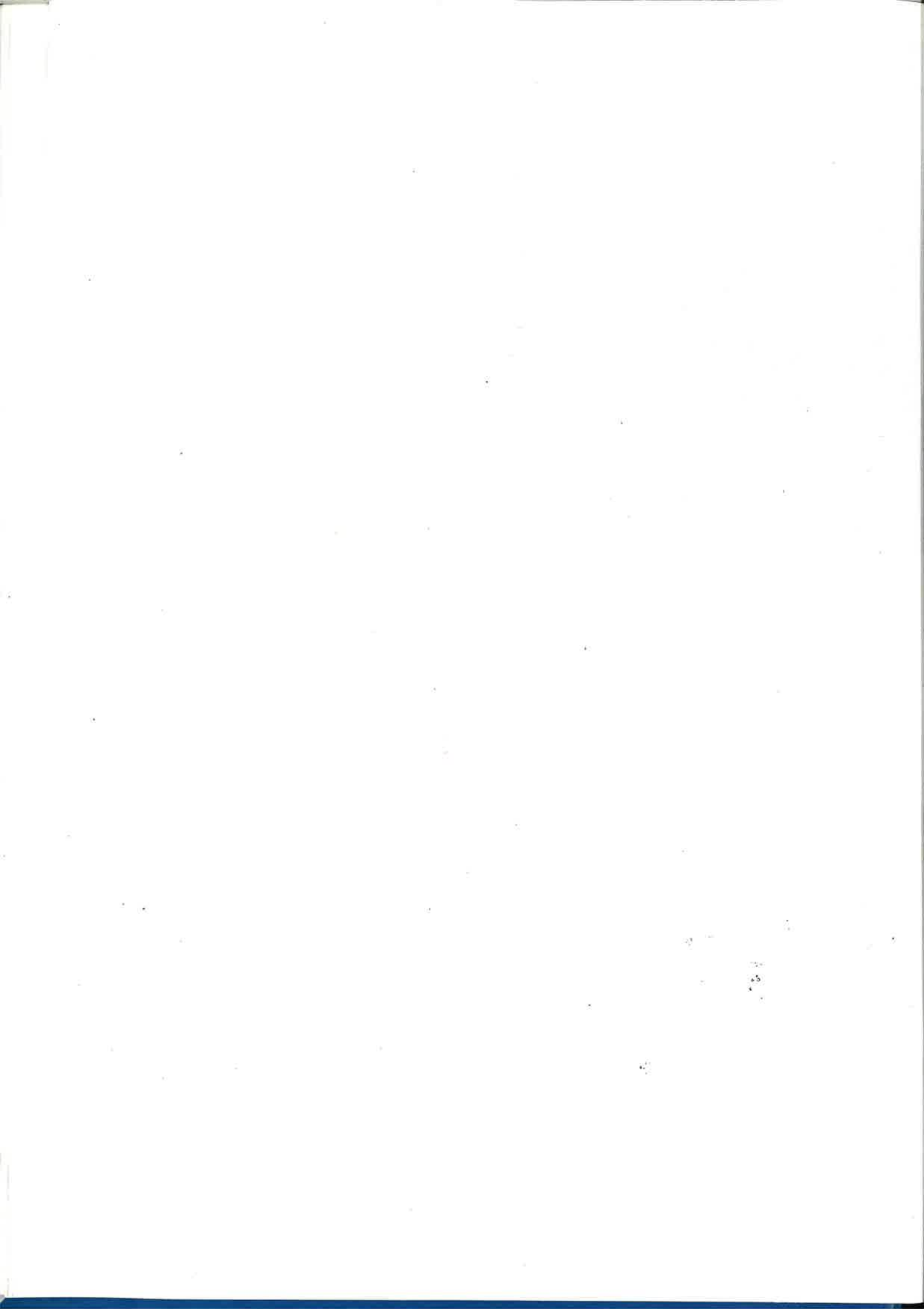




Проф. др Бранко Ракита

ЛОКАЦИЈСКИ АСПЕКТ МЕЂУНАРОДНОГ ПРОИЗВОДНОГ МЕНАЏМЕНТА

1. Промене у глобалном производном окружењу |55|
 2. Међународни производни модели |57|
 3. Међународна производна диверсификација или специјализација |59|
 4. Локацијско и алијансно усклађивање глобалног производног снабдевања |64|
 5. Локацијске дилеме међународног производног менаџмента |66|
 6. Фактори који опредељују избор међународне производне локације |68|
 7. Локацијско опредељивање капацитета и сврхе производње у иностранству |71|
 8. Локацијска категоризација и профилисање производних фабрика у иностранству |72|
- Литература |75|



Глобализација производње се односи на производњу материјалних производа и услуга на локацијама широм света, користећи позитивне ефекте националних разлика у трошковима и квалитету фактора производње (као што су радна снага, енергија, земља и капитал). Организујући своју производну функцију у глобалним размерама, многе компаније се надају нижим укупним трошковима и побољшању квалитета или функционалности својих производа. Тиме се тежи остваривању принципа интегралне конкурентности као претпоставке ефикаснијег такмичења на глобалном тржишту. Данас постаје све мање релевантно причати о америчким производима, јапанским производима, или кореанским производима. Са процесом глобализације производње и производног снабдевања долази све више до креирања производа који су глобалног карактера и код којих се значајно релативизира ефекат земље порекла. Треба стално имати у виду да ће се глобализација тржишта интезивније одвијати од глобализације производње, али се ипак ради о два процеса који незаустављиво један другог подржавају.

У овом раду ћемо посебно указати на: промене у глобалном производном окружењу, етноцентричне и полицентричне, централизоване и децентрализоване производне моделе, развојну дилему међународне производне диверсификације или специјализације, локацијско и алијансно усклађивање међународног производног снабдевања, основне локацијске дилеме међународног производног менаџмента, факторе који опредељују избор макро и микро локације производних операција, локацијско опредељивање капацитета и сврхе производње у иностранству, те локацијско и стратегијско профилисање производних филијала у иностранству.

1. Промене у глобалном производном окружењу

Повећана глобална конкуренција последњих деценија је допринела креирању новог производног окружења и променама у производним приоритетима. Као резултат тога, поново се оживљава и потенцира значај производне функције за остваривање пословног успеха у светским размерама. Производна функција се све више гледа као основно конкурентско оружје, које може да определи глобалну конкурентност предузећа. Иако ширина и интензитет промена производног окружења су врло различити у различитим земљама, улога, приоритети и пракса савременог производног менаџмента се мењају у сличном правцу и на сличан начин широм света. За разлику од услуга, материјални производи се у својим базичним компонентама све више стандардизују, чиме се обезбеђује лакша њихова комерцијализација и транспорт у међународним и глобалним размерама. Глобална конкуренција креира нове могућности, али и нове производне проблеме и препреке. Данашње производно окружење постаје све динамичније и комплексније. Оштрија глобална конкуренција је резултат и појаве већег броја међународно способних конкурената. *Док се 70 - их година GM њоредио њревасходно са Fordom и Chryslerom, данас је он изложен ошћирој конкуренцији Toyota, Nissana, Honde, као и већем броју моћних евројских ѡпредсћавника аућомобилске индусћирије. General Electric на ѡподручју своје ѡпроизводње се сусреће са конкуренћима као ићћо су: Sony, Philips, Siemens, LG, Westinghouse, Whirlpool.*

Није проблем само у томе што се у међународном производном окружењу јавља све више конкурената, него се налази на веома различита правила и услове конкуренције. Производна конкурентност није више гарантована само технолошком супериорношћу, него постаје критично обезбедити конкурентску предност у домену оперативних производних трошкова и трошкова радне снаге, као и непосредног тржишног присуства и благовремених испорука.

Swan Optical, амерички произвођач и дистрибутер наочара, са годишњом продајом од \$20 милиона до \$30 милиона, свакако да није глобални гигант, али ипак *Swan* производи наочаре у ниско-проишковним фабрикама у Хонг Конгу и Кини, које поседује у заједничком власништву са партнером из Хонг Конга. *Swan* има одређени власнички удео и у фирмама за дизајн наочара из Јапана, Француске, и Италије. Компанија је дисперзовала своју производњу и процес дизајнирања на различите локације широм света да би обезбедила повољнију комбинацију конкурентских атрибута. Страна улагања у Хонг Конг и после у Кини, помогла су Свану да снизи своју проишковну структуру производње, док су инвестиције у Јапану, Француској, и Италији помогле да произведе дизајниране наочаре, за које може да најлажује премијску цену. Дисперзирајући своју производњу и активност дизајнирања, *Swan* је обезбедио значајну конкурентску предност за себе на глобалном тржишту наочара.

