BIZNES NDËRKOMBËTAR

Leksioni 8:

STRATEGJIA E BIZNESEVE NDËRKOMBËTARE[1]

1. Hyrje 2

2. Strategjia dhe firmat 2

3. Zgjerimi në tregjet e huaja dhe ndikimi në profitabilitet dhe normën e fitimit 4

4. Presionet për reduktim të shpenzimeve si dhe ato për përshtatje të produktit kërkesave të tregjeve specifike 9

4.1 Presionet për ulje të shpenzimeve 10

4.2 Presionet për përshtatje të produktit 11

5. Zgjedhja e strategjisë 12

5.1 Strategjia e standardizimit global 13

5.2 Strategjia e lokalizimit 14

5.3 Strategjia transnacionale 14

5.4 Strategjia internacionale 16

5.5 Evoluimi i strategjisë 16

[1] Bazuar në Hill, C. W. L (2007), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 6th ed., New York: McGraw-Hill

1. HYRJE

Temat që janë trajtuar deri më tani kanë qenë të lidhura me ambientin në të cilën bizneset ndërkombëtare operojnë. Trajtimi i ambientit ka përfshirë diskutimet mbi formatet e ndryshme të sistemeve politike, ekonomike e ligjore. Më pas, janë analizuar dimensionet e kulturës, kornizën teorike të tregtisë dhe investimeve, si dhe sistemin monetar ndërkombëtar. Tani (dhe në leksionet në vijim) fokusin do e zhvendosim në vet firmën, në mënyrë specifike në hapat që ndërmarrin menaxherët e firmës të jenë sa më konkurent në biznesin ndërkombëtar. Këtu do të diskutohen strategjitë e ndryshme të aplikuara nga firmat kur operojnë në tregun e jashtëm. Do të konsiderohen argumentet për dhe kundër këtyre strategjive si dhe do të diskutohen faktorët e ndryshëm të cilët ndikojnë në zgjedhjen e njërës nga strategjitë opcionale.

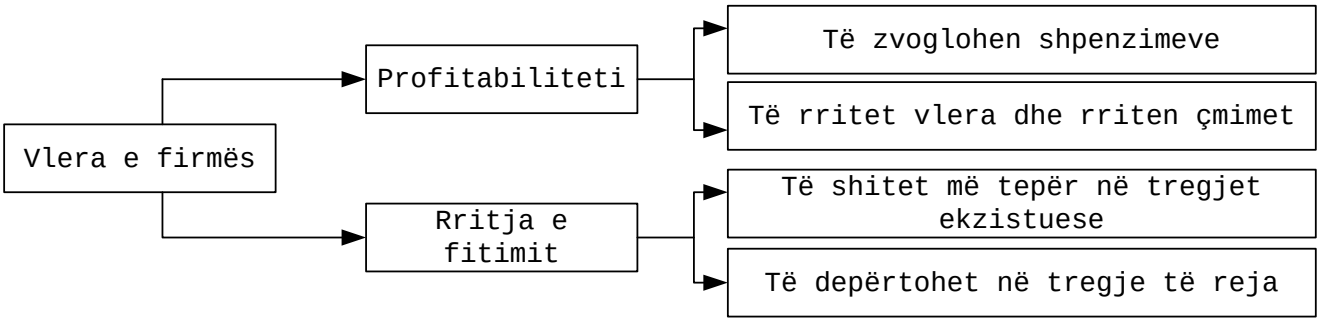
Diskutimi i strategjisë së bizneseve ndërkombëtare do të siguroj një platformë apo kornizë për diskutim të temave në vijim që kanë të bëjnë ekskuluzivisht me ‘ambientin’ e brendshëm të firmës e cila operon në tregun e jashtëm. Dimensionet që do të trajtohen kanë të bëjnë me strukturën, formatin organizativ dhe kontrollin e biznesit ndërkombëtar; pastaj, mënyrat e shtrirjes në tregjet e huaja dhe strategjitë e aplikuara për këtë qëllim; si dhe strategjitë e marketingut global, të menaxhimit të resurseve humane, kontabilitetit dhe aspekteve të tjera financiare në bizneset ndërkombëtare.

2. STRATEGJIA DHE FIRMAT

Para se të diskutojmë strategjitë të cilat i aplikojnë firmat në biznesin ndërkombëtar, së pari do të ndalemi te disa koncepte bazë mbi strategjinë. Strategjia e firmës përfshinë aktivitetet që ndërmerr firma me qëllim të realizimit të objektivave të veta. Për shumicën e firmave synimi primar është maksimizimi i vlerës së firmës. Për të maksimizuar vlerën e firmës menaxhmenti duhet të ndjekë strategji të

cilat e rrisin *profitabilitetin* e firmës apo shënojnë rritje në *normën e fitimit* të firmës. Profitabiliteti mund të llogaritet në mënyra të ndryshme mirëpo për konsistencë ne do e llogarisim si normë të kthimit që e realizon firma në kapitalin e investuar (apo ROIC – që kalkulohet duke pjestuar fitimet neto të firmës me totalin e kapitalit të investuar). Në anën tjetër, norma e rritjes së fitimit tregon përqindjen e rritjes së fitimeve neto në kohë.

Menaxherët mund të rrisin profitabilitetin e firmës duke ndjekur strategji të cilat synojnë reduktimin e shpenzimeve apo edhe duke ndjekur strategji të cilat rrisin vlerën e produkteve, e cila pastaj i mundëson firmës të rrisë çmimet. Në anën tjetër, firma mund ta rrisë normën e fitimit në kohë përmes dizajnimit të strategjive për rritjen e shitjeve në tregjet ekzistuese apo duke ndjekur strategji për hyrje në tregje të reja (shih figurën në vijim).



