекор затоа што генерално не се супериорни во изведување на сите основни и дополнителни активности. Најголем дел од активности почнувајќи од производство до маркетинг и постпродажни услуги можат да бидат предмет на надворешно снабдување. Надворешното снабдување се проширува и на услугите. Тоа подразбира екстернализирање на одредени бизнис функции кон независни снабдувачи, како што се сметководството, човечките ресурси, ИТ услугите, техничката поддршка на потрошувачите и сл. Претпријатијата склучуваат договори со трета страна - провајдер на услуги, за извршување на специфични бизнис задачи, најчесто заради намалување на трошоците за извршување на задачите кои не се дел од клучните компетенции на претпријатието и не се критични за одржување на конкурентската позиција на пазарот.

Трите главни стратегии во смисла на улогата на производствените капацитети се однесуваат на: поседување на поголем број на фабрики кои го произведуваат истиот производ за различни пазари; поседување на повеќе

фабрики кои произведуваат неконкурентски производи за истиот пазар; или поседување на фабрики кои се специјализирани за производство на компоненти, а монтажата да се врши на друго место.

3. Политиката на глобални набавки подразбира избор помеѓу трите видови на набавки - централно набавување, автономно набавување од страна на деловните единици и комбинација од двата видови или делумно централно набавување.

Централното набавување е екстремна стратегија, при што една единица од претпријатието е одговорна за спроведување на сите набавки за сите делови и единици на претпријатието преку користење на економијата од обем и остварување на униформиран квалитет. Ваквото набавување се врши на глобална основа и главно се спроведува кај стандардните производи, како електронските компоненти. Деловните единици треба да остваруваат набавка од централната единица, а тоа најчесто го остваруваат преку договори за трансферни цени. Во одредени случаи, групи на фабрики лоцирани во одреден регион може да воспостават нивна посебна регионална единица за набавка. При автономното набавување пак, индивидуалните производствени капацитети се одговорни за сопствените набавки. Ваквата политика може да биде принудна поради одредени владини политики за локално снабдување во земјите домаќини. Фабриците сепак ќе мора да се осигурат дека добавувачите ги задоволуваат договорените стандарди на претпријатието за квалитет, трошоци и испорака, особено во случаи на глобална вертикална интеграција. Во многу случаи се применува комбинација од овие два екстреми на набавка која се остварува преку централно набавување на стандардните компоненти и локална набавка на специјализираните компоненти.

Менаџмент на материјали ги подразбира активностите на снабдување со потребните материјали за производство кој за да биде успешен треба да постигне најниски можни трошоци на новосоздадената вредност и да му помогне на претпријатието во создавање конкурентска предност. Планирањето на набавките и потребните материјали е значајно затоа што потенцијалот за намалување на трошоците со поефикасен менаџмент на материјали е огромен. За едно производствено претпријатие материјалните трошоци опфаќаат помеѓу 50 и 70%

од добивката, зависно од видот на индустријата. Дури и мало редуцирање на овие трошоци има значително влијание врз профитабилноста.

Менаџмент на материјали е особено значаен кај претпријатијата со глобално дисперзиран систем на производство на глобалниот пазар. Во случај на централизирано одлучување, голем дел од одлуките на менаџментот на материјали се прават на корпоративно ниво, со што ќе се осигури ефикасност и прифаќање на сите предлози на претпријатието. Кај комплексните претпријатија со голем број производствени фабрики, централизираните функции на менаџментот на материјали може да станат пренатрупани и неефикасни. Во вакви случаи, потребна е децентрализирано одлучување, кај кое голем дел од одлуките на менаџментот на материјали се делегираат на ниво на поединечни производствени капацитети во рамки на претпријатието, иако корпоративното седиште ја задржува одговорноста за надгледување на функциите.

Глобалното снабдување ги опфаќа одлуките во врска со набавката на производи и услуги од независни производители - снабдувачи кои се лоцирани во странство, а производите и услугите се наменети за потрошувачка во матичната земја или трети земји. Тоа подразбира договорен однос помеѓу купувачот и странскиот понудувач, при што купувачот/претпријатието го отстапува извршувањето на одредени производни задачи или услужни активности на сопствените деловни единици или на независните снабдувачи. Глобалното снабдување го зголемува своето значење во последните години поради технолошкиот напредок, намалувањето на комуникациските и транспортните трошоци, поголемиот приод до информации, зголемена поврзаност помеѓу снабдувачите и нивните клиенти, и зајакнување на претприемништвото и економската трансформација на брзорастечките пазари.

Снабдувањето може да се реализира од независните снабдувачи, сопствените филијали или деловни единици или од двете. Според тоа, постојат два вида на глобално снабдување, внатрешно кое се реализира од страна на сопствените деловни единици на претпријатието лоцирани во странство или договорно производство кај кое постои договор за производство помеѓу глобалното претпријатие и независниот снабдувач врз основа на добро дефинирани спецификации на производите. Offshoring се смета за природна

екстензија на глобалното снабдување и подразбира релокација на бизнис процесите или целокупните производни капацитети на претпријатието во странство заради зајакнување на нивната конкурентска предност. Тоа е особено карактеристично за услужниот сектор, банкарството, правните услуги, креирање на софтвери и сервисни услуги за потрошувачите односно за индустрии кои се: со голем обем на производство и примарна конкурентска предност која подразбира ефикасност и ниски трошоци, индустрии како автомобилската кои имаат униформирани потреби на потрошувачите и високо стандардизирани процеси на производство, услужните индустрии кои се високото трудо - интензивни како call центри и нотарство, информациски базирани индустрии чии функции и активности можат лесно да се пренесуваат преку интернет како сметководство, фактурирање или исплати, и индустрии за софтвер, чии активности лесно се кодираат и пренесуваат преку интернет или телефон, како рутинската техничка поддршка или сервисни услуги за потрошувачите. Според тоа, претпријатијата на глобално ниво се соочуваат со стратегиски одлуки и избори за самостојно производство на компонентите односно извршување на активностите на додадена вредност или купување т.е. набавка на истите од екстерен снабдувач, но и со одлуките за концентрација на активностите или нивна дисперзија во странство.

Глобалното снабдување подразбира користи и предизвици за глобалните претпријатија. Во контекст на користите, постојат две главни причини за глобално снабдување, и тоа трошковната ефикасност (намалување на трошоците на производство) и остварување на стратегиските цели. Освен клучните две, постојат и други користи за претпријатијата како што се: побрз корпоративен раст и развој, приод до квалификуван персонал, подобрена продуктивност и услуга, редизајн на бизнис процесите, побрз влез на странски пазари и технолошка флексибилност. Покрај користите, глобалното снабдување вклучува и ризици, како што се: неуспех во реализација на антиципираните заштеди во трошоците, нестабилност на окружувањето, креирање на конкуренција, соработка со недоволно искусни снабдувачи, преголема зависност од снабдувачите, и ерозија на моралот на постојните вработени. претпријатијата мора да пристапуваат внимателно на глобалното снабдување со прецизно планирање.

3.2 Глобално финансиско планирање

Финансиското планирање е процес на утврдување на целите, политиките, процедурите, програмите и буџетите кои се однесуваат на финансиските активности на претпријатието. Финансиското планирање односно поставувањето на финансиските цели ги детерминира идните финансиски потреби на претпријатието и ја осигурува профитабилноста на бизнисот. Во економската теорија, како главна цел на бизнисот е максимизирање на профитот и зголемување на вредноста за акционерите. Секое претпријатие изработува планови и формулира стратегии за да ги постигне тие цели. Различни надворешни фактори се инволвирани во процесот на постигнување на корпоративните финансиски цели: промените на владите и политиките во земјите, економските промени, технолошкиот напредок и конкуренцијата. Овие фактори понекогаш може да го детерминираат остварувањето или неостварувањето на поставените финансиски цели. Краткорочните цели можат лесно да се постигнат поради тоа што претстојните промени во економијата полесно можат да се предвидат. Долгорочните цели можно е да се нарушат доколку постојат драстични промени во глобалното окружување.

Финансиското планирање е дел од системот на планирање во претпријатијата, а е поврзано со финансиските прашања на процесот на нивната глобализација. Глобалното финансиско планирање¹¹⁹ е процес на мудро управување со финансиите на претпријатието, вклучено е во обезбедување и алокација на финансиски ресурси за тековните и идните активности на глобалното претпријатие со примарна цел на максимизирање на неговата вредност и остварување на стратегиските цели и е насочено кон справување со неизбежните финансиски бариери кои се јавуваат во глобалната средина. Најбитните аспекти на долгорочното финансиско планирање се постапките на проценка на комбинираните ефекти на инвестициските и финансиските одлуки, од аспект на целото претпријатие. Финансиското планирање има за цел да ја прикаже потреба на претпријатието за средства и извори на финансирање за одреден временски период. Планирањето на растот на претпријатието треба да биде во согласност со финансиските планови. Финансиското планирање го обврзува менаџментот активно да се занимава со иднината на претпријатието. Домашното се разликува од глобалното финансиско планирање поради

влијанието на различните економски, политички, легални фактори на различните земји, како и разликите во јазикот, културата и валутите.

Основни инструменти за ефикасно финансиско планирање се: планираниот биланс на успех, планираниот биланс на состојба и планираниот извештај за парични текови. Помеѓу овие три инструменти постои меѓусебна поврзаност.

Финансиското планирање подразбира подготвување на проекции на финансиските извештаи (билансот на успех, билансот на состојба и извештајот за парични текови за одреден иден период) врз основа на кои се определуваат потребните средства и се планира начинот на нивно обезбедување. Рамката на финансискиот план опфаќа неколку чекори. Предвидувањата на продажбите треба да бидат првите предвидувања при планирање на профитот и вкупните финансиски цели. Продажбите се двигатели на финансиската активност на претпријатието и извор на приходите, па затоа се користат минатите продажби и истражувањата на пазарот за да се утврдат идните продажби за планираниот период. Потоа се утврдуваат и трошоците за производство и други издатоци односно расходите на претпријатието за да може да се изготви планираниот биланс на успех кој ги покажува годишните цели за нето профит. На тој начин се определува и потребата од надворешно финансирање за поддршка на идната активност на претпријатието. Финансиското планирање опфаќа подготвување и на планиран биланс на состојба и извештај на готовинските текови. Во рамките на финансискиот план се подготвуваат и предвидувањата за паричните текови за секоја година во бизнис планот. Потенцијалните заемодавачи ги анализираат овие предвидувања за да ја детерминираат способноста за враќање на заемот.

Во врска со финансиското планирање, флукуацијата и примената на различните девизните курсеви се особено значајно прашање за претпријатијата кои креираат глобално ориентиран бизнис план. Глобалниот бизнис опфаќа широка палета на валути, различни даночни политики и сметководствени практики кои се карактеристични за различните национални пазари, од што произлегува комплексноста на глобалното финансиско планирање. Тоа има особено значење затоа што обезбедува средства, помага да се осигури разумен баланс помеѓу приливот и одливот на средствата, помага во подготвувањето на

програмите за развој и експанзија со што го осигурува долгорочниот опстанок на претпријатието, ги намалува неизвесностите поврзани со променливите пазарни трендови кои може да бидат пречка за развојот на претпријатието, односно осигурува стабилност и профитабилност.

Глобалните претпријатија треба да изградат систем на финансиско планирање кој ќе може да се справи со специфичностите на глобалното функционирање и глобалните финансии. Финансиското планирање е однапред одлучување за финансиската поддршка или финансирањето на идните деловни активности на претпријатието односно оценување на сите потребни аспекти и формулирање на финансиската стратегија за глобалните активности. Според тоа, финансиското планирање опфаќа неколку финансиски задачи¹²⁰ кои се особено значајни за претпријатијата кои се вклучени во глобалниот бизнис:

- Одлучување за капиталната структура – детерминирање на идеален долгорочен микс на должничко и капитално финансирање на глобалните активности.
- Обезбедување на средства – капитални, на основа на задолжување или интракорпорациско финансирање на активностите.
- Управување со обртниот капитал и паричните текови – управување со приливот и одливот на средства во и од претпријатието.
- Капитално буџетирање – оценување на финансиската атрактивност на инвестициските проекти (на пример, експанзијата на претпријатието и влезови на странски пазари)
- Управување со валутниот ризик – управување со повеќе валутните трансакции на претпријатието и изложеноста на ризикот од флуктуација на девизните курсеви.
- Управување со различноста на меѓународните сметководствени и даночни практики - начин на функционирање во глобалното окружување со различни сметководствени практики и меѓународни даночни режими.

Колку е поголем степенот на глобализација на активностите на претпријатието толку е поголемо значењето на задачите на глобалното финансиско планирање и управување. Финансиските одлуки на глобалните претпријатија се однесуваат на:

1. Капиталната структура, која претставува микс на долгорочно капитално финансирање и должничко финансирање кое се користи за поддршка на глобалните активности на претпријатието. Капиталната структура влијае на профитабилноста и стабилноста на претпријатието и неговите глобални активности. Претпријатијата можат да обезбедат финансирање со продажба на акции на инвеститори или со задржување на добивката, што претставува реинвестирање во претпријатието наместо исплаќање на инвеститорите/акционерите. Во случај на должничко финансирање претпријатието позајмува пари од кредитор со договор за враќање на заемот во иднина со однапред утврдена камата. Должничкото финансирање произлегува од два извори: заеми од банки или други финансиски посредници, или средства кои произлегуваат од продажба на корпоративните обврзници на индивидуи или институции.

2. Утврдување на извори на средства за финансирање на активностите на глобалното претпријатие. Тоа се врши на глобалниот пазар на пари, кој претставува колективни финансиски пазари каде што претпријатијата и владите обезбедуваат краткорочно финансирање, или на глобалниот пазар на капитал, кој претставува колективни финансиски пазари каде што претпријатијата и владите обезбедуваат среднорочно и долгорочно финансирање. Клучната предност од учеството на глобалниот пазар на капитал е приод до повеќе извори со конкурентска цена како и поширок избор на инвестициски можности. Со продажба на уделите на акции, претпријатијата се стекнуваат со потребниот капитал, додека новите сопственици стекнуваат право на сопственост во претпријатието и плаќања на дивиденда. На овој начин претпријатието може да ги добие потребните средства без задолжување и враќање на заемот за определено време, но на ваков начин сопственоста се разредува и се зголемува ризикот од губење на контролата во претпријатието кога еден или повеќе акционери купуваат контролни пакети на акции.

Должничкото финансирање пак има предност пред капиталното финансирање поради тоа што не се жртвува правото на сопственост при обезбедување на потребниот капитал. Еден од изворите за добивање на должничко финансирање се меѓународните заеми кои претставуваат позајмување на пари од банки во матичната земја или во странство, при што средствата кои се

позајмуваат може да бидат изразени во валутата на матичната земја или во странска валута. Меѓународното позајмување е посложено поради разликите во банкарските прописи помеѓу земјите, несоодветната банкарска структура, недостатокот на средства за позајмување, макроекономски тешкотии и флукуација на валутите¹²¹. Претпријатијата можат да позајмуваат и на пазарот за евровалути, а тоа се парите или валутите кои се депонирани во банки надвор од земјата на потекло. Споредено со локалните валути, банките нудат поголеми каматни стапки за депозити во евровалута и наплаќаат пониски каматни стапки за заеми во евровалута. Исто така, главен извор на должничко финансирање се и обврзниците. Тие се должнички инструмент кој му обезбедува на емитентот или позајмувачот (претпријатието) капитал со обврска за исплаќање на основицата и камата на специфичен датум. Последниот извор на финансирање е интракорпорациското финансирање кое се остварува во рамките на мрежата на деловни единици и подружници на претпријатието. Во рамките на претпријатието некои организациски единици можат да располагаат со повеќе парични средства, други да имаат недостиг и потреба од капитал, при што тие можат да си обезбедат финансирање едни на други, а исто така и помеѓу централата и деловните единици во странство.

3. Обртниот капитал, кој се однесува на тековните средства на претпријатието. Нето обртниот капитал претставува разликата помеѓу тековните средства и тековните обврски. Најважната компонента на планирањето и управувањето со обртниот капитал во глобалните претпријатија се *паричните текови* и обезбедувањето на парични средства кога и каде што е потребно. Паричните средства можат да се генерираат од различни извори, вклучувајќи ја продажбата на производите или услугите и често треба да се префрлуваат од еден дел на глобалното претпријатие во друг.

За претпријатијата со широко распространети активности, особено е значаен итракорпорацискиот трансфер¹²² на средства кој може да се оствари преку трговски кредит, дивидендни дознаки, ројалитетни плаќања, заеми помеѓу централата и деловните единици преку посредник, трансферни цени и мултилатерално вмрежување. Преку трговските кредити деловната единица може да го одложи плаќањето за производите и услугите кон матичното претпријатие. Дивидендните дознаки се често применуван метод за трансфер на

средства од странските деловни единици во матичното претпријатие, но се разликуваат кај секоја деловна единица поради различните фактори, како што се даночните стапки и валутниот ризик. Ројалитетите се надоместоци за сопствениците на интелектуална сопственост. Под претпоставка дека деловната единица лиценцирала технологија, трговски марки или други средства од матичното претпријатие или друга деловна единица, тогаш ројалитетите ќе бидат ефикасен начин за трансфер на средствата. Тие, исто така, се третираат како трошок и подложат на даночно олеснување во многу земји. Матичното претпријатие може да собира ројалитети од своите деловни единици и тоа да го користи како начин за генерирање на средства.

Заемите помеѓу матичното претпријатие и неговата деловна единица се остваруваат преку голема банка или друг финансиски посредник. На овој начин матичното претпријатие врши депозит во странска банка која потоа врши трансфер на средствата на деловната единица во форма на заем и ги избегнува рестрикциите кои странските влади ги наметнуваат на директните интракорпоративски заеми. Доколку заемот се прави преку банка во земја “даночен рај” (земја која е гостопримлива за бизнис и инвестиции заради ниските даноци на корпоративен приход), матичното претпријатие може да ги минимизира даноците кои инаку треба да се исплатат доколку заемот се врши директно. Исто така, додека некои земји вршат рестрикција на сумите на средства кои можат да се трансферираат во странство во рамките на глобалното претпријатие за да се зачуваат девизните курсеви, ваквите рестрикции обично не се применуваат на отплатите на банкарските заеми.

Трансферните цени или интерните цени се однесуваат на цените кои деловните единици во странство и подружниците си ги наплаќаат едни на други за трансферот на производи и услуги помеѓу нив, а во рамките на истото претпријатие. Претпријатијата ги користат трансферните цени за изнесување на профитите надвор од високо даночните земји во ниско даночните земји, и за намалување на девизните ризици (на пример, со изнесување на средствата надвор од земјите каде што се предвидува девалвација на валутата, се оптимизира управувањето со внатрешните парични текови).

Мултилатералното вмрежување е метод на трансфер на средства во рамките на претпријатието кој подразбира концентрирање на финансиските

активности на претпријатието во една централна локација наречена централизиран депозитар од каде што средствата се насочуваат кон деловните единици во странство кои имаат потреба или се инвестираат за да се генерираат приходи.

4. Капиталното буџетирање, чија цел е да им помогне на претпријатијата и менаџерите во одлуките и изборот на економски најпожелен проект за глобална експанзија. Конечната одлука за прифаќање или одбивање на некој проект зависи од почетната инвестиција за проектот, цената на капиталот, сумата на поединечните парични текови или други предности кои предложениот проект се очекува да ги обезбеди.

Менаџерите ја применуваат нето сегашната вредност¹²³ за оценување на глобалните капитални инвестициски проекти. Таа ја претставува разликата помеѓу сегашната вредност на поединечните парични текови на проектот и потребната почетна инвестиција. Четири различни прашања го усложнуваат капитално буџетирање за финансиските менаџери на глобалните претпријатија¹²⁴. Прво, паричните текови на проектот се во различна валута од онаа на матичната земја. Второ, правилата за оданочување во локалната земја и матичната земја можат да бидат значително различни. Трето, може да постојат ограничувања за трансфер на средства од странската земја во матичната земја на претпријатието. Четврто, проектот може да биде изложен на политички ризици во локалната земја наспроти регуларните бизнис ризици. За да се справат со овие комплексни прашања менаџерите применуваат различни приоди.

Според еден приод на анализа на нето сегашната вредност на инвестицискиот проект на глобалното претпријатие, се проценуваат поединечните парични текови после оданочување во локалната валута на деловната единица и потоа истите се дисконтираат на цената на капиталот на проектот, која е потребната стапка на поврат на инвестицијата од проектот соодветно на ризиците кои ги вклучува. Доколку нето сегашната вредност е позитивна тогаш проектот се очекува да оствари поврат на инвестицијата на деловната единица. Ова се нарекува перспектива на проектот во капиталното буџетирање.

Другиот приод се нарекува перспектива на матичното претпријатие во капиталното буџетирање и вклучува проценка на идните парични текови од

инвестицискиот проект кои на крајот ќе бидат репатрирани во матичната земја. Со овој приод менаџерите ги конвертираат вредностите на очекуваните парични текови во валутата на матичното претпријатие. За проектот да биде прифатлив, треба да има позитивна нето сегашна вредност од гледна точка на матичното претпријатие.

5. Справување со валутниот ризик или ризикот од обратни неочекувани флуктуации во девизните курсеви. Претпријатијата кои имаат бројни глобални активности кои вклучуваат странски инвестиции, се среќаваат со валутниот ризик затоа што имаат и обврски и побарувања во странски валути. Претпријатијата се соочуваат со изложеност на валутен ризик кога нивните парични текови и вредноста на нивните средства и обврски се менуваат како резултат на неочекуваните промени во девизните курсеви.

Флуктуациите на валутите резултираат во три видови на изложеност¹²⁵ за претпријатието: трансакциска, транслациона и економска изложеност. Трансакциската изложеност се однесува на валутниот ризик со кој претпријатието се соочува кога неизвршените обврски кон добавувачите и побарувањата од купувачите се деноминирани во странски валути. Доколку истите имаат одреден рок за подмирување во кој може да дојде до промена на девизните курсеви, тогаш може да се реализираат добивки или загуби за претпријатието, кои директно влијаат на нејзината вредност делувајќи на паричните текови. Транслационата изложеност е валутниот ризик кој се јавува кога глобалното претпријатие ги претвора финансиските извештаи деноминирани во странска валута во функционалната валута на матичното претпријатие, како составен дел на консолидирањето на глобалните финансиски резултати. Преведувањето на кварталните или годишните странски финансиски извештаи во функционалната валута на матичното претпријатие резултира со добивки или загуби на денот/датумот кога финансиските извештаи на деловните единици во странство се консолидираат со оние на матичното претпријатие. Во овој случај, добивките и загубите се “на хартија или виртуелни”, а транслационата изложеност не влијае директно на паричните текови за разлика од трансакциската изложеност. Економската изложеност или оперативна изложеност е валутниот ризик кој произлегува од флуктуациите на девизните курсеви кои влијаат на цените на производите, трошоците на влезовите и

вредноста на странските инвестиции. Економската изложеност е ризикот дека флуктуациите на девизните курсеви ќе ги изобличат или намалат долгорочните финансиски резултати. Кога претпријатието ги определува цените на своите производи, флуктуациите на девизните курсеви ќе им помогнат или ќе им наштетат на продажбите со тоа што производите ќе станат релативно поефтини или поскапи од гледна точка на странските купувачи. За разлика од транслационата изложеност¹²⁶ кај која флуктуацијата на девизните курсеви влијае на тековните договорни трансакции, економската изложеност го подразбира влијанието на флуктуацијата на девизните курсеви врз долгорочната профитабилност како резултат на промените во приходите и расходите.

Овие видови на валутна изложеност можат да предизвикаат и позитивни резултати кога релевантниот девизен курс флуктуира во поволна насока за претпријатието. Управувањето со валутниот ризик во повеќе земји е голем предизвик за глобалните претпријатија бидејќи тие треба да водат сметка и за различните закони, прописи и пазарни услови во земјите.

6. *Различните сметководствени системи* за идентификација, мерење и комуникација на финансиски информации од бројните деловни единици. Билансите на успех и состојба се разликуваат на глобално ниво, во однос на јазикот, валутата која се применува, форматот и сметководствените принципи кои се применуваат. Според тоа, глобалните претпријатија се среќаваат со тешкотии на споредување на финансните извештаи на нивните деловни единици кои се подготвувани според различни правила во различни земји. Со засилување на глобализација се засилува и трендот кон хармонизација на сметководствените системи на глобално ниво, заради зголемување на транспарентноста и споредливоста на информациите.

Исто така, глобалните претпријатија се справуваат и со предизвикот на процесот на консолидирање¹²⁷, односно комбинирање и интегрирање на финансиските резултати од деловните единици во странство во финансиските извештаи на матичното претпријатие. Финансиските извештаи на деловните единици вообичаено се изработуваат во локалната валута на земјата каде што се лоцирани. Кога извештаите на деловните единици се консолидираат во финансиските извештаи на централата, тие мора да се изразат во

функционалната валута на матичното претпријатие при што можат да се користат две методи: метод на тековен девизен курс и временски метод.

Бизнисот надвор од националните граници подразбира и **меѓународно оданочување** кое исто така треба да се земе во предвид при планирање на активностите. Даноците ги вклучуваат директните, индиректните даноци, даноците на продажба и даноците на додадена вредност. Корпоративниот данок на приход е главен фактор во глобалното планирање затоа што ги охрабрува менаџерите да ги организираат деловните активности на начин со кој се минимизира оданочувањето. Историски гледано, претпријатијата кои остварувале приходи во повеќе од една земја требале да плаќаат директни даноци во секоја земја за истиот приход. Повеќекратното оданочување ги намалува заработките на претпријатието и дури може да ја елиминира профитабилноста, па затоа земјите започнале да склучуваат даночни договори со нивните трговски партнери заради одбегнување на двојното оданочување. Како резултат на овие договори, доколку претпријатието го плаќа данокот на приход во една земја, тогаш не треба да плаќа и во другата земја. Ова се остварува преку странски даночни кредити или вид на автоматска редукција на даночната обврска откако претпријатието ќе докаже дека веќе го платило данокот на приход во странство. Со ваквите даночни договори земјите се обезбедуваат дека глобалните претпријатија плаќаат данок во било која од земјите и ја спречуваат даночната евазија.

Глобалните претпријатија поради тоа што настојуваат добро да ги испланираат и структурираат активностите за да ги минимизираат даноците, ги користат и предностите на земјите “даночни рајови” за да воспостават активности на нивна територија или за да ги канализираат деловните трансакции преку нив. За намалување на глобалните даноци претпријатијата можат да ги користат истите техники со кои се врши трансферот на средства во рамките на претпријатието (интерните цени) и методите за справување со валутните ризици.

Глобалното претпријатие и кај финансиите, како и кај другите функции, треба да одлучи односно да направи компромис помеѓу глобалната координација или централизацијата и локалната одговорност или децентрализацијата на финансиските одлуки. Финансиското планирање зависи од стратегиското планирање, односно организацијата на финансиите се врши според стратегијата

на претпријатието. Според Asheghian и Ebrahimi¹²⁸ постојат три приоди за финансиско планирање. Полицентричен приод кај кој одлучувањето во врска со финансиите е децентрализирано во деловните единици во странство со ограничена улога на матичното претпријатие за финансирање на нови проекти. Овој приод го применуваат претпријатија кои имаат мултидомашна стратегија. Кај етноцентричниот приод стратегиското донесување на одлуки и оперативната контрола се централизирани и остануваат одговорност на матичното претпријатие. Овој приод е прифатен од претпријатијата кои применуваат чиста глобална стратегија. На овој начин претпријатието како целина ги оптимизира своите финансиски перформанси, но може да се остварат обратни ефекти врз одделните перформанси на индивидуалните деловни единици во странство. Со овој приод, исто така, може да се предизвикаат тешкотии во задоволување на локалните барања за финансиско известување. Според геоцентричниот пристап секоја деловна единица се третира различно согласно со факторите, како што се: локалното финансиско окружување, квалитетот на локалниот менаџмент и природата на бизнисот. Овој приод може да се спореди со транснационалната стратегија на претпријатието каде што централата дозволува одредено приспособување согласно со локалните услови истовремено одржувајќи висок степен на централна координација. Во практиката, претпријатијата вообичаено настојуваат да централизираат одредени делови од финансиската функција (како капиталното буџетирање), додека останатите ги децентрализираат.

3.3 Планирање на човечките ресурси во глобалните претпријатија

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е процес на дизајнирање на компонентите на системот за управување со човечки ресурси, кој треба да биде конзистентен со другите елементи од организациската архитектура и со стратегијата и целите на претпријатието. Планирањето на човечки ресурси се состои од збир на активности со кои се предвидуваат тековните и идни потреби на претпријатието за човечки ресурси. Тековните човечки ресурси се вработените кои денес му се потребни на претпријатието за обезбедување на високо - квалитетни производи и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработените кои ќе му бидат подоцна потребни на претпријатието за постигнување на долгорочните цели. Како дел од планирањето на човечки

ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања и за побарувачката и за понудата на човечки ресурси. Предвидувањата за побарувачка ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на претпријатието во однос на неговите цели и стратегии. Предвидувањата на понудата ја проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, сега и во иднина, и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на труд. Проценката за потребите и на тековните и на идните човечки ресурси им помага на менаџерите да одредат каков кадар треба да регрутираат и изберат за постигнување на организациските цели сега и во иднина.

Планирањето на човечките ресурси има тенденција да го постави вистинскиот кадар на соодветно работна позиција во вистинското време, односно вистинскиот број на квалификувана работна сила на вистинската работна позиција, на начин кој ќе овозможи претпријатието да ги оствари своите стратегиски цели. Ако добро се проценуваат и испланираат идните активности на работниот кадар, претпријатието ќе има преглед на евентуалните празнини во квантитетот, квалитетот или распределбата на човечките ресурси. Инструментите со кои може да се потполнат евентуалните празнини се: унапредувањето, трансферот, промената на работните задачи и/или функции, вработувањето, отпуштањето, вработувањето на кадар за одреден временски период и планирањето на одредени активности. Со добро планирање на работниот кадар се минимизира разликата помеѓу потребата од работен кадар и вработените кои се на располагање.

Како резултат на планирањето на човечките ресурси, менаџерите одлучуваат да користат надворешно или внатрешно регрутирање за да ги пополнат потребите за човечки ресурси. Наместо регрутирање и селекција на вработени кои ќе произведуваат стоки и обезбедуваат услуги, менаџерите можат да склучуваат договори со лица што не се членови на нивното претпријатие, за производство на стоки или обезбедување услуги. Користењето надворешни лица сè повеќе се користи на глобално ниво. Менаџерите во некои големи американски претпријатија за компјутерски софтвер изнајмуваат надворешна работна сила, односно руски програмери што се многу квалификувани, а ги чинат

претпријатијата околу 10% од она што би го платиле за извршување на програмерската работа од страна на внатрешен кадар во претпријатието.

Надворешното регрутирање има одредени предности¹²⁹. Прво, тоа подразбира приод до голем број потенцијални кандидати и можност да се привлечат лица кои имаат вештини, познавање и способности потребни за да може претпријатието да ги постигне своите цели, но и можност да се доведат нови лица кои можеби имаат свеж приод кон проблемите и кои се во тек со последните трендови на технологијата. Второ, outsourcing-от може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човечки ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко. Трето, outsourcing-от може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човечки ресурси со помали трошоци. Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски од неколку причини: претпријатието не мора да обезбеди користи за работниците; менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа; и менаџерите не мора да инвестираат во обука. Надворешното регрутирање може да се користи за функционални активности како постпродажни услуги и сервис за уреди и опрема, адвокатска работа и менаџмент на информациски системи.

Меѓутоа, овие предности треба да се споредат со слабите страни на надворешното регрутирање. Кога некоја работа се извршува од надворешни лица, менаџерите може да изгубат контрола врз квалитетот на производите и услугите, вклучувајќи ги и релативно високите трошоци на надворешното регрутирање. Исто така, поединците што вршат одредена работа за некое претпријатие може да имаат недостиг на познавање на праксата во претпријатието, процедурите и целите, и можеби им е попотребна дополнителна обука отколку на оние што се интерно регрутирани. Покрај ова, синдикатите се спротивставуваат на користење надворешни лица бидејќи постои опасност да се елиминираат работните места на нивните членови. Конечно, кога вработените надворешно се регрутираат, секогаш постои несигурност за тоа дали тие всушност ќе бидат добри извршители.

Кога регрутирањето е внатрешно, менаџерите ги пополнуваат отворените работни места од постојните вработени. Вработените внатрешно регрутирани или бараат латерални движења (промени на работни места што не бараат големи промени во одговорноста или нивоата на авторитет) или унапредувања.

Интерното регрутирање има неколку предности¹³⁰. Прво, интерните апликанти се веќе запознати со претпријатието (вклучувајќи ги нејзините цели, структура, култура, правила и норми). Второ, менаџерите веќе ги познаваат интерните апликанти; имаат доволно информации за нивните вештини и способности и за самото однесување на работното место. Трето, внатрешното регрутирање може да ги зголеми нивоата на мотивираност и морал на вработените, како за вработениот кој ја добива работата така и за другите работници. На крај, за внатрешното регрутирање потребно е помалку време и помали трошоци.

Внатрешното регрутирање има и свои слаби страни, меѓу кои се ограничениот број на кандидати и тенденцијата меѓу овие кандидати да се “испречат” на патот на претпријатието. Често, претпријатието едноставно нема соодветни интерни кандидати. Понекогаш, дури и кога има соодветни внатрешни кандидати, менаџерите користат надворешно регрутирање за да го најдат најдобриот кандидат или бараат начин да внесат нови идеи и приоди во претпријатието. Кога претпријатијата имаат проблем и имаат слаби резултати, најчесто применуваат надворешно регрутирање за да донесат менаџерски талент со свеж приод.

Планирањето на човечки ресурси е потребно за да ги оствари следните цели: предвидување на потребите на персонал, да се справи со промените, да се искористи постојната работна сила продуктивно, да се унапредуваат вработените на систематски начин.

Глобалниот менаџмент на човечки ресурси се фокусира на прашањата врзани со меѓунационалниот трансфер на луѓе, како и начинот на селекција и справување со експатријациските менаџери во нивните глобалните работни задачи. Дефиницијата на глобалниот менаџмент на човечки ресурси ¹³¹ ги опфаќа прашањата, функциите, политиките и практиките на менаџментот на човечки

ресурси кои произлегуваат од стратегиските активности на глобалните претпријатија и влијаат на глобалните цели на овие претпријатија.

