



УДК: 339.5/.7(497.7)“2003/2013“

Оригинален научен труд

АНАЛИЗА НА ПРЕДНОСТИТЕ И НЕДОСТАТОЦИТЕ НА ОДДЕЛНИ СТРАТЕГИСКИ АЛТЕРНАТИВИ ЗА ВЛЕГУВАЊЕ ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС

Емилија Димовска¹, Доц. д-р Елена Веселинова²

¹ Студент на MBA менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
emilija.208399@student.ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи за влегување во меѓународниот бизнис. Главната цел е да се дефинираат и сублимираат предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи, а преку анализа на клучните специфики на секоја од понудените алтернативи, се нуди можност за препознавање на најсоодветниот избор за проширување на бизнисот кој може да го применат претпријатијата. Резултатите од истражувањето водат кон заклучоци дека постои доминантност на СДИ како меѓународна стратегија во однос на останатите алтернативи, но потребно е да се нагласи дека најчесто оваа стратегиска алтернатива ја реализираат странски претпријатија во рамките на Република Македонија, а за жал ограничен број македонски претпријатија на странските пазари.

Клучни зборови: меѓународен бизнис, извоз, лиценцирање, франшизирање, стратегиски партнерства, мерџери и аквизиции, странски директни инвестиции.

Abstract

The focus of this paper is the analysis of the advantages and disadvantages of certain strategic alternatives for international business entrance. The main goal is to define and sublimate the advantages and disadvantages of certain strategic alternatives, and by analyzing the key specifics of each of the offered alternatives, to find an opportunity and recognize the most appropriate business expansion choice that a certain businesses can apply. The results of the survey lead to the conclusion that there is a dominance of FDI as an international strategy in relation to the other alternatives, but it should be emphasized that often this strategic alternative is realized by foreign enterprises within the Republic of Macedonia, and unfortunately a limited number of Macedonian enterprises use it as a way to enter foreign markets.

Key words: international business, export, licensing, franchising, strategic partnerships, mergers and acquisitions, foreign direct investments.

1. Вовед

Во овој труд накратко се дефинирани и сублимирани предностите и недостатоците на одделни стратегиски алтернативи за влегување во меѓународниот бизнис. Во анализата се опфатени неколку алтернативи, почнувајќи од поедноставните кон посложените форми за проширување на странски пазари, меѓу кои: извозот, лиценцирањето, франшизирањето, стратегиските партнерства, мерџерите и аквизициите и странските директни инвестиции. Преку анализа на клучните специфики на секоја од понудените алтернативи, се нуди можност



за препознавање на најсоодветниот избор за проширување на бизнисот кој може да го применат претпријатијата. Во оваа смисла, трудот нуди широк опсег и прагматичност.

2. Извоз

Извозот е прва алтернатива за влез на меѓународните пазари. Повеќето компании ја започнуваат својата меѓународна експанзија токму со извоз на стоки и услуги во други земји.

Подобрувањето на извозните перформанси може да се измери преку повеќе различни мерки:

1. Целосна вредност на извозот по година;
2. Вредност на извозот генериран од претпријатијата;
3. Покриеност на увозот со извоз изразен во проценти;
4. Вработеност генерирана и/или заштитена како последица на зголемен извоз;
5. Опсег до кој извозната структура е успешно диверзифицирана;
6. Ефикасност на иницијативите за замена на увозот;
7. Бројот на постоечки извозници кои имаат корист од поддршка за промоција на извозот доделена во даден период, како и
8. Број на мали и средни претпријатија кои станале „подготвени“ после одреден временски период.

Како модел за влез на меѓународен пазар, извозот има свои предности, но и недостатоци.

Извозот, ако се направи правилно, има способност да ја зголеми продажбата и профитот од проширување на нови пазари. Тоа дури може да биде можност компанијата да заземе значаен глобален удел на пазарот. Компаниите кои извезуваат може да го оптимизираат ризикот на кој се изложени преку диверзификација на повеќе пазари. Со извозот на меѓународните пазари често може да се намалат трошоците по единица преку проширување на операциите, со цел да се задоволи зголемената побарувачка. Конечно, компаниите кои извезуваат на странските пазари, генерално, се здобиваат со нови знаења и искуство, што може да им овозможи откривање на нови технологии, маркетинг практики и увид кај странските конкуренти. Извозот е профитабилен и им помага на компаниите да научат како да се натпреваруваат поуспешно.

За да се реализира извозот, компаниите најчесто се изложени на дополнителни трошоци. Тие мора да одвојат значителни средства за истражување на странскиот пазар и менување на производите за да се задоволат локалните потреби и прописи. Компаниите кои извезуваат обично се изложени на повисок степен на финансиски ризик. Извозот често вклучува високи трошоци за транспорт и можни царински такси вклучени во цената на увезената стока. За недостаток на извозот се смета и тоа што извозникот има помала контрола врз маркетингот и дистрибуцијата на своите производи во земјата домаќин, за што треба да плати дистрибутер или да им дозволи на дистрибутерите да ја зголемат цената за да ги надомести своите трошоци и да направи профит.