Ta themi edhe një herë, rritja e profitabilitetit të firmës është indikator i rritjes së vlerës së firmës. Niveli i vlerës që krijon firma llogaritet përmes diferencës në koston e prodhimit (të cilën po e shënojmë me C) dhe nga ajo se si konsumatorët e vlerësojnë produktin (pra çfarë vlere i japin konsumatorët produktit), të cilën do e shënojmë me V. Përgjithësisht, sa më shumë që e vlerësojnë konsumatorët produktin, aq më i lartë do të jetë çmimi i produktit. Pra kompania krijon vlerë duke shndërruar imputet (të cilat llogariten si C) në produkte të cilave konsumatorët u japin një vlerë të caktuar V. Andaj, kompania mund të rrisë vlerën ose përmes reduktimit të shpenzimeve të prodhimit C, ose duke e bërë produktin më atraktiv, dhe atë përmes dezenit superior, stilit, funksionalitetit, karakteristikave, qëndrueshmërisë, shërbimeve pas shitjes, etj. Në rastin e dytë, ndryshimet në vetitë e produktit do

t'i shtyejnë konsumatorët t'u japin vlerë edhe më të madhe produkteve dhe si rrjedhojë ata do të jenë të gatshëm të paguajnë më tepër për këto produkte. Ky diskutim sygjeron se firma gjeneron profit më të madh kur krijon më shumë vlerë për konsumatorët e saj si dhe kur i redukton shpenzimet. Strategjia e cila synon reduktimin e shpenzimeve të prodhimit njihet si strategji e shpenzimeve të ulta, ndërsa strategji e diferencimit i referohemi asaj strategjie e cila synon rritjen e atraktivitetit të produktit.

Sipas Michael Porter, këto janë dy strategjitë bazike për krijimin e vlerës si dhe mbajtjen e pozitës konkuruese në treg. Për Porterin është gjithashtu e rëndësishme edhe fakti se si do të pozicionehet menaxhmenti i firmës karshi vlerës (V) dhe kostove (C), si dhe të konfigurojë operacionet e brendshme të saj në raport me strategjinë e zgjedhur. Këto aspekte do t'i siguronin firmës të operonte në kufirin e mundësive apo të efiçiencës. Në përgjëthsi, fundament i secilës strategji që synon maksimizon fitimin janë tri gjëra: (a) firma të pozicionohet në një pikë të caktuar të kufirit të mundësive prodhuese (kur në të dy boshtet janë V dhe C) e cila është e arritshme në kuptimin e asaj se ka kërkesë të mjaftueshme për atë produkt/e në treg; (b) firma duhet të konfigurojë operacionet e saj të brendshme, si prodhimin, marketingun, logjistikën, sistemin informativ, resurset humane, dhe të tjera, të cilat do të jenë në shërbim të pozicionit të zgjedhur në këtë lakore (si në pikën (a)); dhe (c) firma duhet të gjejë strukturën e përshtatshme organizative e cila do të përkrahë strategjinë e zgjedhur. Me një fjalë, strategjia, operacionet, dhe struktura organizative duhet të jenë të harmonizuara nëse firma dëshiron të arrijë nivel të lartë profitabiliteti apo të krijojë përparësi konkuruese në treg.

3. ZGJERIMI NË TREGJET E HUAJA DHE NDIKIMI NË PROFITABILITET DHE NORMËN E FITIMIT

Zgjerimi në tregjet globale u krijon mundësi firmave të rrisin profitabilitetin dhe normën e fitimit, gjë e cila në shumë raste

është e pamundur për firmat të cilat janë të koncentruara vetëm në tregun vendor. Firmat të cilat shtrijnë aktivitetin e tyre jashtë vendit përfitojnë nga efektet si në vijim: (a) zgjerimi i tregut; (b) ekonomitë e locacionit; (c) efektet e përvojës; dhe (d) transferimi i njohurive dhe aftësive specifike ndërmjet njësive subsidiare të firmës jashtë vendit. Në vijim i diskutojmë këto aspekte në më shumë detaje.

(a) Efektet e zgjerimit të tregut - përfitimet nga produktet të cilat janë 'testuar' në tregun e brendshëm dhe veçoritë specifike të firmës të cilat i sigurojnë kësaj të fundit përparësi konkuruese në treg;

Firma rrit profitabilitetin dhe normën e fitimit duke shitur produktet dhe shërbimet të cilat i ka zhvilluar për tregun e brendshëm. Shumica e kompanive multinacionale ka aplikuar strategji të tillë kur ka inicuar aktivitetet e saj jashtë vendi. Mirëpo, suksesi i kompanive multinacionale nuk varet vetëm nga produktet që firma i shet në tregun e jashtëm, mirëpo janë edhe veçoritë specifike apo njohuritë (të ashtuquajturat *core competencies*) që i ka kompania dhe që janë fundamenti mbi të cilin bazohet zhvillimi, prodhimi, dhe shitja e këtyre produkteve. Këto veçori janë specifike për firmën dhe si të tilla vështirë se mund të përvetësohen apo imitohen nga të tjerët. Këto aftësi/njohuri mund të jenë të pranishme në hallka të ndryshme të zingjirit krijues brenda firmës; ato mund të jenë të pranishme në prodhim, marketing, R&D, kapital human, logjistikë, menaxhment, e të tjera. Këto njohuri/aftësi specifike janë bazamenti i aftësive konkuruese të firmës.

(b) Përfitimet nga të ashtuquajturat 'ekonomi të lokacionit'; firmat do të përfitojnë nga vendosja e aktiviteteve individuale të krijimit të vlerës në lokacione optimale, lokacione këto që do të ofronin mundësi që aktivitetet e firmës do të realizoheshin në mënyrën më efikase dhe më efiçiente;

Diskutimet e mëparshme (në leksionet e kaluara) kanë nxjerrë në sipërfaqe diferencat që ekzistojnë në botë në kuptim të sistemeve të ndryshme politike, ekonomike e ligjore të aplikuara në shtete të ndryshme. Njëashtu, është thënë se në botë ekzistojnë sisteme të ndryshme vlerash dhe normash duke e bërë kështu institucionin e kulturës si një nga dimensionet e rëndësishëme që duhet të konsiderohet para se të mirret vendimi për t'u zgjeruar jashtë vendit. Për më tepër, kur janë diskutuar teoritë e tregtisë ndërkombëtare, është thënë se vendet ndryshojnë edhe nga aspekti i përparësive krahasuese; njëri vend ka përparësi krahasuese në një industri ndërsa tjetri në industrinë tjetër.