Глобалното планирање на човечки ресурси го вклучува скенирањето на надворешното окружување со цел идентификација на ефектите на различните економски услови, регионалните и конкурентските притисоци, влијанието на владите и структурата на работната сила врз кадровската политика на глобалното претпријатие.

Планирањето на човечки ресурси е составен дел од глобалното планирање на претпријатието и притоа може да има позитивно влијае на донесувањето на соодветни глобални одлуки. Менаџерите на човечки ресурси им помагаат на глобалните менаџери да определат базни локации за нивните глобални активности, односно локации за производните капацитети на претпријатието или деловните единици. Трговските договори на земјата домаќин и членството во меѓународните трговски организации им помагаат на менаџерите на човечки ресурси да ги изберат земјите со позитивни глобални бизнис искуства и закони за работна сила. Политичката и економската состојба на земјите исто така се зема во предвид заедно со законската усогласеност и корпоративното управување. Менаџерите на човечки ресурси мора да прават баланс помеѓу сигурноста на вработените и културното окружување на потенцијалната нова земја домаќин. Често, прекуокеанските активности имаат пониски трошоци од домашните активности, но несоодветното планирање на човечки ресурси води кон губење на вработените, законски проблеми, кои на крајот можат да предизвикаат поголеми трошоци од почетните заштеди.

Исто така, планирањето на човечки ресурси може да помогне во справување со различното културно окружување со кое се среќаваат глобалните претпријатија. Менаџерите на човечки ресурси се запознаваат со културата на земјата домаќин и ги информираат своите вработените за различната традиција и животен стил во земјата. Разбирањето и запознавањето на културата во земјата домаќин им овозможува на странските вработени да не прават ненамерни грешки во комуникациите или маркетингот, навредливи за домашното население. Елементите на културното окружување на земјата домаќин ги вклучуваат јазикот, религијата, вредностите, образованието и социјалната структура. На

претпријатијата често им е полесно да вршат експанзија во земји со ист јазик како матичната земја, но тоа не значи дека не постојат културни разлики и покрај сличностите во комуникацијата.

Планирањето на човечките ресурси треба да биде составен дел на стратегиските планови, а менаџерите на човечки ресурси да бидат активно вклучени во формулирање и имплементација на деловните стратегии. Особено важна е синхронизацијата на стратегијата на управување со човечките ресурси и стратегиските цели на претпријатието. Инкорпорирањето на стратегијата на човечки ресурси во процесот на стратегиско планирање денес станува неизбежна практика.

При развојот на глобалната стратегија за човечки ресурси, глобалните претпријатија треба да водат сметка за шест важни карактеристики¹³²:

1. Влијанието на екстерното окружување – потребата да се искористат можностите, а да се намалат ефектите на заканите,
2. Влијанието на конкуренцијата и динамиката на пазарот на трудот – претпријатијата се натпреваруваат за ангажирање на човечките ресурси и мора да водат сметка за факторите кои влијаат на локалниот, регионалниот и националниот пазар на труд (динамиката на платите на пазарот на труд, нивото на невработеност, работните услови, законите за минимална плата, надоместоците, репутацијата на конкурентите во однос на нивната политика на човечки ресурси и сл.)
3. Долгорочниот фокус – нормална временска рамка од три до пет години,
4. Фокусот на избор и одлучување – стратегијата подразбира избор помеѓу алтернативите и донесување на значајни одлуки за човечките ресурси кои ги насочуваат вкупните ресурси на претпријатието,
5. Значењето на целиот кадар – вредноста на сите вработени од врвниот менаџмент до вработените на најниско ниво,
6. Интеграција со корпоративната и функционалните стратегии - стратегијата за човечки ресурси мора да биде целосно интегрирана со корпоративната стратегија и стратегиите на останатите функционални подрачја.

Покрај овие општи карактеристики на стратегискиот приод на човечките ресурси, треба да се земе во предвид и влијанието на клучните способности и

конкурентската стратегија врз формулирањето на стратегијата на човечки ресурси.

Стратегиското менаџирање со човечките ресурси во глобалното окружување е област на менаџментот која е исполнета со многу предизвици. Потребно е да се направи вистинскиот избор при определување на глобалниот менаџер, и тоа во вистинско време и на вистинско место.¹³³

Теоријата за глобален менаџмент на човечки ресурси познава четири видови на кадровски политики кои се користат за опишување на начинот на кој глобалните претпријатија управуваат со својот кадар, а тоа се:¹³⁴ етноцентричната, полицентричната, региоцентричната и геоцентричната политика, кои опфаќаат различен степен на искористеност на различните категории на глобален кадар.

Етноцентричниот приод подразбира сложена организациска структура на матичното претпријатие, но едноставна организациска структура на деловните единици. Стратегиските одлуки се донесуваат во централата, а деловните единици имаат минимална автономија. Оценувањето и контролата на работата и на вработените се спроведуваат според стандардите од матичното претпријатие. Системот на награди и казни функционира во голема мерка во матичното претпријатие, но не и во подружниците. Кај ваквиот приод од матичното претпријатие доаѓа голем обем на наредби, заповеди и совети за деловните единици, односно комуникацијата и протокот на информации се претежно еднонаочни. Етноцентричната стратегија на човечки ресурси е насочена кон развој на менаџери од матичното претпријатие кои би се вклопиле на клучни позиции било каде во светот. Согласно таквата стратегија клучните работни позиции и за домашните и за глобалните активности ги имаат менаџерите од централата, па така и деловните единици во странство се управувани од страна на менаџери - експатријати. Експатријатите гледаат на ваквите можности како начин со кој би се забрзал напредокот на нивната кариера. Тие добиваат многу повеќе можности за развој на своите способности отколку локалните менаџери. Ваквиот модел најчесто се користи во раните фази на меѓународна експанзија на едно претпријатие.

Полицентричниот приод подразбира разновидна и независна организациска структура на деловните единици во странство. Нивото на авторитет и донесување одлуки во матичното претпријатие е на релативно ниско ниво. Глобалното претпријатие ја смета деловната единица за посебен национален ентитет и ја овластува со одредена автономија за донесување одлуки. Оценувањето и контролата на работата и на вработените се прави на локално ниво, што значи дека контролата од страна на матичното претпријатие е слаба. Различните ситуации во кои деловните единици во странство се наоѓаат го комплицира процесот на интеграција на глобалните активности на претпријатието. Постои широка разноликост и во системот на награди и казни, кој варира од ниски до високи награди за работата во различни деловни единици. Протоколот на информации и комуникацијата од и кон матичното претпријатие се мали, а исто и меѓу различните деловни единици. Во овој случај експатријацијата не е клучна стратегија. Овие деловни единици се управувани од страна на локални менаџери кои пак многу ретко се унапредуваат во менаџери во матичната земја на претпријатието. На ваков начин глобалните претпријатија ги избегнуваат тешкотиите поврзани со експатријацијата и проблемите со меѓукултурните прилагодувања. Ваквиот модел најчесто се користи во средната фаза на меѓународна експанзија на претпријатието.

Региоцентричниот приод подразбира организациска структура која одразува висока меѓусебна зависност на подружниците на регионално ниво. Стратегиските одлуки се донесуваат во регионалните канцеларии и постои голема соработка меѓу деловните единици од регионот. Оценувањето и контролата на работата и на вработените се прават на регионално ниво. Системот на награди е во насока на поддршка на наградувањето за достигнување на регионални цели. Комуникацијата со матичното претпријатие е на ниско ниво, но на високо ниво е комуникацијата со регионалните канцеларии и помеѓу самите подружници од регионот. претпријатијата кои го претпочитаат региоцентричниот модел прифаќаат униформирани практики за менаџерите од истата географска зона. Се прави избор на менаџери од регионот за подружниците од тој регион. Менаџерот може да управува со деловна единица во друга држава, но само ако таа држава е во соодветниот географски регион. Иако таквите менаџери не може да бидат унапредени како менаџери во централата, тие

сепак уживаат значителна регионална автономија при донесувањето на одлуки. Ваквиот модел најчесто се користи во средната фаза на меѓународна експанзија на претпријатието.

Геоцентричниот приод подразбира многу комплексна и високо зависна организациска структура на глобално ниво. Постои соработка со матичното претпријатие и сите деловни единици низ светот. Стандардите за оценување и контрола се и универзални и локални. Системот за наградување подразбира награди за меѓународните и локалните менаџери за достигнување и на глобалните и на локалните цели. Комуникацијата и протокот на информации се двонасочни, а истовремено се и на високо ниво меѓу сите подружници низ светот. Стратегијата за човечки ресурси уште во почетокот се формира од глобален аспект. За клучните работни места се назначуваат најдобрите кадри од било каде во светот, за било каде во светот. Претпријатието на прво место ги става способностите и искуството наместо националноста. Сите менаџери - домашните, глобалните, локалните - се третираат еднакво. За да се постигне ваквиот приод на екипирање со кадар без оглед на неговата национална припадност, потребна е глобална интегрирана деловна стратегија. Ваквиот модел најчесто се користи во подоцнежната фаза на меѓународна експанзија на претпријатието.

9. Корпоративни инструменти и техники за глобално деловно планирање

Примената на методите на планирање овозможува унапредување на планскиот процес. Методите на планирање се дефинираат и како техники или инструменти кои на менаџерите им помагаат во развивање на плановите на претпријатието. Со помош на методите, менаџерите поттикнуваат креирање на идеи во претпријатието, донесуваат плански одлуки, формулираат цели, политики и планови, ја зголемуваат ефективноста и ефикасноста на претпријатието. Со развој на технологијата се унапредуваат и можностите на методите на планирање, се подобруваат нивните карактеристики, а се елиминираат недостатоците и се олеснува нивната примена. Методите на планирање се користат во различните подрачја на планирање, како што се: планирање на производството, планирање на залихите, планирање на

продажбата, маркетинг планирањето, финансиското планирање, планирање на кадрите и сл.

4.1 Видови методи за планирање

Методите кои наоѓаат поголема примена во ефективното планирање на глобалните претпријатија се: финансиската анализа, менаџментот по пат на цели, benchmarking, методите за предвидување, GAP анализа, анализа на системот на вредности, анализа на економската додадена вредност, вредносно планирање, анализа на конкуренцијата, критични фактори за успех, BCG матрица, GE/McKinsey матрица, портфолио анализа, PPBS, SWOT анализа, анализа на стеикхолдерите, сценарио анализа, матрица на животен циклус на производот, PEST анализа, BSC, Pareto дијаграм, PIMS, генерички стратегии на Porter, матрицата на Ansoff и други.

Финансиската анализа подразбира оценка на остварливоста, стабилноста и профитабилноста, солвентноста и ликвидноста на бизнисот на основа на билансот на состојба, со што се укажува на финансиската состојба на бизнисот во одреден временски период. Таа подразбира подготвување на извештаи со примена на коефициенти врз основа на информации од финансиските извештаи, кои се презентираат на врвниот менаџмент и им служат како основа за донесување на одлуките. Финансиската анализа се остварува преку споредување на финансиските показатели, со процентуална или компаративна анализа.

Менаџмент по пат на цели (Management by objectives)¹³⁵ е систематски и организиран приод кој овозможува менаџментот да оствари максимални резултати со расположливите ресурси со фокусирање на остварливите цели. Клуч на успехот на менаџментот по пат на цели е високиот степен на партиципација, вклучување на менаџерите и вработените на секое организациско ниво при формулирање на целите за претпријатието, одделенијата и за поединците. Менаџментот по пат на цели придонесува да се разјасни улогата на поединците во претпријатието, да се постават критериуми за извршувањето, ја зголемува мотивацијата, комуникацијата и продуктивноста, овозможува контрола на извршувањето и придонесува и претставува основа за поефикасно планирање.

Benchmarking¹³⁶ претставува техника на континуирано, долгорочно, систематско, формално и аналитичко оценување, мерење и споредување на

различните бизнис практики, производи, услуги, работни процеси, операции и функции со оние на конкурентските претпријатијата кои важат за најдобри во својата дејност и претставуваат најдобра практика на извршување на работите, со цел унапредување на работењето на претпријатието.

Предвидувањето често се користи од страна на претпријатијата во процесот на планирање. Изборот на методите за предвидување зависи од целите и условите на претпријатието. Најчесто се применуваат следните методи за предвидување: квалитативните и квантитативните методи, наивниот приод, методите на временски серии, економетриските методи на предвидување, критичките методи, методите на вештачка интелигенција и други. Квалитативните методи се субјективни и се засноваат на мислење и оценка на потрошувачите, експертите, и се соодветни кога нема достапни податоци од минатото, а се користат за среднорочни и долгорочни одлуки. Квантитативните методи се применуваат за проценка на идната побарувачка како функција на податоци од минатото, применливи се кога податоците од минатото се достапни, а се користат за краткорочни и среднорочни одлуки. Предвидување со помош на економетриски модел користи независни променливи за оценка на идните вредности на зависната променлива („историска регресија“). Предвидувањата засновани на временска серија ги оценуваат идните вредности на една појава врз основа на нејзините вредности во минатото.

Гар анализата е алатка која им помага на претпријатијата да ги споредат тековните перформанси со потенцијалните перформанси. Оваа анализа овозможува идентификација на јазот помеѓу оптималната алокација и интеграција на ресурсите и тековното ниво на алокација, со цел да се утврдат областите кои можат да се подобрат. Гар анализата опфаќа детерминирање, документирање и одобрување на варијансата помеѓу потребите односно барањата на бизнисот и тековните можности или способности. Откако ќе се определи генералното очекување за перформансите во индустријата, ќе може да се врши споредба на таквите очекувања со тековното ниво на перформанси на претпријатието. Ваквата споредба ја претставува Гар анализата. Оваа анализа може да се спроведува на стратегиско и оперативно ниво во претпријатието.

Анализа на системот на вредности е метод со кој се оценуваат трошоците и приходите кои се остваруваат со примарните активности во претпријатието (производство, маркетинг, услуги, истражување и развој, и продажба) и поддржувачките активности (инфраструктура, информациски системи, менаџмент и човечки ресурси), со цел да се идентификуваат внатрешните предности и слабости на претпријатието.

Анализата на економска додадена вредност (Economic Value Added) претставува метод со кој се мери продуктивноста на одделните фактори на производство, преку споредување на тековните приходи на претпријатието со оние кои претпријатието би можело да ги оствари преку вложување на средствата во алтернативни инвестиции или пак деловни потфати со споредливо ниво на ризик.

Планирање засновано на вредности (Value-Based Planning) е метод со кој се оценуваат одделните стратегиски алтернативи според нивниот потенцијал да креираат вредности за поодделните групи на стеикхолдери, преку примена на неколку финансиски индикатори, како што се: растот на продажбите, профитните стапки, инвестициите, даноците и трошоците на капиталот.

Анализата на конкуренцијата е значаен дел на процесот на стратегиско планирање. Конкурентската анализа има значајна улога бидејќи му помага на менаџментот да ги разбере предностите и недостатоците на претпријатието во однос на конкурентите, да генерира знаење за минатите, сегашните и идните стратегии на конкурентите, да обезбеди база на информации за развој на стратегии за постигнување на идна конкурентска предност, да помогне во предвидување на повратот од идните инвестиции. Според Davidson (1997) постојат три категории на извори на информации за конкурентите и тоа, документиран податоци (кои се лесно достапни во форма на објавени годишни извештаи или брошури за производи), видливи податоци (кои можат да се добијат со набљудување, на пример конкурентските цени) и опортунистички податоци (за овие податоци потребно е планирање и организација затоа што тие се добиваат преку дискусии со добавувачите, клиентите и можеби од претходниот менаџмент на конкурентите).

Критични фактори за успех (Critical Success Factors) е метод со кој се утврдуваат факторите кои се клучни за успех во рамките на одредена дејност, а кои претпријатието треба да ги извршува соодветно за да обезбеди успех во работењето.

BCG матрицата е познат метод за портфолио планирање која се применува во теоријата за животен циклус на производот, развиен од Bruce Henderson во Бостонската консалтинг групација во 1970-тите години. BCG матрицата се користи за да се утврдат приоритетните производи во производниот микс на претпријатието кои ќе добијат повеќе средства и внимание. Овој модел се заснова на класификација на производите (деловните единици) во четири категории врз основа на комбинации на пазарниот раст и пазарниот удел во однос на најголемиот конкурент.

GE/McKinsey матрицата е девет квадратна портфолио матрица која се користи како инструмент за проверка на големото портфолио на стратегиски деловни единици. GE / McKinsey матрицата е слична со BCG матрицата, но таа ги генерализира оските или атрактивноста на индустријата како вертикална оска и силата на деловната единица како хоризонтална оска, додека BCG матрицата ги користи стапката на пазарен раст како пример за атрактивност на индустријата и релативниот пазарен удел како пример за силата на деловната единица. Резултатите во матрицата се добиваат како квантитативна мерка на атрактивноста на индустријата и релативните перформанси на деловната единица во таа индустрија.

Портфолио анализа¹³⁷ се остварува со примена на BCG и GE/McKinsey матриците, со што менаџерите на корпоративно ниво го вреднуваат и оценуваат портфолиото на бизниси, односно одделните стратегиски бизнис единици на претпријатието.

Систем за буџетско планирање¹³⁸ (Program Planning Budgeting System) претставува метод за систематско планирање на идните алокации на ресурси на претпријатието преку програма или проекти, а помалку преку функции или организациски единици. Според него, резултатите на претпријатието се остварени со интеракција на различните функции и организациски единици во претпријатието. Суштината на овој метод е во систематско планирање на

алокацијата на ресурсите на претпријатието со помош на програми. Неговите основни елементи се целите, програмите, ресурсите, трошоците, користите, извршувањето и ефективноста. Тој обезбедува процени на последиците од аспект на трошоците и ефектите од алтернативните одлуки.

SWOT матрицата претставува стратегиска алатка и концептуална рамка за системска анализа. Оваа матрица ја олеснува споредбата помеѓу надворешните можности и закани и внатрешните предности и слабости на претпријатието. Таа е добар показател за состојбата на бизнисот.

Анализата на стеикхолдерите претставува метод со кој се идентификуваат поединците и групите или интерните (акционери, вработени и менаџери) и екстерните субјекти (конкуренцијата, владата, купувачите, локалната заедница) кои се под влијание на претпријатието или во релација со него, неговите планови и проекти, а кои имаат различен придонес за успехот на претпријатието¹³⁹.

Сценарио планирањето е метод на анализа на можните иднини, кој вклучува поглед на идните трендови, нивното движење и прекини, и визуелизација на можните идни алтернативи за формирање на рамка во која идните неочекувани настани ќе бидат управувани или сценарио планирањето ги идентификува алтернативните идни сценарија и формулира планови за секое од нив, настојува да ги идентификува последиците од одделните донесени одлуки или преземени потези на претпријатието, преку утврдување на можните акции кои треба да бидат преземени во случај на настанување на некое од предвидените сценарија, креирани со примената на овој метод.

Животниот циклус на производот ги опишува индивидуалните фази во животот на производот. Животниот циклус на производот е значаен аспект од водењето на бизнисот кој влијае на стратегиското планирање. Тој може да се подели во неколку фази кои се карактеризираат со одреден приход генериран од производот. Прво, производот се развива согласно со барањата на потрошувачите и потоа се воведува на пазарот. Откако ќе стане познат, производот доживува раст и воспоставува стабилна позиција на пазарот односно зрелост. После одредено време, производот е прстигнат со развој и воведување на супериорни конкурентски производи, па затоа следи фазата на негово опаѓање и евентуално

повлекување. Деловната стратегија и перформансите во голема мерка се под влијание на фазите на животниот циклус на производот или услугата. Сите аспекти како што се приоритетите, буџетот, производството, дистрибуцијата, маркетингот се менуваат зависно од должината на времето на постоење на производот на пазарот.

PEST анализата е рамка на политичките, економските, социјалните и технолошките фактори од макро окружувањето и претставува составен дел од компонентата на скенирање на окружувањето во процесот на стратески менаџмент. Таа е корисна стратеска алатка за анализа на пазарниот раст или пад, позицијата на бизнисот, потенцијалите и правецот на делување.

BSC (Balanced Scorecard) е техника според која претпријатието ги задоволува потребите на своите акционери и ги мери остварените резултати преку балансирање на следните клучни перспективи: финансиската перспектива, потрошувачите, интерните деловни процеси, и учење и развој на претпријатието.

Парето анализата е статистичка техника за одлучување која се користи за селекција на лимитиран број на задачи кои создаваат значаен целокупен ефект. Таа го применува Парето принципот – идејата дека со вршење на 20% од работата, може да се генерираат 80% од предноста на вршење на целата работа. Или најголем дел (80%) од проблемите се резултат на неколку клучни причини (20%). Парето анализата¹⁴⁰ е формална техника која се применува кога постојат повеќе алтернативни текови на акција. Во суштина, се врши оценка на користа од секоја акција и се врши селекција на најефективните акции кои обезбедуваат вкупна корист најблиску до максимално можната корист. Парето анализата е креативен начин на утврдување на причините за проблемите затоа што стимулира размислување и организација на мислите. Оваа техника помага да се идентификуваат врвни 20% од причините за да се решат 80% од проблемите. Примената на Парето анализата во менаџментот на ризикот овозможува фокусирање на 20% од ризиците кои имаат најголемо влијание врз работењето или проектот.

Методот на влијанието на стратегијата врз профитот (The Profit Impact of Market Strategy)¹⁴¹ обезбедува база на податоци која дава цврста поддршка на здравиот разум и контра-интуитивните принципи за стекнување и

одржување на конкурентска предност. Се развива со намера да се определат бизнис стратегиите кои водат до успех во одредена индустрија. Постојат неколку стратегиски варијабли кои влијаат на профитабилноста, како што се пазарниот удел, квалитетот на производот, интензитет на инвестицијата и квалитетот на сервисот.

Анализата на петте сили на Porter е метод со кој се испитува можноста за остварување на профит оценувајќи ја атрактивноста на дејноста преку петте важни сили на конкурентска предност во рамките на секоја индустрија: ривалството помеѓу конкурентските претпријатија, закана од нови влезови на конкурентите, преговарачка моќ на купувачите, преговарачка моќ на добавувачите и закана од супституција на производите. Генеричките стратегии на Porter се утврдуваат врз основа на димензиите на конкурентска предност и степенот на покриеност на пазарот. Генеричката стратегија е онаа која го определува претпријатието во однос на потрошувачите и конкурентите. Такви стратегии се: стратегијата на водство во трошоците, стратегијата на диференцијација и стратегијата на фокусирање. Со стратегијата на водство во трошоците претпријатието настојува на основа на конкурентската предност со ниски трошоци да оствари раст на учеството на пазарот, односно раст на целните пазарни сегменти. Стратегијата заснована на диференцијацијата како основна конкурентска предност има за цел да понуди производи и услуги различни од останатите претпријатија во истата гранка со покривање на што поголем број на пазарни сегменти. Стратегијата на фокусирање се реализира со фокусирање на пазарниот сегмент, а не на пазарот во целина. Ограничувањето на пазарните сегменти може да се дефинира или географски или на основа на производствени линии. Според тоа, постојат два вида на стратегии на фокусирање, на основа на ниски трошоци која се заснова на произведување на производи или услуги кои имаат идентични или слични карактеристики како конкурентните, но по пониски цени на посебниот пазарен сегмент, и на основа на диференцирање кое подразбира производство на производи или услуги различни од конкурентните на посебниот пазарен сегмент.

Ansoff's (производ/пазар) матрицата е инструмент кој му помага на претпријатието да одлучи за својата производна стратегија и стратегијата за

пазарен раст. Таа предлага дека претпријатието се обидува да расте со понуда на нови производи или постојни производи на нови пазари. Ansoff матрицата¹⁴² дава серија од предлог стратегии за раст кои ги поставуваат насоките за деловната стратегија и тоа, пенетрација на пазарот како стратегија на раст кога претпријатието се фокусира на продажба на постојните производи на постојните пазари, развој на пазарот е стратегијата на раст со која претпријатието бара можност за продажба на производите на нови пазари, развој на производот е стратегијата на раст со која претпријатието има за цел да воведо нови производи на постојните пазари, и диверзификацијата е стратегијата за раст со која претпријатието има намера да понуди нови производи на нови пазари.

10. Современи системи за планирање – софтвери за успешно планирање

Информациите ги спојуваат сите деловни функции и обезбедуваат основа за сите управувачки одлуки. Тие се камен темелник на сите претпријатија и претставуваат еден извор на конкурентска менаџерска предност. Целта на менаџмент информацискиот систем е да го подобри учинокот на едно претпријатие со подобрување на квалитетот на менаџерските одлуки.

Користите од ефикасен информациски систем се подобро разбирање на функциите на бизнисот, подобрување на комуникациите, поинформирано донесување на одлуки, подобра анализа на проблемите и подобра контрола. Како што претпријатијата стануваат покомплексни, децентрализирани и глобално распространети, функцијата на информациските системи го зголемува своето значење.

Ефикасниот информациски систем е како библиотека која собира, категоризира и архивира податоци кои се наменети за употреба од страна на менаџерите во целото претпријатие. претпријатијата чии информациски вештини се слаби, се конкурентски хендикепирани. Од друга страна, информациската поткованост им овозможува на претпријатијата да обезбедат различни компетенции. На пример, производството со ниски трошоци и добра услуга на клиентите, може да зависи од добар информациски систем.

5.1 Традиционални и современи системи за планирање

Основниот проблем врзан за деловното планирање произлегува од тоа што самиот процес на планирање не е прилагоден на промените кои се случуваат во деловното окружување. Сè уште се користат *традиционалните методи и инструменти*, а тие не можат да ги поддржат новите барања на окружувањето. Можните проблеми врзани со деловното планирање кои се јавуваат во претпријатијата се однесуваат на¹⁴³:

- Циклусите на планирање кои се предолги, а во меѓувреме во окружувањето се случуваат бројни промени кои значајно влијаат на планот, а не се земаат во предвид.
- Планирање одгоре - надолу – кога неколку надредени лица донесуваат одлуки за многу подредени, а не се доволно упатени во вистинската состојба на ниските нивоа во хиерархијата, со што доаѓа до пукање на врската помеѓу врвниот менаџмент и најниското ниво на менаџмент.
- Не постои директна врска помеѓу индивидуалните акции и глобалната цел на претпријатието – менаџерите на различни нивоа не соработуваат доволно квалитетно и доволно често за да можат да ги усогласат плановите, поради што се јавуваат конфликтни ситуации.
- Неповрзаност на одделенијата – со оглед на тоа дека не постои доволно јака врска помеѓу одделенијата, секое одделение своите информации ги користи само за себе. На тој начин се губи ефектот на синергија кој може да се искористи. Тоа најмногу доаѓа до израз при изработката на извештаите. Често се изработуваат извештаи кои веќе постојат во претпријатието, а сите одделенија не се запознаени со тоа, заради недоволната поврзаност и недостатокот на меѓусебна комуникација.
- Планирањето се сведува на проучување на голем број табели – не постои доволна прегледност која би помогнала во воочување на трендовите и би овозможила побрзо донесување на одлуки. Поради големиот број на информации, планирањето премногу се фокусира на нивното прибирање, наместо на нивната анализа.

Овие проблеми го отежнуваат и забавуваат планирањето затоа што претпријатијата своето работење го управуваат традиционално, концентрирајќи

се на минатите резултати. Тоа не е доволно, работите не можат да се менуваат откако веќе ќе се случат, па затоа е потребно да се испланира пред да се изврши односно континуирано планирање.

Во табела 3-3 дадена е споредба на карактеристиките на традиционалното и современото планирање.

Табела 3-3 Споредба на традиционално и современо планирање	
Традиционално планирање	Современо планирање
Долги циклуси на планирање (до 12 месеци)	Континуирано планирање – (3 месеци) + неделни планови
Планирање одгоре-надолу	Вклучување на сите донесувачи на одлуки во деловното планирање
Не постои директна врска помеѓу индивидуалните акции и глобалната цел на претпријатието	Поврзаност на деловната стратегија со оперативните цели
Неповрзаност на одделенијата во претпријатието – секое одделение има своја цел	Поврзаност на сите одделенија во претпријатието – сите одделенија се насочени кон заедничка цел
Непрегледност	Прегледност

Извор: Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomsku fakultet Split, Split, str. 58

*Современиот систем за планирање кој треба да биде прилагоден на денешните деловни услови треба да ги поседува следните карактеристики*¹⁴⁴:

- Континуирано планирање – вклучувајќи ги и тековните прогнози и неделните планови по одделенија. За разлика од традиционалното планирање, кое содржи еден или два циклуси на буџетирање годишно, тековните прогнози се изработуваат за следните три месеци. Заедно со тековните прогнози се користат и неделни планови за поодделни одделенија кои се надоврзуваат едни на други. Се започнува со маркетингот и продажбите, после консолидацијата на овие два планови, се изработува план на производство, а потоа и план на набавка. Тоа е основниот циклус кој може да се надградува. Се

применуваат флексибилни начини за водење, надгледување и извршување на тековните планови, со што се овозможуваат динамички промени.

- Вклучување на сите донесувачи на одлуки во деловното планирање – денес во планирањето треба да се вклучат менаџерите од сите делови на претпријатието. Планирањето на тој начин се спроведува побрзо и полесно. Кога корисниците имаат лесен приод до информации, можат да носат и квалитетни одлуки.
- Поврзување на деловната стратегија со оперативните цели – во најголем број на претпријатија, менаџерите на повисоките нивоа се оние кои ја планираат стратегијата. Тоа е важно за преживување на претпријатието, но е бескорисно ако деловите на таа деловна стратегија не можат да се спроведат на оперативно ниво. Претпријатието треба да функционира на начин со кој целите на сите нивоа ќе бидат насочени на постигнување на целите на највисокото ниво. За да се постигне тоа, треба континуирано да се остварува комуникација и соработка на сите организациски нивоа.
- Поврзување на сите одделенија во претпријатието – осигурува сите случувања кои се појавуваат во одреден одделение да имаат влијание врз целите на останатите одделенија. Тоа значи дека е остварена интеграција на сите процеси на планирање, а резултатот е потполно координирано претпријатие кое може да се носи со барањата на пазарот, притисоците на конкуренцијата, и може брзо да се реструктурира и прилагоди на новата ситуација на пазарот.
- Планирањето треба да има подобра информациска основа – потребно е да се развие координирано претпријатие, со добро разработени планови во кои се вклучени милиони информации, кои ги применуваат илјадници луѓе во исто време.

Овие карактеристики го забрзуваат и олеснуваат процесот на планирање. Помалку време се троши на прибирање на податоци, нивно пречистување и други непродуктивни активности, а повеќе време останува за самата анализа. Тоа му носи големи користи на претпријатието, бидејќи на темелите на анализата се донесуваат одлуките кои понатаму ќе го насочуваат работењето кон остварување на поголем профит.

5.2 Софтвери за планирање

Денес, успешното планирање не може да се спроведува без соодветен софтвер. Во последните три децении се појавиле бројни иновации кои го менувале начинот на кој претпријатијата го вршат и контролираат планирањето и со текот на времето сè повеќе се прилагодувале на потребите на корисниците. Хронолошки приказ на развојот на иновациите започнува во¹⁴⁵:

- 1970-те години – системи за поддршка на одлучувањето – кои им користат на менаџерите за решавање на сложени, неструктурирани задачи кои не можат да се решат на стандарден начин. Тие им овозможуваат на претпријатијата да ја моделираат иднината. За собирање на информациите се користат базите на податоци, каде што податоците се прикажани на едноставен и разбирлив начин за менаџерите. Ваквото планирање овозможува воочување на проблемите на пазарот и на стратегиите на претпријатијата.
- 1980-те години – информациски системи за извршниот менаџмент (Executive Information Systems) – кои им овозможуваат на менаџерите да ги испитаат организациските предности и слабости, без помош на програмерите. Компјутерска технологија се користи за прикажување на податоците во еден заеднички формат, кој осигурува брз и лесен приод до информациите. Секој систем е прилагоден за потребите и желбите на индивидуалниот корисник, а информациите се прикажани на разбирлив начин.
- 1990-те години – бизнис интелигенција (Business Intelligence) – претставува збир на методологии и процеси, како екстракција, трансформација и агрегација, кои помагаат податоците да се претворат во корисни информации. Тие информации можат на различен начин да се презентираат и визуелизираат, а се користат за известување, анализа, предвидување и поддршка на деловното одлучување¹⁴⁶. Бизнис интелигенцијата стана клуч за забрзување на процесот на планирање, известување и анализа. Користејќи методологии, како што се складирање на податоци, пребарување на податоци и структура на податоци за брза анализа, бизнис интелигенцијата помага за трансформација на податоците во информации и нивна визуелна презентација на крајните корисници. На основа на таквите информации, корисниците можат полесно да го разберат работењето на претпријатието и состојбата во деловното окружување и полесно да ги донесуваат одлуките.

Овие иновации резултирале со зголемена достапност на информациите до крајните корисници, придонеле за забрзување на трансакциските процеси и делумно го олесниле одлучувањето. Ниедна од овие иновации во доволна мера не им помага на клучните учесници во процесот на планирање односно врвниот менаџмент. Сè уште постои потребата за систем кој ќе му помага на врвниот менаџмент во спроведување на поставените деловни стратегии и ефикасното донесување на одлуки. Денес постои добро решение за овие проблеми кое започна сериозно да се применува, а тоа е корпоративното управување со перформансите (Corporate Performance Management)¹⁴⁷.

Настојувањето да се напушти традиционалното планирање и да се прифатат новите трендови во планирање резултираат со нова дисциплина која се нарекува корпоративно управување со перформансите. Тоа подразбира методологии, метрика, процеси и системи кои се користат за мониторинг и управување со бизнис перформансите на претпријатието. Корпоративното управување со перформансите се состои од сет на менаџмент и аналитички процеси, поддржани со технологија, кои му овозможуваат на бизнисот да ги дефинира стратегиските цели и потоа да управува и да ги мери перформансите во согласност со тие цели. Основниот процес на корпоративно управување со перформансите се состои од финансиско планирање, оперативно планирање, бизнис моделирање, консолидирање и известување, анализа и контрола на клучните индикатори на перформансите поврзани со стратегијата¹⁴⁸.