Извозот како модел за влез на меѓународните пазари најчесто го користат помалите компании и тие претежно извезуваат во земјите кои се поблиску до нивните производствени капацитети. Еден од најзначајните проблеми со кои се соочуваат помалите компании, кои за меѓународен влез го користат извозниот режим, е девизниот курс.

Во академската литература, неколку автори ја потенцираат важноста на ресурсите и способностите за генерирање на предности и за развој на одржливите стратегии¹.

За да се формулира ефикасна стратегија за извоз и да се создадат одржливи конкурентски предности, за една компанија или национална индустрија битно е во целост и во суштина да ги разбира своите извори и способности.

Да се постигне темелна анализа и разбирање на македонската индустрија и можностите за извоз, потребен ни е модел кој нуди поголема аналитичка длабочина и кој ги зема предвид

¹ Prahalad and Hamel (1990), Porter (1990), Grand (2008).



структурните специфики и предизвици на индустријата во земјите во транзиција и кандидатите за членство во ЕУ, како Македонија.

Во табелата подолу го претставуваме нашиот аналитички концепт, Модел на способноста за извоз (МСИ)². Моделот се состои од 7 димензии за способноста за извоз кои се поделени на неколку фактори кои се однесуваат на способноста. Овие фактори имаат директно влијание на меѓународната конкурентност и капацитетот за извоз на македонската индустрија. Димензиите и факторите кои се однесуваат на способностите можат да се подредат на трите системски нивоа (макро-, мезо- и микро-ниво). Табелата го опишува моделот на способноста за извоз со димензиите и факторите за способност согласно соодветните системски нивоа.

Табела 1.: Модел на способноста за извоз

Способност Димензии	Фактори за способност	Системско ниво		
		Макро ниво	Мезо ниво	Микро ниво
Државни	Стратегија	x		
	Институции	x		
	Инвестиција	x		
	Развојни програми	x		
ИКТ инфраструктура	Снабдување со енергија	x		
	Телекомуникации	x		
	Интернет	x		
Побарувачка	Странски пазар			x
	Домашен пазар	x		x
Структурни карактеристики на поединечни индустрии	Број на компании			x
	Просечна големина на компании			x
	Структура			x
	Плати			x
	Организационо ниво и асоцијации		x	
Потенцијал на компанијата	Кластер		x	
	Менаџмент вештини			x
	Вештини & референци за извоз			x
	Технолошки вештини			x
Академија и институции за поддршка	Менаџмент на квалитет, процеси и стандарди			x
	Образование и човечки ресурси		x	
	Постојано образование и обука		x	
	Истражување и развој		x	
	Капитал и финансирање		x	
Меѓународно поврзување и брендирање	Имиџ и брендирање	x	x	x
	Офшор/Ниаршор фактори(географска положба, јазик, култура)			x
	Интелектуална сопственост (ИС)	x		x
	Поврзување и мрежи		x	x
	Дијаспора			x

² Моделот на способноста за извоз (МСИ) се заснова на Моделот за успех за извоз на софтвер (SESM), развиен од страна на Heeks и Nicholson (2004).



3. Лиценцирање

Лиценцирањето е форма на стратегиска алтернатива за влез на меѓународните пазари која станува сè почеста, особено меѓу малите компании. Лиценцата е дозвола да се направи нешто кое направено без таа дозвола претставува повреда на некоја интелектуална сопственост. Договорот за лиценцирање овозможува давателот на лиценцата да ги отстапи, во целост или делумно, правата за искористување на некоја интелектуална сопственост, а стекнувачот на лиценцата се обврзува да му плати за тоа право. Значи, една или повеќе компании го откупуваат правото на производство и продажба на своите производи во земјата домаќин или во повеќе земји. За да биде валиден договорот за лиценцирање мора да биде склучен во писмена форма.

Како предности на лиценцирањето би ги навеле:

- Делење на ризикот;
- Создавање приходи;
- Зголемен влез на пазарот;
- Намалување на трошоците;
- Заштеда на време;
- Пристап до стручно знаење;
- Стекнување конкурентска предност;
- Соработка.

Како давател на лиценцата, се лиценцира правото на производство и продажба на производи и тој прима приходи од тоа лиценцирање, а притоа не трпи ризик за производство, промоција и продажба на тие производи. Од друга страна, стекнувачот на лиценцата добива право на користење на интелектуална сопственост, без ризик и трошоци за истражување и развој на производот.

Носителот може да ја комерцијализира својата интелектуална сопственост смостојно, но може да оствари и дополнителни приходи лиценцирајќи ја таа интелектуална сопственост на некој кој може да ја комерцијализира на друго подрачје. Носителот на правото на интелектуална сопственост може да ја лиценцира својата интелектуална сопственост на подрачјето кое сам не може да го покрие.

Компанијата може да купи право на користење туѓи иновации и на тој начин да ги намали своите трошоци за истражување и развој.

Со стекнување лиценца за користење на постоечка интелектуална сопственост, компаниите можат побрзо да ги пласираат на пазарот своите стоки и услуги, наместо одново да откриваат нешто е веќе откриено. Со стекнувањето на лиценцата, компанијата може да се стекне со стручно знаење кое инаку не го поседува. Компаниите со лиценцирањето можат да остварат предност пред конкурентите.