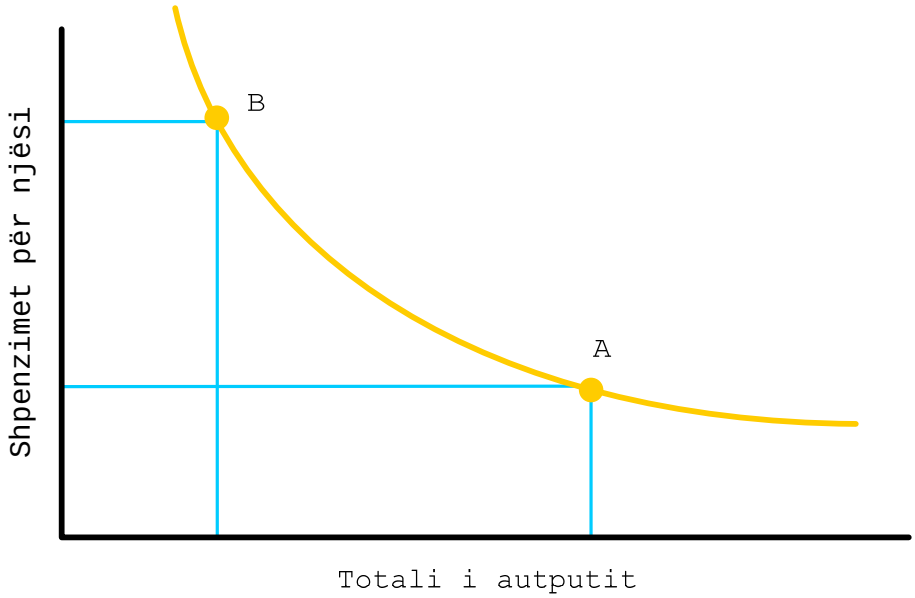
Për firmat të cilat kanë qëllimi zgjerimin në tregun e jashtëm dhe synojnë të mbijetojnë në atë treg, porosia e paragrafit paraprak është se që të jenë konkurente në tregun global ato duhet ta vendosin secilën hallkë të krijimit të vlerës në lokacione ku kushtet ekonomike, politike e kulturore, përfshirë edhe koston relative të faktorëve të prodhimit, janë më të përshtatshmet për realizimin e atij aktiviteti. Mirëpo, të mos harrojmë se kjo vlen vetëm nën kushtin që barrierat tregtare dhe shpenzimet e transportit e lejojnë këtë gjë. Vendosja e aktiviteteve të caktuara nëpër lokacione optimale do të ketë efektet si në vijim: mund të zvogloj koston e krijimit të vlerës dhe/ose do t'i mundësojë firmës të diferencojë produktet nga ato që ofrojnë konkurentët në treg.

Ky diskutim rezulton në atë se firma mund të krijojë një të ashtuquajtur rrjet global të aktiviteteve për krijimin e vlerës. Edhe një here, qëllimi është të shpërndahen hallkat e krijimit të vlerës në lokacione të ndryshme në botë të cilat do të mundësonin që vlera e krijuar të maksimizohet ndërsa kostoja e krijimit të vlerës të minimizohej. Mirëpo, në krejt këtë diskutim, nëse mirren parasysh barierat e mundshme tregtare dhe shpenzimet e transportit atëherë situata komplikohet. Kompleksiteti rritet edhe në situatën kur risku politik dhe ekonomik është prezent në vendin ku investohet. Vendi destinues mund të duket shumë atraktiv kur krahasohet me standardet ekzistuese mirëpo nëse qeveria e atij vendi nuk është stabile, apo edhe më keq është totalitare, firma duhet ta evitoj atë destinacion.

(c)Përfitimet nga reduktimi i kostove në procesin e krijimit të vlerës; kjo rezulton nga të ashtuquajturat efekte të eksperiencës, efekte këto të krijuara duke ofruar produktet në tregun e jashtëm nga një lokacion qëndror;

Kurba e eksperiencës i referohet reduktimit sistematik të shpenzimeve të prodhimit i cili reduktim është evidentuar gjatë ciklit jetësor të produktit (shih figurën më poshtë). Studimet kanë vërejtur se shpenzimet e prodhimit bien për një përqindje të caktuar sa herë që totali i autputit është dyfishuar (ku raport vlen për autputin total në kohë e jo për autputin në periudha të caktuara kohore, si psh. në vit apo në ndpnjë periudhë tjetër). Kjo dukuri së pari është vërejtur në industrinë e aeroplanëve, ku çdo herë që është dyfishuar autputi i aeroplanëve shpenzimet për njësi janë zvogluar për 80 përqind. Kështu, shpenzimet për aeroplanin e katërt janë reduktuar për 80 përqind në raport me shpenzimet për aeroplanin e dytë; për aeroplanin e tetë shpenzimet kanë qenë 80 përqind më të ulta se për të katërtin; për të gjashtëmbëdhjetin kanë rënë për 80 përqind në raport me të tetin, e kështu me radhë. Kjo dukuri shpjegohet përmes dy faktorëve: efektet e mësmit dhe ekonomive të shkallës.