Корпоративното управување со перформансите ги интегрира овие процеси во единствен континуиран процес. Тој е од голема корист за менаџментот при формулирање на стратегијата. На носителите на буџетот им помага да обезбедат пари, луѓе и средства кои се потребни за остварување на корпоративните стратегиски цели. Исто така, тоа ги вклучува и техниките на прогнозирање кои овозможуваат анализа на трендовите и прогноза на идното работење. Им овозможува на корисниците да креираат сопствени извештаи, при што се користи бизнис интелигенцијата. Таа ги претвора податоците во разбирливи извештаи, на основ на кои се вршат анализите и се донесуваат одлуките. Денешните алатки на бизнис интелигенција им овозможуваат на корисниците самостојно да поставуваат прашања и да изработуваат извештаи, без

потреба на технички стручњаци, со што дополнително се забрзува процесот на планирање.

Корпоративното управување со перформансите вклучува консолидација на податоци од различни извори, пребарување и анализа на податоци и спроведување на резултатите во практика.¹⁴⁹ Основната логика на корпоративното управување со перформансите е многу едноставна. Овој систем овозможува затворање на кругот кој почнува со определување на моменталната позиција на претпријатието и правецот на движење. Потоа следува поставување на посакуваните цели и алокација на расположливите ресурси на начин со кој најлесно ќе се дојде до посакуваните цели. Целите по потреба можат да се модифицираат, усогласат со промените во деловното окружување. После извршувањето на целите, се остварува споредба на постигнатите резултати со планираните. На основ на тоа се изработуваат извештаи и се врши анализа. Преку анализата се утврдуваат причините за евентуалните отстапувања, каков е односот на трошоците и користите и сл. Оваа анализа е основа за формулирање на нови деловни стратегии, со што се затвора кругот. Затворањето на кругот значи дека сите во претпријатието можат да донесуваат одлуки на основа на квалитетни информации и да преземаат соодветни акции, во функција на постигнување на стратегиските цели на претпријатието. На овој начин се добива систем кој ги обединува сите процеси потребни за квалитетно работење на претпријатието.

За да може корпоративното управување со перформансите да се реализира во претпријатието потребна е соодветна софтверска подлога. Како основа за корпоративно планирање, Cognos нуди решение кое се нарекува Cognos Enterprise Planning Series. Тој ги интегрира сите процеси кои се важни за корпоративното управување со перформансите: планирање, буџетирање, прогнозирање, консолидација, известување и анализа. Овој софтвер се состои од три елементи¹⁵⁰:

- Аналитичар (Cognos Planning Analyst) – кој овозможува креирање, споредба и развој на деловните сценарија, услови и претпоставки .
- Учесник (Cognos Planning Contributor) – кој овозможува вклучување во процесот на планирање на сите заинтересирани страни – вработените, добавувачите, купувачите и сл.

- Синтеза (Cognos Planning Consolidation) – овозможува изработка на извештаи и анализа.

Аналитичар (Cognos Planning Analyst) ¹⁵¹ е систем за деловно планирање и прогноза. Го применуваат финансиските стручњаци за дефинирање на деловните процеси. Тој овозможува прикажување на организациската структура и текот на податоци во претпријатието како и нивната меѓусебна поврзаност. Тој овозможува скратување на циклусот на планирање и буџетирање, затоа што ја поедноставува манипулацијата со податоците, а прикажувањето на податоците ја олеснува нивната разбирливост. Исто така, овозможува лесно прилагодување на промени во окружувањето, како што се додавање на нови производи, производни погони или трошковни центри.

Некои системи за поддршка на стратегиските одлуки се премногу софистицирани, скапи или рестриктивни за да можат лесно да се користат од страна на менаџерите во едно претпријатие. Сепак, софтверот¹⁵² за стратегиско планирање треба да биде едноставен. Едноставноста овозможува широка примена од страна на менаџерите, а нивната вклученост е од суштинско значење за ефикасно планирање.

Еден *софтверски производ за стратегиско планирање* кој им нуди на менаџерите и извршните директори едноставен и ефикасен приод за развивање на организациски стратегии е *CheckMATE*. Овој софтвер на персонален компјутер врши анализи на планирањето и генерира стратегии кон кои претпријатието би можело да се стреми. Тој ги инкорпорира најмодерните техники на стратегиско планирање. На корисниците не им е потребно никакво претходно искуство со компјутери или знаење на стратегиско планирање. Овој софтвер промовира комуникација, разбирање, креативност и напредно мислење кај корисниците.

CheckMATE не е база на податоци; тоа е стручен систем кој го носи претпријатието низ формулацијата и имплементацијата на стратегијата. Главна предност¹⁵³ на новата 2002 верзија на овој софтвер е неговата едноставност и партиципативен приод. На корисникот му се поставуваат соодветни прашања, одговорите се снимаат, информациите се асимилираат, а резултатите се печатат. Поединците можат да работат независно низ софтверот, а потоа програмата ќе развие заеднички препораки за претпријатието.

Затворените и отворените софтверски програми се развиени на начин кој му овозможуваат на корисникот со внесување на потребните податоци да добие соодветни анализи и решенија кои му служат на врвниот менаџмент како поддршка за стратегиска анализа, стратегиски избор и стратегиски промени и имплементации, т.е. стратегиското управување со претпријатието. Паралелно со зголемување на комплексноста и турбуленциите во деловното окружување на претпријатијата и со развојот на информациската технологија, се развивале и информациски системи за поддршка на стратегиското одлучување. Robert J. Mockler врши поделба на компјутерските *софтвери за поддршка на стратегискиот менаџмент* во неколку групи¹⁵⁴:

- Комерцијално расположливи конвенционални компјутерски софтвери за поддршка на одлучувањето на стратегискиот менаџмент,
- Конвенционални компјутерски софтвери со општа намена и системи кои се користат за стратегиско планирање,
- Системи кои се засновани на знаење како поддршка на стратегискиот менаџмент,
- Интегрален - групен софтвер за стратегиски менаџмент и
- Стратегиска употреба на компјутерско - информациските системи во работењето.

Развојот на системите за поддршка на одлучувањето (Decision Support System-DSS) започнал на крајот на седумдесеттите години, а во осумдесеттите и деведесеттите години биле обележани со развој на бројни индустриски софтверски пакети за поддршка на одлучувањето.

Во рамките на конвенционалните софтвери дизајнирани како специјална поддршка за стратегиско одлучување, посебно внимание заслужуваат програмите: ANSPLAN-A, Компјутерскиот модел на стратегиско планирање (Strategic Planning Computer model – SPC), BASICS PC и SUCCES.

ANSPLAN-A е програм дизајниран специјално за стратегиска анализа во турбулентно окружување. Корисен е во случаи кога постои дисконтинуитет, и во турбулентните индустрии, како во компјутерско софтверската индустрија, каде што постојат изненадувања во работењето на претпријатијата.

Компјутерскиот модел на стратегиско планирање се користи заедно со вообичаените табеларни пакети како Lotus, Excel и сл. Се користи за развој на стратегиски планови на претпријатијата. Влезни податоци се: основните податоци за претпријатието, нејзината гранка и конкуренцијата. Процесот на работа со овој софтверски модел се одвива во три дела: забележување на податоците од пазарната анализа; пишување на извештај за мисијата на претпријатието, можностите и заканите, детално набројување на претпоставките за наредните пет години вклучувајќи ги и трендовите во дејноста; и комбинирање на прибраните информации и давање на препораки за идна стратегија, графички прикажувајќи ја минатата и идната позиција на претпријатието во однос на конкуренцијата, како и положбата на гранката во целина.

BASICS PC е софтвер кој генерира изработка на сценарија за предвидување и стратегиско планирање. Овозможува комбинирање на групно и експертско мислење, анализа на трендови и вкрстена анализа за долгорочно предвидување, анализа на повеќе фактори во високо неизвесни услови. На почетокот, корисникот врши дефинирање на областа за која се врши предвидување и ги одредува факторите кои влијаат или индикаторите кои се мерат или опишуваат. Корисникот за секој фактор треба да одреди домен на вредност и веројатност. BASICS PC е опремен со матрица на меѓузависност и овозможува да се пресметаат сите вкрстени вредности. На тие основи можат да се разгледуваат варијантите на стратегиски планови.

SUCCESS е софтверски пакет за деловна политика и стратегија. Се користи за анализа на можностите и заканите, истражување на стратегиските промени и идентификација и вреднување на можните алтернативи за развој на претпријатието. На изборот на секоја стратегија влијаат конкретни вредности на одредени клучни фактори, како што се: технолошкиот прогрес, иновација на производот, големина на деловните единици, стапка на раст и др.

Конвенционални софтвери за општа намена и системи кои се користат во стратегиското планирање според R. J. Mockler се¹⁵⁵: Системи со бази на податоци (Database Systems), Финансиска анализа и системи за известување (Financial analysis and reporting systems), Симулација и моделирање на финансиско

планирање (Financial Planning Simulation and modeling), Софтвер за статистичка анализа и економетрија (Statistical analysis and econometric software), Софтвер на матрици за одлучување (Decision matrix software), Компаративна анализа (Pairwise comparison), Дрво на одлучување (Decision trees), Линеарно програмирање (Linear programming), Анализа на ризикот (Risk assessment), Поттикнување на креативност (Creativity enhancement), и Извршни информacionи системи (Executive information systems).

Во групата на интегрирани групни софтвери за стратегиски менаџмент покрај напредните облици на комерцијален софтвер, спаѓаат и експерименталните интелегентни системи и системи за поддршка на групно одлучување. Најразвиената форма на софтвери за стратегиска употреба, се стратегиските интелегентни системи кои им овозможуваат на компјутерите да го имитираат човечкиот интелект. Вештачката интелигенција е дисциплина која се занимава со развој на комерцијални производи. Составни делови на бизнис интелигенцијата се базите на податоци, извршните информациски системи, системите за поддршка на одлучувањето, on-line аналитичката обработка на податоци и имплементација на стратегијата преку примена на BSC методот.

Фусноти:

⁹⁶ Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2009), *Деловно планирање*, 4-то издание, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 5

⁹⁷ Ibid., стр. 119

⁹⁸ Ibid., стр. 141

⁹⁹ Ibid., стр. 29

¹⁰⁰ <http://www.proformative.com/blog/future-business-planning-integrated-business-planning> (пристапено на 25.08.2011)

¹⁰¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_business_planning (пристапено на 26.08.2011)

¹⁰² http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_business_planning (пристапено на 18.10.2011)

¹⁰³ Histrich, R.D. (2010), *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, Sage Publications Inc, London, p. 64

¹⁰⁴ Ibid., p. 69

¹⁰⁵ Ibid., p. 72

¹⁰⁶ Ibid., p. 73

¹⁰⁷ Gilly, M.C., Graham, J. and Cateora, P. (2008), *International Marketing*, McGraw-Hill, New York, p. 312

¹⁰⁸ Jović, M. (2006), *Međunarodni marketing*, Interma Net, Beograd, p. 148

¹⁰⁹ Jović, M. (2006), *Međunarodni marketing*, Interma Net, Beograd, p. 152

- ¹¹⁰ Milanović, G.V. (2005), *Međunarodni marketing i globalni biznis*, Megatrend Univerzitet, Beograd, p. 373
- ¹¹¹ Ibid. , p. 378
- ¹¹² Ibid. , p. 379
- ¹¹³ Kotler, P. (2000), *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J, p. 115
- ¹¹⁴ Dilworth, J.B. (1986), *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, Random House Inc., New York, p. 183
- ¹¹⁵ Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004), *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex, p. 229
- ¹¹⁶ Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, p. 64
- ¹¹⁷ Hill, C.W.L. (2008), *International business: Competing in the Global Marketplace*, Mc Graw-Hill/Irwin, New York, p. 244
- ¹¹⁸ Ibid., p. 245
- ¹¹⁹ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 580
- ¹²⁰ Ibid. , p. 581.
- ¹²¹ Cottrell, R. (2006), "Thinking Big: A Survey of International Banking", *Economist*, May 20, p. 16
- ¹²² Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 589
- ¹²³ Ibid., p. 591
- ¹²⁴ Hill, C.W.L. (2008), *International business: Competing in the Global Marketplace*, Mc Graw-Hill/Irwin, New York, p. 351
- ¹²⁵ Aliber, R. (1979), *Exchange Risk and International Finance*, Wiley, New York, p. 79
- ¹²⁶ Lessard, D.R. (1987), "Finance and Global Competition", *Midland Corporate Finance Journal*, pp.6-29
- ¹²⁷ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 603
- ¹²⁸ Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004), *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex, p. 343
- ¹²⁹ Ibid., p. 551
- ¹³⁰ Ibid., p. 553
- ¹³¹ Bratton, J. and Gold, J. (2000), *Human Resource Management, Theory and practice*, Macmillan Press, New Jersey, p. 173
- ¹³² Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004), *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex, p. 258
- ¹³³ Erez, M. (2008), *Social-Cultural Influences on Work Motivation*, Routledge, London, p. 502
- ¹³⁴ Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey p. 549
- ¹³⁵ Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2009), *Деловно планирање*, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 350
- ¹³⁶ Ibid., стр. 373
- ¹³⁷ Ibid. , стр. 398
- ¹³⁸ Ibid. , стр. 357
- ¹³⁹ Ibid. , стр. 197
- ¹⁴⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_analysis (пристапено на 11.09.2011)

-
- ¹⁴¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy (пристапено на 11.09.2011)
- ¹⁴² http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm (пристапено на 11.09.2011)
- ¹⁴³ Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomsku fakultet Split, Split, str. 58
- ¹⁴⁴ Ibid., p. 60
- ¹⁴⁵ Ibid., p.62
- ¹⁴⁶ Oreščanin, D. (2007), *Čemu zapravo služi Business Intelligence?*, www.inteligencija.com. (20.05.2011)
- ¹⁴⁷ Geishecker, L. and Rayner, N. (2001), *Corporate Performance Management: BI Collides with ERP*, Gartner Inc., Stamford, p. 81
- ¹⁴⁸ Rayner, N., Buytendijk, F. and Geishecker, L. (2002), *The Processes That Drive CPM*, Gartner Inc., Stamford, p. 62
- ¹⁴⁹ Frolick, M.N. and Ariyachandra, T.R. (2006), "Business performance management: one truth", *Information system management Journal*, Vol. 23, No.1, pp. 41-48
- ¹⁵⁰ <http://www-01.ibm.com/software/analytics/cognos/planning/> (19.03.2011)
- ¹⁵¹ Bidgoli, H. (2004), *The Internet Encyclopedia*, Vol. 1, John Wiley & Sons Inc, New York, p. 707
- ¹⁵² Khosrow-Puor, M. (2006), *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, Idea Group Inc, Stratford, p. 865
- ¹⁵³ Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomsku fakultet Split, Split, str. 58
- ¹⁵⁴ Ibid., str. 59
- ¹⁵⁵ Ibid., str. 60

Г Л А В А 4

СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ ВО ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

*Планирањето е половина пат до успехот.
Мигел де Сервантес*

11. Стратегиски фокусирано деловно планирање во глобалните претпријатија

4.8 Стратегиското планирање и стратегиските промени

Стратегиското планирање¹⁵⁶ претставува процес со кој се врши анализа на екстерното и интерното окружување на претпријатието, се формулира стратегиски план кој се заснова на најдобра усогласеност помеѓу расположливите ресурси на претпријатието и можностите во екстерното окружување, се воспоставуваат методи со кои се редуцираат сопствените слабости и се ублажуваат екстерните ограничувања, се идентификуваат соодветни техники за имплементација на плановите, и на крајот, се воспоставуваат методи за мерење на извршувањето со кои се оценува дали активностите на стратегискиот план водат кон остварување на посакуваните резултати.

Односот помеѓу стратегиското и деловното планирање може да се објасни преку разликите кои постојат помеѓу стратегиските и бизнис плановите. Стратегискиот план се користи кога претпријатието има намера да остварува поголем раст, помага во создавање на конкурентски предности, ја претставува стратегијата пред вработените во претпријатието, дава приоритет на финансиските потреби на претпријатието, обезбедува фокус и насока за придвижување на претпријатието од план кон акција. Од друга страна, бизнис планот помага во дефинирање на основната намера за работење на претпријатието, помага во планирање на човечките ресурси и оперативните потреби на претпријатието, особено е важен кога се бара капитал од различни финансиски извори или за оценување на различните деловни можности на претпријатието. Процесот на стратегиско планирање започнува со анализа на стеикхолдерите, потоа се дефинираат визијата, мисијата и целите, се анализира окружувањето на претпријатието, се изработува SWOT анализа, како основа за изработка на стратегиските опции, следи избор на стратегијата, нејзина имплементација и ревизија на остварувањето на стратегијата. Процесот на деловно планирање започнува со анализа на стеикхолдерите, потоа се дефинираат визијата, мисијата и целите, се анализира окружувањето на претпријатието, се изработува SWOT анализа, како основа за изработка на маркетинг и оперативниот план, следува креирање на бизнис моделот,

испитување на можностите за финансирање, утврдување на ризикот, и изработка и извршување на бизнис планот.

Ефективноста на стратегиското планирање во претпријатието се изразува преку различни критериуми, како што се: неговото влијание врз остварување на организациските цели, придонесот во создавање на одржлива конкурентска предност, придонесот во создавање на посветеност кон акција на линиските менаџери, придонесот кон креирање на заедничка визија во претпријатието, придонесот кон создавање на адекватен однос помеѓу екстерното окружување и интерните способности, помош на менаџерите во разгледување на идните импликации на тековните одлуки и др. Факторите¹⁵⁷ кои имаат непосредно влијание врз ефективноста на стратегиското планирање во претпријатијата се: примената на стратегиското планирање (преку примената на методите и техниките на стратегиско планирање со позитивна корелација), партиципацијата на менаџментот во процесот на стратегиско планирање (со позитивна корелација), големината на претпријатието (преку односот помеѓу методите и техниките на планирање и организациските резултати, карактерот на овој однос не е јасно измерен во литературата) и контролата на претпријатието (изразена преку односот на сопственичките односи и перформансите).

Стратегиските промени¹⁵⁸ се еден најголемите предизвици со кој се соочуваат менаџерите на претпријатијата во денешното глобално окружување. Доколку окружувањето не се менува, менаџерите би ја формулирале стратегијата на почетокот и потоа би се посветиле на нејзината имплементација. Но, во денешното комплексно и динамично окружување, со бројни и чести промени, менаџерите се соочуваат со предизвикот да ги препознаат промените во окружувањето, да се обидат да разберат како тие би се одразиле брз стратегиите на претпријатието и соодветно да ја приспособат стратегијата и целокупното интерно окружување на претпријатието кон новите услови. Во насока на успешно управување со стратегиските промени, се наметнува потребата од примена на различни концепти и методи во работењето на глобалните претпријатија како што се организациското учење, менаџментот на знаење, анализа на ризикот, предвидувањето, ситуационото планирање и кризниот менаџмент.

Планирањето овозможува брз развој на глобалното функционирање на претпријатијата, адаптирање на растечката конкуренција и турбулентните промени на одделните национални пазари. Планот мора да ги опфати променливите параметри на глобалното окружувањето и корпоративните цели и можности заради развој на правилна и остварлива стратегиска програма. Стратегискиот план ги поврзува ресурсите со производите и пазарите со цел зголемување на конкурентноста и профитот.

Како резултат на актуелните турбуленции во глобалното окружување се јавуваат и потребите на претпријатијата за прилагодување согласно со промените во окружувањето што неминовно создава постојана потреба за поставување на нови цели. Во тој контекст предност има напуштањето на праксата на ригидни планови и примена на флексибилен приод. Стратегиското планирање добива нови содржински димензии во смисла на способност за перманентна насоченост кон потполно следење и сфаќање на промените во окружувањето релевантни за глобалното деловно одлучување.

Процесот на планирање во глобалните претпријатија е тесно поврзан со степенот на глобализација кон кој се стреми филозофијата на менаџментот и подразбира определување на специфична глобална стратегија на претпријатието. Откако целите на претпријатието ќе бидат идентификувани, менаџментот треба да детерминира дали е претпријатието подготвено да го прифати нивото на обврски потребни за успешни глобални активности, врзани со износот на долари или евра кои треба да се инвестираат, прашањата за потребниот кадар кој треба да управува со глобалното претпријатие и решителноста да се задржи на пазарот доволно долго за да може да реализира поврат од инвестицијата.

Степенот на посветеност на глобалната стратегиска цел го рефлектира нивото на ангажираност на претпријатието. Претпријатието кое не е сигурно во своите потенцијали и очекувања, влегува на пазар користејќи неефикасни стратегиски методи и на тој начин остава можност за неуспех на вложувањето, кое би било успешно со целосна ангажираност и поддршка. Секој стратегиски план треба да биде целосно поддржан од страна на сите нивоа на менаџмент и да има поставено временски реални цели. Повремено, случаен влез на одреден пазар може да биде успешен, но почесто успехот подразбира долгорочна ангажираност.

4.9 Приоди за стратегиско планирање во глобалните претпријатија

Глобалните претпријатија имаат зголемена потреба од стратегиски менаџмент. Причините за тоа произлегуваат од зголемувањето на нивните странски инвестиции. Планирањето е неопходно за координација и интеграција на повеќето разновидни активности на претпријатијата во насока на една глобална цел.

Постојат четири вообичаени приоди за формулирање и имплементирање на стратегијата и тоа¹⁵⁹: 1) фокусирање на економскиот императив, 2) фокусирање на политичкиот императив, 3) нагласување на квалитативниот императив и 4) имплементирање на стратегија на административна координација.

Глобалните претпријатија кои се фокусираат на *економскиот императив* применуваат глобална стратегија заснована на лидерство на трошоци, диференцијација и сегментација. Менаџерите на средно ниво се клучни за стимулирање на раст на профитот во рамките на претпријатието, а особено на меѓународно ниво. Претпријатијата кои имаат ваков фокус продаваат производи кај кои голем дел од вредноста се додава со нагорни активности во рамки на вредносниот синџир во индустријата. Во моментот кога производот е подготвен за продажба, голем дел од неговата вредност е креирана преку истражување и развој, производство и дистрибуција. Индустриите кои спаѓаат во оваа група се автомобилската, хемиската, индустријата за електрични системи, мотори и челик. Производот е генерално хомоген и нема потреба од промени за да одговори на потребите на специфичните земји, менаџментот користи глобална стратегија која е конзистентна од земја до земја. Оваа стратегија се применува и кога производот се гледа како генеричко добро и не треба да се продава на основа на име на бренд. Добар пример за тоа е европскиот пазар за персонални компјутери. На почетокот, на овој пазар доминирале познатите претпријатија како што се IBM, Apple, и Compaq. Сепак, во последно време, производителите на слични производи започнуваат да го освојуваат овој пазар затоа што најзначајните причини за купување на компјутер се променети. Пред неколку години, главните причини беа името на брендот, сервисирањето и поддршката. Денес, цената стана главен

фактор при одлуката за купување, а потрошувачите се повеќе компјутерски писмени и се свесни дека голем дел од компјутерите нудат идентичен квалитет и перформанси. Според тоа, не се исплаќа да се купи поскап брендиран компјутер кога поефтината замена ја врши истата функција. Како резултат на тоа, економскиот императив доминира во стратегиските планови на производителите на компјутери.

Друг концепт на економски императив кој добива значење во последните години е глобалното снабдување¹⁶⁰. Целта на претпријатијата е да пронајдат начин на снабдување со кој ќе го скратат процесот на купување односно набавка. Во последно време претпријатијата се обидуваат да воведат иновации во развојот на менаџментот на набавките со цел поголемо намалување на трошоците.

Глобалните претпријатија кои го користат приодот на *политички императив* во стратегиското планирање се претпријатија кои се локално одговорни, па нивниот приод е дизајниран да го заштити локалниот пазар. Производите кои ги продаваат овие претпријатија, најголем дел од својата вредност ја добиваат од надолни активности во синџирот на вредности. Ваквиот приод е карактеристичен за индустријата на осигурување и пакувани производи, а успехот генерално зависи од маркетингот, продажбите и услугата. Овие индустрии применуваат најчесто мултидомашна или меѓународна стратегија.

Императивот за квалитет има две меѓузависни патеки¹⁶¹: 1) промена во ставовите и зголемување на очекувањата за квалитет на услугата и 2) имплементација на менаџмент практики кои се дизајнирани да го направат подобрувањето на квалитетот како континуиран процес¹⁶². Менаџмент на тотален квалитет е приод кој има различни форми со цел зајакнување на перформансите на квалитет и може да се дефинира на следниот начин:

1. Квалитетот се операционализира со задоволување и надминување на очекувањата на потрошувачите. Потрошувачи не се само купувачите или надворешните корисници на производот или услугата туку и персоналот за поддршка во и надвор од организацијата кој е поврзан со производот или услугата.
2. Стратегијата за квалитет се формулира на ниво на врвниот менаџмент и потоа се дифузира низ организацијата, така што сите вработени работат во

согласност со стратегијата за квалитет со цел обезбедување на квалитетни производи или услуги на внатрешните и надворешните потрошувачи.

3. Техниките на менаџмент на тотален квалитет варираат од традиционална контрола и статистичка контрола на квалитет до техники за намалување на човечките ресурси и еманципирање.

Голем дел од претпријатијата го вклучуваат квалитетот како главен дел од нивната глобална стратегија, затоа што сфатиле дека тоа е начин како да го зголемат пазарниот дел и профитабилноста. Пример за тоа се автомобилската индустрија и производителите на телекомуникациска опрема.

Пристапот за *административна координација* за формулирање и имплементација е приод кај кој глобалното претпријатие донесува стратегиски одлуки на основа на индивидуална ситуација, а не со примена на определена економска или политичка стратегија. Пример за овој приод е претпријатието Wal-Mart кое продолжува да ги зголемува своите меѓународни активности за 25-30 % годишно. Притоа, ова претпријатие се прилагодува на локалните барања, карактеристики, вкусови на потрошувачите, на локалната култура и конкуренцијата.

Голем број од глобалните претпријатија се обидуваат да направат комбинација од сите четири приоди за стратегиско планирање¹⁶³. На пример, IBM го применува економскиот императив кога има голема пазарна моќ, како што е случајот со помалку развиените земји, политичкиот императив и квалитетот ги применува кога пазарот бара пресметан одговор, во случајот со европските земји, и стратегија на административна координација, кога е потребно брзо и флексибилно донесување на одлуки за да се реализира зделката или продажбата. Сепак, првите три приоди се повеќе применливи заради желбите на претпријатијата да ја координираат својата стратегија на регионално и глобално ниво.

4.10 Рамка на стратегиски фокусирано деловно планирање

Традиционалните процеси на деловно планирање и буџетирање биле дизајнирани за свет во кој промените претставуваат бавен и постепен процес. Информациите, технологијата за прибирање на податоци и анализа и напредните

системи биле комплицирани и цврсто контролирани. Глобалната конкуренција, информатичката ера и архитектурата на отворени системи ги оставија овие карактеристики на бизнис културата во историјата.

Денес, деловното планирање е клуч за конкурентскиот успех. Тоа ја претставува способноста на претпријатијата да разбираат, предвидуваат, комуницираат и реагираат моментално. Финансиските и нефинансиските вредности мора да се интегрираат во стратегијата и оперативниот план и потоа да се пренесуваат низ претпријатието, географски и функционално. Некои атрибути на традиционалното планирање го оневозможуваат успешното извршување на бизнисот, но постои унифицирана рамка на стратегиско фокусирано деловно планирање која може да води до неочекувани резултати за претпријатијата кои се подготвени да ги искористат предностите на напредокот на стратегискиот менаџмент на перформанси и новите бизнис апликации достапни на пазарот.

Со цел следење на промените во окружувањето, значајна е вредноста на процесот на планирање поради потребата на претпријатието да биде конкурентно и да се адаптира на забрзаниот развој на бизнис светот. Способноста за брзи промени на претпријатието зависи од два примарни фактори, способноста за предвидување на промените и способноста за брзо реагирање на промените со ефективна стратегија и реализација. Процесот на планирање¹⁶⁴ мора да овозможи зголемување на точноста на предвидувањето и да обезбеди дополнителни информации кои можат да му помогнат на менаџментот во претпријатието да ги донесе вистинските одлуки пред конкурентите. Традиционалното планирање и процесот на буџетирање заснован на статички финансиски буџети не можат да го следат предизвикот. Планирањето и буџетирањето треба да обезбедат соодветна вредност за трудот кој се вложува во нив, па според тоа голем број претпријатија се обидуваат да го трансформираат процесот на планирање за да ги рационализираат ресурсите и да постигнат ефикасност и ефективност.

Науката на менаџментот обезбедува многу инструменти кои им помагаат на претпријатијата да планираат и да ги алоцираат ресурсите на начин кој ќе овозможи поефективно извршување на работата. Всушност, претпријатијата имаат потреба од¹⁶⁵:

- Интегриран менаџмент период кој ги дефинира клучните приоритети за претпријатието на корпоративно и секторско ниво.
- Брза и флексибилна алокација на ресурсите низ претпријатието за поддршка на приоритетите и промените во приоритетите.
- Оценување на успехот на извршувањето со што се обезбедуваат информации и стратегиско знаење потребни за подобро одлучување во иднина.

Рамката на стратегиски фокусирано деловно планирање е онаа која овозможува постојано поврзување и мерење на стратегијата и извршувањето. Се создава единствен процес кој овозможува динамичко мерење, алокација и одлучување за стратегискиот и оперативниот менаџмент. Стратегиски фокусираното деловно планирање се заснова на четири клучни принципи¹⁶⁶:

- Поврзување на стратегиското, оперативното планирање и буџетирањето за реализација на стратегијата. На тој начин, секторските приоритети и приоритетите на одделните организациски единици се поврзани со корпоративните цели.
- Брза адаптација на промените преку континуирано планирање и предвидување.
- Динамичко назначување и релокација на ресурсите преку стратегиски иницијативен менаџмент. На тој начин, се овозможува поврзување на стратегиските иницијативи со мерките на перформансите на кои истите влијаат.
- Намалување на деталите и напорите потребни за зголемување на ефикасноста на планирањето и зголемување на вредноста која резултира од самиот процес. На тој начин, се овозможува фокусирање на вистинското ниво на плански детали кај вистинските улоги и одговорности во претпријатието.

Со имплементација на солиден систем на стратегиски менаџмент како стратегиски фокусираното деловно планирање кое им дава приоритет на среднорочните и долгорочните стратегиски двигатели при интегрирањето со оперативните предвидувања кои ја зголемуваат точноста на краток рок, претпријатијата се осигуруваат дека нивните одлуки ќе резултираат со моментален и одржлив успех.

Рамката¹⁶⁷ на стратегиски фокусирано деловно планирање овозможува развивање на плановите и акциите од стратегијата и фокусирање на извршувањето на стратегијата. Реализацијата која овозможува стратегијата и планот да функционираат заедно бара примена на рамка и апликации кои делат податоци и заеднички димензии. Синергијата на стратегијата и планирањето која се постигнува на овој начин обезбедува ново плато на корпоративен менаџмент на перформанси. На тој начин се овозможува засилување на конкурентските способности на претпријатијата кои избираат да имплементираат ваква рамка на стратегиски фокусирано деловно планирање.

12. Карактеристики на системот на глобално стратегиско планирање

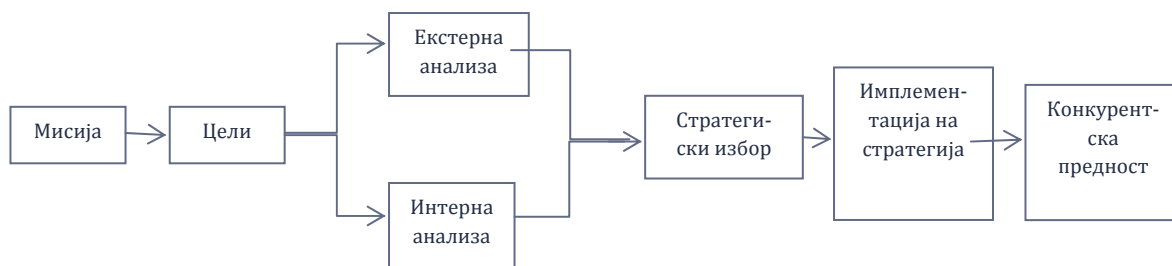
2.1 Глобален стратегиски менаџмент и глобално стратегиско планирање

Процес на глобален стратегиски менаџмент. Стратегискиот менаџмент односно формулирањето и имплементацијата на стратегијата, е критична функција за претпријатијата во глобалната бизнис средина. Стратегискиот менаџмент претставува процес на детерминирање на основната организациска мисија и нејзините долгорочни цели, а потоа имплементирање на планот на активности за спроведување на таа мисија и постигнување на тие цели.

Процесот на стратегиски менаџмент започнува со дефинирање на мисијата која претставува поширок приказ на намерата и вредностите, и целите кои претставуваат специфични мерливи таргети кои претпријатието може да ги користи за да го оцени степенот на реализација на мисијата. Следува екстерната анализа со која претпријатието ги идентификува критичните закани и можности во нејзиното конкурентско окружување и го испитува можниот развој на конкуренцијата и нејзините импликации врз можностите и заканите со кои се соочува претпријатието. Потоа, со интерната анализа претпријатието ги идентификува своите организациски предности и слабости, и ги определува ресурсите и капацитетите кои можат да бидат извор на конкурентска предност, но и ги детерминира областите во претпријатието кои имаат потреба од унапредување и промени.

Следната фаза во процесот на стратегиски менаџмент е стратегискиот избор, или изборот на соодветната стратегија со која претпријатието ќе остварува конкурентска предност. Стратегиските избори на претпријатијата се делат во две главни категории: деловни стратегии и корпоративни стратегии. Деловните стратегии се активности кои претпријатијата ги преземаат за да се здобијат со конкурентска предност на одреден пазар или индустрија и тие можат најчесто да бидат стратегија на лидерство на трошоци или стратегија на производствена диференцијација. Корпоративната стратегија ги подразбира активностите на претпријатието за постигнување на истовремена конкурентска предност на повеќе пазари или индустрии и таа може да биде стратегија на вертикална интеграција, стратегија на диверзификација, стратегија на алијанси или стратегија на мерџери и аквизиции. Целта е да се избере онаа стратегија која ќе ја поддржи мисијата, која е усогласена со целите на претпријатието, која ги користи можностите на окружувањето и предностите на претпријатието, и која ги неутрализира заканите на окружувањето со истовремено избегнување на недостатоците на претпријатието.