Оние компании кои се или сакаат да бидат во лиценцна врска, можат да работат заедно на развојот на нови производи и услуги.

Ако се размислува за лиценцирање, прв чекор на компанијата би требало да биде проценката за потреба и целта на компанијата и како лиценцирањето би можело да помогне. Стекнувањето на лиценца за користење туѓа интелектуална сопственост ќе биде неопходно ако таа интелектуална сопственост се сака да се употребува без повреда на туѓите права. Често, лиценцирањето на компаниите ќе им донесува предност во облик на пари или на нова интелектуална сопственост.

Но, треба да се има предвид дека лиценцирањето не мора секогаш да биде најдоброто решение за развој и влез на меѓународните пазари.

Лиценцирањето ѝ дава многу малку контрола на компанијата во текот на производството и маркетингот на своите производи во други земји.

Компаниите треба да бидат внимателни спрема лиценцирањето, затоа што со договорите за лиценцирање може да се намали вредноста на таа интелектуална сопственост.

Покрај тоа лиценцирањето обезбедува најмал повратен потенцијал, затоа што повратот мора да се дели меѓу издавачот и корисникот на лиценцата.



Голем недостаток на лицензирањето е и тоа што меѓународната компанија може да ја научи технологијата и да произведува и продава слични конкурентни производи и по истекот на договорот за лицензирање.

4. Франшизирање

Франшизирањето е една од стратегиските алтернативи за влез на меѓународните пазари. Поимот франшиза потекнува од францускиот збор *franchise*, што значи привилегија. Од аспект на деловното работење, франшизата ги определува формалните односи воспоставени помеѓу сопственикот на производот, процесот или услугата (франшизер) и сопственикот на малиот бизнис (франшизант).

Франшизата е метод на дистрибуција или маркетинг каде сопственикот на бизнисот - компанијата која е изнајмувач на бизнисот, преку договор со примачот на бизнисот, поединец или компанија му овозможува да го извршува бизнисот на ист начин на однапред позната локација, за определен временски период³.

Франшизирањето се официјализира со склучување договор помеѓу франшизерот и франшизантот, во кој договор се уредуваат односите меѓу франшизерот и франшизантот и се воспоставуваат деловните односи на соработка меѓу истите. Пред склучувањето на договорот за франшиза, претходи процес на избор на видот на франшизата и запознавање со сите активности кои произлегуваат од договорот за франшиза.

Во економската литература се среќаваат следните видови на франшиза:

- ✓ Франшиза за дистрибуција;
- ✓ Франшиза за производство;
- ✓ Франшиза по име;
- ✓ Франшиза на трговска марка.

Правилно и успешно извршениот процес на избор на франшиза е услов за успешна деловна франшиза. Процесот на избор поминува низ три поединечни фази⁴:

1. Во првата фаза од изборот на франшизата, франшизантот врши анализа за бизнисот во кој преферира да се вклучи. Ги оценува и врши проценка на сопствените можности, предности и слабости во поглед на бизнисот во кој ќе се вклучи. Најважно е франшизантот да процени дали може да ја оствари целта што сака да ја постигне со склучувањето на договорот за франшизирање;
2. Втората фаза ја спроведува анализата на индустријата и пазарот во кои ќе опстојува бизнисот на корисникот на франшизата. Со оваа анализа франшизантот ја запознава конкуренцијата на пазарот, како и факторите кои влијаат врз цената и квалитетот на производот, односно услугата што ќе биде понудена на пазарот;
3. Последната фаза се однесува на анализата на франшизерот - сопственикот на франшизата. Во оваа фаза франшизантот се информира за сите карактеристики на сопственикот на франшизата, кои ги покажуваат неговите способности, начинот на работа, успешноста и состојбата во која се наоѓа.

Овие три фази го заокружуваат процесот на избор на франшиза кој се официјализира и завршува со одлука за избор на франшиза.

Франшизата како привилегија и дозволено право на поединецот или група на луѓе да извршуваат одреден вид на комерцијална активност, се карактеризира со одредени предности и недостатоци од аспект на корисникот на франшизата и од аспект на сопственикот на франшизата.

Како предност на франшизирањето, како стратегиска алтернатива, го издвојуваме рекламирањето и промовирањето. Односно, да потенцираме дека корисникот на франшизата го

³ Глушица, Здравко, *Франшизинг*, Економски институт, Нови Сад, 1991, стр. 82.

⁴ Исто.



користи и го ужива правото на секоја рекламна кампања водена од компанијата сопственик на бизнисот. Франшизерот го обезбедува франшизантот со целокупниот рекламен материјал со што корисникот на франшизата не вложува дополнителни средства за реклама и материјали за реклама, а добива и време потребно за негово обезбедување.

Франшизантот е во предност и со тоа што на пазарот настапува со проверени производи и деловни процеси. Има помош од страна на франшизерот во сите активности кои ги спроведува.