- Efektet e mësimit – i referohen reduktimit të shpenzimeve si rezultat i faktit se psh. punëtori mësohet duke e përsëritur të njëjtën punë; sa më shpesh që e bën aq ma fort ia merr dorën asaj pune (efekti *learning by doing*). Me kalimin e kohës produktiviteti i punës rritet sepse punëtorët i mësojnë mënyrat më efiçiente për t’i kryer detyrat. Edhe menaxhmenti i firmës kalon nëpër një proces të tillë; në krijimin e njësive prodhuese menaxhmenti mësohet me procedurat dhe kërkesat për krijimin e operacioneve të tjera në mënyrë më efieçiente se në rastet paraprake. Efektet e mësimit janë tipike për punët që janë komplekse; pra sa më komplekse të jenë punët aq më prezent do të jetë efekti i mësimit. Kjo për arsye se në proceset komplekse ka më tepër për t’u mësuar. Si do që të jetë, efekti i mësimit eliminohet pas një kohe të caktuar. Studimet tregojnë se ky efekt është shumë i rëndësishëm në fazat e fillimit të aktivitetit, dhe se zhduket në tërësi pas dy apo tri vjetësh.



- Ekonomitë e shkallës – i referohen zvoglimit të shpenzimeve të prodhimit për njësi si rezultat prodhimit të një sasie të madhe të produktit. Mbajtja e ekonomive të shkallës zvoglon shpenzimet për njësi dhe rrit profitabilitetin e firmës. Ekonomitë e shkallës i kanë disa burime: së pari, është shperndarja e shpenzimeve fikse në volum të madh të prodhimit. Shpenzimet fikse vijnë në shprehje në rast të hapjes së njësive të reja të kompanisë, të zhvillimit të produktit të ri, dhe të tjera raste. Kompanitë generojnë shpenzime të larta fikse në operacionet e tyre. Andaj, që të rikuperohen shpenzimet fikse në të shumtën e rasteve kompanitë duhet të synojnë tregjet e globale. Vulumi i madh i shitjeve në këto tregje (si rezultat i kërkesës më të madhe) do të mundësonte reduktimin e shpenzimeve mesatare duke i shpërndarë shpenzimet fikse në njësi të shumta prodhimi. Së dyti, rritja e shitjeve në tregun e jashtëm dhe reduktimi në vazhdimësi i shpenzimeve fikse do të rezultojë në rritjen e firmës. Më këtë do të rritet edhe fuqia e firmës në negocijime me furnizuesit, duke i mundësuar kompanisë pozitë më të mirë në sigurimin e imputeve dhe kështu edhe në rritjen e profitabilitetit.

Për fund, implikimet e lëvizjes nëpër kurbën e eksperiencës janë shumë të rëndësishme për firmën. Lëvizja nga pika B në drejtim të pikës A në kurbën e eksperiencës (shih figurën lartë) i mundëson kompanisë të reduktojë shpenzimet e krijimit të vlerës dhe ta rrisë

profitabilitetin. Sa më shpejtë që lëvizë firma përgjatë kurbës së eksperiencës aq më shpejt do të përfitojë në raport me konkurencën.

(d) Përfitimi nga shfrytëzimi i njohurive/aftësive të krijuara gjatë operimit në tregjet e huaja dhe transferimi i këtyre njohurive në entitetet tjera brenda rrjetit të operacioneve globale të firmës;

Përveç që idetë dhe njohuritë/aftësitë specifike të firmës transferohen nga qendra në drejtim të njësive tjera subsidiare të krijuara jashtë vendit, po ashtu imputet mund të vijnë edhe nga ana e kundërt, apo edhe të shpërndahen në njësitë tjera operuese të kompanisë. Aftësitë e caktuara mund të gjenerohen kudo (njësi apo sektor) në kuadër të rrjetit operues të kompanisë multinacionale, kurdo që njerëzit kanë mundësi dhe shtytje (insentiva) për të bërë punën ndryshe nga ajo çka është e përditshme apo konvencionale. Andaj, shfrytëzimi i njohurive/aftësive të krijuara brenda njësive të kompanisë dhe shfrytëzimi i tyre në njësitë tjera apo sektorët e kompanisë mund të krijojë vlerë të re.

Si do të shohim në vijim, mundësitë e firmës për të ngritur profitabilitetin dhe normën e fitimit si rezultat i operimit në tregjet e huaja janë të kufizuara nga kapacitetet e saj për të ofruar produkte sipas kerkesave specifike të tregut në të cilin operohet, pastaj të dizajnojë strategjinë e marketingut bazuar në këto kërkesa, si dhe të bëjë përshtatjen e strategjisë së biznesit kushteve të vendeve në të cilat operohet.