На слика 4-1 претставени се фазите во процесот на стратегиски менаџмент.



Слика 4-1 Процес на стратегиски менаџмент

Извор: Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2008), *Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, p. 5

Глобалните претпријатија го користат стратегискиот менаџмент и вршат стратегиски избори во услови на глобалната конкуренција. Една од примарните причини поради кои глобалните претпријатија имаат потреба од стратегиски менаџмент се зголемените и диверзифицирани активности во променливото глобално окружување.

Процесот на глобално стратезиско планирање. Планирањето е ориентирано кон иднината, но чувствително кон минатото. Тоа е процес со кој се креираат одлуки уште пред да бидат проценети и остварени со цел да се добие пораст на можноста за успешен исход. Стратезиското планирање само по себе значи утврдување на заканите, можностите, предностите и слабостите, но и формулирање на стратегии за искористување на можностите на окружувањето.

Единствената работа која е сигурна во врска со иднината на било кое претпријатие е промената, а планирањето е суштински мост помеѓу сегашноста и иднината, кој ја зголемува веројатноста за постигнување на посакуваните резултати. Планирањето е почеток на процесот со кој бизнисот може да ги претвори идеите во резултати. Планирањето е директна инвестиција во успехот. Тоа му помага на претпријатието да постигне максимум ефект од даден напор. Планирањето овозможува анализа на релевантните фактори и фокусирање на критичните фактори. Тоа овозможува претпријатието да процени дали напорот, трошоците и импликациите поврзани со постигнувањето на саканите цели се гарантирани. Планирањето е камен темелник за формулирање на ефикасна стратегија. Тоа е суштинско и за успешно оценување и имплементација на стратегијата, бидејќи активностите на организирање, мотивирање, кадровска политика и контрола зависат од доброто планирање. Процесот на планирање мора да ги вклучи менаџерите и вработените од целото претпријатие.

Планирањето му овозможува на претпријатието да се прилагоди на променливите пазари. Стратезиското планирање може да се гледа како процес на формално планирање кој му овозможува на претпријатието да се стреми повеќе кон проактивни отколку кон реактивни стратегии. Успешните претпријатија се борат за брза адаптација бидејќи промените на пазарите, економиите и конкуренцијата ширум светот се забрзуваат.

Глобалното планирање има потреба од свесност дека одлуките донесени од менаџерите, претпријатијата, индустриите, нациите и регионите се извршуваат во мултикултурна средина. Натпреварувачкиот дух е глобален факт и е потребен за бизнисот, па оттука претпријатијата треба да размислуваат и да планираат глобално. Дури и ако претпријатието ги пласира своите производи само на домашен пазар, корпоративното стратезиско планирање мора меѓу другото да ја

земе во предвид природата на индустријата во која делува претпријатието на светско ниво, политиката на домашната влада во однос на светските прашања, состојбите во целокупната регионална средина, па дури и глобалната трговија и финансиските прашања.

Прашањата на формулирање на стратегијата вклучуваат одлучување во кои нови бизниси да се влезе, кои бизниси да се напуштат, како оптимално да се распределат ресурсите, дали да се прошират активностите или да се внесе разновидност, дали да се влезе на глобалниот пазар, дали да се изврши интеграција или да се формира заедничко претпријатие и како да се избегне непријателско преземање.

Бидејќи ниедно претпријатие нема неограничени ресурси, стратегистите мора да одлучат од кои алтернативни стратегии, претпријатието ќе има најголеми користи. Стратегиите ги определуваат долгорочните конкурентски предности. На подобро или на полошо, стратегиските одлуки имаат големи повеќе функционални последици и трајни ефекти врз претпријатието. Стратегистите се поединци кои се најодговорни за успехот или неуспехот на претпријатието. Тие му помагаат на претпријатието да ги собере, анализира и организира информациите. Стратегистите ги следат индустриските и конкурентските трендови, развиваат модели на предвидување и анализа на сценарија, го оценуваат учинот на претпријатието и одделенијата, ги откриваат пазарните можности кои се јавуваат, ги идентификуваат деловните закани и развиваат креативни акциони планови. Секој менаџер кој има одговорност за една организациска единица или одделение, одговорност за профитот и загубата, или директно овластување над голем дел од бизнисот се нарекува стратегиски менаџер. Во последните пет години позицијата главен стратегиски директор се појави како ново дополние на врвното ниво на менаџмент во многу претпријатија. Оваа нова службена корпоративна титула претставува признание за зголемената важност на стратегиското планирање во бизнисот.

Разлики на глобалниот стратегиски менаџмент и глобалното стратегиско планирање. Глобализација на работењето на претпријатијата и настапот на глобалниот пазар, претставуваат феномен кој станува потреба за успешното делување и развој на претпријатието на крајот на 20-от и почетокот на

21-от век. Современите претпријатија се сè повеќе принудени својот раст и развој да го конципираат ширејќи се надвор од границите на една земја. Успешните претпријатија во глобални рамки ги вршат своите активности во различни региони и култури прилагодувајќи се на локалните услови и барања. Во таа смисла се поставува и прашањето за соодветно формулирање на стратегијата за глобално работење.

Глобалниот стратегиски менаџмент се користи за да ги означи формулирањето на стратегијата, имплементацијата и оценувањето, додека глобалното стратегиско планирање се користи само за да го означи формулирањето на стратегијата. Целта на стратегискиот менаџмент е да ги искористи постојните и да создаде нови и различни можности за иднината; додека долгорочното планирање, спротивно, се обидува да ги оптимизира трендовите денес за во иднина.

Глобалното стратегиско планирање е севкупен и тековен процес на планирање насочен кон формулирање на стратегиите кои му овозможуваат на претпријатието ефективно да конкурира на глобален план. Според тоа, процесот на развој на посебна глобална стратегија се нарекува глобално стратегиско планирање. Менаџерите на врвно ниво вообичаено се одговорни за процесот на стратегиско планирање. Во рамките на фазата на формулирање на стратегијата, претпријатието ги поставува своите цели и стратегискиот план кој ќе води до постигнување на тие цели.

Процесот на стратегиски менаџмент е концептуално ист за глобалните претпријатија како и за чисто домашните, но е покомплексен заради присуството на повеќе варијабли. Општествените, културните, демографските, еколошките, политичките, законските, технолошките и конкурентските можности и закани со кои се соочуваат глобалните претпријатија се неограничени, а бројот и комплексноста на овие фактори се зголемуваат драматично со бројот на производи кои се произведуваат и бројот на географски области кои се опслужуваат.

Потребни се повеќе време и напор за да се идентификуваат и оценуваат надворешните трендови и настани кај глобалните претпријатија отколку кај домашните. Географската оддалеченост, културните и национални разлики и

варијациите во деловните практики често ја отежнуваат комуникација помеѓу домашните седишта и прекуморските единици во контекст на стратетиското планирање, но и имплементацијата на стратегијата поради различните култури, различните норми, вредности и работна етика. Претпријатијата имаат бројни причини за формулирање и имплементирање на стратегии кои го иницираат, продолжуваат или прошируваат инволвирањето на претпријатието во деловни операции преку националните граници. Можеби најголемата предност за ваквите активности, е приодот до нови потрошувачи за производите и услугите, со што се овозможува и зголемување на приходите. Порастот на приходите и профитот е вообичаена цел на претпријатијата, но и мерка на нивниот успех.

Сепак, постои разлика помеѓу планирањето во домашно претпријатие и планирањето во глобално претпријатие. Принципите на планирање не се различни, но комплексноста на оперативното окружување на глобалните претпријатија (земјата домаќин, матичната земја и корпоративното окружување), организациската структура и функцијата на контролирање на глобалните активности креираат разлики во комплексноста на процесот на глобално планирање. Уникатноста и комплексноста на стратетиското планирање за глобалниот пазар креира разлики во видовите на одлуки кои глобалното претпријатие ги прави, како што се: изборот на земјата во која ќе се настапи, определување на времето и начинот за настап на странскиот пазар, утврдување на моментот за воведување на нов производ или затворање на одреден производен капацитет.

2.2 Чекори во формулирање на глобалната стратегија

Формулирањето на глобалната стратегија како дел од глобалниот стратетиски менаџмент ги опфаќа следните чекори: утврдување на визијата на претпријатието, дефинирање на мисијата и целите, анализа на окружувањето, определување на можните стратегии и избор на стратегиите на ниво на претпријатие, сектор и деловни функции.

Визијата ја идентификува природата и филозофијата на работењето, обезбедувајќи јасна претстава за иднината на претпријатието. На пример, визијата на Google е да развие совршен систем за пребарување. Разликата во однос на изјавата за мисија е тоа што мисијата се фокусира на сегашната состојба

на претпријатието, додека визијата се фокусира на иднината на претпријатието. Мисијата ја одразува намерата или причината за постоење на претпријатието, го дефинира делокругот на активностите, производите и пазарите. На пример, мисијата на Google е да ги организира информациите во светот и да ги направи универзално достапни и корисни. Изјавата за мисија го издвојува претпријатието од други слични претпријатија и ги опишува неговите вредности и приоритети.

Целите се конкретизација на мисијата и визијата, односно нивна разработка. Тие се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планската активност. Целите може да се дефинираат како специфични резултати кои претпријатието сака да ги постигне во потрагата по основната мисија. Целите се суштински за успехот на претпријатието, бидејќи тие го определуваат правецот; помагаат во оценувањето; создаваат синергија; ги обелоденуваат приоритетите; ја фокусираат координацијата и обезбедуваат основа за ефикасно планирање, организирање, мотивирање и контрола на активностите. Целите треба да бидат остварливи, мерливи, временски определени и јасно и прецизно формулирани. Во едно мултидимензионално претпријатие, целите треба да бидат утврдени за целокупното претпријатие и за секоја организациска единица.

Анализата на окружувањето како чекор во процесот на развој на стратегијата подразбира оценување на предностите и слабостите на претпријатието, како и можностите и заканите на надворешното окружување. Основен принцип на стратегиското планирање е претпријатието да формулира стратегии со кои ќе ја искористи предноста на надворешните можности и ќе го избегне или намали влијанието на надворешните закани.

Стратегијата означува планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на визијата, мисијата и целите, односно постигнување на посакуваната идна позиција и саканите резултати.

2.3 Нивоа на стратегијата во глобалните претпријатија

Глобалните претпријатија ги развиваат стратегиите¹⁶⁸ на корпоративно, бизнис и функционално ниво. На слика 4-1 е претставена хиерархијата на стратегиите.

Корпоративната стратегија ја опишува генералната насока на претпријатието во смисла на генерална филозофија за раст, развој и менаџмент на различните деловни единици. Оваа стратегија му помага на претпријатието да го дефинира бизнис подрачјето во кое има намера на делува односно видот на бизнис во кој претпријатието сака да биде инволвирано и да определи кои бизнис единици треба да се преземат, модифицираат или продадат. Оваа стратегија ја опишува насоката на претпријатието за развојот, дејностите и пазарите во кои ќе се натпреварува. Општата ориентација¹⁶⁹ на претпријатието може да се оствари преку стратегиите на раст, стабилност, повлекување и комбинирање. Стратегијата на раст овозможува зголемување на продажбата, учеството на пазарот и профитот преку концентрација (вертикална и хоризонтална) и диверзификација (концентрична и конгломератска).



Слика 4-1 Нивоа на стратегија

Извор: Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, 2 издание, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 151

Со стратегијата на концентрација претпријатието ги насочува сопствените ресурси кон зголемување на профитабилноста на еден производ, еден пазар и една технологија. Вертикалната интеграција е стратегија на раст која означува вклучување на претпријатието во нови бизниси, преку кои се снабдува со сировини и материјали, или бизнис кој придонесува за унапредување на

продажбата. Хоризонталната интеграција означува ширење на активностите на претпријатието во други географски подрачја или проширување на асортиманот на производите и услугите што се нудат на постојниот пазар. Претпријатието може да оствари развој и преку диверзификација, односно концентрична диверзификација која означува остварување на раст преку влегување на претпријатието во сродни дејности, или конгломератска диверзификација која означува остварување на раст преку влегување на претпријатието во несродни дејности.

Најчесто, претпријатијата прифаќаат некоја од трите форми на корпоративна стратегија за раст: еден бизнис, поврзана диверзификација или неповрзана диверзификација.

Со стратегијата на еден бизнис претпријатието се потпира на еден бизнис, производ или услуга за сите свои приходи. Главната предност на оваа стратегија е тоа што му овозможува на претпријатието да се концентрира на еден производ или услуга. Сепак, претпријатието кое се потпира на оваа стратегија е почувствително на промените во надворешното окружување отколку претпријатијата кои следат други стратегии.

Поврзаната диверзификација е најчеста стратегија, со која претпријатието делува истовремено во повеќе различни, но поврзани бизниси, индустрии или пазари. Претпријатијата кои ја применуваат оваа стратегија можат да ја искористат специфичната компетентност на еден пазар за да ја засилат својата конкурентност на друг пазар. Предностите на оваа стратегија се бројни: прво, претпријатието е помалку осетливо на конкурентски и економски закани бидејќи не зависи од еден производ или услуга; второ, претпријатието може да оствари економија од обем преку своите поврзани единици; и трето, претпријатието може да ја искористи технологијата или експертизата од еден пазар за да го олесни влезот на друг пазар. Главниот недостаток е трошокот на координација на активностите на поврзаните единици, а исто така сите деловни единици можат истовремено да бидат погодени од промените во економските услови.

Претпријатието кое следи стратегија на неповрзана диверзификација делува во повеќе неповрзани индустрии и пазари. Во 1960-те години кога неповрзаната диверзификација била најпопуларна инвестициона стратегија,

претпријатијата станале конгломерати (составени од неповрзани бизниси). Конгломератот е комбинација од неколку претпријатија вклучени во целосно различни бизниси, кои потпаѓаат под една корпоративна структура, а најчесто претставуваат повеќе индустриско мултинационално претпријатие. Предности на оваа стратегија на неповрзана диверзификација се: прво, претпријатието родител често е способна да обезбеди капитал полесно отколку било која нејзина независна единица одделно; второ, целокупниот ризик може да се намали бидејќи претпријатието е помалку осетливо на флуктуациите на бизнис циклусот; трето, конкурентските закани претставуваат помал ризик бидејќи секоја закана само може да влијае врз дел од вкупните активности на претпријатието; и четврто, претпријатието може многу полесно да ги прекине непрофитабилните активности и да започне нови. Главниот недостаток на неповрзаната диверзификација е тоа што не постои синергија помеѓу деловните единици, па според тоа, управувањето со конгломерат е комплексно бидејќи бара менаџерите да бидат запознаени со поширок круг на бизниси и пазари отколку во случајот кога бизнисите се меѓусебно поврзани.

Наспроти стратегиите на раст, стратегиите на стабилност овозможуваат задржување на постојната големина и подрачја на делување на претпријатието. Стратегиите на намалување означуваат намалување на постојната големина на претпријатието и подрачјата на делување, кога неговата конкурентска позиција е слаба. Комбинираниите стратегии подразбираат комбинација на различните стратегии (раст, стабилност, намалување) како одговор на промените во окружувањето.

Бизнис стратегијата се фокусира на внатрешните корпоративни бизнис единици и укажува како претпријатието ќе се натпреварува на секој пазар, подрачје или бизнис кој го избрало. Претпријатието може да развие посебна стратегија за секоја своја деловна единица или може да ја следи истата стратегија за сите единици. Една од аналитичките рамки за формулирање на бизнис стратегиите поставил М. Porter, кој ги идентификува следните четири генерички стратегии, види слика 4-2.

Со стратегијата на диференцијација¹⁷⁰, претпријатието се обидува да создаде конкурентска предност со производство на единствени производи или услуги во дејноста, за големи пазари со релативно нееластична побарувачка.

Со стратегијата на лидерство во трошоци, претпријатието создава конкурентска предност со производство на стандардизирани производи со пониски трошоци и опслужување на големи пазари со релативно еластична побарувачка. Стратегијата на фокусирање му овозможува на претпријатието создавање на конкурентска предност преку производство на производи или услуги кои задоволуваат мала група на потрошувачи, со пониски трошоци или со диференцирање.

Делокруг на конкуренција		Стратегиска предност	
		Пониски трошоци	Диференцирање
	Поширок пазар	Лидерство во трошоци	Диференцијација
	Потесен пазар	Фокус на трошоци	Фокус на диференцијација

Слика 4-2 Генерички стратегии

Извор: Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, p.12.

Функционалната стратегија или стратегијата на ниво на деловните функции укажува како одделните функции, финансии, маркетинг, производство, човечки ресурси, истражување и развој, ќе работат заедно со цел да се оствари глобалната корпоративна и бизнис стратегија. Три основни карактеристики ги разликуваат функционалните стратегии од корпоративните и бизнис стратегиите: пократкиот временски хоризонт, поголемата прецизност на специфичностите и примарна вклученост на оперативните менаџери. Маркетинг стратегијата ги опфаќа: определувањето на карактеристиките на производот или услугата, ценовната стратегија, таргетирањето на пазарот, дистрибуцијата и промотивните специфичности. Финансиската стратегија вклучува одлуки за

аквизиција на капиталот, алокација на капиталот, политиката на дивиденди и менаџментот на инвестициите и обртните средства. Производната или оперативната стратегија се однесува на изборот на начинот и локацијата за производство и за испорака на производите или услугите, избор на технологијата која ќе се применува, менаџментот на ресурсите, одлуки врзани со набавките и односот со добавувачите. За компаниите во индустриите на висока технологија, стратегијата за истражување и развој е централна, при што одлуките се донесуваат на бизнис или корпоративно ниво, на пример, одлуки за улогата на технологијата во конкурентската стратегија на компанијата, односно изборот да се биде лидер или следбеник. Во рамките на оваа стратегија спаѓаат одлуките за фокусирање на истражување и развој за производот или за процесот, одлуки за начинот на обезбедување на нова технологија и степенот на централизација на активностите за истражување и развој. Стратегијата на човечки ресурси вклучува прашања кои се по препорака на департманот за човечки ресурси, но со потребна дозвола и одобрување од врвниот менаџмент, како што се одлуките за категоризација и опис на работните места, плаќање и бенефиции, регрутирање и селекција, развој на кариерата и тренинг, системи за оценување и мотивирање, политики и дисциплина, и процесот на селекција на извршниот менаџмент.

2.4 Проблеми на стратегиското планирање

Некои претпријатија не се ангажираат во стратегиско планирање. Постојат повеќе причини за лошо или никакво стратегиско планирање¹⁷¹:

- **Лоша структура на наградување** - Кога претпријатието постигнува успех, често пропушта да награди, но кога ќе се случи неуспех, тогаш неизбежно казнува. Во оваа ситуација подобро е за поединецот ништо да не прави отколку да ризикува обидувајќи се да постигне нешто, да не успее и да биде казнет.
- **Кризен менаџмент** - Претпријатието може да биде толку длабоко вплеткано во кризен менаџмент и решавање на проблеми што нема време да планира.
- **Трошење на време** - Некои претпријатија го гледаат планирањето како трошење на време, бидејќи не создава производ кој може да се продаде. Но, времето потрошено на планирањето е инвестиција.

- **Премногу скапо** - Некои претпријатија се спротивставуваат на непотребно трошење на ресурсите.
- **Мрзеливост**- Вработените може не сакаат да го вложат потребниот напор за подготвување на планови.
- **Задоволство и успех** – Кога претпријатието е успешно, поединците можеби мислат дека нема потреба за планирање. Но, успехот денес не гарантира успех утре.
- **Страв од неуспех** - Со преземање акција постои помал ризик за неуспех освен ако проблемот не е итен. Секогаш кога ќе се направи обид за нешто што е вредно, постои ризик од неуспех.
- **Преголема самодоверба** - Бидејќи поединците имаат стекнато искуство, тие можат помалку да се потпираат на формализирано планирање. Преголемата самодоверба или преценување на искуството може да доведе до пропаст. Ретко кога промисленоста е загуба, најчесто е знак на професионализам.
- **Претходно лошо искуство** - Луѓето може да имаат претходно лошо искуство со планирањето, тоа значи, случаи во кои плановите биле обемни, непрактични и нефлексибилни. Но, и планирањето понекогаш може да биде лошо направено.
- **Само-интерес** - Кога некој постигнал статус, стекнал привилегија и почит преку ефикасна употреба на стар систем, често го гледа новиот план како закана.
- **Страв од непознато** - Луѓето може да бидат несигурни во поглед на нивните способности да научат нови вештини, да работат со нови системи или да преземат нови улоги.
- **Разлика во мислење** - Луѓето може искрено да веруваат дека планот е погрешен. Тие може да ја гледаат ситуацијата од различна гледна точка или може да имаат аспирации за себе или за претпријатието кои се различни од планот. Различни луѓе на различни работни места имаат различни перцепции на една иста ситуација.
- **Сомнеж** - Вработените може да не му веруваат на менаџментот.

Стратегиското планирање е комплексен процес кој не обезбедува рецепт за успех. За успехот е основно да се биде свесен за потенцијалните замки и да се биде подготвен за нивно надминување. Постојат некои замки на кои треба да се

внимава и кои треба претпријатијата да ги избегнуваат при стратегиското планирање¹⁷²:

- Употреба на стратегиското планирање за да се постигне контрола врз одлуките и ресурсите.
- Спроведување на стратегиското планирање само за да се задоволат законските барања.
- Неуспех да се соопшти и пренесе планот на вработените на сите нивоа.
- Врвни менаџери кои донесуваат многу интуитивни одлуки кои се конфронтираат со формалниот план.
- Врвни менаџери кои активно не го поддржуваат процесот на стратегиско планирање.
- Неуспех да се употребат плановите како стандард за мерење на учинокот.
- Доверување на планирањето на планер без никакво вклучување на менаџерите.
- Неуспех да се вклучат клучните вработени во сите фази на планирањето.
- Неуспех да се создаде клима на соработка која ги поддржува промените.
- Став кон планирањето како неважна функција.
- Преголема ангажираност со тековните проблеми, при што не се прави никакво планирање или се посветува минимално внимание.
- Преголема формалност во планирањето, така што се оневозможува флексибилност и креативност.

2.5 Користи од глобалното стратегиско планирање

Голем број глобални претпријатија се убедени дека стратегиското планирање е клучно за нивниот успех и соодветно неговите активности се спроведуваат и во централата и во деловните единици. На пример, една студија покажува дека 70 % од деловните единици на американските мултинационални претпријатија во Азија и Латинска Америка имаат 5-10 детални годишни планови. Според друга студија, американските, европските и јапонските деловни единици во Бразил, се во голема мера водени со планирање, а австралиските производствени претпријатија користат системи на планирање кои се многу слични со оние на американските производствени претпријатија¹⁷³.

Доказите околу прашањето дали напорите за стратегиско планирање се исплатат, се навистина мешани. Стратегискиот план им помага на глобалните претпријатија да ги координираат и контролираат своите оддалечени и широко распространети активности низ светот, па според тоа претпријатието има големи користи од планирањето. Исто така, планот им помага на глобалните претпријатија да се справат со проблемите на политичкиот ризик, конкуренцијата и нестабилноста на валутите, што не може да се потцени.

Наспроти овие очигледни користи, не постои дефинитивен доказ дека стратегиското планирање во глобалната арена секогаш резултира со зголемена профитабилност, особено не во случај кога глобалните претпријатија ги применуваат домашните стратегии во различни земји низ светот. Студиите кои покажуваат поволни резултати се спроведувани пред една декада. Исто така, голем број од наодите даваат препораки засновани на предвидувања. На пример, една студија покажала дека кога одлуките главно се донесуваат во централата, а е потребна тесна координација на централата и деловната единица, тогаш се постигнува негативен ефект врз поврат на инвестицијата¹⁷⁴. Всушност, мешањето на централата во работењето на деловната единица значи негативен ефект врз профитабилноста.

Друга студија пак покажала дека интензитетот на стратегиското планирање или степенот до кој претпријатието врши стратегиско планирање, е значајна варијабла во детерминирање на нејзините перформанси¹⁷⁵. Студијата е вршена на германски мултинационални претпријатија и покажала дека претпријатијата само со неколку странски филијали остварувала најдобри перформанси со среден интензитет на планирање. Претпријатијата со висок интензитет на планирање имаат тенденција да претераат со акцентот врз планирање и притоа да настрада или трпи профитабилноста на претпријатието. Претпријатијата кои остваруваат голем процент од нивните продажби на прекуморските пазари, работат најдобро со висок интензитет на планирање, а послабо со низок интензитет на планирање. Според тоа, иако се чини дека стратегиското планирање во најголем дел од случаите навистина се исплати, сепак како и со останатите аспекти на глобалниот менаџмент, специфичностите на ситуацијата ќе диктираат за успехот на процесот на планирање.

Претпријатијата применуваат соодветни стратегии на глобално ниво кои имплицираат специјализација на регионалните производствени капацитети со цел да се оствари корист од пазарно детерминираната економија од обем, па оттаму потребата од поригорозна контрола и надгледување на корпоративните активности. Активностите како маркетинг, финансии, набавки, и истражување и развој, се централизирани поради трошоците. Ваквите стратегиски промени кулминираат во промени на организациската структура и дистрибуција на процесот на одлучување помеѓу претпријатието родител и деловните единици. Особено овие стратегии имаат сериозно влијание врз глобалните системи за планирање и контрола, бидејќи интегрираните структури и глобалните стратегии можат да бидат успешно имплементирани само ако се поддржани од соодветен систем на планирање. Според тоа, планирањето како функционален подсистем претставува значаен фактор за перформансите на претпријатието.

2.6 Значење на стратегиското планирање

Стратегиското планирање е значајна менаџмент алатка. Тоа се користи за да му помогне на претпријатието да функционира подобро, да ја фокусира енергијата, да се осигури дека вработените работат кон остварување на заедничките цели, да помогне во проценување на промените и прилагодување на претпријатието на промените во окружувањето.

Стратегиското планирање подразбира дисциплина и труд кои резултираат со фундаментални одлуки и активности кои го обликуваат и претставуваат претпријатието. Тоа е стратегиски процес затоа што го претставува најдобриот начин на реагирање на претпријатието на околностите во окружувањето, без разлика дали тие однапред се познати или не. Планирањето вклучува поставување цели и развој на период за да се постигнат тие цели. Процесот е систематски насочен, фокусиран и продуктивен. Стратегиското планирање претпоставува дека претпријатието мора да одговара на динамичната и променлива средина.

Стратегиското планирање е корисно и затоа што го поттикнува стратегиското размислување и води до ефикасен стратегиски менаџмент. Стратегискиот менаџмент претставува апликација на стратегиското размислување во функцијата на раководење на претпријатието. Кај стратегиското

планирање клучно е да се определи како претпријатието ќе ги оствари своите цели, а одговорот е стратегијата како сет на активности кои му овозможуваат на претпријатието да ги постигне целите. Оттука, можеме да се заклучи дека стратегиското планирање е серија на логични и креативни чекори.

Стратегиското планирање е значаен аспект на менаџерското одлучување и широко се применува. Процесот на одлучување и стратегиското планирање треба идеално да завршат со постигнување на поставените цели. Грешките при дефинирање на насоките или недостиг на креативност при идентификација на целите, несоодветната стратегија како и слабата имплементација, често се причини за неуспехот на стратегискиот план.

Планирањето е најмоќната менаџмент алатка која му е на располагање на врвниот менаџмент. Со негово внимателно и правилно користење може да се остварат огромни користи. Несоодветната употреба значи сопствено лишување од најзначајното оружје во арсеналот на менаџментот.

13. Стратегиското планирање и контролата во глобалните претпријатија

3.1 Врската на планирањето и контролата

Контролирањето претставува процес преку кој менаџерите следат и регулираат колку претпријатието ефикасно и ефективно ги извршува активностите потребни за постигнување на организациските цели. Со него се утврдува дали тековните резултати се согласуваат со планираните. Сите менаџери во претпријатието имаат одговорност за контролирањето, во смисла на оценување на учинокот и преземање на потребни акции за намалување на неефикасноста. Со планирањето и организирањето, менаџерите ја креираат организациската стратегија и структура што сметаат дека најефективно ќе му овозможи на претпријатието да ги користи ресурсите за да создаде вредност за потрошувачите. При контролирањето, менаџерите следат и оценуваат дали стратегијата и структурата на претпријатието функционираат според намерите, како можат да се подобрат и како би можеле да се променат доколку не функционираат.

Контролирањето е процес од четири фази¹⁷⁶: (1) воспоставување на стандарди за изведба; (2) мерење на самата изведба; (3) споредба на изведбата со стандардите за изведба, и (4) оценување на резултатите и преземање на корективни мерки доколку е потребно.

Контролирањето и планирањето¹⁷⁷ се две витални и тесно поврзани функции. Тоа се две фази на менаџментот кои се споредуваат со "две страни на ист медал". Користејќи ги инструментите на контрола, менаџерите можат да ги утврдат нарушувањата во деловната активност и да ги определат причините кои ја оневозможуваат ефикасноста и ефективноста на претпријатието во остварување на деловните одлуки.

Контролниот систем се состои од мерки што им помагаат на менаџерите да оценат колку ефикасно претпријатието ги произведува производите или ги обезбедува услугите. Доколку менаџерите експериментираат менувајќи го начинот на кој претпријатието ги произведува стоките или обезбедува услугите, со цел да најде поефикасен начин за производство, овие мерки им укажуваат на менаџерите колку биле успешни. Без поставен контролен систем, менаџерите не знаат на кое ниво претпријатието е успешно и како може да се подобрат резултатите, не поседува информации кои се особено значајни во глобалната конкурентска средина. Глобалните менаџерите имаат за цел да обезбедат супериорна ефикасност, квалитет, исполнување на барањата на потрошувачите и иновација - четирите главни носечки сидови на конкурентната предност.

Денес, поголемиот дел од конкуренцијата меѓу претпријатијата се заснова на зголемување на квалитетот на стоките и услугите. Организациската контрола е важна бидејќи им дава на менаџерите повратна информација за квалитетот на стоките и услугите, а со тоа и можност за негово подобрување и зголемување на конкурентската предност. Менаџерите можат да помогнат нивното претпријатие да стане подобро во исполнувањето на потребите на клиентите со поставување на соодветен контролен систем. Тој ќе овозможи оценување на извршувањето на работата од страна на вработените во контакт со клиентите, а ваквото следење ќе ги открие областите кои се слабост на претпријатието и ќе овозможи детерминирање на процедури со кои ќе се подобри извршувањето. Конечно, контролирањето може да го подигне нивото на иновација во претпријатието. Во

едно претпријатие се јавува успешна иновација кога менаџерите креираат организациска поставеност во која вработените чувствуваат дека може да бидат креативни и кога авторитетот е децентрализиран врз вработените на тој начин што тие чувствуваат слобода да експериментираат и да преземаат ризици. Одлуката за соодветни контролни системи што охрабруваат преземање ризици е значаен предизвик за менаџментот, но во овој случај, организациската култура станува позначајна.

Контролните системи се системи за формално поставување на цели, мониторинг, оценување и обезбедување на повратни информации на менаџерите за ефикасноста и ефективноста на стратегијата и организациската структура. Ефективните контролни системи ги алармираат менаџерите во случај кога има нефункционалности и им даваат време соодветно да реагираат на предизвиците и опасностите. Ефективниот контролен систем има три карактеристики¹⁷⁸: (1) доволно е флексибилен да им овозможи на менаџерите да реагираат на неочекувани настани доколку е потребно, (2) им дава на менаџерите прецизни информации и вистинска слика за резултатите на претпријатието, и (3) им обезбедува на менаџерите навремени информации бидејќи донесувањето одлуки врз основа на застарени информации е рецепт за неуспех.

Контролата е функција на секој менаџер, од линиските менаџери, кои се краткорочно ориентирани на конкретни задачи, преку менаџерите на средно ниво, кои се ориентирани на функционалните и секторските цели, до врвните менаџери, кои се ориентирани на глобалните корпоративни цели. Одговорноста за спроведување на контролата паѓа на секој менаџер кој е задолжен за спроведување на плановите.

Стратегиската контрола, во контекст на концептот на стратегиски менаџмент, претставува специјален вид на организациска контрола која се фокусира на надгледување и оценка на процесот на стратегиски менаџмент за да се осигури неговата функционална соодветност. Во суштина, стратегиската контрола подразбира осигурување дека сите резултати планирани во текот на процесот на стратегиски менаџмент, реално се остваруваат. Во таа смисла, најважната цел на стратегиската контрола е обезбедување помош на врвниот

менаџмент за остварување на целите и стратегијата преку надгледување и оценување на процесот на стратегиски менаџмент.

3.2 Креирање на ефикасна стратегиска контрола

Успешната имплементација на стратегијата во глобалните претпријатија, покрај другото бара и создавање на ефикасна стратегиска контрола. Поради комплексноста на проблематиката, многу автори предлагаат да се оперира со повеќе системи на контрола. Во зависност од (не) стабилноста на окружувањето во кое делува претпријатието, се разликуваат две форми на стратегиска контрола: контрола на тековните движења/случувања и контрола на промените кои ги врши претпријатието.

Контролата на тековните движења се применува кога се работи за претпријатие во чие окружување движењата можат да се предвидат, а контролата на промените кои претпријатието ги врши се применува во нестабилните услови кои се карактеризираат со т.н. иреверзибилни, незапирливи промени. Според Johnson и Scholes¹⁷⁹ можат да се применуваат неколку постапки на контрола кога се имплементира стратегијата:

- 1. Дистинкција помеѓу различните нивоа на контрола во претпријатието.** Се препорачува контролата да се воспоставува на три различни нивоа: стратегиско, менаџмент и оперативно ниво. Успешната имплементација на некоја нова стратегија бара контрола на сите нивоа, секоја од нив со различна цел и потреба од различни информации. Вложувањето на претпријатието во нови активности надвор од границите има потреба од контрола на стратегиско ниво преку глобалниот буџет, на менаџмент ниво се врши надгледување на трошоците и мотивацијата на вработените, а на оперативно ниво се осигурува дали рутинските задачи соодветно се извршуваат.
- 2. Креирање на центар на одговорност.** Стратегиските промени наметнуваат потреба и од ефикасна субдивизиска стратегиска контрола внатре во претпријатието. Креирањето и идентификацијата на контролниот центар на одговорност е од особена важност. Најчесто се работи за центри на приходи, центри на трошоци, профитни центри и инвестициони центри. За контролните центри се утврдуваат овластувања и одговорности, но и стандарди кои ќе служат за следење на имплементацијата на стратегиите на претпријатието. На пример,

преку центарот на приходи (како што се продажните одделенија) се контролираат приходите во однос на планираните продажни цели; преку трошковните центри (производствените одделенија, одделението за истражување и развој, административните одделенија) се контролираат трошоците во однос на стандардите или планските производствени трошоци. Инвестиционите центри контролата ја вршат преку приносите на капитал во комплетните финансиски извештаи, а профитните центри претставуваат управување со приходите и трошоците, односно со профитот како стандард за контрола. Преку центрите на одговорност се остварува т.н. постфестна контрола, поради што е потребно при создавање на ефикасен систем на стратегиска контрола да се разгледа и воведувањето на проактивно ориентирана стратегиска контрола.