Развој технологије на двојак начин утиче на услове производње - кроз сам дизајн и тржишно обликовање производа и кроз унапређивање самог процеса производње. Виши технолошки развој резултира у вишој производној фреквенцији и чешћим променама производног дизајна. Имајући у виду да се технолошке промене шире експоненцијално, као и да технологија има универзални и глобални карактер, бива разумљиво да се тиме рапидно мења и глобално окружење производног менаџмента. Креирање нових производа, па чак и нових индустрија су данас постали нормално развојно обележје и императив. Производња компјутера, потрошачке електронике и телекомуникације - представљају најочитије примере. Пошто су транспортни и логистички трошкови организовања процеса производње значајно снижени, јавиле су се велике могућности економичне дисперзије производне функције у међународним и глобалним размерама. Као резултат технолошких иновација у последње две деценије дошло је до смањења стварних трошкова пословног комуницирања и обраде информација. Савремени развој информационе, комуникационе и транспортне технологије омогућио је компанијама да развијају и контролишу глобално распрострањене производне системе. Употребом млазних авиона менаџер из Америке може потрошити највише један дан путујући у своју европску или азијску пословницу.

Иако развој технологије нуди велике стратегијске и конкурентске предности, у том процесу се јављају и нова производна и пословна ограничења, која се односе на већа производна улагања и општрије испољавање производно технолошких ризика. Као логична последица рапидног технолошког развоја у глобалним размерама јавља се наглашено скраћивање животног циклуса производа у многим индустријама. Компанија *Sony*, која је прва увела *Walkman* 1979 године, до сада је комерцијализовала преко 160 различитих модела, како би држала конкурентско предњачење. Животни циклус *Walkman*-а је на тај начин скраћен на испод 18 месеци. Адекватно и благовремено коришћење предности нових технологија и чешћег увођења нових производа и процеса, по правилу је повезано са већим инвестиционим улагањима и производним ризицима.

Аутоматизација производње на подлози примене нових технологија драматично унапређује и увећава продукционе способности производних и услужних компанија, које благовремено пређу на примену тих технологија. Без праћења и примењивања

савремене производне технологије, компанија је осуђена на конкурентско заостајање.

2. Међународни производни модели

Међународне производне моделе можемо разликовати по доминантној националној локацији и опредељености производних операција (етноцентрични и полицентрични производни модели), као и по преовлађујућем моделу управљања и контроле производних операција у међународним размерама (централизовани и децентрализовани производни модели).

Етноцентрични производни модел се заснива на производњи која је лоцирана у домаћој земљи или земљи порекла компаније. По правилу се реализује у режији и организацији домаћих људских потенцијала, почев од топ менаџера па до оперативних извршилаца. Производна фабрика, опрема и постројења се налазе у власништву домаћег и једнонационалног порекла. Ради се о међународно оријентисаном производном моделу и менаџменту због тога што је предузеће оријентисано на стратегију интернационализације свога базичног пословања кроз извозне форме пословања. Увек када предузеће испољава значајну извозну зависност, тј. када мора да продаје своје производе ван националних граница оно мора да свој процес производње организује по међународним стандардима и међународним моделима савременог производног менаџмента. То је нужан услов и претпоставка обезбеђивања жељене извозне конкурентности. Дакле, етноцентрични производни модели се реализују на подлози међународно оријентисаног производног менаџмента, који је доминантно лоциран у земљи порекла.

Полицентрични производни модел се заснива на производњи која је лоцирана у две или више различитих земаља, све до најширих међународних и глобалних размера. По правилу се реализује у режији и организацији људских потенцијала различитог националног порекла, било на менаџерском или оперативном нивоу, док власништво може бити националног, мешовитог и вишенационалног порекла. Производни менаџмент је сада неопходно организовати у међународним размерама, пошто се предузеће определило на интернационализацију свога пословања на подлози посредног или непосредног дислоцирања производње (или базичног бизниса). Дакле, кад год предузеће примењује кооперативне и инвестиционе форме међународног пословања, оно мора и свој производну функцију и производни менаџмент да организује у међународним размерама. Афирмација светски прихватљивих обележја и модела производног менаџмента се подразумева. Полицентрични производни модели се реализују на подлози међународно дисперзованог производног менаџмента.

Табела 1. Етноцентрични и полицентрични производни модели

ОБЕЛЕЖЈЕ	ЕТНОЦЕНТРИЧНИ ПРОИЗВОДНИ МОДЕЛИ	ПОЛИЦЕНТРИЧНИ ПРОИЗВОДНИ МОДЕЛИ
Локација производње	Земља порекла	У међународним размерама
Производни менаџери и запослени	Држављани земље порекла	Држављани из различитих земаља
Власништво	Домаћег порекла	Једнонационалног, мешовитог или вишенационалног порекла

Међународно оријентисано предузеће може да се определи да примјењује централизовани или децентрализовани производни модел у функцији међународног пословања и менаџмента. Уколико развија централизовани производни модел, тада предузеће опслужује инострана тржишта из једне производне фабрике, било да је она лоцирана у домаћој или иностраној земљи. Дакле, централизовани производни модел не мора да се увек и обавезно реализује на подлози етноцентричне оријентације. За овај модел је битно да је производња централизована на једној локацији, а прометна или тржишна функција дисперзована у међународним размерама. Оријентација на централизовани производни модел има смисла под следећим претпоставкама: када не постоје велике трговинске баријере за улазак на инострана тржишта, када је производна технологија флексибилна и оптерећена високим фиксним трошковима, када постоји висок однос вредности и тежине производа, затим производ задовољава универзалне потребе и има дужи животни циклус, дистрибутивни трошкови немају велико учешће у продајној цени, општи услови производње и пословања су стабилни.

Децентрализовани производни модел је компонован од већег броја фабрика или производних ентитета који су лоцирани у већем броју земаља или у глобалним размерама. Разликују се два типа дисперзованих производних система - међузависни и специјализовани тип.

Међузависни тип децентрализованог производног модела се заснива на ораганизовању интерног производног тржишта, на којем долази до међусобне размене производних делова и компоненти, како би свака од фабрика била у стању да финализује и монтира производе за локално тржиште.

Специјализовани тип децентрализованог производног модела се заснива на специјализацији појединих фабрика за одређени тип полупроизвода или готових производа који се потом пласирају у међународним или глобалним размерама. Принцип производне рационализације се у овом случају сматра најбитнијим.

Претпоставке које стимулишу опредељивање за децентрализовани модел производње су следеће: постоје високе трговинске баријере, локацијске повољности нису много битне и немају велики утицај на укупне трошкове производње, производна технологија је погодна за оптимално експлоатисање у различитим локацијама, постоји низак однос између вредности и тежине производа што утиче на знатно учешће дистрибутивних трошкова у продајној цени производа, постоје значајне разлике у укусима потрошача по појединим земљама и регионима, општи услови производње и пословања су нестабилни и променљиви.

Коначно опредељивање предузећа за централизовани или децентрализовани модел производње мора да буде резултат свестране анализе и пондерисања значаја појединих фактора и претпоставки. Ретке су ситуације да се поклопи дејство свих фактора и претпоставки у корист чистог модела и система производње у међународним размерама. Може се десити, и то је најчешће, да један број фактора делује у корист централизованог, а други број фактора делује у корист децентрализованог модела производње. Принципи рационалности, сигурности, благовремености и континуитета производње треба да представљају поуздане путоказе за коначно опредељивање.

Бомбардер је Канадска фирма која производи возове, авионе, глисере и возила за брзо кретање по снегу. Пошто Бомбардер има 12 фабрика вагона широм Европе, био је изложен критикама да је то сувишно дуплирање капацитета и операција, што води непотребно већим трошковима. На тај начин су неки објашњавали зашто Бомбардер остварује нижи профит на производњи вагона него на другим пословним линијама. Менаџери Бомбардера су истакли да су у Европи неформална правила наклоњена

онима који ангажују домаће раднике. Да би продавао возове у Немачкој, тврде они, мораш их производити у Немачкој. Исто важи и за Белгију, Аустрију и Француску. Међутим, за разлику од производне функције, Бомбардер је централизовао инжењеринг и набавку, како би оптимизирао укупну трошковну структуру свога пословања у Европи.

3. Међународна производна диверсификација или специјализација

У међународном бизнису се увек изнова и у новим глобалним претпоставкама, суочавамо са стратегијском развојном дилемом у распону између оријентације на производну диверсификацију или производну специјализацију.

Стратегија производне диверсификације је оријентисана на моделе вертикалне интеграције и сопствене производње што већег броја производа и производних компоненти. Међународна производна диверсификација је оријентисана на интернализацију производње компоненти и делова, тј. на максимирање контроле укупног процеса производње у сопственој режији или кроз неку форму вертикалне производне интеграције.

Стратегија производне специјализације је оријентисана на што веће екстерно снабдевање производним компонентама, кроз обезбеђивање што рационалнијег ланца снабдевања у глобалним размерама. Међународна производна специјализација је оријентисана на екстернализацију производње компоненти и делова, тј. на редуцирање подручја сопствене производње само на сегмент базичне компетентности. Да би се произвео један аутомобил потребно је у њега уградити око 10 000 компоненти и делова. То је просто незамисливо и нерационално обезбедити све у сопственој режији. Тога је апсолутно свестан сваки озбиљнији представник глобализоване аутомобилске индустрије. Са друге стране, многи познати светски производни брендови не долазе из производних погона компанија власника тих брендова, него највећим делом долазе из самосталних производних фабрика са најнижим трошковима (нпр., Nike и Reebok).