4. PRESIONET PËR REDUKTIM TË SHPENZIMEVE SI DHE ATO PËR PËRSHTATJE TË PRODUKTIT KËRKESAVE TË TREGJEVE SPECIFIKE

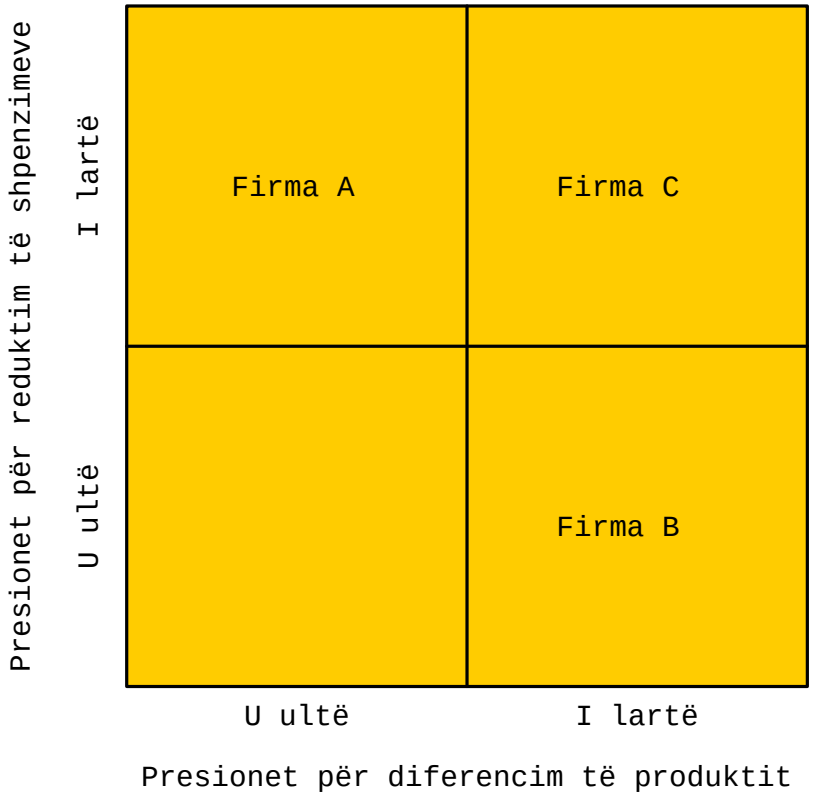
Firmat të cilat operojnë në tregun global shpesh ballafaqohen me dy lloje të presioneve konkuruese të cilat ndikojnë në mundësinë e tyre për të realizuar ekonomitë e lokacionit dhe të eksperiencës, pastaj të përfitojnë nga plasmani i produkteve të tyre jashtë vendi,

si dhe ekspertizën e brendshme apo atë të krijuar në njësitë tjera të kompanisë të transferojnë brenda rrjetit të kompanisë. Firmat janë nën presion të vazhdueshëm për të reduktuar shpenzimet si dhe për të diferencuar produktin me qëllim të përshtatjes kërkesave specifike të tregjeve të caktuara. Problemi është se këto presione janë në konflikt me njëra tjetrën. Nëse dëshirohet të reduktohen shpenzimet atëherë firma duhet të zvoglojë shpenzimet për njësi të produktit. Mirëpo, që firma të jetë e gatshme t'u përgjigjet kërkesave për përshtatje të produkteve tregjeve të caktuara ajo duhet të diferencojë produktin dhe të krijojë strategji specifike të marketingut për segmentet e ndryshme të tregut. Strategjitë ndryshme të marketingut kanë për qëllim akomodimin e kërkesave diverse të cilat rezultojnë nga dallimet në shijet dhe preferencat e konsumatorëve, praktikat e biznesit, kanalet e distribuimit, kushtet e konkurencës, dhe politikat qeveritare. E gjithë kjo do të ndikojë në rritjen e shpenzimeve të firmës si rezultat i duplifikimit të shumë aktiviteteve të firmës si dhe jo-standardizimit të produktit.

Përderisa disa kompani e ndiejnë më tepër presionin për reduktim të shpenzimeve se sa për diferencim të produkteve (si A-ja në figurën në vijim), për një kategori të tyre vlen e kundërta (si rasti i firmës B). Mirëpo në shumicën e rasteve kompanitë gjinden në situatën e firmës C, nën presion të madh edhe për reduktim të shpenzimeve ashtu edhe për diferencim të produktit. Se si do të veprojë kompania në këto raste është sfidë shumë e madhe strategjike.

4.1 Presionet për ulje të shpenzimeve

Ulja e shpenzimeve do të thotë ulje e shenzimeve në procesin e krijimit të vlerës në firmë. Prodhuesi, për shembull, mundet të koncentrohet në prodhimin masiv të një produkti të standardizuar në një lokacion që është efiçient në kuptimin e shpenzimeve, me qëllim të përfitimit nga ekonomitë e shkallës, ato të lokacionit, apo të efekteve të mësimit. Ndryshe, firma mund ta delegojë punën një firme tjetër e cila do të mund të ofronte produktin me shpenzime të ulta kështu që e para do të arrinte uljen e kostove.



Presioni për reduktim të shpenzimeve është prezent sidomos në industritë ku diferencimi është shumë i vështirë dhe mekanizmi thuajse i vetëm konkurues është çmimi. Në këtë kategori hyjnë shumica e aktiviteteve në industrinë kimike, pastaj atë të naftës, çelikut, sheqerit, dhe të tjera. Gjithashtu është prezente edhe në tregun e kalkulatorëve, kompjutorëve personal, ekraneve LCD, e të tjerë. Presionet për reduktim të shpenzimeve janë prezente edhe në ato raste kur shumica e konkurencës në tregun e caktuar janë të vendosur në lokacione me përparësi të caktuara në kuptimin e shpenzimeve, pastaj në lokacioni ku gjithherë ka tepricë kapacitetesh, si dhe në ato tregje ku konsumatorët janë të fuqishëm dhe kostot e zëvendësimit (*switching cost*) janë të ulta.

4.2 Presionet për përshtatje të produktit

Presionet për përshtatje të produktit specifikave të tregjeve të caktuara rezultojnë nga:

- Diferencat në shijet dhe preferencat e konsumatorëve – Diferencat në shije dhe preferenca të konsumatorëve janë dimensione historike dhe kulturorë. Në këto raste kompania është e shtyer të dizajnojë produktin dhe strategjinë e marketingut sipas shijeve dhe preferencave të konsumatorëve në tregun specifik. Lëvizjet e kohëve të fundit (si rezultat i teknologjive moderne të komunikimit si dhe të avancimit të teknologjive transportuese) ka sjellë në përafërim të shijeve dhe preferencave në treg. Edhe pse diçka e tillë është duke ndodhur, tregjet ende mbesin shumë specifike dhe jo-standarde.