3. Селекција на клучните фактори и собирање на значајни информации.

Ефикасна стратегиска контрола бара идентификација и селекција на клучните фактори кои имаат доминантно значење за успехот или неуспехот на стратегијата. Според тоа, потребно е и континуирано собирање на релевантни информации за да се врши контролата, односно оценка дали формулираната стратегија се спроведува или не и дали формулираната стратегија е сè уште валидна. Потребно е да се оцени дали конкурентите ја промениле својата стратегија под влијание на промените во стратегијата на претпријатието или другите претпријатија во гранката, како конкурентите реагирале на промените на одделни стратегиски компоненти (на пример, на воведување на нов производ, промена на промоцијата, дистрибуцијата и сл.), дали се на повидок нови технолошки пронајдоци кои можат да влијаат на работењето во индустријата, дали се очекуваат промени во однесувањето на главните стеикхолдери (владата, акционерите, синдикатите и сл.) и нивното влијание на деловната клима, како и антиципирање на однесувањето на конкуренцијата.

4. Дозвола за различни контроли. Ефикасната стратегиска контрола бара систем на контрола кој во себе ќе вклучува повеќе апликативни контроли. Потребно е да се избегнат искушенијата и проблемите кои со себе ги носат универзалните стандарди, како обемот на продажба или профитабилноста. Различните производи или активности на претпријатието бараат примена на портфолио анализа, PIMS програма и сл., за правилно да се позиционираат

производите и активностите, правилно да се постават стандардите за контрола во склад со придонесите за успех на претпријатието.

5. Користење на разумен временски период. Разумниот период на враќање може да служи како мерка на стратегиска контрола во областа на инвестициите.

6. Избегнување на несоодветни мерки. Често е тешко за одредени аспекти на стратегијата да се одредат квантифицирани мерки. Користењето на некои несоодветни мерки може да доведе до нереалност во контролата и стратегискиот менаџмент во целина.

7. Избегнување на "негативен" мониторинг. Во опасност е системот на стратегиска контрола кој се занимава со негативен мониторинг на учиноците, како на пример, идентификација само на учиноците кои се помали во однос на планските величини. Ефикасната стратегиска контрола мора да вклучува проактивна ориентација, наречена ориентација кон иднината и промените кои се случуваат во нестабилни услови. Во таков случај, потребно е да се воведат контрола на иновативните потфати, која се насочува на ревизија на комплетниот процес на стратегиско управување. Градењето на адекватен систем на стратегиска контрола подразбира и градење на соодветен информациски систем.

3.3 Врвниот менаџмент и стратегиската контрола

Стратегискиот менаџмент е примарна задача и одговорност на тимот од врвниот менаџмент¹⁸⁰, а во таа смисла и стратегиската контрола како критичен елемент на успешниот стратегиски менаџмент. Врвниот менаџмент мора да има знаење и способност да разбере, креира и имплементира стратегиска контрола во процесот на стратегиски менаџмент. Стратегиската контрола бара достигнување или одржување на постојните, веќе формулирани стратегиски импулси или преминување кон нови стратегиски насоки. Врвниот менаџмент во претпријатието мора да осигури конзистентност помеѓу четири варијабли: организациската структура, поттикнувањето или мотивацијата, информацискиот систем и вредносниот систем и нормите на претпријатието. За да може тоа да го постигне, врвниот менаџмент треба да обезбеди¹⁸¹:

1. Соодветно однесување внатре во претпријатието охрабрено од користење на организациски поттикнувачи.
2. Организациската структура да придонесува за остварување на целите.

3. Конзистентност на постојните вредности и норми во организациската култура со целите кои се остваруваат.
4. Расположливост на информациска поддршка потребна за постигнување на целите.

Посебно е значајно, но и тешко да се создаде, е адекватен систем на информации за потребите на стратегиската контрола и ревизија. Често претпријатијата ја користат поддршката од страна на менаџментот на информациони системи (management information systems - MIS), менаџмент системите за поддршка на одлучувањето (management decision support systems - MDSS) и експертските системи (expert systems - ES).

3.4 Видови контрола во глобалните претпријатија

Контролирањето поставува посебни предизвици доколку претпријатието е вклучено во глобален бизнис поради распространетоста на активностите низ светот и влијанијата на различните окружувања. Контролирање на активностите е сепак многу важна функција за глобалните менаџери. Географската дисперзија и растојание, јазичните бариери и легалните рестрикции ја комплицираат контролната функција. Состаноците, извештаите и инспекциите се типичен дел од глобалниот контролен систем.

Оценувањето на стратегијата е последната фаза во глобалниот стратегискиот менаџмент. Менаџерите треба да знаат кога одделните стратегии не функционираат добро, а оценувањето на стратегијата е примарното средство за обезбедување на таа информација. Сите стратегии се подложни на идна модификација, бидејќи надворешните и внатрешните фактори постојано се менуваат. Трите основни активности на оценувањето на стратегијата во глобалните претпријатија се: (1) преглед на надворешните и внатрешните фактори кои се основа за актуелните стратегии; (2) мерење на учинокот и (3) преземање на корективни акции. Оценувањето на стратегијата е потребно, бидејќи успехот денес не е гаранција за успехот утре.

Контролирањето вклучува оценување на резултатите во врска со плановите и целите, и одлучување за корективните акции на евентуалните девијации. Приодите за контролирање на работењето на глобалните претпријатија се различни. Претпријатијата преку контролата на

прекуокеанските активности создаваат интегрирани и координирани организациски единици. Притоа се јавуваат бројни проблеми¹⁸²: 1) конфликт помеѓу целите на глобалните активности и целите на претпријатието, 2) неусогласеност на целите помеѓу партнерите во заедничките вложувања и корпоративниот менаџмент, 3) варијации во степенот на искуство и компетенции за планирање помеѓу менаџерите на локалните деловни единици, и 4) базични филозофски несогласувања за целите и политиките на глобалните операции генерално поради културните разлики помеѓу менаџерите од матичната земја и менаџерите од земјите домаќини. Поради ваквите проблеми се применуваат различни видови на контрола на глобалните активности на претпријатијата.

Постојат два најчесто применливи комплементарни приоди на контрола во глобалните претпријатија и тоа, примена на интерна и екстерна контрола во создавање на глобалната стратегија, и примена на директна и индиректна контрола. Во контекст на интерната стратегиска контрола, менаџментот на претпријатието се концентрира на своите предности, но истовремено треба да се осигури дека постои пазар на производите или услугите кои претпријатието ги нуди. Според тоа, потребна е и екстерна стратегиска контрола, односно определување на потребите и барањата на потрошувачите за да може соодветно да се делува. Природно, секое глобално претпријатие ги зема во предвид и интерните и екстерните аспекти на контролата, посветувајќи им поголемо или помало внимание. На пример, менаџерите во американските претпријатија повеќе го применуваат интерниот приод на контрола, додека азиските менаџери екстерниот контролен приод. Глобалните претпријатија со седишта во различни европски земји, Азија или САД, преферираат различни методи на контрола, квантитативни или квалитативни методи на контрола, или пак повеќе децентрализирани или централизирани методи на контрола.

Директната контрола подразбира примена на лични или лице во лице состаноци за спроведување на контрола на активностите, при кои се елаборираат проблемите, се поставуваат цели, се врши оценување и се преземаат акции кои ќе им помогнат на единиците да ја зголемат ефективноста. Друга форма на директна контрола се посетите на врвните менаџери на деловните единици и претставништвата, при што врвните менаџери се информираат од прва рака за

проблемите и предизвиците со кои се соочуваат единиците и им нудат соодветна помош. Трета форма на директна контрола може да биде и кадровската практика во глобалните претпријатија, при што со изборот на менаџерите кои треба да управуваат со организациските единици во странство, претпријатието директно го контролира начинот на управување на деловните единици во странство. Последна форма на директна контрола е организациската структура, затоа што глобалното претпријатие со избор на структура во која единиците ќе бидат целосно одговорни за барањата на централата, се осигурува дека активностите во странство ќе бидат водени во согласност со желбите на централниот менаџмент. Индиректната контрола, пак, вклучува примена на извештаи и други пишани форми на комуникација за контрола на активностите. Често применувана форма се месечните оперативни извештаи кои се испраќаат од деловните единици во странство до централата. Други форми на дополнување на оперативните извештаи, се финансиските извештаи, како билансите на состојба, билансите на успех, извештаите на паричните текови и финансиските индикатори кои обезбедуваат информации за финансиската состојба на деловната единица. Индиректните форми на контрола се посебно значајни за глобалните претпријатија и се применуваат за следење на перформансите на месечно ниво, а директните методи на контрола поради тоа што се многу поскапи се применуваат еднаш или два пати годишно. Овој двоен приод им обезбедува на претпријатијата трошковно ефективна контрола на активностите.

Глобалните претпријатија применуваат три специфични видови на контрола во своето работење, и тоа, контрола на резултатите, контрола на однесувањето и контрола на културата. За следење на резултатот, менаџерите избираат стандарди за кои сметаат дека најдобро ќе ги измерат ефикасноста, квалитетот, иновацијата и потребите на потрошувачите на корпоративно, секторско, функционално и индивидуално ниво. Главните механизми што менаџерите ги користат за следење на резултатите се финансиските мерки на работата, организациските цели и оперативните буџети. Во обидот да го насочат однесувањето и работењето на вработените кон постигнување на организациските цели, менаџерите користат директен надзор, менаџмент според цели и бирократска контрола, со помош на правила и стандардизирани оперативни процедури. Организациската култура претставува збир од вредности,

норми, стандарди на однесување и заеднички очекувања кои ги контролираат начините преку кои поединците и групите во претпријатието комуницираат меѓу себе и работат за остварување на организациските цели. Контролата на основа на културата е контрола врз поединци и групи со исти вредности, норми, стандарди на однесување и очекувања. Организациската култура се пренесува на вработените преку вредностите на основачот, процесот на социјализација, организациските церемонии и јазикот.

14. Глобалното стратегиско планирање и методите на предвидување

4.1 Планирање наспроти предвидување

Планирањето не е предвидување. Тие се самостојни активности, различни според суштината (поимот, содржината и значењето), но според намената, предвидувањето е во функција на планирањето. Предвидувањето се однесува на формулирање на премиси и претпоставки за идните фактори на работење. Тоа подразбира антиципирање на неизвесната иднина. Предвидувањето е витален предуслов за квалитетно и ефикасно планирање, а не е еден од елементите на планирањето. Предвидувањето и планирањето се однесуваат на иднината со намера да го унапредат управувањето. Предвидувањето е претпланска активност која не поставува конкретни задачи и има за резултат претпоставки за идното дејство на факторите на работење и прогнози како исход на саканата акција. Планирањето, пак, поставува конкретни задачи за секој носител на планската дејност во претпријатието. Планирањето¹⁸³ има за резултат цели, како насоки за развојот, политики како насочување на одлучувањето за плановите и одлучувањето на деловните функции, и планот како квантитативна и квалитативна димензија на целите, односно политиките и како средство за акција и инструмент за вреднување на резултатите од трудот. Предвидувањето се користи со намера да ја намали неизвесноста и да ја направи потранспарентна иднината, а врз таа основа, планирањето треба да го усогласи и насочи идниот развој на претпријатието во прогнозираното окружување.

Предвидувањето¹⁸⁴ претставува умствен процес и свесно врз наука заснована стручна дејност, на прогнозирање на идното дејство на факторите на работење и на исходот на саканата акција со цел да се намали неизвесноста и

ризикот при подготвување и донесување на одлуките. Во претпријатието, внатрешниот и надворешниот систем на информации и предвидувањето се во непосредна врска и зависност. Од една страна, системот на информации е предуслов за предвидување, а од друга страна предвидувањето има за резултат податоци и информации кои служат за ефикасно и рационално планирање. Предвидувањето е примарен извор на антиципативни податоци и информации. Според тоа, предвидувањето има и двојна улога и значење за процесот на одлучување; прво, тоа има информативен карактер и покажува во какви услови треба да се остварува одлуката и служи како аргумент за одлуката која треба да се подготви; и второ, тоа го насочува одлучувањето.

Планирањето е процес кој резултира со плански одлуки за целите, политиките и плановите и претставува метод за насочување на развојот на претпријатието кој се заснова на претпоставките за иднината. Претпоставките се резултат на процесот на предвидување.

McConkey¹⁸⁵ ги дефинира претпоставките како "најдобро презентирани процени на влијанието на главните надворешни фактори врз кои менаџерот има мала или никаква контрола, но кои може да извршат значително влијание врз учинокот или способноста да се постигнат посакуваните резултати." Со идентификување на идните појави кои би можеле да имаат големо влијание врз работењето на претпријатието и со правење разумни претпоставки за овие фактори, стратегистите можат успешно да го спроведуваат процесот на глобален стратегиски менаџмент. Претпоставките се потребни само за идните трендови и настани за кои е најверојатно дека ќе имаат значително влијание врз бизнисот на претпријатието. Засновани врз најдобрите информации, претпоставките служат како контролни точки за валидноста на стратегиите. Ако идните појави значително отстапуваат од претпоставките, тогаш ќе бидат потребни корекции. Претпријатијата кои имаат најдобри информации, поставуваат и најточни претпоставки, кои пак можат да доведат до поголема конкурентска предност.

Предвидувањето¹⁸⁶ во глобалните претпријатија е комплексна активност заради факторите како што се: технолошката иновација, културните промени, новите производи, подобрените услуги, појаките конкуренти, промените во владините приоритети, променливите општествени вредности, нестабилните

економски услови и непредвидливите настани. Често менаџерите мора да се потпрат на објавените прогнози за ефикасно да ги идентификуваат клучните надворешни можности и закани. Многу публикации и интернет извори вршат прогнози на надворешните варијабли. Репутацијата и успехот на овие публикации зависат делумно од точните прогнози. Според тоа, објавените извори на информации може да понудат одлични предвидувања. Но, понекогаш претпријатијата мора да развијат и свои предвидувања.

Повеќе претпријатија годишно ги прогнозираат своите приходи и профити, а понекогаш го прогнозираат и уделот на пазарот или лојалноста на клиентите. Ниедна прогноза не е перфектна, а некои прогнози се дури и многу неточни. Овој факт ја нагласува потребата стратегистите да посветат доволно време и напори да развијат внатрешни прогнози. Клучните надворешни можности и закани може ефикасно да се идентификуваат само преку добри прогнози. Точните прогнози може да обезбедат голема конкурентска предност на претпријатието. Според тоа, предвидувањата се од витално значење за процесот на стратегиски менаџмент и за успехот на глобалните претпријатија. Бидејќи прогнозирањето е толку важно во стратегискиот менаџмент и бидејќи способноста да се прогнозира е суштинска, потребна е примената и на одредени алатки, инструменти или методи за предвидување од страна на глобалните претпријатија.

4.2 Методи на предвидување

Методите за предвидување можат да се систематизираат во три групи: квантитативни техники или каузални методи, статистички методи, и квалитативни техники или интуитивни методи за предвидување, врз основа на начинот на организирање и спроведување на предвидувањето, застапеноста на расудувањето и фактите.

Најчесто се применуваат класичните методи на предвидување¹⁸⁷ кои ги опфаќаат методот на екстраполација, методот на процени и методот на симулација.

Методот на екстраполација за предвидување на идни деловни случувања вклучува временски серии од минатото од најмалку 10 години, кај долгорочните предвидувања, и 10 случувања од најблиското минатото кога се работи за краткорочни предвидувања. На тој начин се добиваат проектирања на иднината

на основа на искуствата од минатото, односно екстраполација на трендот кој се заснова на некои поранешни параметри или функционални карактеристики. Во врска со случувањата кои можат квантитативно да се изразат, се применуваат квантитативни методи на предвидување кои се систематизираат во четири групи: методи на временски серии, методи на експланација, економетриски методи и мониторинг приод.

Методот на процени се заснова на собирање, анализирање и усовршување на одговорите на голем број на стручњаци за одредени прашања од нивната област на експертиза. Овие методи се развиле во поново време како додаток на бројните квантитативни методи и се нарекуваат интуитивни методи. Тие се неквантитативни методи прилагодливи на сложените потреби на практиката, пазарот и човечките односи. Имаат сосема спротивно значење од поимот на интуиција, односно предвидувањето се врши со поддршка на квантитативни анализи на кои се додаваат сложени квалитативни анализи. Овие методи се делат на два основни видови, индивидуални процени на експертите и групни процени на експертите. Индивидуалните процени се темелат на претпоставката дека избраниот експерт поседува знаење од подрачјето за кое се врши предвидувањето и има докажани квалитети па според тоа ќе може сам да ја изработи прогнозата. Експертот применува методи со помал обем, како што се методите на интервју, мали аналитички процени и сл. Групната процена на експертите се користи за прогнозирање на сложени општествени појави за кои е потребно висок степен на сигурност. Постојат два начини на групни процени, комисиjsки и поединечен начин на проценка. Најчесто користени методи за групна проценка се делфи методот, методот на сценарија и методот на утопија.

Методите на симулација се темелат на изградба на модел со помош на кој со промена на варијаблите се симулира однесувањето на претпријатието во иднина. Методот на симулација го опишува однесувањето во реалноста преку збир на зависни варијабли, како што се профитот, пазарот, продажната цена, стапката на инфлација, промените на цените на конкурентите и стапката на невработеност. Менаџерите ги користат методите на симулација за предвидување на ефектите на промената на окружувањето, на пример, каков профит да се очекува наредната година доколку се зголеми стапката на инфлација, а

претпријатието продолжи со постојното производство, какви ќе бидат ефектите од промените во глобалното окружување врз претпријатието доколку неговите стратегии останат непроменети и сл. Оваа метода е една од најприменуваните од времето на појавата на компјутерските симулации со што се намалуваат трошоците, резултатите се искажуваат нумерички со анимации и графикони и можат да имаат широка примена.

Изборот на соодветен метод на предвидување зависи од пет фактори: софистицираност на методите и корисниците, расположливото време и ресурси, карактеристики на одлуките, расположливите податоци и законитоста на податоците.

Формалното планирање се смета дека е најкорисно во случаи кога задачите се комплексни, кога се јавуваат промени кај претпријатието, кај конкурентите или во окружувањето, кога неизвесноста и несигурноста се високи и кога пазарот е неефикасен. Формалното стратегиско планирање и предвидувањето се меѓусебно поврзани и имаат големо значење за стратегиското одлучување¹⁸⁸. Методите за предвидување се користат за развој на плановите на претпријатието. Процесот на планирање создава збир на планови кои ги опишуваат целите и алтернативните стратегии. Планирањето ги обезбедува стратегиите врз основа на предвидувањата, додека предвидувањето ги оценува резултатите врз основа на плановите. Планирањето се однесува на она што претпријатието треба да го направи додека предвидувањето се однесува на она што би се случило доколку претпријатието имплементира одредена стратегија во одредено окружување.

Методите на формалното предвидување помагаат да се подобри планирањето на два начини. Прво, тие можат да ја зголемат точноста и да ја намалат несигурноста. Второ, тие можат да обезбедат подобри процени на степенот на несигурност или ризик. Подобрената прецизност и подобрите процени на ризикот се потребни за различните фази на процесите на предвидување и планирање. Постојат неколку различни методи на предвидувања за различни потреби во процесот на планирање на претпријатието, методи за предвидување на окружувањето, предвидување на индустријата, предвидување на активностите на претпријатието, предвидување на активностите на конкурентите, предвидување на пазарниот удел и предвидување на трошоците¹⁸⁹.

Овие предвидувања овозможуваат да се пресметаат предвидувањата на продажбите и да се проценат користите и трошоците за секој стеикхолдер.

Предвидувањето започнува со предвидување на окружувањето. Тоа се концентрира на идентификација на значајните фактори на окружувањето и насоката на нивните промени, определување на можните состојби на окружувањето и предвидување на нивната веројатност со што обезбедуваат идеи за стратегии кои претпријатието треба да ги земе во предвид. Предвидувањето на окружувањето ги определува потенцијалните ефекти на окружувањето врз претпријатието и индустријата, и може да помогне во обезбедување на подобри предвидувања на индустријата (вкупната побарувачка на одреден производ на даден пазар). Најкорисни методи за предвидување на можните состојби во окружувањето се структурните методи за расудување.

За да се остварат предвидувања на индустријата, треба да се проценат тековните продажби, а потоа и промените. Предвидувањата на индустријата може да се направат за секоја можна состојба на окружувањето и за различни претпоставки за идното однесување на претпријатијата во индустријата. Најкорисни метода за оценување на тековните продажби се методите за расудување, додека економетриските методи и методите на сегментација се користат за предвидување на промените.

Предвидувањата се потребни за секој од главните производи и пазари на претпријатието. На тој начин претпријатието може да предвиди кои активности да ги преземе. Претпријатијата или немаат оперативни стратегии или пак не ги следат. Идеално, оптималната стратегија на претпријатието ќе биде директно претворена во акции. Сепак, реалната стратегија често отстапува од предложената како резултат на комуникациски проблеми, недостаток на интерес, отпор кон стратегијата од страна на вработените, недоволни ресурси во претпријатието или одлука да се напушти стратегијата како резултат на промени во окружувањето (на пример, промени во достапната технологија). За да се предвидат активностите кои претпријатието ќе ги преземе, најчесто се користат анкетите (прашалници) или групните интервјуа на клучните носители на одлуки и стеикхолдери.

Активностите на претпријатието се под влијание на активностите и на конкурентите, поради тоа потребно е да се предвиди и како конкурентите би реагирале на промените во окружувањето. Кај индустриите кои не се високо конкурентни, може да се предвидува и како конкурентите би реагирале на големи промени на стратегијата од страна на претпријатието. Конкурентските активности можат да се предвидат со примена на историските аналогии или методот на симулација.

Со предвидување на активностите и реакциите на претпријатието и неговите конкуренти ќе се овозможи и предвидување на пазарниот удел на претпријатието. На тој начин, предвидувањето на продажбите ќе може да се пресмета врз основа на предвидувањата на индустријата и пазарниот удел. Пазарниот удел може да се предвиди со екстраполација или расудување, при големи промени во стратегијата посоодветни се економетриските модели, но кога има недостиг на податоци тогаш може да се примени методот на процени.

Трошоците, исто така, треба да се предвидуваат. Овие предвидувања главно зависат од промените на окружувањето, активностите кои ги презема претпријатието и нивото на продажби на претпријатието. На тој начин, претпријатието е во состојба да ги предвидува резултатите. Претпоставките за продажбите и трошоците овозможуваат претпоставки и за профитот. Исто така, се овозможува да се предвидат и користите и трошоците за секој од стеикхолдерите на претпријатието. Методите кои се применуваат за предвидување на трошоците зависат и од индустријата, стратегијата и стеикхолдерите, а најчесто се применуваат методите на екстраполација, кривата на знаење, кривата на искуство, но најдобро е да се користат повеќе различни методи поради потенцијалот за грешки.

За да се утврди врската¹⁹⁰ помеѓу стратегиското планирање и предвидувањето, треба да се разбере дека при вршење на предвидувањето треба да се земат во предвид стратегиите, а дека при планирањето потребно е да се остварени точни предвидувања на окружувањето и влијанијата на различните стратегии. Искуствата од практиката покажуваат дека предвидувањето и планирањето се особено значајни за претпријатијата, а предвидувањето е клуч и основно средство за успешното планирање.

15. Глобалното стратегиско планирање наспроти процесот на стратегиско размислување

5.1 Разлики меѓу стратегиското размислување и стратегиското планирање

Стратегиското планирање и стратегиското размислување, иако се тесно поврзани и комплементарни, сепак се два различни концепти. Стратегиското размислување подразбира севкупно набљудување на претпријатието. Тоа може да се објасни преку шест димензии¹⁹¹: визија на иднината, стратегиска формулација и имплементација, менаџерска улога во подготвување на стратегијата, контрола, менаџерска улога во имплементацијата, подготвување на стратегијата, и процесот и резултатите. Стратегиското размислување¹⁹² е екстремно ефективна и вредна алатка и бара развој на вештини на креативност, решавање на проблеми, тимска работа и критичко размислување. Тоа е вештина која се учи. Фазите во градење на вештините за стратегиско размислување се¹⁹³:

1. Критичко испитување и оценување на постојната ситуација. Утврдување на работите кои треба да се спроведуваат и потребата да се реализираат на одреден начин, но и борба против менталитетот “ние секогаш така работиме”.
2. Разгледување на бизнисот како севкупен систем. Стратегиските размислувачи го гледаат својот бизнис како целина со неговите предности, слабости, можности и закани.
3. Фокус на иднината. Стратегиското размислување е ориентирано на иднината. Пред да се земе во предвид остварливоста на идеите, треба да се утврди нивниот потенцијален придонес за иднината на претпријатието.
4. Континуирано барање на повратна информација од потрошувачите. Стратегиското размислување не може да биде ефективно ако се врши во вакуум.
5. Обезбедување на реални податоци за потврдување. Стратегиското размислување бара предвидување на иднината кое мора да биде реално. Прибирање на веродостојни податоци за оправдување, поткрепа и потврда на предвидувањата.

6. Усогласување на мислењата. Преглед на организациската структура со цел утврдување дали претпријатието и лидерите се во можност да ја остварат визијата.
7. Подготвеност да се земат во предвид промените и неочекуваните предизвици. Флексибилноста е клучниот елемент на стратегиското размислување.

Стратегиското планирање, пак, е континуиран процес на планирање кој се потпира на силно стратегиско размислување. Доколку се врши соодветно, стратегиското планирање не претставува само еднократен или годишен настан. Тоа е тековен процес, кој се ревидира квартално, а влијае на организациските иницијативи, планови и активности. Стратегиското размислување и стратегиското планирање се значајни¹⁹⁴, односно витални за претпријатието, и не можат да се игнорираат.

Разликата на стратегиското планирање од стратегиското размислување произлегува од тоа што стратегиските размислувачи прават реална концептуална разлика помеѓу стратегија и тактика, размислување и планирање. Стратегиското планирање според нив е во врска со контролата, предвидувањето, анализата и програмирањето.

Стратегиските размислувачи ги применуваат заклучоците на Mintzberg (1994) за трите грешки својствени за традиционалното планирање. Прва е заблудата на предвидувањето, односно претпоставката дека може да се контролираат настаните преку формален процес кој инволвира луѓе ангажирани во креативна или рутинска работа. Втора е заблудата на издвојувањето, која претпоставува дека може да се одвои планирањето од извршувањето. На пример, планските одделенија задолжени за програмирање на организациските активности не можат да бидат целосно одвоени од линиските функции задолжени за спроведување на тие активности. Стратегиското размислување ги интегрира организациските активности и планирањето на начин кој им овозможува двострано информирање. Третата заблуда е формализацијата, која сугерира дека преку правилна анализа, креирање на логички процедури и имплементација на специфична тактичка контрола, можат да се нормализираат и да се повторуваат скоро сите организациски активности за да се постигнат вообичаените организациски резултати. Сепак, искуството сугерира дека таквата контрола е

невозможна, затоа што реалноста покажува дека аномалиите, променливоста на човековото однесување и ограничувањата на анализата се значаен фактор за организациските резултати и нивното занемарување е ризично и води кон непотполно планирање.

Стратегиското размислување бара способност за синтеза, а не за анализа, но и фокусирано внимание за сфаќање и интернализација на формалните и неформалните функции на претпријатието со што се овозможува флексибилноста, иновацијата и креативноста да добијат исто или поголемо значење од вообичаените процедури. Разликата помеѓу традиционалното планирање и стратегиското размислување станува сè поочигледна кога се земаат во предвид овие заблуди и грешки, а начинот на размислување истите треба да ги надмине.

Според J. M. Liedtka, стратегиското размислување се разликува од стратегиското планирање според димензиите на стратегискиот менаџмент наведени во табела 4-1.

Табела 4-1 Разлики меѓу стратегиското размислување и стратегиското планирање		
	Стратегиско размислување	Стратегиско планирање
Визија на идната стратегиска формулација и имплементација	Само формата на иднината може да се предвиди. Формулацијата и имплементацијата се интерактивни наместо последователни и засебни.	Иднината е предвидлива и јасна во детали. Улогите на формулација и имплементација може да бидат јасно поделени.
Менаџерската улога во креирање на стратегијата	Менаџерите на ниско ниво имаат учество во креирање на стратегијата како и поголема слобода да одговорат опортунистички на ново развиените услови.	Сениор менаџерите ги добиваат информациите кои им се потребни од менаџерите на пониско ниво и потоа ги користат за да креираат план, кој последователно се

		пренесува до останатите менаџери за имплементација.
Контрола	Се потпира на авто-референтноста - чувство на стратегиска намера и цел вградени во свеста на менаџерите во претпријатието која ги насочува нивните избори на дневна основа во процес кој е често тешко да се измери и да се следи одозгора.	Спроведува контрола преку систем на мерки, претпоставувајќи дека претпријатијата можат да ги мерат и следат важните варијабли прецизно и брзо.
Менаџерската улога во имплементацијата	Сите менаџери го сфаќаат поголемиот систем, врската помеѓу нивните улоги и функционирањето на целиот систем, како и меѓузависноста помеѓу различните улоги кои го сочинуваат системот.	Менаџерите на ниско ниво треба да ги познаваат само нивните улоги и се очекува да ја бранат само својата територија.
Креирање на стратегијата	Ги гледа стратегијата и промените како неизбежно поврзани и претпоставува дека изнаоѓањето на нови стратегиски опции и нивната успешна имплементација се потешки и позначајни од нивното оценување.	Предизвикот за поставување на стратегиските насоки е примарно аналитички.
Процес и резултати	Го гледа процесот на планирање како значаен елемент на додадена	Фокусот е на креирање на планот како крајна цел.

	вредност.	
--	-----------	--

Извор: Liedtka, J.M. (1998), "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35

Mintzberg поставува разлика помеѓу стратегиското планирање, дефинирано како систематско програмирање на претходно идентификуваните стратегии, и стратегиското размислување како поинтегрирана перспектива на претпријатието. Интензивното истражување на стратегијата од различни нови аспекти влегува во рамките на концептот наречен стратегиско размислување. Не постои генерално прифатена дефиниција за терминот, ниту генерален договор за улогата и значењето, ниту пак стандардизирана листа на компетенции за стратегиските размислувачи. Сепак, многумина се сложуваат со констатацијата дека традиционалните модели за формулирање на стратегијата (кои примарно се засноваат на стратегиското планирање) не функционираат најдобро.

Според Graetz¹⁹⁵, стратегиското размислување и стратегиското планирање се различни, но меѓусебно поврзани и комплементарни мисловни процеси кои мора да се одржуваат и меѓусебно поддржуваат за остварување на ефективен стратегиски менаџмент. Моделот на Graetz смета дека улогата на стратегиското размислување е да трага по иновации и да предвидува нови и различни иднини кои може да ја поттикнат претпријатието да ги предефинира своите основни стратегии, а дури и индустријата. Улогата на стратегиското планирање е да ги реализира и поддржи стратегиите кои се развиени преку процесот на стратегиско размислување и да ги интегрира во бизнисот.

5.2 Карактеристики на стратегиското размислување

Следејќи го моделот на Mintzberg, Liedtka (1998) развил нов модел кој го дефинира стратегиското размислување како посебен начин на размислување, со специфични и јасно препознатливи карактеристики. Liedtka¹⁹⁶ утврдил пет главни карактеристики на стратегиското размислување во практиката.

Првата карактеристика е системската перспектива, се однесува на способноста да се разберат импликациите на стратегиските акции. Стратегискиот размислувач има ментален модел на целокупниот систем на создавање на вредноста, на неговата улога во него и ги разбира меѓузависностите во рамките на системот. Овој модел мора да го инкорпорира разбирањето на екстерниот и

интерниот контекст на претпријатието. Способноста на претпријатието да се справи со конкуренцијата и променливоста на окружувањето подразбира стратегиско размислување за алијансите кои се склучуваат и позиционирањето во рамки на глобалниот пазар. Покрај разбирањето на надворешниот бизнис систем во кој претпријатието делува, стратегиските размислувачи мора да водат сметка и за врските помеѓу интерните делови кои ја сочинуваат целината на претпријатието. Системската перспектива им овозможува на индивидуите да ја разјаснат својата улога во рамките на глобалната системска слика, како и влијанието на нивното однесување на другите делови на системот и на финалните резултати. Овој приод се однесува не само на усогласување на стратегиите на корпоративно, бизнис и функционално ниво, туку и на персонално ниво.

Втората карактеристика на стратегиското размислување е фокусираната намера, што значи порешителни и помалку деконцентрирани од конкурентите на пазарот. Liedtka ја опишува стратегиската намера како фокус кој им овозможува на индивидуите во рамките на претпријатието да ја распоредуваат и зголемуваат нивната енергија, да го фокусираат нивното внимание, да одолеат на пречките и да се сконцентрираат колку што е потребно за да ги постигнат целите. Во контекст на променливо окружување, ова може да биде најсилниот ресурс за успех на претпријатието. Според тоа, стратегиското размислување базично се занимава со континуирано обликување и предефинирање на стратегиската намера.

Временското размислување како трета карактеристика на стратегиското размислување значи истовремено да се земаат во предвид минатото, сегашноста и иднината за да се креира подобро одлучување и побрза имплементација. Стратегијата не е управувана само од страна на идните намери. Таа е јазот помеѓу денешната реалност и критичните намери за иднината. Сценарио планирањето¹⁹⁷ е практична примена и вклучување на временското размислување во креирање на стратегијата. Според Hamel и Prahalad (1994), стратегијата не се заснова само на иднината туку и на јазот помеѓу тековната реалност и идната намера. Традиционалниот приод на креирање на стратегијата се фокусира на степенот на усогласеност помеѓу постојните ресурси и тековните можности, додека

стратегиската намера креира екстремна неусогласеност помеѓу ресурсите и амбициите. Според тоа, со спојување на минатото со сегашноста и нивно поврзување со иднината, стратегиското размислување секогаш го инкорпорира времето.