Класична дилема производног менаџмента - производити или куповати (make-or-buy) - се односила само на решавање проблема снабдевања материјалним импутима. Варијанта производње у сопственој режији је вођена жељом за обезбеђивање што веће контроле и трошкова и динамике преузимања производних импута. Она је била карактеристична за предузећа која су примењивала стратегију производне диверсификације, као правац раста и развоја. Са афирмацијом глобално конкурентних модела производног менаџмента, снабдевање производним импутима кроз производњу у сопственој режији, постаје све мање конкурентна и прихватљива опција.

Логика сопствене и контролисане производње улазних компоненти се традиционално реализовала и кроз модел вертикалне интеграције. То је модел интер-компанијског или интерног снабдевачког система. Велике и МНК, као што су *General Motors*, *British Petroleum*, *Fiat* и др., су настојале да контролишу највећи део процеса у снабдевачком ланцу. *IBM* је куповао компаније *Intel* и *Computer City* у функцији веће вертикалне интеграције. *ГМ* у оквиру вертикално интегрисаног и контролисаног пословног система, обезбеђује око 70% производних импута које користи у свом процесу производње. Основна предност вертикалне интеграције међународно организоване производње се везује за јачање контроле и преговарачке снаге у процесу фазне репродукције. Вертикалном интеграцијом уназад, унапређује се преговарачка позиција на тржишту, смањује се зависност од независних добављача и остварује се потпунија контрола процеса производње. У међународној производној и пословној пракси, наилази се на две варијанте модела вертикалне интеграције - релативно високог и релативно ниског

степенa. *British Petroleum (BP)* познат је по високом нивоу вертикалне интеграције свога производно пословног система. Са друге стране, *Heineken*, као други произвођач пива у свету, познат је по релативно ниском нивоу вертикалне интеграције, фокусирајући се само на свој базични бизнис, технологију производње пива и критичне факторе свога успеха. Све остале фазе у процесу репродукције поверавају се екстерним кооперантима. Најновије промене у глобалном производном окружењу, на површину избацују слабе стране вертикалне интеграције. Модел вертикалне интеграције са изворима снабдевања, не испољава задовољавајућу флексибилност, примерену глобалним конкурентским претпоставкама. Наглашено вертикално интегрисане компаније, постају ригидне и споре за глобално окружење које се мења брзо и рапидно.

Модели екстерног снабдевања (*outsourcing-a*) добијају на актуелности и значају у измењеном глобалном производном окружењу. Наиме, акценат није на вертикалној интеграцији, већ се предузећа фокусирају на оно што најбоље раде, на оно што је њихова основна компетентност (*core competitiveness*), а одлучују се на куповину и екстерно снабдевање осталих производних импута. Два су модела екстерног снабдевања - дистанцирано и партнерско екстерно снабдевање. Дистанцирано екстерно снабдевање се заснива на класичном купопродајном односу, на подлози прикупљања најбољих и најповољнијих понуда. Партнерско екстерно снабдевање је још један специјалитет јапанског производног менаџмента, где се иде на успостављање дугорочних и врло блиских односа са мрежом различитих добављача.

Аргументи који подржавају производњу компоненти и делова у режији и под контролом компаније, било у форми вертикалног развоја производне функције или у форми вертикалне интеграције, су вишеструки. Варијанта вертикалне интернализације производње компоненти и делова се може правдати:

- ☐ нижим оперативним трошковима,
- ☐ чувањем заштићене технологије,
- ☐ избегавањем критичне екстерне зависности и
- ☐ контролом динамике производног процеса.

Када предузеће располаже јединственом производном и технолошком предношћу, тада је оно трошковно најефикасније у производњи базичних производа и виталних производних компоненти, до којих се долази на подлози производног процеса и технологије који предузећу обезбеђују ту јединственост и конкурентску предност. Предузеће је заинтересовано да непосредно контролише производњу виталних производних компоненти, за које нема трошковно ефикаснијег произвођача у екстерном окружењу. На пример, *Boeing* је врло пажљиво анализирао своје одлуке производити или куповати, које су се односиле на финализацију комерцијалних млазних авиона. Одлучио је да пресели производњу неких делова у разне делове света, али да задржи производњу конструкције и финалну интеграцију авиона. Наиме, *Boeing* је најконкурентнији у интеграцији великих система и ефикаснији је у вршењу ове производне активности него било које друго упоредно предузеће у свету. Због тога је аргументом трошкова и економске рационалности могуће правдати оријентацију на интерну производњу ових виталних производних компоненти и делова.

Заштићена производна технологија представља технолошку јединственост и једну од најважнијих конкурентских предности за предузеће. Природно је да предузеће неће дозволити конкурентима да олако дођу у посед ове технологије и заштићене технолошке предности. Уколико би предузеће уговорило екстерну производњу компоненти које садрже заштићену технологију, изложило би се ризику да екстерни добављачи злоупотребе или искористе технологију у њиховој властитој развојној

стратегији или да је, евентуално, продају непосредним конкурентима предузећа. Према томе, да би задржало контролу над својом заштићеном технологијом, предузеће се најчешће опредељује на самосталну производњу тих компоненти. Заштићена технологија предузећу може обезбедити конкурентску предност, уколико му обезбеђује контролисану производњу са већ уграђеним супериорним перформансама. И овај аргумент се најбоље може видети на примеру *Boeing-a*, који је одлучио да пресели производњу бројних важних компоненти које се користе у производњи авиона широм света, али је одлучио да не пресели производњу пилотских кабина, јер сматра да би тако препустио контролу над кључном технологијом својим конкурентима.

Када једно предузеће инвестира у производњу специјализованих и уско-наменских компоненти и делова ради дугорочног снабдевања другог предузећа, као његов кооперант или снабдевач, креира се узајамна зависност. У таквим околностима, свака страна се плаши да ће друга злоупотребити партнерство тражењем повољнијих услова. Према томе, међусобна зависност коју ствара специјализовани аутсорсинг (*outsourcing*) доприноси повећању ризика условљавања, као и одржавања сталних негативних тензија због мањка поверења. По правилу, једна страна не верује другој да ће играти поштено. Последишно, да би се избегла специјализована међузависност и елиминисао осећај неповерења, предузеће се по правилу, опредељује за самосталну производњу специјализованих производних делова и компоненти. Дакле, кад год су потребне значајне инвестиције у специјализована производна средства да би се производиле компоненте, предузеће ће изабрати опцију самосталне производње у односу на независне добављаче.

Пример. *Ford* у Европи је развио нов, високоперформансни, високо квалитетан и уникатно конструисан систем за убризгавање горива. Нови систем убризгавања горива може значајно повећати продају *Fordovih* аутомобила. Пошто производња овог јединственог система захтева инвестиције у опрему која се може користити само за ову сврху и за потребе *Forda*, *Ford* мора да одлучи да ли да сам инвестира у производњу (*in-house*) или да уговори екстерну производњу са независним добављачима. Независни екстерни добављач може резоновати да након ове наменске и специјализоване инвистиције постаје пословно зависан од *Forda*, пошто је *Ford* једини могући купац његове опреме. Добављач ово схвата као постављање *Forda* у јаку преговарачку позицију и брине да када се једном учини специјализована инвестиција, *Ford* то може искористити за обарање цене система. Због овог ризика, добављач одбија да инвестира у специјализовану опрему. Са друге стране, *Ford* размишља сасвим супротно. Ако уговори екстерну производњу са независним добављачем, он може постати превише зависан од тог добављача поводом виталног производног инпута. Због специјализоване и наменске опреме за производњу система за убризгавање горива, *Ford* не може рачунати на друге добављаче, који немају ту опрему, те се плаши да то повећава преговарачку снагу добављача, који због тога може да тражи више цене.

Фактор времена и благовремених рокова испоруке, који не захтевају претерано гомилање залиха и повећавање трошкова њиховог држања, јесте аргумент који може да делује и за и против, али је конкурентски толико важан да се никад не сме занемарити при вредновању појединих производних дилема. Ово је нарочито важно у предузећима, која користе *Just-in-time* концепт производње. Пошто се међународно оријентисане компаније снабдевају широм света, или производе за потребе врло удаљених тржишта, проблем временског планирања и контроле остваривања динамике производног плана, у великој мери зависи од поузданости његових добављача или његових производних подјединица, као и од географске удаљености појединих производних пунктова и појединих тржишта. Фактор рокова и благовремености испоруке је подједнако важан,

било да предузећа користе своје властите подјединце као добављаче или независне екстерне добављаче. Овде власништво није одлучујуће питање, колико способност контроле временског плана производње. Примери. *Dell Computers* може постићи временску контролу плана производње са својим глобално дисперзованим добављачима и без вертикалне интеграције. Са друге стране, *Ford* је својевремено профитирао од вертикалне интеграције уназад - рударство, превоз руде гвожђа бродом и челичане. Временска координација је била тако добра да су импути прерађивани у моторне блокове у току 24 h. Ово је битно утицало на смањење *Fordovih* производних трошкова елиминисањем потребе држања сувишних залиха руде гвожђа.