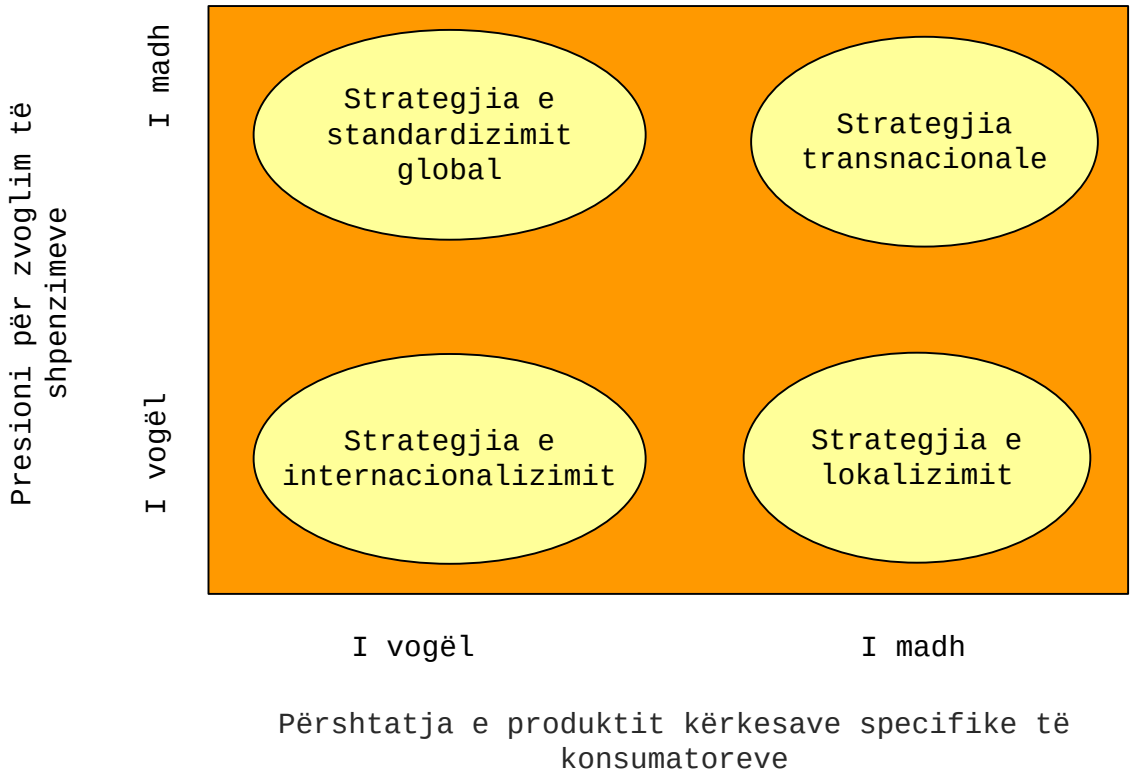
- Diferencat në infrastrukturë dhe praktikat tradicionale – të bëhet diferencimi i produktit si rezultat i këtyre specifikave kërkon zhvendosje të prodhimit në vendin e destinimit në të cilin do të ofrohet produkti. Rreth këtyre specifikave ka shembuj të shumtë; sa i përket specifikave në infrastrukturë, psh. sistemet elektrike në SHBA funksionojnë me 110 volt ndërsa në Europë sistemet 240 voltëshe janë standarde. Sa i përket praktikave standarde, psh. Britanikët vozisin në anën e majtë duke rritur kërkesën për automjete që e kanë timonin në anën respektive.

- Kërkesat e qeverisë – mund të jenë specifike për industri të caktuara. Psh. kompanitë në industrinë farmaceutike duhet të testohen sipas rregullave specifike të vendit, kanë kërkesa specifike tër regjistrim, si dhe ballafaqohen me kufizime në përcaktimin e çmimeve. Në raste tjera specifike, qeveria mund të kërcënojë me protekcionizëm, nacionalizëm ekonomik, dhe të këtë kërkesa që produkti i huaj i plasuar në treg të ketë një përqindje të caktuar vendore si pjesë e komponentave të tij.

5. ZGJEDHJA E STRATEGJISË

Si do të ndikon forca e presionit për zvoglim të shpenzimeve apo ajo për përshtatje të produktit kërkesave të tregjeve specifike në zgjedhjen e strategjisë së caktuar? Firmat zgjedhin zakonisht midis katër formave specifike të strategjive të cilat karakterizohen

si në vijim: (a) strategjia e standardizimit global; (b) strategjia e lokalizimit; (c) strategjia transnacionale; dhe (d) strategjia e internacionalizimit. Aplikueshmëria e secilës strategji varet nga presionet për ulje të shpenzimeve apo të presioneve për përshtatje apo diferencim të produktit. Figura në vijim tregon kushtet në kontekst të të cilave zgjedhja e njërës nga këto strategji është më e përshtatshmja.



5.1 Strategjia e standardizimit global

Firmat të cilat ndjekin strategjinë e standardizimit global fokusohen në krijimin e profitabilitetit apo rritjen e normës së fitimit përmes shkurtimit drastik të shpenzimeve të cilën gjë e arrijnë përmes ekonomive të shkallës, efekteve të mësimit, si dhe ekonomive të lokacionit. Qëllimi strategjik i këtyre firmave është reduktimi i kostove në nivel global. Aktivitetet e këtyre kompanive, si prodhimi, marketingu, dhe R&D (hulumtimi dhe zhvillimi apo *Research and Development*) koncentrohen në disa lokacione specifike të karakterizuara me kosto të ultë të faktorëve të prodhimit. Qëllimi i tyre nuk është diferencimi i produktit pasi që kjo do të duplifikonte operacionet e kompanisë mirëpo ofrimi i një produkti

standard në tregun botëror. Është evidente se kjo strategji mund të aplikohet në industritë ku presionet për ulje të shpenzimeve janë maksimale ndërsa presioni për diferencim të produktit është minimal. Të tilla industri janë ato të cilat u shërbejnë nevojave universale të konsumatorëve, si psh. në atë të produkteve kimike, naftës, çelikut, e të tjera. Mirëpo, një strategji e tillë nuk mund të aplikohet në tregun e të mirave konsumuse sepse kërkesa për diferencim në këto industri është e lartë.