Стекнувањето на куповна моќ е голема предност за франшизантот. Кога компанијата станува корисник на франшизата, таа се стекнува со куповната моќ на целиот франшизинг систем и сите потребни материјали и сировини за производниот процес или услуга ги набавува и користи по цени кои важат за франшизерот.

Со користење на франшизата се уживаат можностите за истражување и развој, со цел претприемачите да бидат подготвени да креираат производи и услуги кои секогаш ќе одговорат на барањата на пазарот.

Од аспект на франшизерот, основна предност претставува можноста за зголемување на неговата ликвидност со процесот на развој на франшизата, односно зацврстување и зголемување на деловниот успех на франшизата.

Друга предност на франшизерот е и тоа што тој го зголемува, т.е. го проширува својот бизнис без вложување сопствени средства.

Покрај предностите од користењето на франшизирањето, како стратегиска алтернатива за влез на меѓународен пазар, неговото користење го следат и низа недостатоци.

Користењето на франшизата, за франшизантот, повлекува плаќање на определен износ на име надомест за користење на франшизата, како и други трошоци како што се трошоците за осигурување, трошоци за набавка на инвентар и опремување на деловните простории. Овие трошоци можат да бидат неповратни или во вид на одреден процент од вкупната продажба во вид на провизија. Секако ова го вбројуваме во недостаток, односно слабост при користењето на франшизирањето.

Друг недостаток од аспект на франшизантот е ограничената контрола врз работата. Со договорот за франшизирање се прецизира, односно определува начинот и видот на контролата на извршувањето на деловните процеси која франшизерот може да ја спроведе кај франшизантот. Франшизерот воспоставува инструкции и ограничувања за спроведување на деловните активности кои франшизантот има обврска да ги почитува, а нивното непочитување повлекува непочитување на договорот за франшиза.

Корисникот на франшизата - франшизантот мора да ги почитува стандардите за изглед на бизнисот, а со тоа и да го прифати веќе изградениот изглед на бизнисот како препознатлив изглед на бизнисот кој ќе го извршува.

Како последен недостаток би го навеле тоа што франшизантот ја следи состојбата на франшизерот и сите сериозни проблеми и непријатни моменти од работењето и неизбежно е да не ги почувствува и тој.

Од аспект на франшизерот, како основен недостаток е тоа што неуспехот на франшизантот директно се рефлектира врз состојбата на сопственикот на франшизата и може да произлезат негативни последици врз неговото работење.

Франшизирањето е нова деловна активност и почнува да се применува уште од XVIII век, а неговата експанзија започнува во последните дваесетина години. Во земјите од Европската унија преку оваа форма се остваруваат околу 10 % од вкупниот промет во трговијата на мало, а во Јапонија една третина од вкупниот промет на мало. Франшизингот најмногу е применет во Унгарија, каде што преку него се застапени следните компании: Бенетон, Пепси, Бургер Кинг, Стефанел.

Во Република Македонија франшизингот сè уште не е активно застапен, но во практиката се среќаваат неколку воспоставени бизнис односи помеѓу нашите и странските компании кои наликуваат на деловна франшиза. Тука би ги спомнале: Холидеј Ин, Кока-Кола, Пепси-Кола.



5. Стратешки партнерства

Стратегиските партнерства нудат значајна можност за подобрување на организациските деловни можности. Тие во основа се базираат на кооперативни односи што постојат помеѓу луѓето во партнерските организации особено, оној ограничен персонал кој дели цели и се согласува за нормите, работните улоги и природата на социјалните односи.

Партнерските организации можат да ги користат кооперативните односи за да помогнат да се стекнат нови надлежности, да се делат ризиците, да го прошират нивното комерцијално достигнување и да се движат брзо за да започнат нови комерцијални можности.

Стратешкото партнерство е сложена мешавина од човечкото однесување и организациското работење. Стратегиските партнерства вклучуваат соработка меѓу компании од различни земји каде што едната компанија користи услуги од друга компанија при финализирањето на крајниот производ и тоа најчесто во форма на доработка или аутсорсирање на некои од активностите, а целта е минимизирање на трошоците.

5.1 Клучни придобивки од стратешките партнерства

Влијанието на глобалната економија сега се чувствува во секој сектор од економијата. Термините како „светска класа“ и „најдобра практика“ сега се релевантни во повеќето обиди. Ова е нов прибор на социјално – економски и политички прашања (проблеми) што влијаат на бизнисот и има потреба од флексибилност, прилагодување и обновен нагласок врз лидерството, пристапи засновани на луѓе и учење.

Во овој посложен свет, конкуренцијата не се заснова само на цената. Има бројни критични фактори како, на пример, квалитет, услуга, време, однос, долготрајна одржливост, совет од специјалист, итн. Најдобрите комерцијални ангажмани мора да можат да одговараат на оваа сложеност.

Како клучни придобивки од стратешките партнерства може да се наведат:

1. Искористувањето на бизнис климата;
2. Добра организациска форма и
3. Искористување на човечкиот потенцијал.

