

U svetu knjiga



D. F. Spulber, Global Competitive Strategy (Globalna konkurentska strategija), Cambridge University Press, 2007.

Globalna konkurentska strategija podrazumeva superiорне performanse u odnosu na konkurente na domaćem i međunarodnom planu. Menadžeri deluju uvažavajući globalnu perspektivu i standarde u odnosu na troškove, efikasnost, kvalitet proizvoda i inovacije, uz istovremeno prilagodavanje ponude lokalnim željama i specifičnim zahtevima. Međunarodna, globalna konkurentska strategija integriše dualne zahteve postavljene u odnosu na međunarodni standard i u odnosu na lokalne specifičnosti. Razlike među zemljama stvaraju probleme ali istovremeno predstavljaju i šansu za poslovanje.

U knjizi je predstavljen poseban alat nazvan «Analiza pomoću zvezde» koji pruža podršku menadžerima u formulisanju globalne strategije zasnovane na uvažavanju ključnih razlika među zemljama. Pet kraka zvezde odnose se na potrebu da firma uvažava i prilagođava se zahtevima sopstvene zemlje, kao i zemalja snabdevača, kupaca, partnera i konkurenata. Istiće se da ovaj metod analize predstavlja konzistentan i sistematičan pristup raznovrsnim informacijama o specifičnostima zemalja za koje je vezano poslovanje globalne firme.

Analiza pomoću zvezde pruža podršku menadžerima da kreiraju globalnu konkurentsку strategiju, a autor Daniel Spulber navodi pet osnovnih tipova koje naziva «G5 strategije».

Prva je strategija globalne platforme koja insistira na tome da se firma odredi odabirom aktivnosti koje će obavljati u skladu sa globalnim, svetskim standardom i onih koje će posebno krojiti u skladu sa zahtevima lokalnih tržišta.

Globalna mrežna strategija stavlja fokus na izgradnji velike i složene mreže kupaca i snabdevača koji su povezani u globalne lance snabdevanja i sisteme distribucije.

Globalna posrednička strategija znači da se firma usredsređuje na aktivnosti posredovanja ili povezivanja među ključnim akterima ili se nalazi u ulozi kreatora specifičnog tržišta na kome će se sučeliti zainteresovane strane. U tom slučaju fokus ove strategije se usmerava ka povećavanju efikasnosti transakcija koje se ostvaruju globalno prelazeći nacionalne granice.

Četvrta je strategija globalnog preduzetnika koji kreira nove kombinacije u odnosima kupaca i snabdevača u međunarodnim okvirima.

Globalna investiciona strategija pravi razliku između horizontalnih i vertikalnih oblika stranih direktnih investicija i odnosi se na alternativne mogućnosti ulaska na ciljna tržišta.

Ove strategije omogućavaju kompaniji da ostvari globalnu konkurentsку prednost detaljnije i suptilnije u odnosu na već klasični, tradicionalni, pristup koji gov-

ori o ostvarivanju konkurentnosti smanjivanjem troškova i/ili diferencijacijom.

Važan korak u ostvarivanju globalne konkurentске prednosti je vezan za istraživanje globalne dodate vrednosti koja se stvara u kompaniji. Vrednost međunarodnog poslovanja sagledava se na osnovu prihoda koji se stiče trgovinom koja prelazi nacionalne granice od koje se oduzimaju troškovi takve trgovine. Profitabilnost međunarodnog poslovanja zavisi od toga koliki deo vrednosti koju stvara kompanija može i da zadrži, imajući u vidu složenost transakcija koje međunarodni okviri podrazumevaju. Ističe se da je ova sposobnost u neposrednoj vezi sa globalnom konkurentskom prednošću iskazanom kroz relativni odnos dodate vrednosti koju kompanija nudi u odnosu na konkurente.

Međunarodno poslovanje podrazumeva brojne troškove vezane za prelazak nacionalnih granica, tako da se koristi izraz «lepljive» granice kako bi se još slikovitije istakla potreba da se detaljno sagleda sve ono što se «zalepi» za granicu prilikom njenog prelaska. Raznovrsni troškovi predstavljaju ekonomski izraz «lepljivosti» međunarodnih granica. Transakcioni troškovi se navode kao prvi tip troškova koji nastaju u međunarodnom poslovanju. Firma ima troškove vezane za prilagođavanje različitim poslovnim ambijentima u različitim zemljama, podrazumevajući tu i različitost jezika, kultura, društvenih prilika, poslovne prakse, političkih, pravnih i zakonskih uslova. Razlike se javljaju i u različosti vremenskih zona što iziskuje posebno prilagođavanje, poslovanje sa različitim valutama uz sve troškove i rizike. Ona se suočava sa različitim lokalnim snabdevačima i grupama potrošača na različitim lokacijama što će iziskivati posebno prilagođavanja u korišćenim poslovnim metodama i pristupima. Za svaku od konkretnih situacija, međunarodno poslovanje će iziskivati prilagođavanje cena, proizvoda, prodaje, servisa, ugovora, nabavke, zapošljavanja i same menadžment prakse.

Međunarodno poslovanje ostvaruje brojne transakcije preko granica povezujući snabdevače i kupce u najrazličitijim krajevima sveta. Kupac računara, na primer, često nije svestan da je proizvođač prethodno ostvario najbolju kombinaciju delova za taj računar u globalnom lancu snabdevanja koji povezuje veliki broj zemalja. Za kupca su to aktivnosti koje se događaju «iza scene» povezivanjem različitih snabdevača i kupaca iz različitih zemalja uz različite pravno valjane ugovore koji treba da obezbede da se finalni proizvod ili usluga pruže na pravom mestu u pravo vreme uz traženi kvalitet i po dogovorenoj ceni.

Transakcioni troškovi, međutim, mogu da budu i izvor velike prednosti za one kompanije koje su kreativnim pristupom u stanju da obezbede veću efikasnost i smanje ove troškove. To je značajna potencijalna šansa za konkurentsku prednost u međunarodnom poslovanju.

Navode se tarifni i netarifni troškovi, transportni i troškovi, kao i troškovi vezani za vreme koje protekne u obavljanju međunarodnog posla.

Međunarodno poslovanje donosi niz prednosti koje menadžeri prepoznaju i nastoje u što većoj meri da iskoriste: ostvarivanje varijeteta i ekonomije obima, komparativne prednosti, komparativna raspoloživost proizvodnih faktora, inovacije i transfer tehnologije.

Globalna konkurentска prednost postiže se kreiranjem odgovarajuće globalne investicione strategije. Direktne inostrane investicije (DII) ostvaruju se u skladu sa strateškim odabirom zadržavanja operacija «unutar kuće», kada je firma vertikalno integrisana, ili «autorsovaniem» određenih operacija kada se određena operacija prepušta drugima – snabdevačima, kupcima ili partnerima. Globalne strategije predstavljene su na primerima kompanija Lenovo, Cemex, Danone i drugim.

Dr Maja Levi Jakšić