Аргументи који подржавају вертикалну екстернализацију производње, тј. екстерно снабдевање и куповину производних компоненти и делова у међународним и глобалним размерама, могу се издвојити у три највидљивија подручја:

- ☐ повећавање производне флексибилности,
- ☐ смањивање фиксних и организационих трошкова
- ☐ боље преговарачко и тржишно позиционирање

Варијанта екстерног снабдевања и куповине производних компоненти и делова од независних добављача значајно повећава стратешку, развојну и производну флексибилност, што у одређеним претпоставкама може да представља велику конкурентску предност. Предузеће може преусмеравати своје порудбине према различитим добављачима, како околности диктирају. Ово је посебно важно у међународним размерама, где промене у девизним курсевима или неким другим условима привређивања, могу изменити атрактивност извора снабдевања. У одређеном периоду, Јужна Кореја може бити најјефтинији извор снабдевања одређеним производним инпутом, а у следећем, то може бити Турска или Мексико. Многа међународно оријентисана предузећа набављају исте производне компоненте и делове од добављача лоцираних у различитим земљама, због заштите и превентиве од повећавања ризика или појаве неповољнијих кретања у фактору трошкова, девизним курсевима и другим комерцијалним претпоставкама набавке.

Вертикална екстернализација производње или куповина производних компоненти и делова од независних добављача може бити повољна варијанта и када се оптимална производна локација налази у земљи великог политичког и финансијског ризика. Уместо сопствених директних инвестиција у иностранству, којим би се предузеће изложило великом ризику, рационалније и стратешки је флексибилније ићи на куповину од независног добављача са те локације. У циљу задржавања флексибилности, предузеће лакше може преусмерити снабдевање према другим земљама, уколико дође до погоршања околности и угрожавања атрактивности конкретне земље као извора снабдевања.

Треба стално водити рачуна о томе да не дође до јавног истицања аргумента задржавања стратешке флексибилности, као очигледног и наглашеног разлога сарадање са конкретним добављачем. Уколико добављач примети да предузеће има намеру мењања добављача, као одговор на промене у девизним курсевима, трговинским баријерама или општим политичким околностима, тада добављач неће бити вољан да врши специјализоване и наменске инвестиције у постројења и опрему, која би могла бити од користи предузећу.

Иако се опција вертикалне интеграције и сопствене производње компоненти и делова често образлаже снижавањем оперативних трошкова производње, када се ради укупна пројекција инвестиционих улагања, фиксних трошкова и укупних организационих и функционалних финансијских расхода, може се доћи до супротних закључака и оцена.

Због тога се и варијанта екстерне набавке од независних добављача може образлагати аргументом снижавања укупне трошковне структуре предузећа и дугорочних улагања. Вертикална екстернализација производње или опција куповати производне компоненте и делове, доприноси сужавању делокруга производње на базични и финални бизнис. Поједностављујући организациону структуру, ова опција непосредно може да допринесе укупној трошковној рационализацији пословања. У односу на варијанту сопствене производње, вертикалном екстернализацијом производње или екстерним снабдевањем, постижу се три ефекта: ефикаснија координација и контрола, већа конкуренција на тржишту набавке, избегавање злоупотребе трансферних цена.

Смањивањем броја ентитета у оквиру организационе структуре, омогућава се ефикаснија координација и контрола основне делатности предузећа, што непосредно води квалитетнијем менаџменту. Долази до мањег расипања ограничених финансијских средстава и потпунијег коришћења укупних људских ресурса. Повећава се организациона ефикасност, као и мерљивост и контрола пословних резултата. Обезбеђивање ефикасније координације и контроле је од посебног значаја за међународно оријентисане компаније, због велике географске и културне дистанце која може постојати између појединих производних ентитета и снабдевачких јединица.

Опција вертикалне екстернализације производње повећава конкуренцију између потенцијалних независних извора снабдевања, што је само по себи увек рационалнија варијанта од заштићених и гарантованих производно-комерцијалних позиција, која по правилу иде уз опцију вертикалне интернализације производње. Афирмишући већу конкуренцију на тржишту глобалне набавке, смањују се могућности комерцијалног условавања.

Трећи ефекат се може означити као избегавање злоупотребе трансферних цена у међусобним обрачунима. Уместо калкулативног манипулисања различитим пореским и царинским оптерећењима, као и шпекулисања различитим девизним курсевима и финансијским претпоставкама пословања у међународним размерама, вертикалном екстернализацијом производње предузеће се опредељује за најповољнију трошковну структуру екстерних набавки.

Велики део међународних пословних операција се одвија кроз разне форме условњене и везане трговине (Offsets, Countertrade). Вертикалном екстернализацијом производње у међународним и глобалним размерама предузеће може да обезбеди повољнију преговарачку и тржишну позицију у таквим аранжманима и у оним земљама где постоји велика склоност влада и евентуалних стратешких партнера ка закључивању везаних и условљених међународних пословних аранжмана. Направити уступак у делу због целине, није неуобичајена пословна стратегија у међународном бизнису. Представници владе САД су непрестано вршили притисак на јапанске аутомобилске компаније да набављају више производних компоненти и делова од америчких добављача, како би делимично надокнадили губитак дела тржишног учешћа у продаји финалних аутомобила. Уступање и селење производње коомпоненти и делова независним добављачима стационараним у другим земљама може помоћи предузећу да обезбеди више поруцбина из тих земаља. *Boeing* врло често практикује закључивање везаних комерцијалних аранжмана уколико то доприноси сигурнијим и већим поруцбинама његових летелица од стране националних авио-превозника појединих земаља.

4. Локацијско и алијансно усклађивање глобалног производног снабдевања

Локацијски посматрано, екстерни извори снабдевања могу бити тројако компоновани: из сопствене земље (onshore sourcing); из иностранства (offshore sourcing) и комбиновано коришћење домаћих и иностраних извора снабдевања. Треба напоменути да се термин офшор (offshore) снабдевање, семантички гледано, користи за све изворе снабдевања изван своје земље, док се суштински и практично овај термин користи углавном за оне иностране изворе снабдевања, преко којих се остварују неоспорне трошковне предности и погодности, било због експлоатационих или финансијских разлога. Разврставајући производне импуте по нивоу производне довршености и појединим фазама производње, локацијско опредељивање извора снабдевања можемо додатно комбиновати и усклађивати са три нивоа производног процеса - ниво обезбеђивања репроматеријала, делова и компоненти; ниво производње и монтаже компоненти у финални производ; ниво продаје производа. Усклађујући три локацијске опције са три нивоа производног процеса, можемо доћи до 64 различите комбинације снабдевачко - производног повезивања. Када би се томе додале још, раније споменуте, две опције организационог карактера - интерно или екстерно снабдевање, онда се број наведених комбинација значајно увећава. Под осталим једнаким пословним и конкурентским претпоставкама, коришћење домаћих извора снабдевања има приоритет. Тиме се избегавају многобројни проблеми који прате међународне операције: проблеми са језиком, географском дистанцом, организовањем транспорта, управљања залихама; валутних флукуација, различитих царина и пореза, све до политичких и правних проблема. Међутим, та опција није увек изводљива, а и кад је расположива, квалитативно и конкурентски није најповољнија. *Јапан и јапанске компаније имају најниж просечну сировинску зависност од иностраних извора снабдевања у многим индустријским секторима и гранама, па и поред тога оне испољавају изузетно високу глобалну конкурентност својих финалних производа и услуга.*

Предности екстерног снабдевања у глобалним размерама лежи у могућности бржег реаговања и испољавању веће флексибилности у складу са брзим променама у савременом производном окружењу. Следећа, конкурентски врло важна, предност се везује за могућност концентрисања ограничених извора капитала и креативних људских ресурса предузећа на његово подручје базичне компетентности (core competency). Трећи сегмент конкурентских предности од екстерног снабдевања у глобалним размерама, произлази из пословних карактеристика квалитетних, специјализованих, флексибилних и ценовно повољних снабдевача. Глобални аутсорсинг (Global Outsourcing) претвара фиксне у променљиве трошкове.

Глобално снабдевање има и неколико својих проблема и ризика. Успешно екстерно снабдевање подразумева сарадњу са кооперативним и компетентним снабдевачима, с једне стране, и избор правих специјалиста добављача на које се предузеће може ослонити. Неки критичари сматрају да екстерно снабдевање повећава зависност производног предузећа од добављача, да уноси несигурност, као и да може да створи непожељне шупљине у самом предузећу. Екстерно снабдевање из иностранства (offshore outsourcing) захтева чврсту и ефикасну координацију производње са каналима набавке и добављачима из различитих локација и земаља. Предузеће је суочено са дужим и сложенијим транспортним проблемима у односу на снабдевање из сопствене земље. Постоји потенцијални проблем, који се везује за проблем флукуације квалитета набављаних производних инпута. Због тога производне компаније настоје да и њихови добављачи примењују TQM и JIT концепте менаџмента. На крају, увек

треба рачунати и на потенцијалне проблеме који се генерално везују за промене у иностраном пословном окружењу.