Четвртата карактеристика е тоа што стратегиското размислување е управувано од хипотези, кои обезбедуваат креативното и критичкото размислување да бидат инкорпорирани во креирање на стратегијата. Оваа компетентност експлицитно го вклучува научниот метод во стратегиското размислување преку генерирањето на хипотези и тестирањето, како клучни активности. Во окружувањето кое овозможува приод до поголем обем на информации, но намалено време за размислување, способноста за развој на добри хипотези и нивно ефикасно тестирање, е многу значајна. Стратегиското размислување е истовремено креативно и критичко, но истовремено постигнување на двата видови на размислување е тешко, поради потребата да се исклучи критичкото расудување за да се размислува покреативно.

Последната петта карактеристика на стратегиското размислување е интелегентниот опортунизам, што подразбира да се искористат поволните можности. Дилемата за користење на добро артикулирана стратегија која ефективно и ефикасно ќе ги канализира организациските напори, мора секогаш да биде балансирана со ризиците од губење од вид на алтернативните стратегии кои се подобро прилагодливи на променливото окружување. Суштината на оваа карактеристика е идејата на отвореност кон нови искуства, што овозможува искористување на предностите на алтернативните стратегии. Во примената на интелегентниот опортунизам, претпријатието треба сериозно да го земе во предвид придонесот на менаџерите на пониско ниво или иновативните вработени, кои може да бидат многу корисни во идентификацијата на алтернативните стратегии кои се посоодветни на окружувањето.

Liedtka (1998) смета дека земени како целина, сите овие пет елементи го опишуваат стратегиското размислување како широко гледиште кое ги опфаќа целината и врските помеѓу деловите, како низ вертикалните нивоа на стратегија, така и низ хоризонталните елементи на целокупниот систем на вредности. Претпријатијата кои успеваат да ја вградат способноста за стратегиско

размислување во рамките на нивната организациска структура, создаваат и нов извор на конкурентска предност. Нивната целокупна системска перспектива ќе им овозможи да го редизајнираат деловниот процес за да остварува поголема ефикасност и ефективност. Нивната фокусирана намера ќе ги прави поодлучни и помалку деконцентрирани од конкурентите. Нивната способност за временско размислување ќе го зголеми квалитетот на одлучување и брзината на имплементација. Капацитетот за генерирање и тестирање на хипотези ќе овозможи инкорпорирање на критичко и креативно размислување во нивниот бизнис процес. Интелигентниот опортунизам ќе им овозможи на претпријатијата да бидат повеќе одговорни на локалните можности.

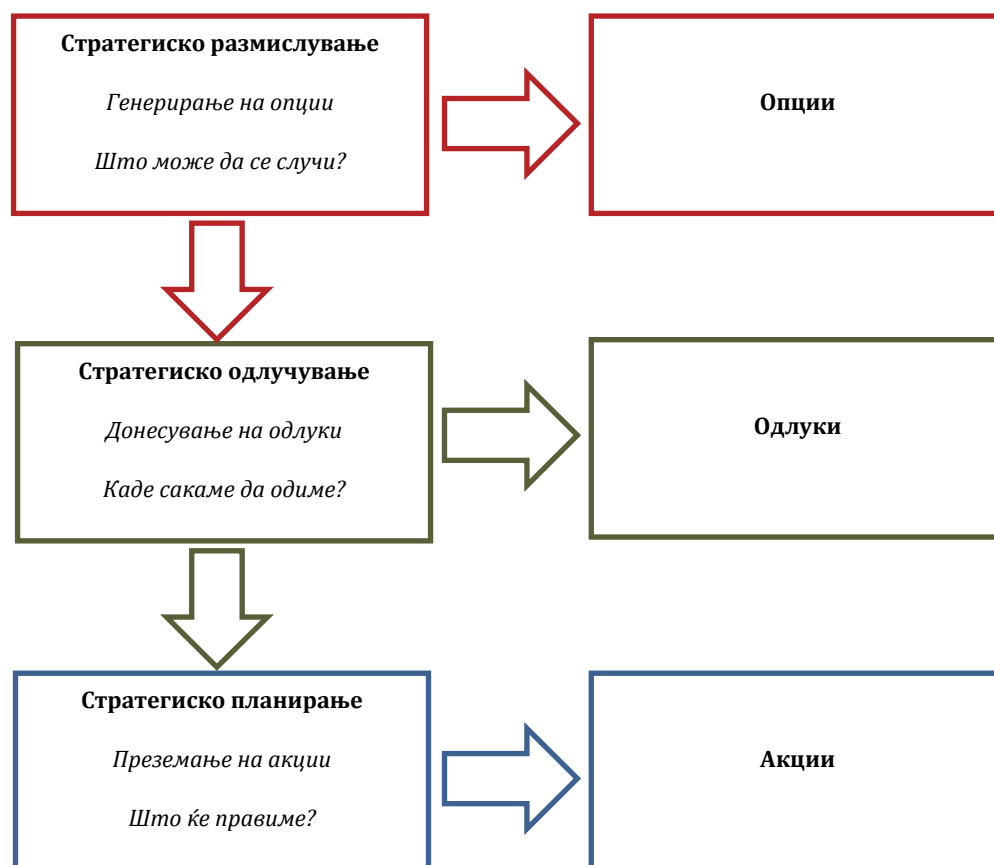
Комбинираниот ефект на овие карактеристики овозможува креирање на стратегиско размислување и три значајни стратегиски способности за претпријатието, односно креирање на супериорна вредност за потрошувачите, креирање на производи тешки за имитација од страна на конкурентите и полесно приспособување на претпријатието на промените.

Стратегиското планирање и стратегиското размислување се две различни страни на иста паричка, и секоја посебно е потребна, но недоволна за ефикасен стратегиски менаџмент. Според тоа, тие мора да функционираат заедно за да добие максимална корист. Целта¹⁹⁸ на стратегиското размислување е да открие нови и имагинативни стратегии кои можат да ги променат правилата на конкурентската игра и да ги предвидат потенцијалните иднини, кои значајно се разликуваат од сегашноста. Стратегиското планирање ги операционализира стратегиите развиени со стратегиското размислување и го поддржува процесот на стратегиско размислување. Врската на стратегиското размислување и стратегиското планирање е претставена на слика 4-3.

Поделеноста помеѓу аналитичките аспекти на формирањето на стратегијата (стратегиското планирање) и креативните аспекти (стратегиското размислување), остава впечаток дека овие два приоди за креирање на стратегијата се некомпатибилни еден со друг. Но, голем број врвни теоретичари и практичари, сметаат дека и двата приоди се потребни за еден сериозен процес на креирање на стратегија. Креативните пионерски стратегии кои произлегуваат од

стратегиското размислување треба да се операционализираат преку конвергентна и аналитичка мисла (стратегиско планирање).

Планирањето е од витално значење, но не може самостојно да создаде уникатни стратегии кои ќе ги предизвикаат индустриските граници и предефинираат индустриите, освен ако процесот не се стимулира со креативна мисла како што е примената на алтернативните сценарија за иднината. Суштината е дека стратегиското планирање и стратегиското размислување¹⁹⁹ се потребни и се недоволни еден без друг во рамките на еден ефективен режим на креирање на стратегија. Вистинскиот предизвик е како да се изгради процес на планирање кој го инкорпорира, а не потценува стратегиското размислување.



Слика 4-3 Врската на стратегиското размислување и стратегиското планирање

Извор: http://www.lgpro.com/sigs/Corporate_Planners_Network/Maree%20Conway.pdf (пристапено на 17.09.2011)

Стратегиското размислување денес има зголемено внимание и значајно место во рамките на процесот на планирање. Претходниот недостиг на јасна определба на природата и импликациите на овој концепт доведувале до конфузија, сметајќи го стратегиското размислување како алтернатива за

стратегиското планирање, повисока цел од стратегиското планирање или како приод кој е крајно некомпатибилен со стратегиското планирање. Соодветното дефинирање на стратегиското размислување укажува на клучен концепт за опстанокот на претпријатието во време на брзи промени, кој може ефективно да се приспособи во рамките на еден прогресивен режими на креирање на стратегијата за да го поддржи стратегиското планирање, затоа што претпријатијата имаат потреба од рамка во која стратегиското размислување и стратегиското планирање функционираат како тандем.

Фусноти:

¹⁵⁶ Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2009), *Деловно планирање*, 4-то издание, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 179

¹⁵⁷ Ibid. , стр. 190

¹⁵⁸ Ibid. , стр. 193

¹⁵⁹ Luthans, F. and Doh, J.P. (2009), *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, 7th edition, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 255

¹⁶⁰ Kotabe, M. (1998), *Global Sourcing Strategy in the Pacific: American and Japanese Multinational Companies*, Black-well, Malden, MA, pp. 237-256

¹⁶¹ Luthans, F. and Doh, J.P. (2009), *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, 7th edition, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 256

¹⁶² Hodgetts, R.M. (1998), *Measures of Quality and High Performance* American Management Association, New York, p. 118

¹⁶³ Luthans, F. and Doh, J.P. (2009), *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, 7th edition, McGraw-Hill Irwin, New York, p. 259

¹⁶⁴ Frigo, M. (2004), "Strategy and Execution: A Continual Process", *Strategic Finance*, April, pp. 7-9

¹⁶⁵ Nirmul, A.G. (2005), "Implementing Strategy-Focused Business Planning", *Harvard Business Publishing Newsletters*, 15th January, p. 8

¹⁶⁶ Ibid., p. 10

¹⁶⁷ Ibid., p. 13

¹⁶⁸ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/smresources.htm> (пристапено на 15.10.2011)

¹⁶⁹ Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, 2-ро издание, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 152

¹⁷⁰ Ibid., стр. 171

¹⁷¹ Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2008), *Strategic management and business policy*, 11th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 168

¹⁷² Ibid., p. 169

¹⁷³ Capon, N., Christodoulou, C., Farley, J.U. and Hulbert, J. (1984), "A Comparaison of Corporate Planning Practice in American and Australian Manufacturing Companies", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 41-45

- ¹⁷⁴ Welge, M.K. (1982), "Planning in Germain Multinational Corporations", *International Studies of Management and Organization*, Spring, pp. 6-37
- ¹⁷⁵ Welge, M.K. and Kenter M.E. (1988), "Impact of Planning on Control Effectiveness and Company Performance," *Management International Review*, Vol. 20, No.2, pp. 4-15
- ¹⁷⁶ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 285
- ¹⁷⁷ Ibid. , p. 280
- ¹⁷⁸ Ibid. , p. 282
- ¹⁷⁹ Ibid. , p. 283
- ¹⁸⁰ Ibid. , p. 291
- ¹⁸¹ Luthans, F. and Doh, J.P. (2008), *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, 7th edition, McGraw-Hill, New York, p. 340
- ¹⁸² Ibid., p. 343
- ¹⁸³ Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2009), *Деловно планирање*, 4-то издание, Економски факултет Скопје, Скопје, стр. 226
- ¹⁸⁴ Ibid. , стр. 206
- ¹⁸⁵ Kenneth, A. (1983), *The Strategic Management Handbook*, McGraw Hill, New York, pp. 2-5
- ¹⁸⁶ Chambers, J.C., Mullick, S. and Smith, D.D. (1974), *An Executive's Guide to Forecasting*, John Wiley, New York, p. 45
- ¹⁸⁷ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadzment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 79
- ¹⁸⁸ Hogarth, R.M. and Makridakis, S. (1981), "Forecasting and Planning: An Evaluation," *Management Science*, Vol. 27, pp. 115-138
- ¹⁸⁹ <http://marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/armstrong2/strategicplanning.pdf> (пристапено на 27.05.2011)
- ¹⁹⁰ Kenneth, A. (1983), *The Strategic Management Handbook*, McGraw Hill, New York, pp. 2-32
- ¹⁹¹ <http://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf> (пристапено на 22.08.2011)
- ¹⁹² Bonn, I. (2001), "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, Vol. 39, No.1, pp. 63 - 76
- ¹⁹³ Ibid., p. 69
- ¹⁹⁴ http://www.sixdisciplines.com/_blog/The_Six_Disciplines_Blog/post/Strategic_Thinking_vs_Strategic_Planning/ (пристапено на 11.09.2011)
- ¹⁹⁵ Graetz, F. (2002), "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, pp. 456-462
- ¹⁹⁶ Liedtka, J. M. (1998), "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35
- ¹⁹⁷ Schoemaker, P.J.H. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 25-40
- ¹⁹⁸ Abraham, S. (2005), "Stretching Strategic Thinking," *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5, pp. 5-12
- ¹⁹⁹ Hussey, D. (2001), "Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: Critical Factors for Strategic Success", *Strategic Change*, Vol. 10, No. 4, pp. 201-213

Г Л А В А 5

УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ КАЈ ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

*Неуспешното планирање значи планирање на
неуспех.*

Бенџамин Франклин

1. Странските инвестиции и глобалните претпријатија во Република Македонија

Странските директни инвестиции се најкомплексни методи за влез на странскиот пазар кои бараат значително вложување на средства и локално присуство и делување во целните земји. Тие, исто така, со себе носат поголем ризик за разлика од другите неинвестициските методи за настап на претпријатијата на меѓународниот пазар.

Основен предуслов за привлекување на странски директни инвестиции е заштита и гарантирање на правата што произлегуваат од сопственоста на странските претпријатија, како што е слободното располагање со вложениот капитал и профитот остварен од работењето, трансфер на истите, заштита на правата што произлегуваат од интелектуалната сопственост, обезбедување на еднаков третман со домашните инвестиции т.н. „национален третман ” и сл.

Ниското ниво на инвестиции во Република Македонија во периодот до 2002-та година е резултат на три групи фактори: некомерцијалните ризици (политичко безбедносната нестабилност); економските фактори (големината и апсорпциската моќ на пазарот, ниското ниво на раст на БДП, методот на приватизација кој ги фаворизираше домашните менаџери, зголемената конкуренција за привлекување на странски инвестиции на светско и регионално ниво); и несоодветната институционална рамка (недостаток на предвидливост поради промени во правните прописи, слабост на институциите кои се рефлектираат во бирократски пречки, недостаток на транспарентност во нивната работа, бавниот и неефикасен судски систем).

Во последните десет години, Република Македонија има изградено политика за создавање на поволно окружување за привлекување на странските директни инвестиции, која поткрепена со добро дефинирана информативна и пропагандна дејност придонесува земјата да стане атрактивно место за странските инвеститори и прилив на странски директни инвестиции.

Нивото на странски директни инвестиции во Република Македонија се зголемува од 2002-та година, при што својот максимум го достигнува во текот на 2007-та и 2008-та година со инвестиции од околу 600 милиони американски

долари, за потоа да следи благо опаѓање на инвестициите како резултат на светската економска криза во последните две години, табела 5-1.

Табела 5-1 Текот на странски директни инвестиции во Република Македонија

Година	Странски директни инвестиции (во американски долари)
2010	207,5
2009	197,1
2008	587,0
2007	699,1
2006	424,2
2005	97,0
2004	323,0
2003	117,8
2002	105,6

Извор: Извештај за меѓународната инвестициска позиција на Република Македонија за 2010 година, *НБРМ*, Скопје, септември 2011, стр. 7

Користите од странските директни инвестиции се особено значајни за земјата домаќин и најчесто произлегуваат од три извори. Прво, и можеби најважно, е дека капиталната сметка од платниот биланс на домашната земја користи од внесувањето странски добивки. Второ, користите од странските директни инвестиции за домашната земја се јавуваат како резултат на ефектите од вработување. Како и со платниот биланс, позитивните ефекти од вработеноста се јавуваат кога странската деловна единица создава побарувачка за домашни производи во вид на капитална опрема, полупроизводи, делови и слично. Трето, користите се јавуваат кога домашните претпријатија учат вредни вештини од странските инвеститори. Ова доведува до ефект на повратен трансфер на ресурси.

Преку приодот до странските пазари, претпријатијата можат да научат за посупериорни техники на управување, нови технолошки процеси и начини за унапредување на производите. Овие ресурси потоа можат да бидат трансферирани во домашната земја, со што се придонесува на нејзината економската стапка на раст.

Водењето на правилна политика за привлекување на странски директни инвестиции и зголемениот интерес за инвестицискиот потенцијал на Република Македонија, упатуваат на присуство на одреден број познати глобални претпријатија кои започнаа со свои активности во земјата. Имено, тие најчесто реализираат greenfield проекти или остваруваат различни видови на аквизиции и приватизации. Некои од позначајните странски инвеститори се: Johnson Matthey (UK), Mobilkom Austria (Austria), EVN (Austria), T-Home (Germany), Societe Generale (France), Johnson Controls (USA), the National Bank of Greece (Greece), Hellenic Bottling Company S.A. (Greece), QBE Insurance Group Limited (United Kingdom), Mittal Steel (Netherlands), Duferco (Switzerland), and Titan Group (Greece).

Сепак, потребно е постојано следење на состојбите и надградување на политиката за привлекување на странските директни инвестиции, со продолжување на интензивната кампања за промовирање на Република Македонија и условите и погодностите кои ги нуди, за да се изврши совпаѓање на домашната политика и стратегија со стратегиите на странските претпријатија. Со таквиот приод може да се најде взаемен интерес и да се реализираат активности кои се од суштинско значење за унапредување и развој на Република Македонија и нејзино вклучување во глобалните економски текови.

2. Процесот на планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија

4.11 Цел на истражувањето

Крајната цел на секое претпријатие независно од големината или дејноста е да биде успешно. Успехот на претпријатијата примарно зависи од планирањето, односно од соодветно утврдување, поставување и формулирање на целите, плановите и стратегиите. Последната глава на оваа докторска дисертација е посветена на анализата на податоците од емпириското истражување кое се

фокусира на состојбата на планирањето во глобалните претпријатија во Република Македонија.

Целта е да се добијат информации за стратегиите на глобализација на глобалните претпријатија присутни во Република Македонија, да се осознаат причините за нивната експанзија и влезот на македонскиот пазар, да се утврди концептот на планирање во глобалните претпријатија, потребата и ограничувањата на планирањето, видовите планови кои овие претпријатија ги применуваат, начинот на организирање на планирањето, да се согледа состојбата со стратегиското планирање, да се утврдат факторите кои влијаат на примената на планирањето како и методите за ефикасно планирање, да се осознаат различните подрачја на примена на планирањето во глобалните претпријатија, како и да се определи корелацијата помеѓу планирањето и перформансите на глобалните претпријатија.

4.12 Методологија на истражувањето

Дизајнот, методологијата или приодот на истражувањето го подразбира начинот на прибирање на податоците. За потребите на истражувањето се изработи анкетен прашалник на македонски и англиски јазик кој беше доставен до врвниот менаџмент на пет глобални претпријатија во Република Македонија кои беа опфатени со ова истражување. Прашањата беа структурирани во четири делови. Прашалниците беа вратени со 90% одговорени прашања. Конечните резултати се просек од одговорите на сите испитани претпријатија.

4.13 Резултати од истражувањето

Покрај теоретската анализа во рамките на докторската дисертација се спроведе и емпириско истражување. Тоа беше реализирано преку лично интервју на менаџерите и со анкетен прашалник доставен лично и по пат на електронска пошта. Сите анкетни прашалници кои беа доставени до пет глобални претпријатија во Република Македонија беа соодветно пополнети и вратени, со што се покажа дека истражувањето беше успешно спроведено како резултат на одличниот прием и соработка од страна на претпријатијата и нивниот менаџмент. Истражувањето беше спроведено од мај до септември 2011 година. Податоците од прашалникот се обработени со примена на дескриптивна статистика и статистички програми.

Првиот дел на анкетниот прашалник е составен од општи прашања и податоци за претпријатијата кои се предмет на истражување. Прашалникот беше пополнет од страна на пет глобални претпријатија од кои две или 40% делуваат во услужниот сектор, а три или 60% делуваат во производствениот сектор. На слика 5-1 е претставена застапеноста на претпријатијата опфатени со истражувањето според дејностите во кои делуваат овие претпријатија. Најголем процент или 40 % од претпријатијата кои одговорија на прашалникот делуваат во автомобилската индустрија, додека останатите соодветно се од областа на телекомуникациите, банкарството и металургијата. Во однос на сопственоста на мнозинскиот капитал во овие претпријатија, 100% од нив се во странска сопственост.



Според обликот на организирање 60 % од глобалните претпријатија во Република Македонија кои беа вклучени во истражувањето се акционерски друштва, 20% се друштва со ограничена одговорност и 20% се друштва со ограничена одговорност од едно лице.

Во однос на присуството на претпријатијата на глобалниот пазар, 100% се присутни на пазарот во Европа, 60% од нив делуваат и на пазарот во Азија, а по 40% од претпријатијата се застапени и на пазарите во Северна и Јужна Америка, што значи дека се работи за претпријатија со глобализирани активности низ светот.

Влезот на македонскиот пазар овие глобални претпријатија го оствариле во периодот од 2001-та до 2008- та година, а 40% од нив оствариле инвестиција во Република Македонија во текот на 2007-та година. Се работи за претпријатија кои се глобални лидери во својата област со долгогодишно искуство во меѓународното работење. Во однос на стратегиите и методите за влез на глобалните претпријатија, 60% примениле стратегија на мерџери и аквизиции додека останатите 40% примениле стратегија старт од нула инвестиција или позната како greenfield инвестиција.

Во однос на нивото на менаџмент на кое се наоѓа работното место на менаџерите кои се анкетирани со прашалникот, може да се забележи дека поголем дел или 60% од менаџерите припаѓаат на средното ниво на менаџмент и тоа кај претпријатијата во производствениот сектор, додека 40% од менаџерите кои го пополнуваа прашалникот се од ниското ниво на менаџмент и тоа кај претпријатијата во услужниот сектор.

Во вториот дел од анкетниот прашалник се опфатени прашања кои се однесуваат на стратегијата. Глобалните претпријатија во Република Македонија во производствениот сектор вршат производство на производи или компоненти кои најчесто се извезуваат и се наменети за светскиот пазар, додека претпријатијата во услужниот сектор најчесто нудат производи и услуги за македонскиот пазар.

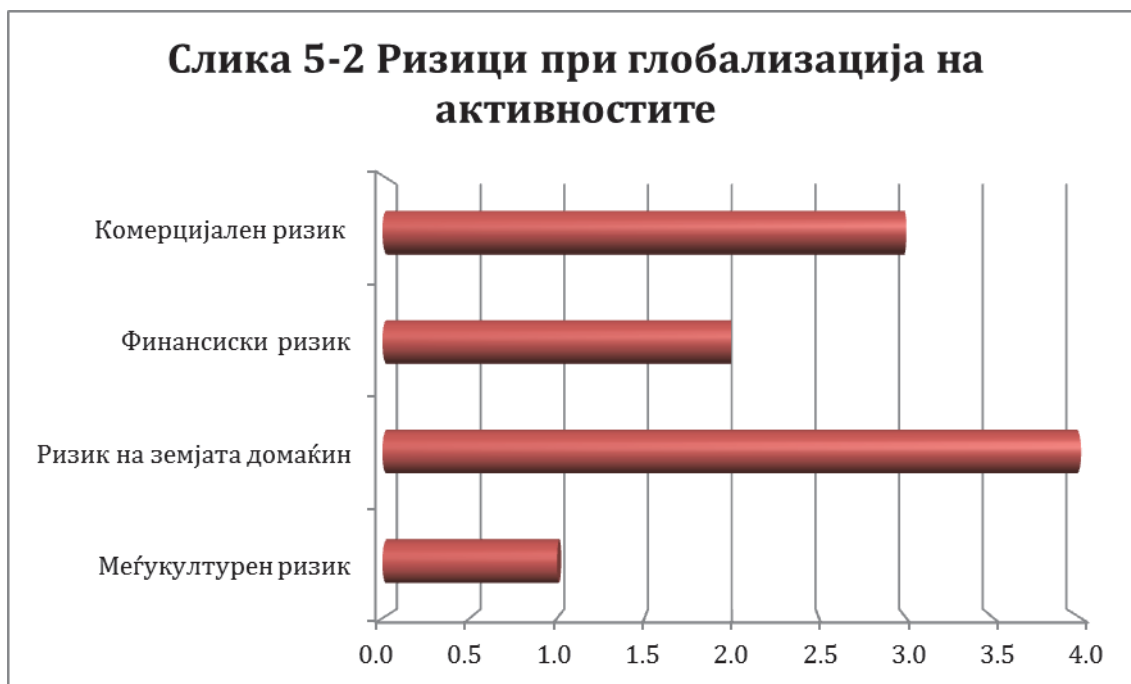
Во врска со причините за глобализација на активностите на претпријатијата, според извршеното истражување, најголемо значење има пазарната диверзификација или освојувањето на новите пазари, втори по значење се стратегиските причини за експанзија во странство односно инвестирање во потенцијално исплатлива поврзаност со странски партнер, трето е зајакнувањето на конкурентската позиција, и четврто е остварувањето на повисок профит. Помалку значајни за овие претпријатија остануваат подобрување на квалитетот на производите и услугите, близината до изворите за набавка, приодот до ефтини сировини и економијата од обем.

Наспроти тоа, како најзначајни причини за влез на македонскиот пазар, глобалните претпријатија ги наведуваат даночните погодности, а потоа следат потребата на претпријатијата од експанзија на нови пазари и стратегијата први на

потег поради мала конкуренција во индустријата или регионот, и на крај, како помалку значајна причина ја назначуваат ефтината работна сила.

Одговорите укажуваат дека 60% од глобалните претпријатија применуваат глобална стратегија, додека 40% од претпријатијата применуваат транснационална стратегија, меѓународната и мултидомашната стратегија не ги користат. Нивните генерални деловни стратегии се насочени кон развој на нови производи или подобрување на постојните, и кон проширување на делувањето на претпријатието на нови полиња.

Во однос на ризиците за глобализација на своите активности, претпријатијата на прво место го рангираат ризикот на земјата домаќин или политичкиот ризик, следен е комерцијалниот или стратегискиот ризик, на трето место според значењето го наведуваат финансискиот или валутниот ризик, а последен според значењето за нив е културниот ризик, слика 5-2.



Во контекст на конкурентските генерички стратегии кои ги применуваат глобалните претпријатија, податоците од анализата покажуваат дека 40% од претпријатијата се определуваат за стратегиите на диференцијација или нудат производи и услуги кои се разликуваат од останатите во индустријата, останатите 40% од претпријатијата ја избираат стратегијата на фокусирање со диференцирање при што се концентрираат на одреден регионален пазар или потрошувачка група, а 20% од претпријатијата се определуваат за друг вид на стратегија, како што е стратегијата за производство на високо квалитетни производи со ниски трошоци.

Во однос на промените или адаптацијата на стратегијата на претпријатијата од моментот на нејзиното формулирање до имплементацијата, анализата на резултатите од истражувањето покажува дека претпријатијата остваруваат мали ретки промени на стратегиите во 60% од случаите и мали чести промени во 40% од случаите. Како најчести причини за менување на стратегијата, претпријатијата ги наведуваат условите на пазарот и потребите на потрошувачите, а поретко вршат адаптацијата како резултат на промените во окружувањето и во зависност од конкуренцијата.

Глобалните претпријатија генерално конкуренцијата во областа или индустријата во која што делуваат ја оценуваат како умерена, со исклучок на банкарскиот сектор каде што се оценува како голема.



Во контекст на конкуренцијата, на слика 5-3 според значењето се прикажани начините за одржување на конкурентска предност кои што глобалните претпријатија ги применуваат. Тие сметаат дека најдобар начин за одржување на конкурентската предност е имиџот, брендот или репутацијата на претпријатието.

Во третиот дел од анкетниот прашалник се опфатени прашања врзани со различните аспекти на процесот на планирање кај глобалните претпријатија. Врз основа на податоците од анкетните прашалници може да се утврди дека во сите

пет претпријатија постои формално деловно планирање за сите аспекти и функционални подрачја. Но, само 60% од претпријатијата применуваат IT решение (софтвер или систем) за планирање, додека 40 % не применуваат (од кои 50% се подготвени да имплементираат систем за планирање само доколку е потврдено успешен кај други претпријатија, а останатите 50% воопшто не се подготвени за имплементација на IT решение).

Во врска со факторите кои влијаат врз планирањето кај глобалните претпријатија, најголемо значење од екстерните фактори имаат економските фактори и конкуренцијата, а потоа следуваат: технолошките фактори, стандардите и правните прописи, политичките и културните фактори. Од интерните фактори тоа се информациите за пазарот, потрошувачите и конкуренцијата, и финансиските средства, потоа следуваат: технологијата, организациската структура, кадарот и организациската култура.



Главните причини за примена на деловното планирање во работењето на глобалните претпријатија врз основа на податоците од емпириското истражување се прикажани на слика 5-4. Тие се следните: прво, подобрување на одлучувањето, оценката на алтернативите и нивните импликации; второ, откривање на можностите за развој на претпријатието; трето, зголемување и одржување на конкурентската предност; четврто, унапредување на системот на контрола; и петто, прилагодување на технолошките промени.

Целите се почетна точка во процесот на планирање. Глобалните претпријатија како врвни цели ги класифицираат; профитабилноста, финансиската стабилност, продуктивноста, квалитетот, растот, пазарното учество и општествената одговорност, соодветно според нивното значење.

Во однос на значењето на стратегиските цели за степенот на деловен успех, истражувањето покажува дека за глобалните претпријатија најважна е ефикасноста, во смисла на намалување на трошоците и организација на активностите, потоа е знаењето, во насока на унапредување на know-how, технологијата, истражувањето и развојот, и на крај е флексибилноста, односно способноста за прилагодување кон ризиците и можностите на земјите и променливоста на окружувањето.

Кај глобалните претпријатија истражувањето покажува дека најзастапени, со 100%, се стратегиските планови на врвниот менаџмент, помалку застапени, со 60%, се тактичките планови на средното ниво на менаџмент и најмалку застапени, со 50%, се оперативните планови на ниското ниво на менаџмент.

Според истражувањето, од аспект на временскиот хоризонт, 100% од глобалните претпријатија го применуваат среднорочното планирање за период од 1-5 години, додека по 40% од претпријатијата ги применуваат краткорочното планирање до 1 година и долгорочното планирање за 5 и повеќе години.

Глобалните претпријатија од функциските подрачја на планирање најголема важност му придаваат на финансиското планирање, потоа на планирањето на производството, маркетинг планирањето и планирањето на човечките ресурси. Според анализата, сите пет глобални претпријатија реализираат периодични ревизии на постојните цели и планови, и тоа во согласност со промените или со фиксиран термин за ревизија (месечно).

Истражувањето укажува на фактот дека 60% од глобалните претпријатија се генерално задоволни од примената на деловното планирање, а 40% се секогаш задоволни. Најчестите три проблеми со кои се среќаваат глобалните претпријатија во процесот на планирање се: комплексноста на глобалното окружување (разликите во правните, економските, пазарните, технолошките, културните услови), времето потребно за планирање, и непостоењето на стручен кадар за планирање.

Во рамките на корпоративната практика, кај 60% од глобалните претпријатија, планирањето е децентрализирано односно постои автономност во планирањето кај националното претпријатие или деловната единица, кај 20% од претпријатијата планирањето е централизирано во матичното претпријатие, и кај 20% од претпријатијата постои комбинација на централизирано и децентрализирано планирање.

Одговорноста за спроведување на планирањето кај глобалните претпријатија, во 80% од случаите, му припаѓа на врвниот менаџмент или генералниот извршен директор, додека во 20% од случаите, му е доверена на специјализирано одделение за планирање. Кај 60% од глобалните претпријатија постојат и специјализирани кадри за планирање - планери, а кај 40 % од претпријатијата не постојат стручни кадри - планери. Улогата на планерите е да ги изработуваат плановите, да ги координираат, но и да ги надгледуваат и контролираат планските активности. Доколку постојат вакви кадри во глобалните претпријатија, тие за својата работа одговараат пред врвниот менаџмент, генералниот извршен директор или одборот на директори. Генералниот менаџмент и одборот на директори во глобалните

претпријатија се лично вклучени во поставување на целите и изработка на плановите, вршат проверка и одобрување на плановите и стратегиите, и ја реализираат ревизијата на плановите.

Согласно истражувањето, во 60% од глобалните претпријатија постои специјализиран орган кој има за задача да врши контрола и ја оценува успешноста на остварување на стратегиите и плановите. Органите кои ја вршат оваа функција можат да бидат извршниот комитет, дирекцијата за менаџерска контрола, надзорниот одбор или врвниот менаџмент. Во 40% од глобалните претпријатија не постои орган кој врши стратеска контрола.

Во поглед на стратегија за управување со производствените активности, согласно информациите од истражувањето, 40% од глобалните претпријатија реализираат сопствено производство, 40% од глобалните претпријатија вршат outsourcing или набавуваат одредени полупроизводи или финални производи од независни снабдувачи, 10% од глобалните претпријатија се снабдуваат од сопствени производни капацитети - деловни единици лоцирани во странство и 10% од глобалните претпријатија вршат екстернализирање на одделни бизнис функции (сметководство, IT услуги, човечки ресурси) на независни снабдувачи.