Всушност, бизнис климата многу се менува, што наметнува потреба фундаментално да се промени начинот на кој односите помеѓу потрошувачите и снабдувачите се раководат и внатрешно и надворешно. Во слична мода, агенциите со заеднички цели треба, исто така, да бараат да управуваат со односите стратешки за да постигнат повеќе од она што може да се постигне од секоја агенција.

Партнерите се важни за организациите да просперираат во идна клима (околина) каде и двете институции, државни и приватни, ќе го бараат следниот количник на ефикасност.

Постои промена во начинот на структурирање на организациите. Се појавува нова форма на организација, што не е заснована на хиерархија, но на флексибилна мрежа на соработка. Независни единици на соработка составени од овластени индивидуалци ја сочинуваат мрежната организација. Индивидуалците треба да научат да раководат надвор од хиерархијата и да се движат надвор од конвенционалните организациски граници во овие мрежи на соработка. Ваков пример се технолошките проектни организации како: Samsung, LG, Apple.

Атрибутите на оваа форма на организација се флексибилност, одговорност, автономија, поврзани „хоризонтални“ комуникации, одлуки засновани на консензус и потпора. Моќта (власта) се смета за атрибут способноста на додадена вредност одошто позиција во хиерархијата.

Но големиот предизвик ги зема автономните единици за да соработуваат и двете, внатре во организацијата, а исто така и во спојувањето со единиците надвор од организацијата.

Стратешките партнерства се во центарот на ефикасноста на мрежните организации. Всушност, начинот на кој една организација може да ја прошири својата способност преку



лабаво спојување на внатрешни и надворешни единици е „предност на соработка“ на компанијата, која за возврат ќе води до нејзина финансиска и стратешка предност.

Со новата организациска форма е потребна нова култура, нов начин на размислување, целосно отргнување од традиционалните вредности и традиционалните практики што се фокусираат на самоинтерес, команда и контрола и водат до спротивставени односи. Оваа ситуација го попречува создавањето на заедничко верување и почит.

Стратешкото партнерство е сложена мешавина од човечко однесување и организациско работење. Луѓето доаѓаат до врска со брзо ширење на ставовите, начините на размислување, личностите, амбициите, мотивациите, вештините, способностите и потребите. Оттука, основањето и одржувањето на ефективни партнерства не е лесно. За среќа, новите социјални системи се структурираат на порамноправна мода и се дополнети со конзензуални процеси.

Поради најголемото влијание на луѓето врз исходот на организациите, важно е да се разберат интеракциите помеѓу луѓето (наречен рамка на односи од Џим Варгесе). Овие интеракции се гледаат на два дела: рационален и ирационален дел.

- Рационалниот дел (или организациски систем) помага во развојот на:

- Стратегијата,
- Структурата,
- Системите,
- Процесите,
- Процедурите,
- Политиките и
- Стандардите;

- Нерационалниот дел се состои од:

- Односи,
- Идентитет,
- Информации,
- Култура,
- Верувања,
- Верба и
- Доверба.

Пример за човечки потенцијал: привлекување на стручен квалификуван кадар со различна позадина во смисла на искуство, образование, националност, религиски убедувања, култура, ставови, верување, итн. Пример: Вработените во Google.

Нормално, организациите или тимовите се фокусираат само на рационалниот дел, т.е. структурата, стратегиите, процесите. Другиот дел, нерационалниот, го игнорирале бидејќи тој е непредвидлив и не може да се контролира. Како и да е, нерационалниот постои и е „дел што не се контролира“ за системот и мора да се справувате со него. Целиот систем е прикажан на Слика 1 (Wheatley, 1992):





Слика 1.: Рамка на односи

Бидејќи човечкиот систем (нерационален) е овозможувач и тој го заснова целиот систем, важно е овој човечки систем да се развие и да биде робуствен и да преовладува длабока доверба помеѓу членовите на тимот пред елементите на главната задача (рационално) кои можат да работат заедно на ефективен начин.

5.2 Предности и недостатоци

Во изминатите години стратешките партнерства, сојузи го имаат приматот на примарни средства за меѓународна експанзија. Стратешкото партнерство е современа бизнис стратегија што ќе се докаже во овие времиња на сложеност (комплесност), мрежни организации и промени на социјалниот систем.

Таквите кооперативни односи можат да им помогнат на организациите да стекнат нови надлежности, да го зголемат нивното комерцијално „достигнување“, да ги споделуваат ресурсите и ризиците и да се движат побрзо за да заземаат нови можности.

Како и да е, овие партнерства нема да ги задоволат очекувањата, ако премалку внимание се дава на развој и одржување на односите и меѓучовечките врски што ги обединуваат партнерските организации. Стратешките партнерства, т.е. спојувањето на автономните единици за да работат заеднички, можат единствено да бидат ефикасни кога улогата на луѓето има важност во управувањето на меѓуорганизационските системи.

Оттука, стратешкото партнерство е деловен пристап којшто се заснова на меѓу и интерперсонални односи. Принципите, концептите и процесите на стратешкото партнерство се универзални, но формата е флексибилна и треба да се развива и да се модифицира, за да одговара на околностите и на ситуацијата.