Формирањем стратешких алијанси са најважнијим добављачима, неке међународно афирмисане компаније су настојале да искористе предности вертикалних производних интеграција, уз истовремено превазилажење пратећих организационих проблема, који уз њих иду. Стратешке алијансе изграђују дугорочно поверење између предузећа и његових добављача. Поверење се гради тако што се предузеће уговорно обавезује на дугорочно снабдевање виталним компонентама, деловима или комплементарним производима од добављача, са којим се улази у алијансу, под разумним и обострано прихватљивим условима. Некада предузеће може уложити извешан капитал у добављача, како би додатно и реално оснажило и потврдило своју намеру и спремност да гради продуктиван и обострано користан дугорочан партнерски однос. Као илустративан пример може се узети савез између *Kodak*-а и *Canon*-а по коме *Canon* прави машине за фотокопирање које ће продавати *Kodak*, као и савез између *Apple*-а и *Sony*-ја по коме *Sony* прави лаптоп комјутере за *Apple*. Овим савезима *Kodak* и *Apple* су сами себе обавезали на дугорочне односе са овим добављачима, чиме су добављачи, као стратешки партнери, подржани и охрабрени да покрену специјализоване и наменске инвестиције.

У овим односима, произвођачи и њихови добављачи сарађују на заједничкој изградњи вертикалних система креирања и повећавања додатне вредности. Најзначајнији резултати су постигнути применом концепта управљања са минималним нивоом залиха, по моделу *just-in-time* или непосредно сарађујући у конструкцији производних компоненти и делова, како би се побољшао квалитет и смањили трошкови финализације и склапања производа. Партнерски однос се најсигурније формализује када предузеће стекне одређени проценат власништва у својим битним добављачима. Таквим чином се симболички гарантује и потврђује намера да се следи дугорочни приступ у изградњи партнерског поверења. Изградња међусобног поверења се наводи као најчешћи разлог зашто се велики број снабдевачких и дистрибутивних алијанси реализује на подлози неког од модела заједничких улагања, а не само на подлози стратешке уговорне сарадње. Пословна и снабдевачка веза између предузећа и сваког битног добављача треба да се постави на здравим тржишним основама и обостраним економским интересима. Алијанса мора и да буде довољно флексибилна и раскидива уколико нека од уговорних страна не испуњава преузете обавезе у складу са договором. Производно предузеће своје развојне интересе потпуније, економичније и флексибилније остварује кроз стратешку алијансу са виталним добављачима у глобалним размерама, него кроз формализовану вертикалну интеграцију са њима. У добро постављеним стратегијским алијансама витални добављачи добијају прихватљиве гаранције за покретање специјализованих и наменских инвестиција, како би дугорочно снабдевали свога стратешког партнера. Добављачи исто тако имају видљивих користи од стратешких алијанси, јер кроз овај модел они расту са предузећем кога снабдевају, те на тај начин остварују ефекте преливања његовог укупног тржишног успеха. Стратешка алијанса између предузећа и његовог добављача је прво примењена у Јапану од стране велике ауто компаније каква је *Toyota*. Многи јапански произвођачи аутомобила имају деценијама уназад кооперативне односе и алијансе са својим добављачима. Захваљујући стратешким алијансама са својим добављачима *Toyota* самостално производи само 27% својих производних компоненти и делова (*in-house*). Поређења ради, треба рећи да *Ford* самостално производи 48%, а *General Motors* око 67% укупног обима производних индустрија. Компаративно посматрано, очигледно је да *Toyota* има већу склоност ка вертикалним интеграцијама.

Виртуелна корпорација представља привремену и пролазну, циљно и стратегијски опредељену мрежу компанија (укључујући произвођаче, добављаче, купце, па и конкуренте), које су лоциране широм света и наступају заједно и међузависно, како би брзо искористиле све погодности које долазе из динамичног и променљивог окружења. Сваки партнер у виртуелни корпоративни систем уноси своју базичну и најјачу компетентност (core competency), Циљ је да сви партнери заједно допринесу стварању такве интегралне компетентности, која је много супериорнија од појединачне пословне способности било које компаније. Информациона технологија игра веома важну и опредељујућу улогу у креирању савремених виртуелних корпоративних система. Пословни информациони систем представља основну подлогу и претпоставку виртуелног повезивања различитих компанија, распоређених у различитим деловима света.

Као и сваки модел, тако и стратешке алијансе са добављачима имају своје слабости. Попут формалних вертикалних интеграција уназад, некада и дугорочне алијансе могу да угрозе стратегијску и развојну флексибилност. Треба стално имати у виду да обавезе према партнерима у алијанси нису и не треба да буду мале. Са друге стране, уколико се алијанса прави са постојећим или потенцијалним конкурентом, тада се ризикује да се одређена технолошка предност, знање и искуство олако присвоје од стране конкуренције.

5. Локацијске дилеме међународног производног менаџмента

При решавању локацијских проблема и дилема међународног производног менаџмента, треба обратити пажњу на међународне локацијске дилеме, факторе који опредељују избор одговарајуће локације и проблем прилагођавања производних капацитета конкретним локацијским претпоставкама.

Веома битна дилема и разматрање, са којим се суочавају међународно оријентисани производни менаџери, се односи на питање оправданости и технолошких могућности децентрализације производних пунктова у међународним размерама. Раније смо констатовали да модел централизоване производње за потребе светског тржишта се заснива на концентрацији производних погона и капацитета само на једној или пак, малом броју локација. Модел децентрализоване производње у међународним размерама је оријентисан на отварање производних погона и капацитета на већем броју локација, све до могућности да предузеће својим погоном буде присутно на сваком тржишту на којем послује.

Компаније које су склоне да примењују централизовани модел производње за потребе светског тржишта, вођене су или економијом обима и рационализацијом производних трошкова по јединици, или природом производне технологије - уколико она није погодна за једноставно премештање на већи број локација. Производећи велику количину глобално прихватљивих и идентичних производа на једној локацији, предузеће радикално смањује трошкове по јединици производа и обезбеђује глобалну ценовну конкурентност. Међутим, на међународну и глобалну конкурентност, поред производних трошкова, значајан утицај имају и транспортни трошкови. При опредељивању за оптимални ниво централизације производње предузеће, мора да објективно вреднује утицај транспортних трошкова на могућност исплативог и конкурентног наступа на појединим иностраним тржиштима. Дакле, ценовно оријентисани међународни конкуренти недиференцираних производа при избору оптималног модела централизоване производње, морају да бирају производну локацију

на подлози оптималног усклађивања производних и транспортних трошкова.

У сасвим другачијој позицији се налазе међународни конкуренти који производе диференциране производе или нуде специјализоване и професионалне услуге на светском тржишту. Таква предузећа се чешће опредељују за примену децентрализованог модела производње или пружања услуга. Лоцирајући посебне производне погоне и капацитете на конкретном иностраном тржишту обезбеђује се могућност непосреднијег контактирања са крајњим потрошачима, као и бржег и адекватнијег прилагођавања производа. Децентрализују и производни процес, предузеће обезбеђује смањивање транспортних трошкова, као и боље разумевање локалне културе и понашања потрошача у њој. Треба напоменути, да када постоји наглашена и непосредна веза између производне и истраживачко - развојне функције, тада се и њихово лоцирање у међународним размерама јединствено решава. Развој нових технологија је у значајној мери омогућио и локацијско раздвајање те две пословне функције, захваљујући брзом протоку информација између појединих филијала.

Просторно и нивовски посматрано, предузеће се суочава са проблемом избора макро и микролокације у свом међународном производном менаџменту. Избор макролокације се односи на опредељивање за међународни тржишни регион и конкретну земљу тога региона, где предузеће жели да обезбеди своје непосредно или посредно производно присуство. Код избора макролокације велики значај имају параметри атрактивности тржишног подручја и развијености постојећих производних капацитета у региону. Проблем микролокације се односи на избор места и грађевинског плаца и пројекта новог производног погона или фабрике, у одабраној иностраној земљи, тј. у претходно опредељеној макролокацији. Избор микролокације је по правилу сложенији и оперативно тежи проблем од избора производне макролокације.

Одлучујући о локацијској дисперзији производње, менаџмент међународно оријентисаног предузећа има више опција.

- ☐ Може да се определи на проширење капацитета постојећег погона или филијале, уколико постоје просторне, инфраструктурне и тржишне претпоставке.
- ☐ Може да иде на отварање потпуно новог погона или производне филијале на одабраном иностраном тржишту. До новог производног погона у свом саставу, предузеће може да дође или аквизицијом или градњом потпуно нове фабрике.
- ☐ Трећа локацијска опција, са којом се може суочити међународно оријентисано предузеће се везује за могућност премештања или дислоцирања. Наиме, предузеће се може определити за затварање одређеног погона или фабрике, било због трошковних, тржишних или конкурентских разлога, и дислокацију на неко атрактивније тржиште.
- ☐ Четврта локацијска опција се односи на прихватање посредних варијанти интернационализације производње, на подлози уговорних аранжмана са одговарајућим партнерима на иностраним тржиштима. Ради се о варијанти када предузеће избегава отварање сопствених производних погона или фабрика у иностранству, а локацију индиректног производног присуства бира на подлози сагледавања атрактивности тржишта и потенцијалних партнера.