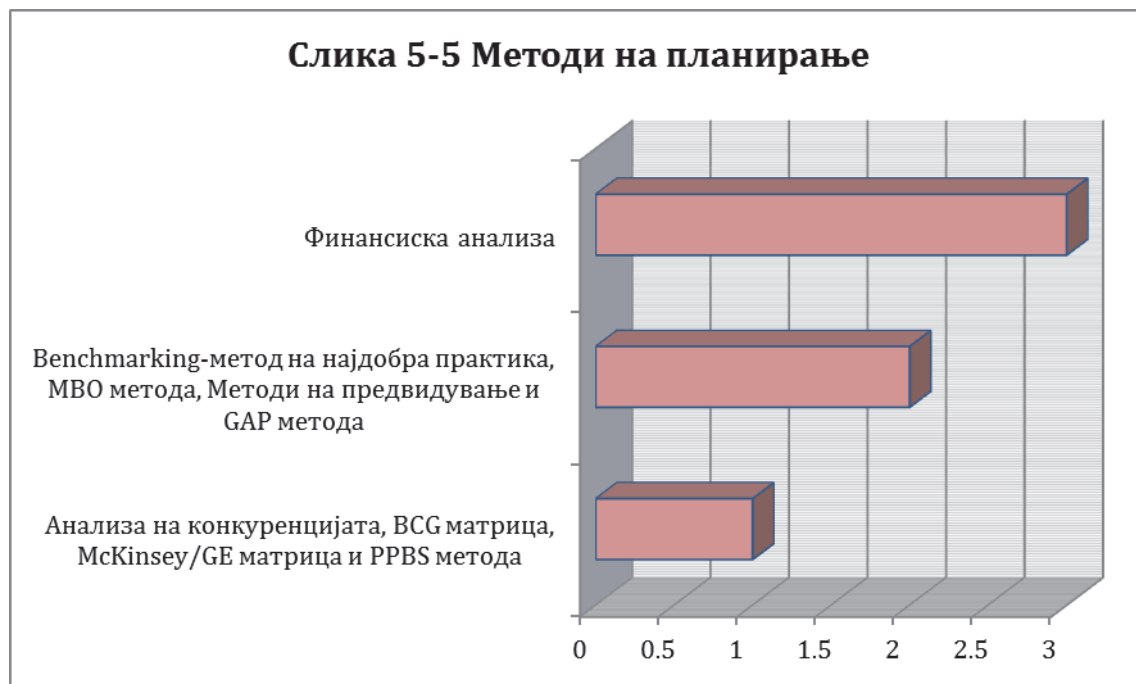
Во однос на стратегијата за локација на производните активности, 80% од глобалните претпријатија избираат една оптимална локација на производство или концентрација на производството, додека 20% од глобалните претпријатија се одлучуваат за децентрализација на производствените активности во различни регионални и национални локации блиску до големите пазари и извори на средства.

Во врска со маркетинг програмата (производ, цена, промоција и дистрибуција), може да се забележи дека 80% од глобалните претпријатија вршат адаптација на производите и услугите на локалните барања на потрошувачите во земјите, и спроведуваат нестандардизирано рекламирање кое целосно се разликува од земја до земја или балансирано рекламирање со стандардизирани елементи на маркетинг миксот и елементи кои се локализираат во зависност од барањата на пазарот, додека само 20% од глобалните претпријатија вршат масовно производство на глобални стандардизирани производи или услуги и спроведуваат стандардизирано рекламирање.

Глобалните претпријатија во Република Македонија во 80% од случаите, применуваат геоцентрична кадровска политика, при што менаџерите ги избираат независно од националната припадност, т.е. најдобрите кандидати за соодветната позиција, а само во 20% од случаите, применуваат полицентрична кадровска политика, при што управувањето на филијалата или деловната единица се врши од страна на менаџери од земјата домаќин, додека врвниот менаџмент е од страна на матичната земја.

Во врска со начините за финансирање на глобалните активности на претпријатијата, истражувањето укажува на фактот дека во најголем процент глобалните претпријатија применуваат интракорпоративно финансирање, дури 80%, обезбедувајќи средства од извори внатре во претпријатието во форма на капитални заеми или трговски кредити или пак од сопственото производство и продажба, 10% користат капитално

финансирање преку продавање на акции и 10% од глобалните претпријатија се финансираат со задолжување, обезбедувајќи средства од кредитори, банки или финансиски институции со договори за враќање.



Во контекст на стратегиското планирање, глобалните претпријатија како многу значајни ги издвојуваат чекорите на формулирање на стратегијата со 80% и контрола на имплементацијата на стратегијата со 60%. Врз основа на истражувањето може да се класифицираат и методите на планирање кои глобалните претпријатија најредовно ги користат, финансиската анализа, методот на најдобра практика (benchmarking), менаџментот по пат на цели, методите на предвидување и GAP анализата, додека повремено ги користат анализата на конкуренцијата, BCG матрицата, GE/McKinsey матрицата и PPBS методот, слика 5-5.

Во четвртиот дел на прашалникот се опфатени корелациони аспекти на планирањето и перформансите на глобалните претпријатија. Според тоа, на прашањето за оценување на важноста на планирањето за остварување на позитивни финансиски резултати, 60 % од претпријатијата ја оценуваат како голема, а 40% како исклучително голема.

Истражувањето покажува дека најголемо значење, од 60%, за финансиските резултати на глобалните претпријатија има учеството на пазарот, а помало значење, од 40%, има квалитетот на производот или услугата. Во насока на утврдување на зависностите помеѓу трошоците и користа од планирањето, 80% од глобалните претпријатија сметаат дека користите од планирањето ги надминуваат трошоците за планирање, а 20% сметаат дека трошоците за планирање се поголеми.

Податоците покажуваат и дека 70% од претпријатијата оствариле зголемување на профитот во 2009 година во однос на 2008 и во 2010 година во однос на 2009, додека 30% од претпријатијата оствариле намалување на профитот во 2009 година во однос на 2008 и во 2010 година во однос на 2009. Отстапувањата на остварениот профит во однос на планираниот профит за

2010 година, кај 20% од претпријатијата се во позитивна насока, кај 20% се негативни, а кај 60% од претпријатијата нема отстапувања.

Промените во окружувањето кои ја подразбираат и економската криза, според 60% од глобалните претпријатија, делумно можат да се предвидат и вклучат во плановите за да се избегнат нивните негативни ефекти, додека 40% од претпријатијата сметаат дека таквите промени воопшто не можат да се предвидат и вклучат во плановите. Според тоа, 20% од глобалните претпријатија извршиле целосно прилагодување и промени на целите, плановите и стратегиите како резултат на светската економска криза, додека 80% од претпријатијата извршиле само делумни прилагодувања и промени.

Врз основа на истражувањето може да се забележи дека кај 60% од претпријатијата влијанието на планирањето врз остварување на целите и создавање на конкурентска предност е високо, кај 20% е исклучително високо, а кај 20% е умерено, слика 5-6.

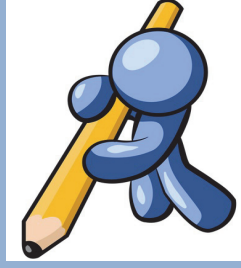


Деталното истражување за процесот и практиките на планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија укажува на големото внимание кое истите го придаваат на деловното планирање во своето работење. Резултатите укажуваат дека 90% од претпријатијата ги применуваат сите аспекти на планирање, а најголема примена има стратегиското планирање.

Истражувањето придонесува за потврдување на високиот степен на примена на концептот на деловно планирање од страна на глобалните претпријатија. Овие резултати укажуваат на задоволството од примената на деловното планирање во глобалните претпријатија во Република Македонија, а

како најчест проблем во процесот на планирање се издвојува комплексноста на глобалното окружување (разликите во правните, економските, пазарните, технолошките, културните услови).

ЗАКЛУЧОК



Врз основа на теоретското истражување за предизвиците и различните аспекти на планирањето во глобалните претпријатија и спроведеното емпириско истражување со кое се илустрира практичната улога, значење и потреба од планирање за успешно остварување на целите на глобалните претпријатија во Република Македонија, може да се формулираат следните заклучоци:

1. Глобализацијата може да се дефинира како процес во кој бариерите во меѓуграничната трговија и инвестициите исчезнуваат; перципираната далечина се намалува поради напредокот во транспортот и телекомуникациската технологија; материјалната култура почнува да изгледа слична во целиот свет; а националните економии се спојуваат во меѓузависен глобален економски систем. Придобивките од глобализацијата ги опфаќаат пониските цени на производите, поголемата достапност на различни производи, подобрите работни позиции и олеснетиот приод до современа технологија, но и забрзан развој на земјите преку зголемување на вработеноста и со технолошкиот напредок. Критичарите пак сметаат дека глобализацијата влијае на националниот суверенитет и им овозможува на богатите земји да ги префрлаат домашните работни позиции преку границите каде што трошоците за работна сила и сировини се многу пониски. Претпријатијата треба навремено да се вклучат во овој процес, правилно да го истражат пазарот и да вршат експанзија, во спротивно доколку не држат чекор со глобализацијата и бидат невнимателни, ќе претрпат загуби. Во однос на иднината и идните трендови, неколку организации и институции извршиле проектирање на идни сценарија и притоа дошле до три можни слики на светот и тоа, глобален свет, фрагментиран (поделен) свет и средно глобализиран свет, каде што глобализацијата парцијално ќе биде постигната.

2. Менаџерите развиваат стратегии за глобализација за да ги трансформираат своите претпријатија во глобално конкурентни претпријатија. Управувањето со меѓународен бизнис се разликува од управувањето на чисто домашниот бизнис поради фактот што (1) земјите се различни во однос на нивните култури, нивните политички, економски и правни системи, и степенот на економски развој; (2) низата проблеми со кои се соочува глобалниот менаџер е поголема, а самите проблеми се покомплексни отколку оние со кои се соочува менаџерот во домашен бизнис; (3) глобалните претпријатија мора да изнајдат начини за да работат во границите наметнати со владини интервенции во

системот на глобална трговија и инвестиции; и (4) меѓународните трансакции подразбираат и претворање на парите во различни валути. Според тоа, претпријатијата кои ги глобализираат своите активности се среќаваат со четири видови на ризик: меѓукултурен ризик, ризик на земјата домаќин, финансиски ризик и комерцијален ризик.

3. Клучните мотиви за глобализација на претпријатијата се: потрага по можности за развој преку пазарна диверзификација; заработка на повисоки маржи и остварување поголем профит; здобивање со нови идеи за производи, услуги и бизнис методи; подобра услуга на клучните клиенти кои се релоцирале во странство; близина до изворите за набавка, придобивки од предностите на глобалното снабдување и придобивка која подразбира флексибилност во снабдувањето со производи; приод до поефтини и поквалитетни фактори на производство; развивање на економија од обем во снабдувањето, производството, маркетингот, и истражувањето и развојот; поефективно спротивставување на глобалните конкуренти и спречување на развој на конкуренцијата на домашниот пазар; инвестирање во потенцијално исплатлива поврзаност со странски партнер.

4. Најприфатениот приод за создавање на одржлива конкурентска предност во глобалниот бизнис е претпријатијата да се стремат истовремено кон постигнување на трите стратегиски цели – ефикасност, флексибилност и знаење, според тоа успехот на глобалниот бизнис во голема мера е детерминиран од степенот до кој претпријатието ги остварува овие цели. Генерално се разликуваат два видови на конкурентски предности: создавање на диференцирана вредност и лидерство во трошоците. Претпријатието мора да се стреми да постигне одржлива конкурентска предност со лојалност на потрошувачите, позитивна повратна информација и способноста прв на потег.

5. Двојните цели или притисокот за глобална интеграција и притисокот за одговор на локалните барања детерминираат рамка на четирите можни стратегии за глобализација на претпријатијата, меѓународна стратегија, мултидомашна стратегија, глобална и транснационална стратегија. Глобалната стратегија опфаќа четири компоненти: Глобална стратегиска амбиција односно избор на долгорочни цели за бизнисот, дефинирање на релативното значење на регионот и државите за претпријатието; Глобално стратегиско позиционирање или избор на земји, сегменти на потрошувачи и предлог вредности кои ќе им се

понудат; Глобален бизнис систем или избор на инвестиции и ресурси, средства и компетенции за креирање на глобален синџир на вредности, деловен систем кој ќе биде способен да понуди конкурентни вредности на потрошувачите и глобални способности преку алијанси и аквизиции; и глобална организација или избор на глобална структура, процеси, системи, координација и менаџмент на човечки ресурси.

6. Организациониот дизајн го рефлектира начинот на кој претпријатијата ги спроведуваат двојните барања, за координација и централизација, и потребата од децентрализација и локална автономија, преку имплементација на три меѓусебно испреплетени елементи: организациската структура која подразбира како улогите, одговорностите и моќта се распределени; организацискиот процес кој подразбира како се носат одлуките, како се распределени ресурсите и обврските, како се утврдени политиките и наградите, и како се спроведуваат санкциите и контролата; и организациската култура која ги опфаќа заедничките вредности и доминантната логика за работење, ставовите за добро и лошо, и утврдувањето кој вид на однесување се наградува односно санкционира. Глобалните претпријатија применуваат некој од трите видови организациски модела: глобално средиште или модел на централизација: глобална функционална или производна структура; конфедерација или модел на децентрализација: мултинационална географска структура; и мултидимензионален модел: матрична или транснационална структура.

7. Денес, имиџот на претпријатието и неговиот корпоративен идентитет станаа фундаментално важни. Општествена одговорност ја означува одговорноста на претпријатието за влијанието на неговите одлуки и активности врз општеството и животната средина. Тоа е менаџмент концепт со кој претпријатијата ги интегрираат општествените и прашањата за животната средина во сопствените бизнис активности. Законските прописи во различните области на општествена одговорност (законите во доменот на здравјето и безбедноста при работа, заштитата на потрошувачите, заштитата на животната средина) се добра основа која им дава насоки на претпријатијата за креирање на политики и практики на општествена одговорност. Притоа, улогата на законското регулирање на општествената одговорност е да креира структура на стимулирање во која претпријатијата кои ги минимизираат штетите кон

животната средина и заедницата ќе бидат наградени, а оние кои ги зголемуваат ќе бидат казнети.

8. Решението кое овозможува подобро планирање и го затвора јазот помеѓу одделенијата (оперативната страна на бизнисот) и менаџментот на повисоко ниво (стратегиската страна на бизнисот) е интегрираното деловно планирање. Интегрираното деловно планирање е заедничко планирање кое подразбира учество на акционерите и сите интересни страни. Неговата цел е да ги анализира сите економски, социјални, политички и други аспекти, со цел да ја детерминира најсоодветната опција и да постави соодветен акционен план. Откако целокупниот план на претпријатието ќе ја рефлектира стратегијата, процесот на интегрирано деловно планирање ги поврзува стратегиските цели со тактичкото и оперативното планирање на сите хиерархиски нивоа во претпријатието. Подготовката на глобален бизнис план е голем предизвик за глобалните претпријатија, но исплатлива инвестиција. Во услови на конкурентско бизнис окружување и тешкотии на водење на бизнис надвор од границите на матичната земја, глобалниот бизнис план претставува интегрален дел на стратегиското управување со претпријатието. Тоа е писмен документ подготвен од тим на претпријатието кој мора јасно да ги прикаже и систематски да ги опфати сите аспекти на глобалната експанзија на претпријатието. Добро изработениот и развиен бизнис план 1) обезбедува насоки за менаџерите во однос на одлучувањето и организирањето на глобализацијата на претпријатието, 2) ја прикажува изводливоста на настапот на претпријатието на глобалниот пазар, и 3) служи како средство за обезбедување на финансирање.

9. Финансиското планирање односно поставувањето на финансиските цели ги детерминира идните финансиски потреби на претпријатието и ја осигурува профитабилноста на бизнисот. Тоа опфаќа неколку финансиски задачи кои се особено значајни за претпријатијата кои се вклучени во глобалниот бизнис: Одлучување за капиталната структура – детерминирање на идеален долгорочен микс на должничко и капитално финансирање на глобалните активности; Обезбедување на средства – капитални, на основа на задолжување или интракорпоративно финансирање на активностите; Управување со обртниот капитал и паричните текови – управување со приливот и одливот на средства во и од претпријатието; Капитално буџетирање – оценување на финансиската

атрактивност на инвестициските проекти (на пример, експанзијата на претпријатието и влезот на странски пазари); Управување со валутниот ризик – управување со повеќе валутните трансакции на претпријатието и изложеноста на ризикот од флукуација на девизните курсеви; и Управување со различноста на меѓународните сметководствени и даночни практики – начин на функционирање во глобалното окружување со различни сметководствени практики и меѓународни даночни режими.

10. Глобалното планирање на човечките ресурси се фокусира на прашањата врзани со меѓунационалниот трансфер на луѓе, како и начинот на селекција и справување со експатријациските менаџери во нивните глобалните работни задачи. Теоријата за глобален менаџмент на човечки ресурси познава четири видови на кадровски политики кои се користат за опишување на начинот на кој глобалните претпријатија управуваат со својот кадар, а тоа се етноцентричната, полицентричната, региоцентричната и геоцентричната политика, кои опфаќаат различен степен на искористеност на различните категории на меѓународен кадар.

11. Денес, успешното планирање не може да се спроведува без соодветен софтвер. Напоредно со зголемување на комплексноста и турбуленциите во деловното окружување на претпријатијата и со развојот на информациската технологија, се развивале компјутерските софтвери за поддршка на стратегискиот менаџмент и стратегиското планирање: Комерцијално расположливи конвенционални компјутерски софтвери за поддршка на одлучувањето на стратегискиот менаџмент; Конвенционални компјутерски софтвери со општа намена и системи кои се користат за стратегиско планирање; Системи кои се засновани на знаење како поддршка на стратегискиот менаџмент; Интегрален - групен софтвер за стратегиски менаџмент; и Стратегиска употреба на компјутерско - информациските системи во работењето.

12. Рамката на стратегиски фокусирано деловно планирање овозможува постојано поврзување и мерење на стратегијата и извршувањето. Синергијата на стратегијата и планирањето обезбедува основа за корпоративен менаџмент на перформанси и засилување на конкурентските способности на претпријатијата. Процесот на стратегиски менаџмент е концептуално ист за глобалните претпријатија како и за чисто домашните, но е покомплексен заради присуството

на повеќе варијабли. Општествените, културните, демографските, еколошките, политичките, законските, технолошките и конкурентските можности и закани со кои се соочуваат глобалните претпријатија се неограничени, а бројот и комплексноста на овие фактори се зголемуваат драматично со бројот на производи кои се произведуваат и бројот на географски области кои се опслужуваат.

13. Контролирањето претставува процес преку кој менаџерите следат и регулираат колку претпријатието ефикасно и ефективно ги извршува активностите потребни за постигнување на организациските цели. Ефективниот контролен систем има три карактеристики: (1) доволно е флексибилен да им овозможи на менаџерите да реагираат на неочекувани настани доколку е потребно, (2) им дава на менаџерите прецизни информации и вистинска слика за резултатите на претпријатието, и (3) им обезбедува на менаџерите навремени информации бидејќи донесувањето одлуки врз основа на застарени информации е рецепт за неуспех. Глобалните претпријатија применуваат три специфични видови на контрола во своето работење, и тоа, контрола на резултатите, контрола на однесувањето и контрола на културата.

14. Предвидувањето се однесува на формулирање на премиси и претпоставки за идните фактори на работење и подразбира антиципирање на неизвесната иднина. Предвидувањето е витален предуслов за квалитетно и ефикасно планирање, а не е еден од елементите на планирањето. Во глобалните претпријатија се применуваат и различни методи на предвидувања за различни потреби, како методи за предвидување на окружувањето, предвидување на индустријата, предвидување на активностите на претпријатието, предвидување на активностите на конкурентите, предвидување на пазарниот удел и предвидување на трошоците.

15. Стратегиското размислување е екстремно ефективна и вредна алатка и бара развој на вештини на креативност, решавање на проблеми, тимска работа и критичко размислување. Стратегиското планирање, пак, е континуиран процес на планирање кој се потпира на силно стратегиско размислување. Стратегиското размислување и стратегиското планирање се различни, но меѓусебно поврзани и комплементарни мисловни процеси кои мора да се одржуваат и меѓусебно поддржуваат за остварување на ефективен стратегиски менаџмент. Улогата на

стратегиското размислување е да трага по иновации и да предвидува нови и различни иднини кои може да го поттикнат претпријатието да ги предефинира своите основни стратегии, а дури и индустријата. Улогата на стратегиското планирање е да ги реализира и поддржи стратегиите кои се развиени преку процесот на стратегиско размислување и да ги интегрира во бизнисот.

16. Од спроведеното емпириско истражување во пет глобални претпријатија во Република Македонија во услужниот сектор и производствениот сектор, може да се заклучи дека скоро половина од претпријатијата делуваат во автомобилската индустрија. Во однос на сопственоста на мнозинскиот капитал сите претпријатија се во странска сопственост, а повеќе од половина се акционерски друштва. Присуството на овие претпријатијата на глобалниот пазар, во најголем процент се реализира во Европа, а потоа Азија и Северна и Јужна Америка, што значи дека се работи за претпријатија со глобализирани активности низ светот. Тие најчесто ги примениле стратегиите на мерцери и аквизиции и старт од нула инвестиција при влез на македонскиот пазар.

17. Во врска со причините за глобализација на активностите на претпријатијата, резултатите од истражувањето укажуваат на најголемо значење на пазарната диверзификација или освојувањето на новите пазари. Како главна причина пак за влез на македонскиот пазар, глобалните претпријатија ги определуваат даночните погодности. Анализата потврдува дека најголем дел од глобалните претпријатија присутни во Република Македонија, применуваат глобална стратегија, додека нивните генерални деловни стратегии се насочени кон развој на нови производи или подобрување на постојните, и кон проширување на делувањето на претпријатието на нови полиња. Во контекст на конкурентските генерички стратегии кои ги применуваат глобалните претпријатија, истражувањето покажува дека претпријатијата се определуваат за стратегии на диференцијација. Резултатите од спроведената анализа упатуваат на фактот дека 90% од претпријатијата ги применуваат сите аспекти на планирање. Интересен е заклучокот дека само 60% од претпријатијата применуваат ИТ решение (софтвер или систем) за планирање.

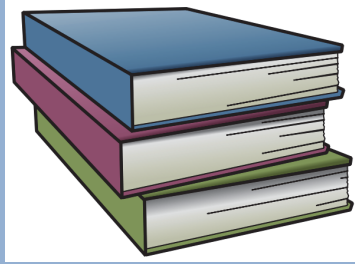
18. Според истражувањето најголемо влијание врз планирањето од екстерните фактори имаат економските фактори и конкуренцијата, додека од интерните фактори тоа се информациите за пазарот, потрошувачите и конкуренцијата, и

финансиските средства. Кај глобалните претпријатија во Република Македонија според истражувањето најзастапени се стратегиските планови на ниво на врвниот менаџмент, доминира среднорочното планирање за период од 1-5 години, а во однос на функциските подрачја на планирање најголема важност претпријатијата му придаваат на финансиското планирање. Врз основа на истражувањето може да се класифицираат и методите на планирање кои глобалните претпријатија најредовно ги користат, и тоа, финансиската анализа, методот на најдобра практика, менаџментот по пат на цели, методите на предвидување и анализата на јазот. Истражувањето укажува на фактот дека глобалните претпријатија се генерално задоволни од примената на деловното планирање, а најчестиот проблем во процесот на планирање е комплексноста на глобалното окружување (разликите во правните, економските, пазарните, технолошките, културните услови).

19. Во рамките на корпоративната практика на претпријатијата, според резултатите најчесто планирањето е децентрализирано односно постои автономност во планирањето кај националното претпријатие или деловната единица во странство. Интересен е заклучокот дека специјализираните кадри за планирање - планери се недоволно застапени кај овие претпријатија наспроти очекуваното. Генералниот менаџмент и одборот на директори во глобалните претпријатија се оние кои се лично вклучени во поставување на целите и изработка на плановите, во проверката и одобрување на плановите и стратегиите, и во реализација на ревизијата на плановите. Анализата на презентираниите резултати од истражувањето покажува дека претпријатијата во зависност од разни услови применуваат или екстернализација или интернализација на производните активности. Но, најчесто избираат една оптимална локација на производство или концентрација на производството. Во врска со маркетинг програмата (производ, цена, промоција и дистрибуција), глобалните претпријатија генерално вршат адаптација на производите и услугите на локалните барања на потрошувачите во земјите, и спроведуваат нестандардизирано рекламирање. Во однос пак на човечките ресурси, според истражувањето, глобалните претпријатија применуваат геоцентрична кадровска политика, при што менаџерите ги избираат независно од националната припадност. Додека, финансирањето го реализираат интракорпоративски.

20. Во однос на корелационите аспекти на планирањето и перформансите, глобалните претпријатија го оценуваат планирањето како значајно за остварување на позитивни финансиски резултати и се потврдува дека користите од планирањето ги надминуваат трошоците за планирање. Промените во окружувањето кои ја подразбираат и економската криза, можат делумно да се предвидат и вклучат во плановите на глобалните претпријатија за да се избегнат нивните негативни ефекти. Врз основа на истражувањето светската економска криза во периодот од 2008-2011 година немала влијание врз отстапување на остварениот профит во однос на планираниот профит кај глобалните претпријатија. Истражувањето придонесува да се потврди високото влијание на планирањето врз остварување на целите и создавање на конкурентска предност кај глобалните претпријатија.

ЛИТЕРАТУРА



1. Abraham, S. (2005), "Stretching Strategic Thinking," *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5.
2. Abrams, R. (2000), *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*, 3rd edition, Running R Media, California.
3. Adler, N. and Bartholomew, S. (1992), "Managing Globally Competent People", *The Academy of Management Executive*, Vol. 6.
4. Aliber, R. (1979), *Exchange Risk and International Finance*, Wiley, New York.
5. Arnold, D. (2000), "Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review*, November– December.
6. Babić, A. and Babić, M. (2003), *Međunarodna ekonomija*, Mate doo, Zagreb.
7. Baker, M. and Hart, S. (1999), *Product Strategy and Management*, Prentice-Hall, London.
8. Bangs, D.H. (1992), *Business Planning Guide*, 6th edition, Upstart Publishing, Chicago.
9. Barlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
10. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1.
11. Barney, J. and Hesterly, W.S. (2008), *Strategic management and competitive advantage, concepts and cases*, 2nd edition, Pearson Prentice Hall, New York.
12. Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1988), "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution," *California Management Review*, Fall.
13. Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1992), "What is a Global Manager?", *Harvard Business Review*, September–October.
14. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1990), "Matrix Management: Not a Structure, A Frame of Mind", *Harvard Business Review*, Vol. 78.
15. Berry, T.J. (2006), *The book on business planning*, 6th edition, Palo Alto Software Inc, New York.
16. Bhagwati, J. (2004), *In Defense of Globalization*, Oxford University Press, New York.
17. Bharat-Ram, V. (1997), *The Theory of the Global Firm*, Oxford University Press, New York.
18. Bidgoli, H. (2004), *The Internet Encyclopedia*, Vol. 1, John Wiley & Sons Inc, New York.
19. Blacke, J.S. & Gregersen, H. (1999), "The Right Way to Manage Expatriates", *Harvard Business Review*, March–April.

20. Bolt, J.H. (1988), "Global Competitors: Some Criteria for Success," *Business Horizons*, January-February.
21. Bonn, I. (2001), "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, Vol. 39, No.1.
22. Bradford, R.W., Duncan, J.P. and Tarcy, B. (2000), *Simplified Strategic Planning*, Chandler House Press, Worcester, MA.
23. Bratton, J. and Gold, J. (2000), *Human Resource Management, Theory and practice*, Macmillan Press, New Jersey.
24. Brewster, C. (2001), *HRM: The comparative dimension*, Thompson Learning, London.
25. Bryson, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
26. Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomsku fakultet Split, Split.
27. Butler, D. (2006), *Enterprise Planning and Development*, Elsevier Publishers, Salt Lake City.
28. Capon, N., Christodoulou, C., Farley, J.U. and Hulbert, J. (1984), "A Comparaison of Corporate Planning Practice in American and Australian Manufacturing Companies", *Journal of International Business Studies*, Fall.
29. Cavusgil, S.A., Yeniyurt, S. and Townsend, J. (2004), "The Framework of a Global Company: A Conceptualization and Preliminary Validation," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8.
30. Cavusgil, S.T. and Ghauri, P.N. (1991), *Doing Business in Developing Countries: Entry and Negotiation Strategies*, Routledge, London.
31. Cavusgil, S.T., Knight G. and Riesenberger, J. R. (2008), *International Business, Strategy, Management and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
32. Chambers, J.C., Mullick, S. and Smith, D.D. (1974), *An Executive's Guide to Forecasting*, John Wiley, New York.
33. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
34. Chase-Dunn, C., Kawano, Y. and Brewer, B.D. (2000), "World Globalization Since 1795: Waves of Integration in the World-System", *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 1.
35. Collis, D. and Montgomery, C. (2005), *Corporate strategy*, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.

36. Corman, J., Lussier, R.N and Baeder, R. (1991), "Global Strategies for the Future: Large vs. Small Business," *Journal of Business Strategies*, Vol. 8.
37. Cottrell, R. (2006), "Thinking Big: A Survey of International Banking", *Economist*, May 20.
38. Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. and Sullivan, D.P. (2003), *International Business: Environments and Operations*, 10th edition, Prentice Hall, New York.
39. David, A., Birkinshaw, J. and Toulan, O. (2001), "Can Selling be Globalized?: The Pitfalls of Global Account Management", *California Management Review*, Vol. 44, No. 1.
40. David, F. (1995), *Concepts of Strategic Management*, 5th edition, Prentice-Hall, New York.
41. Davidson, W.H. (1982), *Global Strategic Management*, John Wiley, New York.
42. Davis, J. and Devinney, T. (1997), *The Essence of Corporate Strategy*, Allen & Unwin, Sydney.
43. De Meyer, A. and Vereecke, A. (1994), "Strategies for International Manufacturing", *INSEAD Working Paper*, 94/25.
44. Dess, G., Eisner, A. and Lumpkin, G.T. (2010), *Strategic Management: Text and Cases*, 5th edition, McGraw-Hill, Berkshire.
45. Dicken, P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 5th edition, Sage Publications, London.
46. Dilworth, J.B. (1986), *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, Random House Inc., New York.
47. Doh, J.P. and Teegen, H. (2003), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut.
48. Đorđević, M. (2001), *Strategija internacionalizacije preduzeća*, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac.
49. Doremus, P.N., Keller, W.W., Pauly, L.W. and Reich, S. (1998), *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, Princeton.
50. Dornier, P.P., Ernst, R., Fender, M. and Kouvelis, P. (1998), *Global Operations And Logistics: Text And Cases*, John Wiley & Sons Inc, New York.
51. Doz, Y.L., Santos, J. and Williamson, P. (2002), *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

52. Doz, Y.L. and Prahalad, C.K. (1987), *The Multinational Mission*, Free Press, New York.
53. Drucker, P. (1994), "The theory of business", *Harvard Business Review*, September-October.
54. Đuričin, D. and Janošević, S. (2007), *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 3 izdanje, Beograd.
55. Emmerij, L. (1992), "Globalization, Regionalization and World Trade", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 27, No. 2.
56. Erez, M. (2008), *Social-Cultural Influences on Work Motivation*, Routledge, London.
57. Ernst, R., Kawelis, P., Dornier, P.P. and Fender, M. (1998), *Global Operations and Logistics: Text and Cases*, John Wiley, New York.
58. Eun, C.S. and Resnick, B.G. (2002), *International Finance Management*, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
59. Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.L. (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resources Management*, McGraw-Hill, New York.
60. Fatehi, K. (2008), *Managing Internationally, Succeeding in a Culturally Diverse World*, Sage Publications, California.
61. Ferrell, O.C., Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2006), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 7th edition, Houghton Mifflin, Salt Lake City.
62. Franko, L. (1976), *The European Multinationals*, Greylock Publishers, Stamford, Connecticut.
63. Friedman, T. (1999), *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar, Straus & Giroux, New York.
64. Friedman, T. (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus & Giroux, New York.
65. Frigo, M. (2004), "Strategy and Execution: A Continual Process", *Strategic Finance*, April.
66. Frolick, M.N. and Ariyachandra, T.R. (2006), "Business performance management: one truth", *Information system management Journal*, Vol. 23, No.1.
67. Geishecker, L. and Rayner, N. (2001), *Corporate Performance Management: BI Collides with ERP*, Gartner Inc., Stamford.
68. Ghemawat, P. (2005), "Regional Strategies for Global Leadership," *Harvard Business Review*, Vol. 83, December.

69. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamental Approach to Management*, HarperCollins, New York.
70. Gilly, M.C., Graham, J. and Cateora, P. (2008), *International Marketing*, McGraw-Hill, New York.
71. Goodstein, L., Nolan, T. and Pfeiffer, J.W. (1993), *Applied Strategic Planning: How to Develop A Plan that Really Works*, McGraw-Hill, New York.
72. Goold, M., Campbell, A. and Marcus, A. (1994), *Corporate-Level Strategy*, John Wiley, New York.
73. Graetz, F. (2002), "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5.
74. Graham, E. (2000), *Fighting the Wrong Enemy: Antiglobal Activists and Multinational Enterprises*, Institute for International Economics, Washington, DC.
75. Grant, R. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Malden.
76. Griffen, R.W. and Pustay M.W. (2007), *International Business: A Managerial Perspective*, 5th edition, Pearson Prentice- Hall, New Jersey.
77. Hamel, G. and Prahalad, C. (1994), "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, Vol. 72.
78. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), "Do You Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, July–August.
79. Hamm, S. (2007), "The Trouble with India," *BusinessWeek*, March 19.
80. Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York.
81. Hammond, A. (1998), *Which World? Scenarios for the 21st Century*, Island Press Shearwater Books, Washington, DC.
82. Hankinson, G. and Cowing, P. (1996), *The Reality of Global Brands*, McGrawHill, London.
83. Harvey, M., Novicevic, M. and Kiessling, T. (2001), 'Hypercompetition and the Future of Global Management in the Twenty First Century', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No. 5.
84. Hawawini, G. and Viallet, C. (1999), *Finance for Executives: Managing for Value Creation*, South Western Publishing, Cincinnati, OH.
85. Hax, A.C. and Majluf, N.S. (1996), *The Strategy Concept and Process*, 2nd edition, Prentice-Hall, New York.