5.2 Strategjia e lokalizimit

Kjo strategji ka për qëllim rritjen e profitabilitetit përmes përshtatjes së produktit apo shërbimit preferencave dhe shijeve të konsumatorëve në tregje të caktuara nacionale. Kjo strategji është pra më e përshtatshmja kur ekzistojnë në treg dallime substanciale në preferencat dhe shijet e konsumatorëve si dhe kërkesat për reduktim të shpenzimeve nuk janë të larta. Duke përshtatur produktin kërkesave specifike të konsumatorëve firmat rrisin vlerën, mirëpo ana negative e kësaj qasjeje është se firma do të ballafaqohet me faktin se do të ketë duplifikim në operacionet e saj dhe se nuk do të mund të përfitojë nga përparësitë që krijon prodhimi në masë (si ekonomitë e shkallës, e të tjera efekte). Kjo strategji mund të aplikohet vetëm në rastet kur shpenzimet shtesë të nevojshme për diferencim të produktit mund të mbulohen me rritjen e çmimit, apo edhe kur ky diferencim i produktit çon drejt rritjes substanciale të kërkesës në tregun lokal ku shpenzimet shtesë do të mbuloheshin përmes arritjes së një niveli të caktuar të ekonomive të shkallës.

5.3 Strategjia transnacionale

Çfarë do të ndodhë nëse kërkesat për reduktim të shpenzimeve dhe ato për përshtatje të pdoduktit janë të larta? Sipas studiuesve menaxherët e kompanive në këto situata duhet të ndjekin të ashtuquajturën strategji transnacionale.

Në esencë, firmat të cilat aplikojnë strategji transnacionale përpiqen që njëkohësisht të reduktojnë shpenzimet përmes ekonomive të shkallës, atyre të lokacionit apo edhe të arritjes së efekteve të mësimit; pastaj ato synojnë diferencimin e produktit sipas karakteristikave gjeografike të tregjeve duke i marë në konsideratë kërkesat specifike të konsumatorëve; dhe inkurajojnë lëvizjen shumëdrejtimëshe (nga qendra në drejtim të njësive, anasjelltas, dhe nga njësitë në njësitë tjera) të njohurive dhe përvojave në rrjetin global të operacioneve të firmës. Edhe pse kjo strategji tingëllon shumë atraktive, aplikimi i saj është shumë i komplikuar për shkak të kërkesave konfliktuoze me të cilat ballafaqohet firma. Për më tepër, kompleksiteti i rritet sepse implementimi i kësaj strategjie kërkon organizim dhe sistem kontrolli shumë kompleks.

Kompanitë multinacionale në shumë raste ballafaqohen me këso situatash. Rasti i Catepillar, prodhues i makinerisë për lëvizje të dheut (apo *earth moving equipment*), është indikativ në këtë kontekst. Si rezultat i nevojës për t’u bërë konkurencë prodhuesve të cilët operojnë me shpenzime të ulta (si Komatsu nga Japonia), Catepillar ka qenë i detyruar të gjejë mënyra për reduktimin e shpenzimeve. Në anën tjetër fakti që qeveritë e caktuara kanë vendosur kërkesa të caktuara për prodhesit si Catepillar e kanë detyruar kompaninë që të mendojë edhe rreth diferencimit të produkteve.

Me qëllim të reduktimit të shpenzimeve, Catepillar ka ridizajnuar produktet e saj duke përdorur komponenta apo pjesë të makinerive standarde. Në anën tjetër, Catepillar ka vendosur njësitë e saj prodhuese në një numër të caktuar lokacionesh me përparësi të mëdha në kuptimin e reduktimit të shpenzimeve, gjë e cila i ka mundësuar kompanisë që të përfitojë nga ekonomitë e shkallës. Njëkohësisht, Catepillar ka krijuar njësitë e saj të montimit të makinerisë në të gjitha tregjet ku ka pasur kërkesa specifike për produktet e saj. Gjatë montimit, aty i janë shtuar edhe komponentat me qëllim të përshtatjes së kërkesave specifike të konsumatorëve në atë treg. Catepillar ka filluar me aplikimin e kësaj strategjie që ne vitin 1979 dhe deri në vitin 1997 ka arritur të dyfishojë prodhimin për një të punësuar, kështu duke reduktuar në mënyrë të

ndjeshme shpenzimet. Në anën tjetër, prodhuesit Japonez Komatsu dhe Hitachi të cilët nuk kanë ndërmarrë hapa të ngashëm si Catepillar janë ballafaquar me rritje të vazhdueshme të shpenzimeve dhe humbje të tregut.