Критички важни прашања во успехот со стратешките сојузи се:

- Препознавање на критичкото значење на човечките односи;
- Стекнување доверба во моќта и ефикасноста на неформалните психолошки „договори“, преку формално правни договори;
- Обезбедување целосна усогласеност на визијата и целите и усвојување на здрави мерки за работа и управување.

6. Мерцери и аквизиции

На почетокот треба да се оцени дека мерцерите и аквизициите се засегнати од голем број влијанија кои се многу специфични за секоја земја каде што се реализираат. Типични регионални фактори со директно влијание врз мерцерите и аквизициите вклучуваат:

- Закон за трговски друштва;
- Закон за вработување;
- Закон за заедницата;
- Регулативи и регулаторни овластувања;
- Обичајни вградени практики и
- Протекционизам.



Мерџерите или спојувањето е стратегија преку која две компании се согласуваат да го интегрираат своето работење на релативно еднаква основа. Спојувањата можат да бидат: хоризонтални, вертикални и поврзани.

Хоризонталните спојувања се спојувања на компании кои се натпреваруваат во иста индустрија. Хоризонталните спојувања ја зголемуваат пазарната моќ на компанијата преку искористување на синергиите базирани на цена и приходи.

Вертикалното спојување се однесува на компанија која презема добавувач или дистрибутер на една или повеќе од своите производи или услуги. Пример на вертикално спојување е спојувањето во доцните 80-ти години од страна на Sony на Columbia Pictures, во кое спојување, филмовите можеле да се употребат од страна на хардверските уреди на Sony.

Спојување компанија во високо поврзана индустрија е поврзано спојување.

Аквизициите или преземањето е специјален тип стратегија на стекнување во која целната компанија не го бара влогот од компанијата која презема. Аквизициите можат да бидат пријателски или непријателски. Во случај на пријателско стекнување целта е подготвена да се стекне. Целта може да го види стекнувањето како можност да се развие во нови области и да ги користи ресурсите понудени од страна на стекнувачот. Ова се случува особено во случај со мали успешни компании кои сакаат да се развијат и прошират, но се воздржуваат поради недостаток на капитал. Помалата компанија може активно да бара поголем партнер подготвен да ја обезбеди потребната инвестиција. Ова сценарио на стекнување понекогаш се нарекува пријателска или договорена аквизиција.

Алтернативно, стекнувањето може да биде непријателско. Во овој случај, целта е против стекнувањето. Во непријателски преземања, стекнувачот може да се обиде да купи големи количини на акциите на целта на отворен пазар. Проблемот со оваа акција е тоа што вредноста на акциите на целта ќе има тенденција да се зголеми штом ќе се откријат големи купувања. Со цел да се минимизира зголемувањето на цената на акциите, стекнувачот може да се обиде да купи што е можно повеќе акции во најкраток можен рок, по можност штом пазарот на акции ќе биде отворен.

Во двете, пријателски и непријателски преземања, одлуката за тоа дали да се продадат или не акциите е на акционерите. Ако сите, или голем дел од целните акционери се согласат да ги продадат своите акции, сопственоста ќе биде пренесена на стекнувачот.

Спојувањето или преземањето во смисла на компанијата може да се дефинира како комбинација на две или повеќе компании во една нова компанија или корпорација.

Главната разлика помеѓу мерџерите и аквизициите лежи во начинот на кој се создава комбинацијата на двете компании. Кај мерџерите или спојувањето обично постои процес на преговарање помеѓу двете компании пред да се изврши комбинацијата. Компаниите започнуваат преговори за спојување и ако тие се поволни резултатот би бил спојување на двете компании за да се формира нова поголема целина. Кај преземањето, процесот на преговори не мора да се случува, односно компанијата А купува компанија Б. Компанијата Б станува целосно во сопственост на компанијата А. Таа може целосно да се апсорбира и да престане да постои како посебен ентитет, или компанијата А може да ја задржи компанијата Б во претходно стекнатиот облик. Во аквизициите, доминантната компанија обично се нарекува стекнувач, а помалата е позната како стекната. Во повеќето случаи стекнувачот ја стекнува целта со купување на акции и така станува сопственик. Постигнувањето сопственост може да бара купување на сите целни акции или на мнозинството од нив. Различни земји имаат различни закони и прописи за тоа што ја дефинира целната сопственост.

Зошто компаниите се спојуваат и преземаат? Прва и главна причина за спојувањето е да се зголеми пазарната моќ. Моќта произлегува од големината на компанијата и нејзините ресурси како и способностите да се натпреваруваат на пазарот. Компаниите користат стратегии на спојување и преземање за да ги надминат бариерите за влез на нови пазари или региони; да ги избегнат трошоците за развој на нови пазари и да ја зголемат брзината за влегување на нови пазари; преземањата обезбедуваат најбрз влез на меѓународните пазари и им овозможуваат на компаниите да ги надминат обврските врзани со нивните стратешки цели; да се намали ризикот од влегување во нов бизнис; преземањето се користи и да се зголеми диверзификацијата на компаниите. Користејќи аквизиција, Goodrich Corp., на пример, еволуирал од производител на гуми до врвен снабдувач на гуми за авиоиндустријата.