При организовању истраживачко развојних активности, међународно оријентисана предузећа су суочена са основном дилемом - примени централизовани или децентрализовани (дисперзовани) модел. Од пресудног значаја за опредељивање јесте усклађивање са моделом организовања међународних пословних операција и самог процеса производње. Традиционално, међународно оријентисана предузећа су била више склона да организују ИР активности у сопственој земљи, примењујући централизовани модел. Два су разлога који доминантно утичу на такво опредељивање

- контрола и трошкови. Међутим, најважнији параметар и обележје ИР активности јесте њихова ефикасност, квалитет и благовременост иновативног деловања на тржишту. Те пословне ефекте увек не може да обезбеди централизовани модел, имајући у виду савремене захтеве глобализованог тржишта. Зато се повећава број компанија, пре свега у технолошки интензивним индустријским гранама - као што је електроника и фармацеутика, које прелазе са централизованог модела организовања ИР активности на креирање глобално дисперзоване мреже истраживачких центара. Примери: *Сапон има осам истраживачких филијала у пет земаља, а Nestle има велики број дисперзованих истраживачких центара које координира један интегрални центар из матичне земље.*

Можемо закључити да процес интернационализације ИР активности прати процес интернационализације производње, са одређеним временским закашњењем. Највећи недостаци и најчешће критике дисперзованог ИР се односе на: могућност дуплирања ИР активности, конфликт интереса појединих центара, отежана контрола и координација, као проблем обезбеђивања квалитетних истраживача у различитим земљама.

Са друге стране, велики је број фактора и детерминанти који фаворизују дисперзију ИР активности у међународним размерама: конкурентски притисак, унапређивање комуникационих и информационих технологија, повећани ниво трансферисања знања и искуства у међународним размерама, раст непосредног производног ангажовања предузећа у иностранству, потреба за локализацијом пословних активности и испољавањем шире друштвене одговорности.

6. Фактори који опредељују избор међународне производне локације

Одлука о макро и микролокацији производних капацитета у међународним размерама зависи од: трошковних, производних, тржишних, технолошких и развојних фактора.

Трошковни фактори су материјалног или финансијског карактера. Лако су видљиви и доказиви. Опредељују иницијалну и стартну атрактивност одређене производне локације у свету. Трошкова атрактивност производних локација се може вредновати на подлози: трошкова локалне радне снаге, земљишних и грађевинских трошкова, нивоа потребних инвестиционих улагања и различитих владиних подстицаја, локалне фискалне регулативе и нивоа локалних пореза, те могућности рационалног организовања производне логистике и транспорта. Током времена, трошкова атрактивност појединих локација се може значајно мењати, што утиче и на све чешће селење производње ка јефтинијим производним локацијама како би се обезбедила глобална ценовна конкурентност и жељена профитабилност. *Опширно знајући и упечатљив је пример селења фабрика које су производиле NIKE обућу. Производња NIKE обуће се у почетку организовала у Јужној Кореји, да би потом ишла ка све јефтинијим производним локацијама у Тајвану, Индонезији и Вијетнаму, што је било и предмет велике критике из угла бизнис етике.*

Уколико су фиксни трошкови покретања производње на новој локацији изузетно високи, тај фактор ће сугерисати модел организације производње на једној локацији или малом броју локација. Са друге стране, уколико имамо релативно низак ниво фиксних трошкова нове производње, тада је економичније и на сервисирање тржишта са више производних локација. Поред трошковне рационализације, опција већег броја производних локација омогућава компанији и већу тржишну флексибилност, која се огледа кроз мању зависност од само једне локације и кроз боље прилагођавање производње захтевима локалног тржишта.

На избор међународне производне локације значајно утиче и природа производа, и то на двојак начин: кроз однос вредности и тежине производа, са једне стране, и кроз однос својстава и намене производа, с друге. Уколико имамо висок однос вредности и тежине производа, тј, ако се ради о скупим производима који нису тешки (елктронске компоненте, лекови и сл.), компанија ће ићи на опслуживање светског тржишта са најрационалније локације, због тога што трошкови транспорта таквих производа имају мало учешће у структури цене. Супротна логика прати производњу производа који имају низак однос вредности и тежине, тј. производа који су релативно јефтини а тешки. Код таквих производа транспортни трошкови имају велико учешће у структури цене, па се тада логично тежи локацијском приближавању производње циљном тржишту. Са друге стране, ако се ради о хомогеним производима који задовољавају универзалне потребе, предузеће ће тежити централизацији производње у оптималној локацији, пошто је смањена потреба прилагођавања локалном тржишту. Потпуно је обрнута ситуација ако се ради о хетерогеним производима, који се морају прилагођавати различитим укусима на различитим националним тржиштима.

Тржишни фактори су фактори земље или фактори општих производних услова, који важе у иностраној земљи као потенцијалном макролокацијском амбијенту. Они имају своје економске, политичке, културне и трошковне димензије. Тржишни фактори опредељују атрактивност производне локације из угла приносног потенцијала. Мање су видљиви и очигледни од трошковних, условно и релативно су доказиви. Фактори потенцијалне тражње у ужем и ширем тржишном региону дају посебну и реалну привлачност анализираној производној локацији. Поједине земље у својој развојној политици посебну пажњу поклањају креирању стимулативних услова за привлачење директних инвестиција из иностранства. Отуда се разликују по обиму и карактеру формалних и неформалних трговинских баријера, по регулативи која се односи на стране инвестиције и пословање иностраних привредних субјеката, по административним и процедуралним захтевима, по нивоу пореских оптерећења и општим условима привређивања. Целовита тржишна атрактивност иностраних производних локација се може вредновати на подлози: лакоће приступа циљном тржишту и потрошачима, расположиве пословне и комуникативне инфраструктуре, нивоа тражње и квалитета живота на циљном тржишту, стабилности продајних цена и локалне валуте, могућности обезбеђивања алтернативних извора снабдевања производним инпутима, као и значајем превентивног спречавања производне инфилтрације конкуренције на фокусираном тржишту. Како се повећава учешће услуга у оквиру базичног међународно оријентисаног бизниса, тако се и повећава значај тржишних фактора при вредновању атрактивности иностраних локација.

Врста технологије коју фирма користи у својој производњи често је од виталног значаја код избора модела организовања производне функције и избора производне локације у међународним размерама. Технолошке карактеристике и ограничења могу да опредељујуће утичу и на број изводљивих производних локација, у распону од потпуне централизације до потпуне децентрализације. На могућност одвијања процеса производње на више локација, велики утицај имају две производне карактеристике коришћене технологије: праг производне рентабилности и флексибилност технологије.

Полазећи од принципа економије обима, након достизања одређеног обима производње, није могуће обезбеђивати додатно смањивање трошкова производње по јединици производа. Тај ниво производње после којег нема додатних ефеката економије обима, назива се прагом производне рентабилности. У зависности од односа прага рентабилности производње и нивоа тражње у светским размерама,

могуће ја закључивати да ли је оптималнији модел централизоване или дисперзоване производње у међународним размерама. Уколико је праг рентабилности висок у односу на глобалну тражњу, то ће бити јак аргумент за производњу у једној локацији. Уколико је, пак, праг рентабилности низак у односу на глобалну тражњу, то би могао бити јак фактор за дисперзију производње на већи број локација.

Као што су принципи економије обима и трошковне рационализације од изузетног значаја за модел организовања процеса производње и избор производне локације у међународним размерама, обезбеђивање производне разноврсности има исти такав конкурентски значај, али са супротним дејством. Обезбеђивање производне разноврсности подразумева производњу у мањим количинама (лотовима), што непосредно угрожава економију обима. Међутим, истовремено остваривање традиционално супростављених производних захтева и принципа, омогућава појава технологије флексибилне производње.

Технологија флексибилне производње омогућава разноврсност финалних производа по цени која је традиционално била могућа само за масовну производњу истог типа или стандардизованог финалног производа. Новим концептом примене флексибилне технологије, превазилазе се недостаци масовне производње: смањују се трошкови производног старта, смањује се време промене калупа или модела производње, смањују трошкови држања залиха, елиминише ризик појаве дефектних производа и потпуније излази у сусрет захтевима потрошача за производном разноврсношћу. Уз све наведене ефекте, флексибилна технологија је допринела и подизању нивоа ценовне конкурентности производње. Најважнији допринос флексибилне технологије у међународном бизнису управо лежи у могућности прилагођавања производње специфичним захтевима националних тржишта, а без значајног увећавања трошкова и угрожавања ценовне конкурентности.