86. Hill, C.W.L. (2008), *International business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
87. Hill, C.W.L. (2009), *Global Business Today*, 6th edition, McGraw Hill, New York.
88. Histrich, R.D. (2010), *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*, Sage Publications Inc, London.
89. Hodgetts, R.M. (1998), *Measures of Quality and High Performance*, American Management Association, New York.
90. Hogarth, R.M. and Makridakis, S. (1981), "Forecasting and Planning: An Evaluation," *Management Science*, Vol. 27.
91. Humes, S. (1993), *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma*, Prentice-Hall, London.
92. Hummel, T.R. (2004), *International Management - Text and Cases*, Mering Hampp. München.
93. Huntington, S.P. (1996), *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, New York.
94. Hussey, D. (2001), "Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: Critical Factors for Strategic Success", *Strategic Change*, Vol. 10, No. 4.
95. Johnson, G. (2006), *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, London.
96. Jones, G.R. (2007), *Organizational Theory, design and change*, 5th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
97. Jones, G.R., George, J.M. and Hill, C.W.L. (2003), *Contemporary Management*, 3rd edition, McGraw-Hill Higher Education, New York.
98. Jović, M. (2006), *Međunarodni marketing*, Interma Net, Beograd.
99. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
100. Karger, D. (1991), *Strategic Planning and Management*, Marcel Dekker, New York.
101. Katsioloudes, M. (2006), *Strategic Management, Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Elsevier, San Francisco.
102. Kaufman, R. (1992), *Strategic Planning Guide: An Organizational Guide*, Sage Publications, London.
103. Kelly, S. and Allison, M.A. (1999), *The Complexity Advantage*, McGraw Hill, New York.

104. Kenichi, O. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Collins Publishers, New York.
105. Kenneth, A. (1983), *The Strategic Management Handbook*, McGraw Hill, New York.
106. Khosrow-Puor, M. (2006), *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, Idea Group Inc, Stratford.
107. Kim, C. & Hwang, P. (1992), "Global Strategies and Multinational Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1.
108. Kogut, B. and Zander, U. (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4.
109. Kotabe, M. and Helsen, K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th edition, John Wiley & Sons Inc, New York.
110. Kotler, P. (2000), *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
111. Lasserre, P. (2007), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
112. Laszlo, E. (1994), *Vision 2020: Reordering Chaos for Global Survival*, Gordon & Breach, New York.
113. Lessard, D. (1996), "Incorporating Country Risks in the Valuation of Offshore Projects", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9, No. 3.
114. Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June.
115. Liedtka, J. M. (1998), "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4.
116. Liekskin, J.P. (1996), "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17.
117. Luo, Y. and Peng, M. (1998), "First Mover Advantages in Investing in Transitional Economies", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 40.
118. Luthans, F. and Doh, J. P. (2009), *International management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
119. Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
120. Matlack, C. (2006), "Europe: Go East, Young Man", *Business Week*, October 30.

121. McKeever, M.P. (1999), *How to Write a Business Plan*, 5th edition, Nolo, Berkeley, CA.
122. Mendenhall, M., Punnett, B.J. and Ricks, D. (1995), *Global Management*, Blackwell Publishers, New York.
123. Micklethwait, J. and Wooldridge, A. (2000), *A Future Perfect: The Challenges – And the Promise of Globalization*, Heinemann, London.
124. Milanović, G.V. (2005), *Međunarodni marketing i globalni biznis*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
125. Miles, M.A et al. (2005), *Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, Washington, DC.
126. Milisavljević, M.D. and Todorović, J. (1991), *Strategijsko upravljanje*, Beograd.
127. Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
128. Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994), *The Global Challenge*, McGraw-Hill, London.
129. Narayandas, D., Quelch, J. and Schwartz, G. (2000), "Prepare Your Company for Global Pricing", *Sloan Management Review*, Fall.
130. National Intelligence Council (2000), *Global Trends 2015: A Dialogue about the Future with Non-Government Experts*, December.
131. Nirmul, A.G. (2005), "Implementing Strategy-Focused Business Planning", *Harvard Business Publishing Newsletters*, 15th January.
132. Ohmae, K. (1989), "Planning for a Global Harvest," *Harvard Business Review*, Vol. 67.
133. Oreščanin, D. (2007), *Čemu zapravo služi Business Intelligence?*, www.intelgencija.com. (20.05.2011)
134. Pearce, J. (2008), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 11th edition, McGraw-Hill, Berkshire.
135. Pearce, J.A., Robbins, K. and Robinson, R. (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 8.
136. Peng, M.W. (2006), *Global strategy*, South-Western Thomson, Mason, Ohio.
137. Peng, M.W. (2009), *Global Business*, 2nd edition, Cengage Learning, Florence, KY.

138. Phatak, A., Bhagat, R. and Kashlak, R. (2009), *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, 2nd edition, McGraw-Hill, Berkshire.
139. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
140. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
141. Porter, M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
142. Powell, T. (1992), "Strategic Planning as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.13.
143. Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, 1st edition, Free Press, New York.
144. Pucik, V., Noel, M.T. and Barnett, C.K. (1992), *Globalizing Management: Creating and Leading the Cooperative Organization*, John Wiley, New York.
145. Purcell, J. (2001), *The meaning of strategy in human resource management*, Thompson Learning, London.
146. Radebaugh, L.H. & Gray, S.J. (2001), *International Accounting and Multinational Enterprises*, 5th edition, Wiley, New York.
147. Radin, T. and Calkins, M. (2006), "The Struggle Against Sweatshops: Moving Toward Responsible Global Business," *Journal Of Business Ethics*, Vol. 66, No. 2.
148. Rakita, B. (2006), *Međunarodni biznis i menadžment*, CIDEF, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
149. Rayner, N., Buytendijk, F. and Geishecker, L. (2002), *The Processes That Drive CPM*, Gartner Inc., Stamford.
150. Richard, M. (2005), *International Management: Cross-cultural Dimensions*, 3rd edition, Blackwell, New York.
151. Root, F. (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass, San Francisco.
152. Rugman, A. (2000), *The End of Globalization: A New and Radical Analysis of Globalization and What it Means for Business*, Random House, London.
153. Rugman, A.M. (2005), *The Regional Multinationals, MNEs and "Global" Strategic Management*, Cambridge University Press, Cambridge.

154. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1991), "Strategic Management and Economics," *Strategic Management Journal*, Vol.12.
155. Russell-Jones, N. (2000), *The business planning pocketbook*, 3rd edition, Management Pocketbooks Ltd, Alresford, Hampshire.
156. Schoemaker, P.J.H. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2.
157. Scullion, H. (2001), *International human resource management*, Thompson Learning, London.
158. Shapiro, A.C. (2003), *Multinational Financial Management*, 7th edition, Hoboken, NJ.
159. Singer, P. (2002), *One World: The Ethics of Globalization*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
160. Smith, M. (1992), "Trade and the Environment", *International Business*, Vol. 5, No. 8.
161. Smith, M. (2011), *Fundamentals of Management*, 2nd edition, McGraw-Hill, Berkshire.
162. Solomon, C. and Schell, M.S. (2009), *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*, McGraw Hill, New York.
163. Som, A. (2009), *International Management: Managing the Global Corporation*, 1st edition, McGraw-Hill, Berkshire.
164. Soros, G. (2002), *George Soros on Globalization*, Public Affairs Books, New York.
165. Stern, C.W. and Stalk G. (1998), *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons, New York.
166. Stiglitz, J. (2002), *Globalization and Its Discontents*, Norton, New York.
167. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J. and Purdie, T. (2004), *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex.
168. Stopford, J. and Wells, L. (1972), *Strategy and Structure of Multinational Enterprises*, Basic Books, New York.
169. Sutari, V. and Tornikoski, C. (2001), "The Challenge of Expatriate Compensation: The Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12.
170. *The Economist* (2004), "The Day the Factories Stopped", October 23.

171. Thompson, A.J. and Strickland, A.J. (1996), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 9th edition, Irwin, New York.
172. Todorović, J., Đuričin, D. and Janošević, S. (1998), *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
173. Tracy, B. (2000), *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco.
174. Travis, T. (2007), *Doing Business Anywhere: The Essential Guide to Going Global*, 1st edition, Wiley, New York.
175. Truitt, E.B. (2002), *Business planning*, Greenwood Publishing Group, Westport, CN.
176. Verdin, P. and Van Heck, N. (2001), *From Local Champions to Global Masters: A Strategic Perspective on Managing Internationalisation*, Palgrave Macmillan, London.
177. Wack, P. (1985), "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review*, November/December.
178. Welge, M.K. (1982), "Planning in Germain Multinational Corporations", *International Studies of Management and Organization*, Spring.
179. Welge, M.K. and Kenter M.E. (1988), "Impact of Planning on Control Effectiveness and Company Performance," *Management International Review*, Vol. 20, No.2.
180. Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2008), *Strategic management and business policy*, 11th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
181. Williamson, P.J. (1999), "Strategy as Options on the Future", *Sloan Management Review*, Spring.
182. Williamson, P.J. and Qionghua, H. (1994), *Managing the Global Frontier: Strategies for Developing Markets*, Pitman, London.
183. Wolf, M. (2004), *Why Globalization Works*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
184. Yip, G. (2000), "Global Strategy in the Internet Era", *Business Strategy Review*, Vol.11, No. 4.
185. Yip, G. (2003), *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
186. Zimmerer, T.W., Soarborough, N.M. and Wilson, D. (2008), *Essentials of entrepreneurship and small business management*, 5th edition, Pearson Prentice Hall, New York.

187. Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January.
188. Шуклев, Б. (1993), Планирање на претпријатие, Економски факултет Скопје, Скопје.
189. Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2009), Деловно планирање, 4-то издание, Економски факултет Скопје, Скопје.
190. Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001), Стратегиски менаџмент, 2-ро издание, Економски факултет Скопје, Скопје.
191. <http://80.77.145.101/WBStorage/Files/Zakonska%20regulativa%20OOP.pdf> (пристапено на 15.05.2011)
192. <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD/countries/1W?display=default> (пристапено на 28.01.2011)
193. http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_business_planning (пристапено на 26.08.2011)
194. http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_analysis (пристапено на 11.09.2011)
195. http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy (пристапено на 11.09.2011)
196. <http://marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/armstrong2/strategicplanning.pdf> (пристапено на 27.05.2011)
197. http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm (пристапено на 11.09.2011)
198. http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/New_Global_Challengers_May06.pdf (пристапено на 20.05.2011)
199. <http://www.csun.edu/~hfmgt001/smresources.htm> (пристапено на 15.10.2011)
200. http://www.dni.gov/nic/NIC_2015_project.html (пристапено на 08.02.2011)
201. http://www.dni.gov/nic/PDF_2015/2015_Global_Trends_Final_Report.pdf (пристапено на 10.02.2011)
202. <http://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf> (пристапено на 22.08.2011)
203. <http://www.millennium-project.org/millennium/challenges.html> (пристапено на 12.09.2011)

204. <http://www.proformative.com/blog/future-business-planning-integrated-business-planning> (пристапено на 25.08.2011)
205. http://www.sixdisciplines.com/_blog/The_Six_Disciplines_Blog/post/Strategic_Thinking_vs_Strategic_Planning/ (пристапено на 11.09.2011)
206. <http://www-01.ibm.com/software/analytics/cognos/planning/> (пристапено на 19.03.2011)

П Р И Л О Г

Прилог 1

Прилог 2

Прилог 1 - Листа на анкетирани глобални претпријатија во Република Македонија

1. ArcelorMittal
2. Johnson Controls
3. Johnson Matthey
4. Societe Generale Group - Ohridska banka
5. Deutsche Telekom AG - Македонски Телеком АД Скопје

Прилог 2 – Анкетен прашалник

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

За истражување на тема “Планирање во глобалните претпријатија”

Структура на прашалникот

Овој прашалник се фокусира на процесот на планирање во глобалните претпријатија. Целта е да се добијат информации за стратегиите на глобализација на активностите на глобалните претпријатија присутни во Р. Македонија, да се осознаат причините за нивната експанзија и влезот на македонскиот пазар, да се утврди концептот на планирање во глобалните претпријатија, потребата и ограничувањата на планирањето, видовите планови кои овие претпријатија ги применуваат, начинот на организирање на планирањето, да се согледа состојбата на стратегиско планирање, да се утврдат факторите кои влијаат на примената на планирањето како и методите за ефикасно планирање, да се осознаат различните подрачја на примена на планирањето во глобалните претпријатија, како и да се определи корелацијата помеѓу планирањето и перформансите на глобалните претпријатија. Прашањата се структурирани во четири делови.

Доверливост на податоците

Податоците добиени како резултат на пополнување на овој прашалник ќе бидат искористени единствено во анализа за докторска дисертација. Лични податоци не се потребни. На секое претпријатие кое ќе учествува во пополнување на прашалникот постои можност да ѝ биде испратена копија од резултатите на истражувањето.

Истражувањето го спроведува:

м-р Наташа Ристовска

докторант на Економски факултет - Скопје

Универзитет “Св. Кирил и Методиј” - Скопје

моб. 078/640-007

e-mail: ristovskan@yahoo.com

Ви благодарам!

Дел 1: Општи информации**Незадолжителни податоци***

Претпријатие*:

Име и презиме*:

E-mail*:

(одговорете на прашањата со заокружување или дополнување)**1. Во која област или индустрија делува вашето претпријатие?
(приоритетна дејност)**

1.	Автомобилска индустрија	6.	Текстилна индустрија
2.	Телекомуникации	7.	Фармацевтска индустрија
3.	Електрична енергија	8.	Прехранбена индустрија
4.	Финансии/банкарство	9.	Металургија
5.	Хемиска индустрија	10.	Друго.....

2. Каква е сопственоста на мнозинскиот капитал во вашето претпријатие?

1.	Домашна сопственост
2.	Странска сопственост
3.	Приватна сопственост
4.	Државна сопственост

3. Каков е организацискиот облик на вашето претпријатие?

1.	Јавно трговско друштво (јавно претпријатие)
2.	Друштво со ограничена одговорност – „ДОО“
3.	Друштво со ограничена одговорност од едно лице – „ДООЕЛ“

4.	Акционерско друштво
5.	Командитно друштво
6.	Командитно друштво со акции

4. Вашето претпријатие на пазарот нуди:

- а. Производи
- б. Услуги
- в. Производи и услуги

5. Колку вработени има вашето претпријатие?

- а. На глобално ниво.....вработени
- б. Во Република Македонија.....вработени

6. На кое ниво на менаџмент е вашето работно место во претпријатието?

- а. Врвен менаџмент (управен одбор, одбор на директори, генерален извршен директор)
- б. Средно ниво на менаџмент (генерални менаџери, менаџери на сектор)
- в. Ниско ниво на менаџмент (менаџери на помали организациски единици - оддели)

7. Вашето претпријатие е основано во година со седиште во(град/држава), а оствари влез на македонскиот пазар во година, преку следната стратегија:

1.	Мерџер и Аквизиција –преземање и припојување/M&A
2.	Заедничко вложување/Joint venture
3.	Стратегиско партнерство/Strategic alliances
4.	Старт од нула инвестиција/Greenfield investment
5.	Друго (наведете.....)

8. Класифицирајте го вашето претпријатие во однос на пазарите на кои е присутно:

1.	Европа	4.	Австралија
2	Азија	5.	Северна Америка
3.	Африка	6.	Јужна Америка

9. Колкав процент од вкупниот профит на вашето претпријатие се генерира од активностите во:

1. Европа.....%
2. Азија.....%
3. Африка.....%
4. Австралија%
5. Северна Америка.....%
6. Јужна Америка.....%
7. Република Македонија.....%

Дел 2: Стратегија**(одговорете на прашањата со заокружување или дополнување)****1. Сортирајте ги според значењето ризиците со кои се сретнува вашето претпријатие при глобализација на активностите (1-најголемо значење, 4-најмало значење)**

	Крос –културен ризик (културен)
	Ризик на земјата домаќин (политички)
	Финансиски ризик (валутен)
	Комерцијален ризик (стратегиски)

2. Кои се причините за глобализација на активностите на вашето претпријатие? (подредете ги според значење, 1-најголемо значење, 9-најмало значење)

	Пазарна диверзификација/Освојување на нови пазари
	Остварување на повисок профит
	Нови производи, услуги и бизнис методи
	Подобри услуги за клиентите кои се релоцирале во странство
	Поголема близина до изворите за набавка
	Приод до ефтини и квалитетни ресурси / Зголемување на квалитетот
	Развивање на економија од обем / Намалување на трошоци
	Зајакнување на конкурентската позиција / Поефективно спротивставување на глобалните конкуренти
	Стратегиски причини за потфат во странство / Инвестирање во потенцијално исплатлива поврзаност со странски партнер

3. Дали вашето претпријатие има намера (планира) да оствари влез на нови пазари во наредниот период?

Да

Не

4. Кои се причините на вашето претпријатие за влез на македонскиот пазар?

1. Ефтини сировини
2. Ефтина работна сила
3. Експанзија на нови пазари
4. Стратегија први на потег/мала конкуренција во индустријата и регионот
5. Даночни погодности и политика на владата за привлекување на странски инвестиции
6. Друго (наведете.....)

5. Вашето претпријатие во Република Македонија:

1. Врши производство на производи наменети за светскиот пазар
2. Врши производство на производи наменети за македонскиот пазар
3. Врши производство на компоненти кои се извезуваат
4. Нуди услуги за светскиот пазар
5. Нуди услуги за македонскиот пазар

6. Каква стратегија применува вашето претпријатие во глобални рамки?

1. Меѓународна стратегија или извозна стратегија (производите се дизајнираат според потрошувачите во матичната земја, а меѓународните активности се темелат на извоз)
2. Мултидомашна стратегија или мултилокална стратегија (се делегира значителна автономија на менаџерите на деловните единици, а производите се адаптираат на локалните барања)
3. Глобална стратегија (централата врши контрола и координација врз активностите во земјите и се стреми кон стандардизирани производи со цел намалување на трошоците)
4. Транснационална стратегија (се стреми истовремено да одговори на специфичните локални барања задржувајќи одредена централна контрола на активностите за да осигури ефикасност и намалување на трошоците)
5. Друго (наведете.....)

7. Каква е генералната деловна стратегија на вашето претпријатие?

1.	Развој на нови производи или подобрување на постоечките производи
2.	Експанзија на постоечките производи на нови пазари
3.	Диверзификација, интегрирање или аквизиција на бизниси кои се поврзани со постоечките производни линии
4.	Проширување на делувањето на претпријатието на нови полиња
5.	Стабилност, стратегија на паузирање, претпријатието сака да остане со иста големина во истата гранка, или да расте бавно и контролирано
6.	Повлекувањето, претпријатието минува низ тежок период на присилен пад со намалување на деловните единици, или продажба на комплетниот бизнис
7.	Друго (наведете.....)

8. Каква конкурентска стратегија применува вашето претпријатие?

1. Стратегија на диференцијација (нуди производи или услуги кои ќе се разликуваат од останатите во индустријата)
2. Стратегија на водство во трошоци - ценовен лидер (користи строга контрола на трошоците за да произведува поефикасно од конкурентите и може да ја намали својата цена под цените на конкурентите)

3. Стратегија на фокусирање – со диференцирање (се концентрира на одреден регионален пазар или потрошувачка група)
4. Стратегија на фокусирање – со пониски трошоци (се концентрира на одреден регионален пазар или потрошувачка група)
5. Друго (наведете.....)

9. Какви се промените или адаптирањата на стратегијата во вашето претпријатие од моментот на нејзино формулирање до имплементацијата?

1. Не се менува
2. Мали ретки промени
3. Мали чести промени
4. Големи ретки промени
5. Целосни промени

***Доколку се менува, кои се причините за промени на стратегијата?**

1. Лоши финансиски резултати
2. Заради промените во окружувањето
3. Во зависност од конкуренцијата
4. Во зависност од условите на пазарот и потребите на потрошувачите
5. Друго (наведете)

10. Како ја оценувате конкуренцијата во областа или индустријата во која делува вашето претпријатие?

1. Голема конкуренција
2. Умерена конкуренција
3. Слаба конкуренција
4. Нема конкуренција

11. Кои се начините за одржување на конкурентска предност на вашето претпријатие (подредете ги според значењето, 1- најголемо значење, 4 – најмало значење)?

	Имиџ, бренд, репутација, лојалност на клиентите заснована на силен бренд и единствен однос кон клиентите
	Ефект на мрежата, позитивна повратна информација, контакти и соработки, создадена критична маса и воспоставена информативна мрежа

	Приод до ретки глобални ресурси, рано зафаќање на важните извори на природни ресурси, локација, кадар, дистрибутивни мрежи и др.
	Изградени компетентности, бариери кон имитациите преку компетенции или способности кои не може да се копираат или имитираат (know-how, технологија)

Дел 3: Аспекти на планирање

(одговорете на прашањата со заокружување или дополнување)

1. Дали вашето претпријатие применува ИТ решение (софтвер или систем) за планирање?

1. Да (доколку применува, наведете го видот.....)
2. Не

***Доколку не применува, дали сте подготвени да имплементирате ИТ решение за планирање?**

1. Да, ако е потврдено успешно кај други претпријатија
2. Да, било какво ново технолошко решение
3. Не

2. Дали постои формално деловно планирање во вашето претпријатие? (дали постои документ или упатство во кое се дефинира долгорочното планирање)

1. Не, воопшто не постои
2. Да, само за некои аспекти и функционални подрачја
3. Да, за сите аспекти и функционални подрачја

***Доколку не, кои се причините за непостоење на планирање во вашето претпријатие?**

1. Времето и трошоците не кореспондираат со користа
2. Изработката на плановите е сложена и тешка
3. Се намалува креативноста и флексибилноста во работењето со воведување на рамки и правила
4. Претпријатието е во зрела фаза и нема потреба од планирање бидејќи целите и стратегијата не се менуваат

5. Нема соодветен кадар – планери
6. Друго (наведете.....)

3. Подредете ги според значењето глобалните фактори кои влијаат врз планирањето во вашето претпријатие (1 – најголемо значење, 6- најмало значење)

	Политички фактори
	Економски фактори
	Технолошки фактори
	Културни разлики
	Стандарди и правни прописи
	Конкуренција

4. Подредете ги според значењето интерните фактори кои влијаат врз планирањето во вашето претпријатие (1 – најголемо значење, 6 - најмало значење)

	Организациската структура
	Организациската култура
	Кадарот
	Финансиските средства
	Информациите за пазарот, потрошувачите и конкуренцијата
	Технологијата

5. Кои се главните причини за примена на деловно планирање во работењето на вашето претпријатие (подредете ги според значењето, 1 – најголемо значење, 4– најмало значење)

	Унапредување на комуникацијата и координацијата на децентрализираните активности
	Подобрување на одлучувањето, оценување на алтернативите и нивните импликации
	Заштита од промените и адаптација на брзите промени на пазарот и комплексното окружување, намалување на неизвесноста
	Унапредување на системот на контрола
	Подобро искористување на ресурсите
	Откривање на можностите за развој
	Прилагодување на брзиот развој на технологијата и технолошките промени
	Одржување на конкурентска предност и справување со зголемената конкуренција
	Подобрено управување со обемот и комплексноста на глобалните активности и одговорностите на менаџментот

6. Подредете пет врвни цели на вашето претпријатие (1 – најголемо значење, 5 – најмало значење)

	Профитабилност		Пазарно учество
	Општествена одговорност		Финансиска стабилност
	Истражување и развој		Експанзија
	Продуктивност		Диверзификација
	Раст		Лидерство
	Организациска ефикасност		Благосостојба
	Квалитет		Друго (наведете.....)

7. Оценете го значењето на следните стратегиски цели за степенот на деловен успех на вашето претпријатие (1-најголемо значење, 3-најмало значење)

	Ефикасност (намалување на трошоците, организација на активностите)
	Флексибилност (прилагодување на ризиците и можностите на земјите и променливоста на окружувањето)
	Знаење (унапредување на know how, технологија, истражување и развој)

8. Кои видови на планови се застапени во вашето претпријатие? (1-најзастапени, 3 -најмалку застапени)

	Стратегиски планови (врвниот менаџмент)
	Тактички планови (средно ниво на менаџмент)
	Оперативни планови (ниско ниво на менаџмент)

9. Какво планирање од аспект на временскиот хоризонт се применува во вашето претпријатие?

1. Краткорочно планирање до 1 година
2. Среднорочно планирање од 1-5 години
3. Долгорочно планирање 5 и повеќе години

10. Кои подрачја на планирање ги применува вашето претпријатие?

1. Генерално деловно планирање/ корпоративно планирање
2. Стратегиско планирање
3. Маркетинг планирање
4. Планирање на човечките ресурси
5. Планирање на инвестиции/поврат на инвестициите/менаџмент на ризик
6. Финансиско планирање
7. Планирање на производството
8. Планирање на продажбите
9. Друго (наведете.....)

11. Подредете ги според значење следните функционални подрачја на планирање во вашето претпријатие (1 – најголемо значење, 4 – најмало значење)

	Финансиско планирање
	Маркетинг планирање
	Планирање на човечките ресурси
	Планирање на производството

12. Постојат ли периодични ревизии на постојните цели и планови во вашето претпријатие?

Да

Не

***Доколку Да, одговорете дали во вашето претпријатие:**

1. Се врши годишна ревизија
2. Постои фиксиран термин за ревизија
3. Ревизијата се врши согласно со промените
4. Друго (наведете.....)

13. Колку сте задоволни од примената на деловното планирање во вашето претпријатие:

1. Воопшто не сме задоволни
2. Делумно сме задоволни
3. Генерално сме задоволни
4. Секогаш сме задоволни

14. Најчестите проблеми или тешкотии со кои се среќава вашето претпријатие во процесот на планирање се поврзани со:

1. Соработката помеѓу организациските единици
2. Одговорноста
3. Податоците и комуникацијата
4. Културата
5. Времето
6. Ставовите на врвниот менаџмент
7. Кадрите за планирање

8. Комплексноста на глобалното окружување (разликите во правните, политичките, економските услови)
9. Друго (наведете.....)

15. Какво е планирањето во вашата корпоративна практика?

1. Централизирано во матичното претпријатие
2. Децентрализирано- автономно во националното претпријатие или деловната единица во странство

16. Кој е одговорен и го спроведува планирањето во вашето претпријатие?

1. Специјализиран департман (одделение) за планирање
2. Генерален извршен директор
3. Генерален финансиски директор
4. Врвниот менаџмент
5. Менаџментот на средно ниво
6. Надворешни консултанти
7. Комбинирано организирање на планирањето во други функции (наведете....)
8. Друг департман или лице (наведете.....)

17. Дали постојат специјализирани кадри - планери во вашето претпријатие?

Да

Не

***Доколку постојат, улогата на планерите е:**

1. Да ги изработуваат плановите
2. Да даваат предлози, препораки и совети
3. Да вршат анализа и оценка на плановите
4. Да ги координираат планските активности
5. Да ги надгледуваат и контролираат планските активности
6. Друго (наведете.....)

***Доколку постојат, планерите одговараат или известуваат пред:**

1. Врвниот менаџмент
2. Одборот на директори во целина
3. Претседателот на одборот на директори
4. Друго лице или департман (наведете.....)

18. Генералниот менаџмент и одборот на директори:

1. Се лично вклучени со размислувања во поставување на целите и изработка на плановите
2. Се вклучени во проверка и одобрување на изработените планови и стратегии
3. Се вклучени во ревизијата на плановите
4. Имаат мало или никакво вклучување во изработката и ревизија на плановите
5. Друго (наведете)

19. Дали во вашето претпријатие постои специјализиран одбор, комисија или департаман кој има задача да врши контрола и оценување на успешноста на остварување на стратегиите и плановите?

1. Да (Доколку постои, кој е тој орган?)
2. Не

20. Стратегијата на управување со производните активности во вашето претпријатие подразбира:

1. Сопствено производство
2. Global sourcing – contract manufacturing - снабдување на производи и услуги од независни производители- снабдувачи кои се лоцирани во странство, наменети за потрошувачка во матичната земја или трета земја, на основа на склучен договор
3. Global sourcing – captive sourcing – снабдување од сопствени производни капацитети – деловни единици на претпријатието лоцирани во странство, наменети за потрошувачка во матичната земја или трета земја
4. Outsourcing – набавка на одредени вредносни активности (value adding activities) вклучувајќи производство на полупроизводи или финални производи од независни снабдувачи
5. Business process outsourcing – екстернализирање на бизнис функции на независни снабдувачи, како сметководство, човечки ресурси, IT услуги, техничка поддршка на потрошувачите и сл.
6. Offshoring – релокација на бизнис процеси или целокупни производни капацитети во странство

21. Стратегијата на локација на производните активности на вашето претпријатие подразбира:

1. Една оптимална локација на производство – концентрација на производството

2. Децентрализација на производните активности во различни регионални и национални локации блиску до големите пазари и извори на средства

22. Во врска со глобалната маркетинг програма (производ, цена, промоција и дистрибуција) вашето претпријатие се стреми кон:

1. Масовно производство на глобални стандардизирани производи или услуги (заради намалување на трошоци, економија од обем, подобро планирање и контрола) и стандардизирано рекламирање (градење на имиџ на глобален бренд)
2. Адаптирање на производите или услугите на локалните барања на потрошувачите во одделните земји (заради задоволување на потребите на потрошувачите и разликите во економските, културните, производните и технолошките стандарди, животниот стандард) и нестандардизирано рекламирање кое целосно се разликува од земја до земја (поради културни разлики и разлики во националните прописи меѓу земјите)
3. Баланс помеѓу глобални стандардизирани елементи од маркетинг миксот и елементи кои ги локализира во зависност од барањата на пазарот
4. Друго (наведете.....)

23. Каква кадровска политика применува вашето претпријатие?

1. Етноцентрична кадровска политика (за меѓународна стратегија) – клучните менаџерски позиции се пополнети од менаџери од матичната земја
2. Полицентрична кадровска политика (за мултидомашна стратегија) – управувањето на филијалите се врши од страна на менаџери од земјата домаќин, додека корпоративната управа е од страна на менаџери од матичната земја
3. Геоцентрична кадровска политика (за глобална и транснационална стратегија) – менаџерите се избираат независно од националната припадност (трети земји) т.е најдобрите кандидати за соодветната позиција

24. Кои начини на финансирање на глобалните активности ги применува вашето претпријатие?

1. Капитално финансирање (интерно) – обезбедува капитал преку продавање на акции
2. Финансирање со задолжување (екстерно) – обезбедува средства од кредитори, банки, финансиски институции со договор за враќање
3. Интракорпоративно финансирање - обезбедува средства од извори внатре во претпријатието во форма на капитални заеми или трговски кредити

4. Друго (наведете.....)

25. Класифицирајте ги чекорите на стратегиското планирање во вашето претпријатие според нивното значење:

	Не е значаен	Делумно значаен	Значаен	Многу значаен
Екстерна анализа – тековен статус				
Екстерна анализа – промени и трендови				
Интерна анализа – предности и слабости				
Избор на стратегија – оценување на опциите				
Избор на стратегија – оценување на стратегиските ризици				
Избор на стратегија – утврдување на стратегиските насоки				
Формулирање на стратегија				
Имплементација на стратегијата				
Мониторинг на имплементацијата на стратегијата				

26. Кои од следните методи на планирање се користат во вашето претпријатие?

	Не се користи	Повремено се користи	Редовно се користи
EVA анализа – Economic value added			
VPB анализа - Value based planning			
PEST анализа			
SWOT анализа			
Метод на најдобра практика - Benchmarking			
Анализа на конкуренцијата			
Анализа на стеикхолдери			
Анализа на системот на вредности			
Менаџмент по пат на цели			
Методи на предвидување			
Метод на критички фактори за успех			
Финансиска анализа			
GAP Анализа			
BCG матрица на пазарен раст/пазарен удел			

GE/McKinsey матрица - релативната сила на бизнисот и атрактивност на индустријата			
MAGA матрица- релативна атрактивност на пазарот и релативна атрактивност на бизнисот			
Porter-ова анализа на 5-те сили			
Pareto дијаграм			
Ansoff матрица (производ/пазар)			
PLC матрица - Анализа на животен циклус на производот			
Сценарио анализа			
PIMS метод (profit impact of market strategy)			
PPBS метод (program planning budgeting system)			
BSC метод – картица на урамнотежени резултати			

Дел 4: Корелација**(одговорете на прашањата со заокружување или дополнување)**

1. Како ја оценувате важноста на глобалното планирање за остварување на позитивни финансиски резултати на вашето претпријатие?

1. Никаква
2. Мала
3. Средна
4. Голема
5. Исклучително голема

2. Сметате ли дека користите од планирањето ги надминуваат трошоците за планирање на вашето претпријатие?

Да

Не

3. Кои аспекти имаат најголемо значење за финансиските резултати на вашето претпријатие?

1.	Учество на пазарот
2.	Обемот на инвестиции
3.	Трошоците за маркетинг
4.	Квалитетот на производот или услугата
5.	Трошоците за истражување и развој
6.	Трошоците за планирање
7.	Друго (наведете.....)

4. Профитот на вашето претпријатие генерално бележи:

1. Намалување во 2008 година во однос на 2007 година
2. Зголемување во 2008 година во однос на 2007 година
3. Нема промени во 2008 година во однос на 2007 година

1. Намалување во 2009 година во однос на 2008 година
2. Зголемување во 2009 година во однос на 2008 година
3. Нема промени во 2009 година во однос на 2008 година

1. Намалување во 2010 година во однос на 2009 година
 2. Зголемување во 2010 година во однос на 2009 година
 3. Нема промени во 2010 година во однос на 2009 година
- 5. Дали постојат отстапувања во остварениот профит на вашето претпријатие наспроти планираниот профит за 2010 година земено на глобално ниво?**
1. Да, во позитивна насока за.....%
 2. Да, во негативна насока за.....%
 3. Нема отстапувања
- 6. Оценете го влијанието на планирањето врз остварувањето на целите на вашето претпријатие:**
1. Исклучително високо
 2. Високо
 3. Умерено
 4. Ниско
 5. Незначително
- 7. Оценете го влијанието на планирањето на создавање на конкурентска позиција на вашето претпријатие:**
1. Исклучително високо
 2. Високо
 3. Умерено
 4. Ниско
 5. Незначително
- 8. Оценете ги ефектите на светската економска криза (2008-2011) врз работењето на вашето претпријатие:**

	Позитивни	Негативни	Никакви
Вкупен профит			
Обем на продажба			
Пазарен удел			

Поврат на инвестициите			
Задоволување на потрошувачите			
Лојалност на потрошувачите			
Задоволство на вработените			
Задоволство на акционерите			

9. Дали сметате дека одредени промени во окружувањето како светската економска криза можат да се предвидат и вклучат во плановите на претпријатието и да се избегнат негативните ефекти врз финансиските резултати?

1. Да, целосно
2. Да, делумно
3. Не, воопшто
4. Друго (наведете.....)

10. Дали извршивте прилагодувања и промени на целите, плановите и стратегиите на вашето претпријатие како резултат на светската економска криза?

1. Да, целосно
2. Да, делумно
3. Не, воопшто
4. Друго (наведете.....)