Компаниите понекогаш се спојуваат или преземаат со цел да се обидат да ги подобрат долгорочните обврски, долгорочната конкурентска предност во поддршката на стратешките цели. Стратешкото образование го користи спојувањето или стекнувањето за постигнувањето на збир на стратешки цели.

Друга форма на одговор на ова прашање е кога стекнувачот купува компанија со намера стекнатата компанија да ја раздели на парчиња и да ги продаде на помали или поголеми делови, по цена што е повисока од цената на набавката.

Спојувања или преземања понекогаш може да бидат и принудени поради неуспеси во управувањето на компанијата.

7. Странски директни инвестиции

Странските директни инвестиции како меѓународна стратегија подразбира трансфер на капитал, ресурси и знаење, најчесто во насока која подразбира влез на компанија со седиште во развиена економија во држава во развој или во брзорастечка економија.

Странските директни инвестиции се форма на меѓународно движење на капитал преку која се рефлектира целта за остварување на долгорочен интерес помеѓу директниот инвеститор (резидент од една економија) и директниот инвеститор (резидент на друга економија). Странските директни инвестиции, покрај иницијалната трансакција на вложување, во себе ги инкорпорираат и сите последователни инвестирања помеѓу нив и нивните афилијации. Долгорочниот интерес претставува сигнификантен степен на влијание на инвеститорот во управувањето со претпријатието во кое го вложил капиталот.

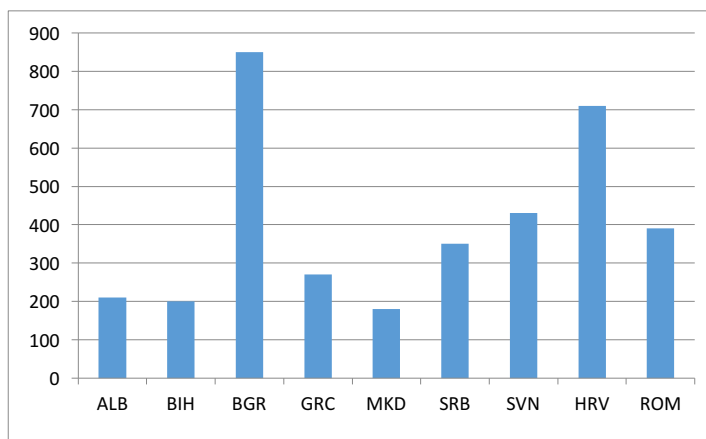
Странските директни инвестиции се важен двигател на економскиот раст, особено во земјите во развој. Го зголемуваат приливот на капитал во економијата, влијаат на подобрување на технолошкото ниво на економијата, се применуваат нови знаења и управувачки вештини во земјата-домаќин и влијаат врз развојот на човечкиот капитал. Странските директни инвестиции овозможуваат подобрување на продуктивноста и конкурентноста во економијата преку:

- Промена на економската структура на земјата домаќин;
- Зголемувања на извозниот потенцијал;
- Поголема вработеност;
- Создавање врски меѓу странските фирми и локалните снабдувачи;
- Подобрување на пристапот до меѓународните пазари на капитал.

Странските инвестиции во Македонија се важен извор на финансирање на дефицитот на тековната сметка (покривајќи 87 %, во просек, од јазот на тековната сметка во последните десет години).

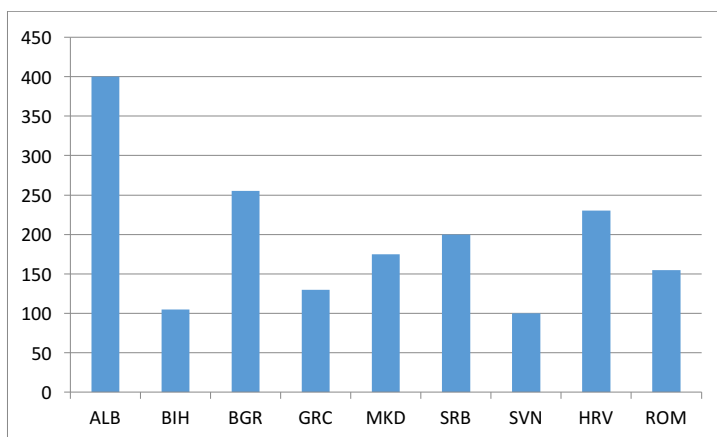
Анализирајќи ги СДИ во регионот, констатираме дека Македонија заостанува зад регионот, иако во последно време јазот се намалува.