Један од најпознатијих примера технологије флексибилне производње развила је и имплементирала компанија Toyota, кроз свој just-in-time концепт производње. Смањила се да је управо овај производно-технолошки фактор одлучујуће допринео да ова компанија постигне најуспешнију производњу аутомобила у свету. Након пет година рада у Toyota-и и непосредног посматрања Ford-ових фабрика у САД, Ohno Taiichi је дошао до закључка да је традиционални концепт масовне производње стварао велике и неопходне залихе, које су имале велика складишта, што је повећавало трошкове складиштења и блокирало обртни капитал. Погрешно програмирање производног система је уз значајној мери увећавало број дефектних производа, а захтеви потрошача за производном разноврсношћу су остали неиспуњени. Ohno је идејом о стварању технологије флексибилне производње истражио за решењем да производња у мањим количинама, па и по поручбини, постигне економична и исплатива.

Развојни фактори су по својој природи предикционог и иновативног карактера. Материјалним параметрима су тешко мерљиви и доказиви. Њихова потенцијална вредност и атрактивност се огледа у могућностима стицања новог искуства и знања на подлози непосредног производног присуства у иностранству. Треба напоменути да развојни фактори атрактивности иностраних производних локација имају дугорочније и стабилније дејство од претходних. Динамизирању међународне развојне перспективе доприносе оне производне локације на којима је предузеће у могућности да обезбеди нова знања и искуства од: иностраних добављача, купаца и корисника, конкуренције, истраживачко - развојних центара, а могућност ангажовања квалификованих и компетентних људских ресурса и кадрова у иностранству додатно повећава развојну атрактивност анализираних производних локација.

7. Локацијско опредељивање капацитета и сврхе производње у иностранству

Било да се предузеће опредељује за већи или мањи број производних локација у међународним размерама, оно је суочено са обиљем дилема и алтернатива. Одлука о међународном лоцирању производње или базичног бизниса је од стратегијске важности из најмање два разлога - трошковних и конкурентских. Покретање производње или базичног бизниса на било којој новој локацији у међународним размерама, изискује значајна финансијска средства и инвестициона улагања, а једном изграђен или успостављен производни погон није лако селити. Избор погрешне локације има обележја промашене инвестиције. Сдруге стране, избор локације у значајној мери утиче на конкурентску способност, како филијале, тако и предузећа као целине. Локација у значајној мери опредељује рационалност производње, цене производних инпута, политику снабдевања, приступ купцима, као и квалитет локалне радне снаге. Дакле, избор производне локације оставља дугорочне пословне и развојне импликације, те од стране менаџмента увек мора да има стратегијски третман.

Процес планирања величине производних капацитета у иностраним локацијама се заснива на претходној процени тражње, коју је могуће сервисирати из пројектованог погона или филијале. Предузеће мора да буде у стању да увек производи довољну количину производа, како би се обезбедио континуитет у снабдевању одабраног тржишта. Уколико предузеће пројектује предимензионирани капацитет у односу на испољену тражњу, тада оно може бити суочено са проблемом недовољне искоришћености капацитета, али и са проблемом накнадног отпуштања радника, које се мора остварити на подлози радног законодавства земље домаћина, које је врло различито у међународним размерама. Уколико се, пак, испољи да је тражња већа од пројектованог капацитета, предузеће може размишљати о томе да ли постоје могућности веће искоришћености постојећих капацитета и на којој локацији. Други правац размишљања може бити усмерен на проширивање капацитета у складу са локацијским претпоставкама или, пак, на уговорно оспособљавање адекватних иностраних партнера за додатну производњу, како би се ускладила понуда сопствених производа са испољеном тражњом. Планирање величине капацитета је од екстремне важности за услужне компаније. Дobar пример представља начин прилагођавања хотелских капацитета специфичностима појединих иностраних локација.

Пројектовање функционалних карактеристика и амбијенталног изгледа производних фабрика и погона мора бити прилагођавано особеностима сваке иностране локације. У Јапану, Хонг Конгу и Сингапору понуда грађевинског земљишта је ограничена, а трошкови градње веома високи. Компаније које се опредељују за отварање производних погона у тим земљама морају пројектовати фабрике тако да се обезбеди максимална искоришћеност расположивог простора. Уколико се компанија определи за пројектовање производних капацитета на тржишту Канаде, Кине или САД, тада ће се суочити са супротним локацијским и амбијенталним претпоставкама. Постоји могућност опредељивања између већег броја локацијских алтернатива, грађевинско земљиште је јефтиније, те компанија има већу слободу у пројектовању и дизајнирању производних филијала. Треба напоменути да ће амбијентално пројектовање производних филијала, поред локацијских претпоставки, бити опредељено и типом производног процеса који се у предузећу користи, као и усвојеном стратегијом развоја профитних центара и производних филијала.

Стратегијска улога производних погона и фабрика у иностранству може еволуирати током времена, без разлике на иницијалне разлоге њиховог оснивања.

У радноинтезивној делатности, најзначајније локацијско опредељивање производње у иностранству је иницирано трошковним разлозима. Трошкови су били иницијални разлози интернационализације производње у многим делатностима, као што су: производња компјутера, телекомуникационе опреме, полупроводника, спортске обуће и одеће. Тражене су земље и локације које су нудиле најповољнију комбинацију трошковних, инфраструктурних и географских предности, са једне стране и што повољније пореске и трговинске регулативе, са друге стране. Одређене азијске земље (Хонг Конг, Малезија, Сингапур, Тајланд, Вијетнам, Индонезија) су од 70-их година прошлога века своју развојну стратегију заснивале на испољавању трошковних предности производње. Трошковно опредељене фабрике, које су иницијално биле задужене само за производњу што јефтинијих делова и производних компоненти, временом могу еволуирати у развојно-конструкционе центре и фабрике за производњу финалних производа.

Еволутивни развој производне филијале у иностранству може бити опредељен како развојним амбицијама матичне компаније, тако и промењеним развојним и инфраструктурним претпоставкама у земљи домаћину. Развојне амбиције матичне компаније често иду за тим да што потпуније и адекватније сервисирају особену тражњу на регионалној основи. На одређену регионалну производну филијалу матична компанија може да пренесе шира овлашћења, већу иницијативу и већу одговорност за што адекватније прилагођавање производње локалним и регионалним особеностима тражње. У таквим случајевима, трошковно и снабдевачки оријентисане фабрике се преводе у нову стратегијску улогу и постају или производно развојни или тржишно развојни центри у оквиру ширег корпоративног система. Многе земље временом прелазе у вишу развојну фазу, са другачијим развојним приоритетима, са развијенијом комуникативном и транспортном инфраструктуром, са образованијим становништвом и избирљивијим потрошачима. Све то могу да постану нове екстерне претпоставке и детерминанте за еволутивни развој производне филијале ка већој стратешкој улози. Међународно оријентисана компанија током времена, може да мења и категоријални статус и стратегијски тип својих производних фабрика у иностранству. *HEWLETT-PACKARD је прво у седамдесетим годинама у Сингапуру отворио фабрику за производњу једносавних и радно интезивних компоненти по ниским трошковима. Захваљући унапређиваним организационим и развојним способностима, средином девдесетих, та фабрика је прерасла у један од водећих центара за дизајнирање, развој и производњу хардвера и периферије, који се продају у светским размерама.*

Међународно и транснационално оријентисане компаније не могу и не смеју стратегијску улогу својих производних филијала једнодимензионално опредељивати. Није препоручљиво нити рационално увек селити производну филијалу ка локацијама са најнижим надницама и оперативним трошковима. Свака производна филијала у иностранству након извесног времена успешног функционисања кумулира значајно производно и технолошко искуство, као и менаџмент вештине. Кумулирано искуство и стечене вештине могу временом представљати значајну конкурентску предност одређене производне филијале.

8. Локацијска категоризација и профилисање производних фабрика у иностранству

Стратегијску улогу производне фабрике у иностранству опредељујемо сучељавањем две димензије - пословна атрактивност иностране локације и ниво пословног везивања предузећа за ту локацију. Видели смо да пословна атрактивност анализиране локације

може бити тројака - трошковна, тржишна и развојна. Отуда, можемо говорити о три категорије производних локација у иностранству - трошковно, тржишно и развојно атрактивним локацијама, у зависности од структуре анализираних локацијских и амбијенталних предности. Треба имати у виду две напомене:

1. категоризација локација се врши на подлози преовлађујућих локацијских обележја,
2. процењена локацијска атрактивност је подложна променама током времена.

Ниво пословног везивања за конкретну локацију може бити висок и низак. Висок ниво пословног везивања производне фабрике за одабрану локацију се заснива на стратегијском третману производног улагања и остваривању дугорочних ефеката, по том основу. Низак ниво пословног везивања производне фабрике за одабрану локацију се заснива на прагматичном третману производног улагања и остваривању краткорочних ефеката, по том основу. Сучељавајући наведене димензије, можемо идентификовати три категорије (трошковно, тржишно и развојно опредељене или профилисане фабрике) и шест стратегијских типова производних фабрика, у зависности од пословног односа предузећа према иностраној локацији (видети шематски преглед).