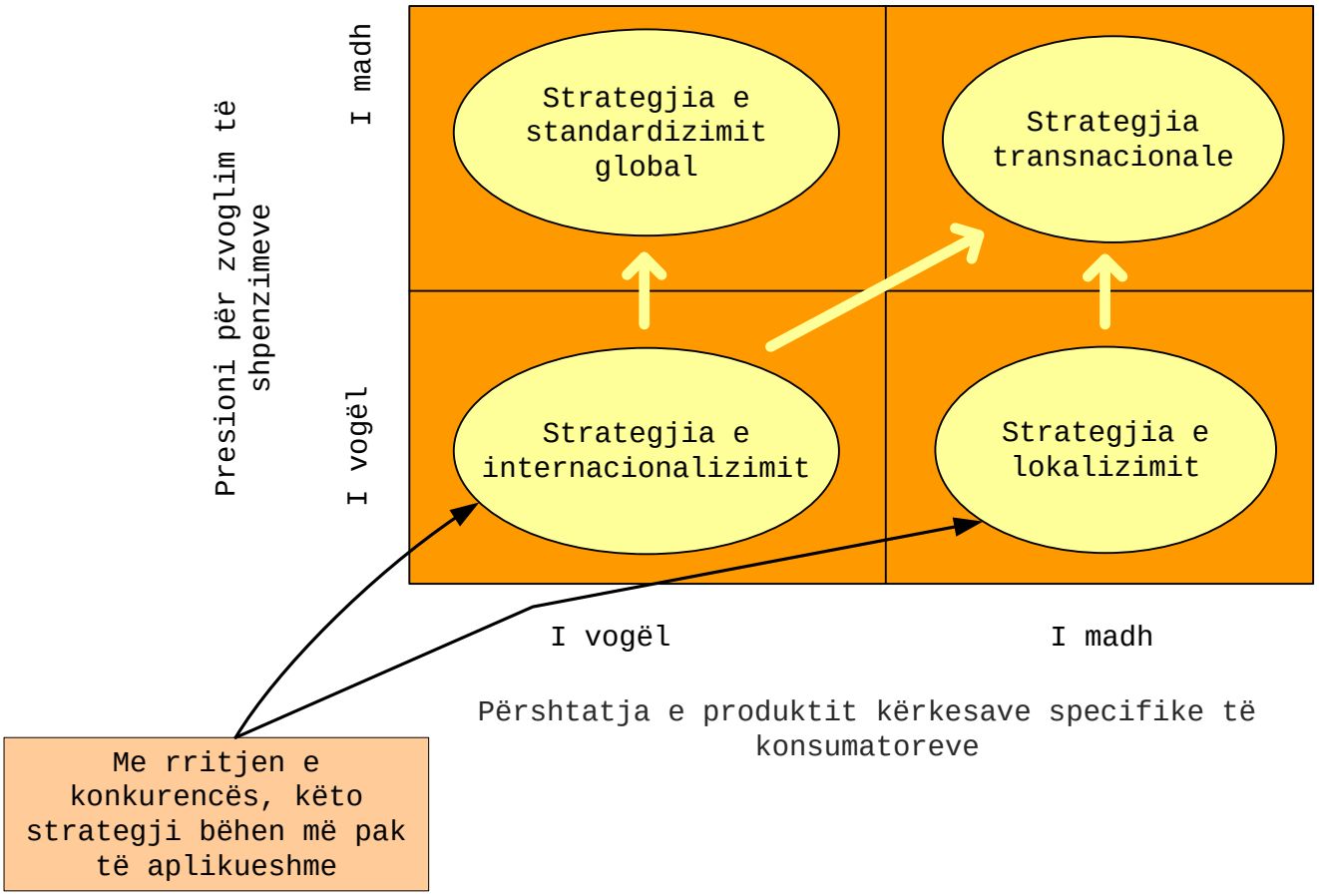
5.4 Strategjia internacionale

Të rralla janë rastet kur kompania nuk ballafaqohet me kërkesa për reduktim të shpenzimeve si dhe kërkesa për diferencim në tregjet të cilat operon. Mirëpo, kur kompanitë gjinden në një situatë të tillë, në këto raste firmat aplikojnë strategjinë internacionale, që nënkupton se firmat i plasojnë produktet e njëjta sikur ato që i tregtojnë në vendin e tyre pa bërë ndonjë ndryshim substancial për t’i përshtatur me kërkesat e tregjeve të jashtme ku i plasojnë. Karakteristikë dalluese e këtyre firmave është fakti se këto u shërbejnë tregjeve ku kërkesat janë realitivisht universale dhe nuk ballafaqohen me konkurencë të madhe. Pasi që presioni i konkurencës është i ultë, kopmanitë nuk janë të detyruara të reduktojnë shpenzimet. Në një situatë të tillë ka qenë Xerox, prodhues i makinave fotokopijuese, në vitet gjashtëdhjetë. Fotokopijuesi u shërbën nevojave universale dhe prodhimi i Xerox ka qenë i patentuar për një kohë të gjatë kështu që nuk është ballafaquar me konkurencë e cila do t’i bënte presion për ulje të shpenzimeve. Kështu që Xerox e ka shitur produktin e saj të njëjtë në tregun global dhe atë me çmim relativisht të lartë.

5.5 Evoluimi i strategjisë

Thebra e Akilit në strategjinë e bizneseve ndërkombëtare është mos-adaptimi i strategjisë me kalimin e kohës. Paraqitja e konkurencës në treg është e paevitueshme, dhe po që se menaxherët nuk ndërmarrin hapa proaktiv për reduktimin e shpenzimeve atëhere konkurenca do t’i nxjerrë nga tregu. Dhe kjo është pikërisht çfarë i ka ndodhur kompanisë Xerox. Canon, prodhues tjetër Japonez i po të njëjtit produkt, ka arritur t’i tejkalojë pengesat e patenteve të

Xerox-it dhe ka ofruar produktin e tyre me shpenzime më të ulta në treg. Me shpejtësi të madhe Canon mbuloi tregun global me prodhimet e saj. Porosia e këtij rasti është se strategjia internacionale nuk është e aplkueshme në afat të gjatë, dhe për të ekzistuar firma duhet të lëvizë në drejtim të strategjisë globale të standardizimit apo strategjisë trensnacionale para se këtë ta bëjnë konkurentët tjerë (shih figurën më poshtë).



E njëjta mund të thuhet edhe për strategjine e lokalizimit. Mundësia për ta diferencuar produktin i krijon përparësi konkuruese kompanisë, mirëpo nëse kompania ballafaqohet me konkurencë të ashpër, atëherë ajo duhet të mendojë rreth reduktimit të shpenzimeve, pra të zhvendoset në drejtim të strategjisë transnacionale. Prandaj, si rezultat i rritjes së konkurencës, strategjia internacionale dhe ajo e lokalizimit bëhen më pak të aplikueshme, kështu që menaxherët duhet ta riorientojnë strategjinë e tyre ose në atë globale të standardizimit ose në atë transnacionale.