На сликите подолу се презентирани СДИ пред и по кризата:



Извор: НБРМ

Слика 2.: СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2003-2009)



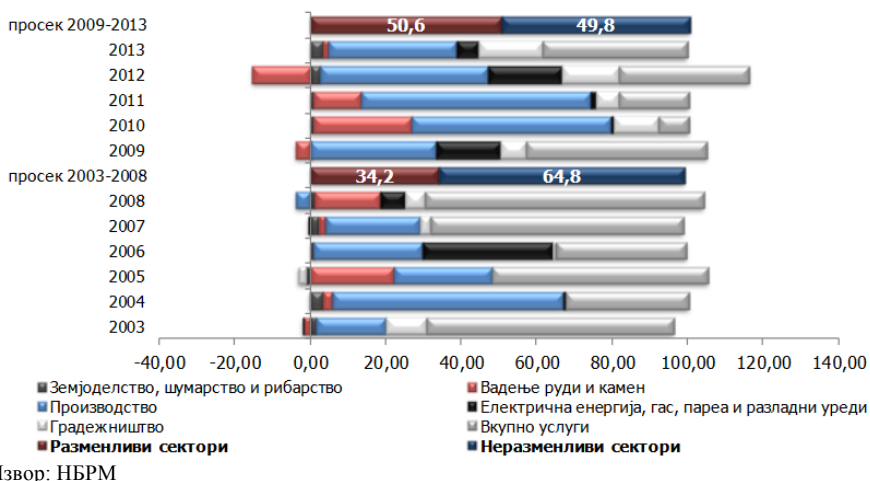
Извор: НБРМ

Слика 3.: СДИ по глава на жител, во земјите на ЈИЕ (просек 2010-2013)

Од погоре наведените илустрации воочуваме дека периодот по кризата (2010-2013) во однос на СДИ е сличен во целиот регион, односно имаме пад во приливите, со неколку исклучоци. Во периодот од 2010-2013 година, Албанија има драстичен пораст на странски директни инвестиции по глава на жител, а Бугарија, Хрватска и Словенија значителен пад на СДИ по глава на жител. Македонија има значителен пораст во периодот 2010-2013 година во однос на периодот 2003-2009 година.

Исто така, неспорен е фактот што и покрај забавувањето на приливите на СДИ по кризата во Македонија, квалитетот на приливите се подобри. Странските директни инвестиции се насочија кон разменливиот сектор, со што се зголеми извозниот потенцијал на економијата.

На Слика 4 се претставени директните инвестиции во Македонија, по дејности:



Извор: НБРМ

Слика 4.: Директни инвестиции во Република Македонија, по дејности (учество во вкупните СДИ, во %)

Од прегледот може да се увиди доминантноста на СДИ како меѓународна стратегија во однос на останатите алтернативи. Сепак, потребно е да се нагласи дека најчесто оваа стратегиска алтернатива ја реализираат странски претпријатија во рамките на Република Македонија, а за жал ограничен број македонски претпријатија на странските пазари.

Странските директни инвестиции го поддржуваат извозот на ниво на национална економија, што може да се забележи од прегледот за трговското салдо како процент од бруто домашниот производ во периодот од 2003-2018 (проектирана). Со поддршката на извозната компонента се засилуваат придобивките од СДИ, при што може да се потенцира дека е потребно вредноста на извозот да се зголеми за сметка на количината извезени единици, со што беневитот од оваа стратегиска алтернатива ќе добие поширок домен. На пример, подобрување на трговското салдо, диверзификација на извозот, зголемување на бруто домашниот производ, стимулирање на трансферот на знаење и човечки капитал, односно, во крајна линија, зголемување на националниот доход по глава на жител.

На крај, како заклучок во однос на странските директни инвестиции во Македонија можеме да кажеме дека:

- Странските инвестиции се предуслов за ослободување на македонскиот потенцијал, со оглед на потенцијалната корист за економијата;
- Иако приливот на СДИ како резултат на глобалната криза забавија, приливите не запреа и секторскиот состав се подобри;
- И покрај очигледното позитивно влијание, сепак постои можност за остварување поголема корист преку диверзификацијата на секторското портфолио и преку засилувањето на врските со домашните снабдувачи;
- СДИ имплицираат повисока трговска и финансиска интеграција којашто ѝ оди во прилог на домашната економија, но бара и поголема внимателност на носителите на политиките;
- Макроекономските и структурални здрави политики се клучни за натамошни СДИ коишто ќе го згледат долгорочниот потенцијал на економијата без притоа да се зголемат нејзините слабости;
- СДИ во нашата економија се исклучително од странски компании.



Користена литература:

1. Alain V., (2013), *International Business Strategy: "Rethinking the Foundations of Global Corporate Success"*, Second Edition, Cambridge University Press, UK;
2. Casson, M., (2016), *The Theory of International Business: Economic Models and Methods*, 1st edition;
3. Charles, W. L. Hill. (2010), *International Business: Competing in the global marketplace*, 6th edition; CA;
4. Deresky, H. (2013), *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*, 8th edition;
5. Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008), *Strategic management: competitiveness and globalization, Concepts and Cases*;
6. Luthans, F., Doh, J. (2014), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 9th Edition;
7. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2010), *Strategic management: Competitiveness and globalization*; CA;
8. Sweo, R. E., Pate, S.K. (2014), *International Business: A Practical Approach*, 2nd edition;
9. Дракулевски, Ј. (2002), *Меѓународен менаџмент*, Економски факултет, Скопје;
10. Здравко, Г. (1991), *Франшизинг*, Економски институт, Нови Сад.