Табела 2. Локацијска категоризација и стратегијско профилисање производних фабрика у иностранству

ПОСЛОВНА АТРАКТИВНОСТ ЛОКАЦИЈЕ	Ниво пословног везивања за локацију	
	Низак	Висок
Трошковна атрактивност	Производно трошковна филијала	Производно снабдевачки центар
Тржишна атрактивност	Производно тржишна филијала	Тржишно развојни центар
Развојна атрактивност	Производно развојна филијала	Технолошко развојни центар

Прилагођено на основу: Ferdows Kasa, 1997, Making the Most of Foreign Factories, Harvard Business Review, March – April, str. 73-88

Трошковно опредељене категорије фабрика у иностранству. На локацијама код којих преовлађују потенцијалне трошковне предности и које се могу окарактерисати као трошковно атрактивне локације, међународно оријентисана компанија трошковно опредељује и категоријални статус и профил своје производне фабрике, коју отвара у таквим локацијским претпоставкама. Могуће је профилисати два стратегијска типа трошковно опредељених фабрика у иностранству - производно трошковна филијала или производно снабдевачки центар.

Производно трошковна филијала представља класичну offshore фабрику, као филијални тип производне фабрике, који матично предузеће отвара из прагматичних разлога остваривања повратних економских ефеката, а на подлози идентификованих и очигледних трошковних предности које нуди одабрана локација у иностранству. Сврха offshore фабрике, као производно трошковне филијале, је да искористи предности постојећих нижих трошкова радне снаге или других производних инпута, пореских и царинских погодности, како би се обезбедили реални финансијски и ценовни ефекти за матичну компанију, кроз ниже трошкове производње. Производи offshore фабрике се извозе као делови и компоненте ради даље финализације, или као готови производи ради финалне продаје. Пословање овог типа фабрика је потпуно контролисано од

стране матичне компаније, тако да је њихово улагање у развој непроизводних пословних функција минимално.

Производно санбдевачки центар - представља пословно самостални тип производне фабрике, који матично предузеће отвара у иностранству из стратегијских разлога остваривања интегралних и дугорочних економских ефеката, на подлози идентификованих трошковних предности и потенцијала које нуди одабрана локација. Стратегијска улога овог типа трошковно опредељених фабрика је наглашенија и шири у односу на offshore тип. Менаџмент снабдевачких фабрика има шири овлашћења, већу слободу и самосталност у политици набавке, продаје и кастумизације, планирања и организовања процеса производње. Фабрика производи делове, компоненте или финалне производе који су намењени свим тржиштима у међународним размерама, где је компанија присутна.

Тржишно опредељене категорије фабрика у иностранству. На локацијама код којих преовлађују предности по основи потенцијалне тражње и тржишне перспективе и које се могу окарактерисати као тржишно атрактивне локације, међународно оријентисана компанија превасходно продајним потенцијалом опредељује и категоријални статус и профил своје производне фабрике, коју отвара у таквим локацијским претпоставкама. И у овим амбијенталним и тржишним претпоставкама, могуће је профилисати два стратегијска типа тржишно опредељених фабрика у иностранству - производно тржишна филијала и тржишно развојни центар.

Производно тржишна филијала - представља филијални тип производне фабрике, који матично предузеће отвара из прагматичних разлога контролисане пенетрације на циљно национално или регионално тржиште, како би се што непосредније искористили потенцијали додатне тражње за оригиналним или модификованим производима предузећа. Обезбеђује се репрезентативни и контролисани статус производне локализације и инфилтрације у функцији маркетиншких циљева компаније за одређену тржишну територију или подручје. Менаџмент оваквих фабрика брине о што квалитетнијем територијалном сервисирању тражње, тако да он има одређену аутономију при локалном подешавању и прилагођавању производа и производних метода како би се изашло у сусрет специфичним захтевима локалног тржишта.

Тржишно развојни центар - представља пословно самостални тип производне фабрике, који матично предузеће отвара у иностранству из стратегијских разлога остваривања интегралних и дугорочних конкурентских ефеката на продајно атрактивним локацијама. Стратегијска улога и конкурентски значај овог типа тржишно опредељених фабрика су наглашенији и шири у односу на сервер фабрике, као производно тржишне филијале. Овај стратегијски тип производне фабрике самостално доприноси унапређивању тржишне и конкурентске позиције компаније на циљном тржишту. Менаџмент тржишно развојних центара (или контрибуционих фабрика) има шири овлашћења, већу слободу и самосталност у селекцији и развоју односа са добављачима, производном инжињерингу и развоју производног асортимана, тржишном тестирању и комерцијализацији нових производа. Не чекају се само налози матичне компаније, него се очекује од производне филијале да држи конкурентску и тржишну иницијативу, доприносећи успешнијој интернационализацији компаније.

Развојно опредељене категорије фабрика у иностранству. На тржиштима на којим преовлађују предности истраживачко развојног карактера и где постоје квалитетни људски потенцијали и које се могу окарактерисати као развојно атрактивне локације, а уколико постоји наглашена зависност између производне и истраживачко развојне функције, међународно оријентисана компанија превасходно развојним импулсима

опредељује и категоријални статус и стратегијски профил своје производне фабрике, коју отвара у таквим локацијским претпоставкама. И при овим стратегијским претпоставкама и ситуацијама, могуће је профилисати два стратегијска типа развојно опредељених фабрика у иностранству - производно развојна филијала и технолошко развојни центар.

Производно развојна филијала - представља филијални тип производне фабрике, који матично предузеће отвара из прагматичних разлога превентивног обезбеђивања информација, знања и искуства кроз блиске контакте и сарадњу са најквалитетнијим добављачима, истраживачким центрима, конкурентима, купцима и корисницима у развојно атрактивним локацијама у иностранству. Ради се о својеврсном истуреном упоришту међународно оријентисане компаније, које се бави мониторингом, обавештајним и тржишно развојним радом, како би се обезбедила што повољнија инфилтрација на развојно атрактивно тржиште. Поред развијања и успостављања веза и односа са водећим представницима производно - тржишног система, овај тип производне филијале се бави и производњом производа, тежећи да поред развојне има и комплементарну улогу тржишног сервисирања или пак делимичног снабдевања укупног система матичне компаније.

Технолошко развојни центар - представља пословно самосталнији тип производне фабрике, који матично предузеће отвара у иностранству из стратегијских разлога на развојно атрактивним локацијама. Стратегијска улога и конкурентски значај овог типа тржишно опредељених фабрика су наглашенији и шири у односу на полигонску развојну фабрику или филијалу. Овај стратегијски тип производне фабрике самостално доприноси креирању и развоју нових производа и производних процеса. Менаџмент технолошко развојних центара у иностранству има шира овлашћења, већу слободу и самосталност, али и завидан развојни ауторитет, компетентност и организациону способност да профилише водећи истраживачко развојни центар, који је у стању да држи иницијативу и покреће савремену и конкурентну производњу по светским стандардима. Овакве производне филијале одржавају самосталне и блиске односе са својим изворима снабдевања, купцима и другим истраживачко развојним организација.

Литература

1. Hill W.L. Charles, 2005, *International Business*, McGraw Hill Irwin.
2. Ракита Бранко, 2003, *Међународни менаџмент*, ЦИД, Економски факултет, Београд
3. Ракита Бранко, 2004, *Међународни менаџмент*, ЦИД, Економски факултет, Београд
4. Sanyal N. Rajib, 2001, *International Management*, Prentice Hall, Inc.
5. Ball A.D, McCulloch H W, Frantz L.P, Geringer J.M, Minor S.M, 2002, *International Business*, McGraw Hill Irwin.
6. Rugman M.A, Hodgetts M.R, 2000, *International Business – a strategic management approach*, Pearson Education Limited, Financial Times – Prentice Hall.
7. Wild J.J, Wild L.K, Han C.J, 2003, *International Business*, Pearson Education Limited, Financial Times – Prentice Hall.
8. Ђуричин Драган, 2004, *Управљање помоћу Пројеката*, ЦИД, Економски факултет, Београд
9. Ferdows K, 1997, *Making the Most of Foreign Factories*, Harvard Business Review, March – April.
10. Kuemmerle Walter, 1997, *Building effective R & D Capabilities Abroad*, Harvard Business Review, March – April.
11. Schonberger R.j, 1986, *World Class Manufacturing*, Macmillan Free Press, New York
12. Flaherty T, 1989, *International Sourcing, Managing International Manufacturing*, Elsevier Science Publishers.

13. Doy L. Y, 1988, Managing Manufacturing Rationalization Within Multinational Companies, The Columbia Journal Of World Business.
14. Daniels D. John, Radebaugh H. Lee, 1998, International Business – environments and operations, Addison Wesley Publishing Company.
15. Griffin W. R, Pustay W.M, 1998, International Business – a managerial perspective, Addison Wesley Publishing Company,
16. Brooke Z. Michael, 1996, International Management, Stanley Thornes Publishers.
17. Mead Richard, 1998, International management, Blackwell Business.
18. Holt H. David, 1998, International management, The Dryden Press.
19. Tayeb Monir, 2000, International Business, Pearson Education Limited, Financial Times – Prentice Hall.
20. Bartels L. Frank, Pass L.C, 2000, International Business – a competitiveness Approach, Pearson Education Limited, Financial Times – Prentice Hall.
21. Fatehi Kamal, 1996, International Management – a cross cultural approach, Prentice Hall, Inc.