

# **SKRIPTA ZA 3. DEO 2013/2014.**

**Menadžment tehnologije i razvoja (VI poglavlje)  
Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja (Transfer tehnologije - II  
poglavljje)**

- **Otvorena pitanja**
- **Pitalice**

## 1. Globalne strategije preduzeća

Gloablizacija se odnosi na situaciju kada kompanije poseduju globalnu strategiju koja podrazumeva jedinstvenu strategiju kompanije primerenu i vezanu za svetski prostor. Globalna strategija znači da kompanije upravljaju multinacionalnim poslovanjem integralno uz uvažavanje brojnih faktora u svetskim razmerama: geografskih, transportnih, pravnih normi...

Ključni koraci u formiranju totalne globalne strategije podrazumevaju:

(1) **Bazična strategija firme** – polazi od nacionalnih uslova poslovanja i predstavlja polaznu osnovicu uspešne globalne strategije. Osnovna strategija se uspostavlja na osnovu realnog, što objektivnijeg sagledavanja konkurentskih prednosti firme. Ako se ova bazična strategija ne uspostavi, dalje nadograđivanje elemenata internacionalizacije i globalnosti neće obezbediti uspešnost.

(2) **Internacionalizacija** – naredni korak koji podrazumeva dalje napore da se osnovna strategija okrene aktivnostima van granica sopstvene zemlje, što znači ekspanziju aktivnosti i dodatno prilagođavanje osnovne strategije. Ovaj korak se mora savladati da bi se moglo krenuti na naredni korak, globalizaciju.

(3) **Globalizacija** – unošenje kvalitativno nove dimenzije u međunarodnu strategiju firme, integrisanje strategije u različitim zemljama.

## 2. Trougao globalizacije

Temena trougla:

(1) **Podsticaji, podstrekači globalizacije** privrede predstavljaju odgovarajuće uslove i karakteristike određene delatnosti, sektora ili grane koji podstiču procese globalizacije, i oni su vezani za: tržišta, troškove, ekonomsku politiku države, konkurentnost.

(2) **Poluge globalne strategije (ili mere)** kojima se podstiče globalizacija poslovanja od kojih su najznačajnije mere: učešće na globalnom svetskom tržištu, razvoj globalnih proizvoda, globalno lociranje, globalni marketing, globalna konkurentna strategija.

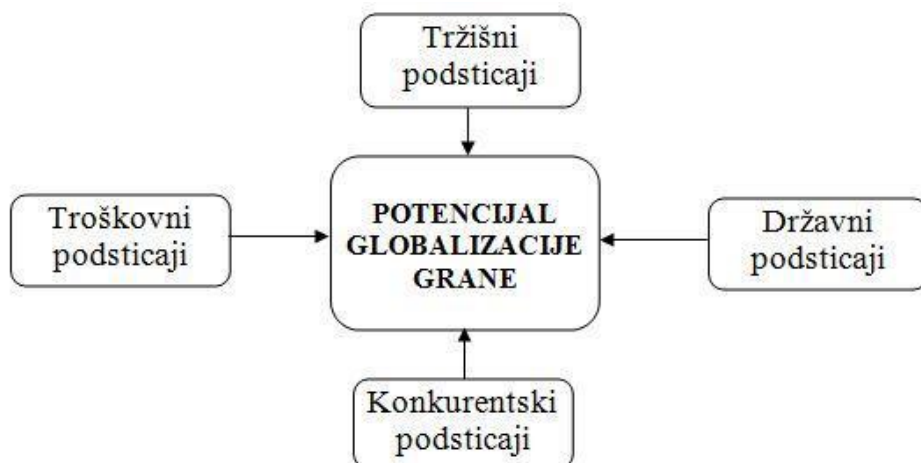
(3) **Ključni organizacioni i menadžment faktori** kojima firma primenjuje globalnu strategiju – zaposleni, tehnologija, kultura, ključne kompetentnosti fitme, upravljački procesi, organizaciona struktura.



### 3. Podsticaji globalizacije grane

**Podsticaji globalizacije** privrede predstavljaju odgovarajuće uslove i karakteristike određene delatnosti, pripadnog sektora ili grane, koji u većem ili manjem delu podstiču procese globalizacije. Misli se na specifične karakteristike sektora, grane ili delatnosti vezane za:

- tržišta,
- troškove,
- ekonomsku politiku države i
- konkurentnost



### 4. Mere/poluge globalne strategije

Globalizacija poslovanja se postiže merama-polugama, a najznačajnije mere su:

1. Učešće na globalnom svetskom tržištu
2. Razvoj globalnih proizvoda
3. Globalno lociranje, geografsko rapoređivanje aktivnosti u međunarodnim okvirima
4. Globalni marketing
5. Globalna konkurentna strategija

### 5. Organizacioni faktori globalizacije

Ključni organizacioni i menadžment **faktori** koji određuju sposobnost firme da primeni globalnu strategiju:

1. organizaciona struktura
2. upravljački procesi
3. zaposleni
4. tehnologija
5. ključne kompetentnosti firme
6. kultura se odnosi na vrednosti i pravila koja određuju ponašanje u kompaniji.

## 6. Prednosti globalne strategije

- (1) **Redukcija troškova** nastaje usled: nižih troškova proizvodnih faktora, fokusirane proizvodnje, bolje pregovaračke moći u odnosu na snabdevače, zaposlene, vlade.
- (2) **Poboljšanje kvaliteta proizvoda i programa** nastaje kao posledica koncentrisanja snaga oko manjeg, fokusiranog broja proizvoda i programa.
- (3) **Povećanje interesovanja kupaca** – posledica je globalizacije i prednosti koju oni vide u globalnom snabdevanju, globalnom servisiranju i globalnoj prepoznatljivosti proizvoda i usluga.
- (4) **Jačanja konkurentnosti** se vidi u globalnoj dimenziji strategije koja nadigrava konkurente i značajan je argument u konkurentskoj borbi.

## 7. Nedostaci globalne strategije

- (1) **Povećani troškovi menadžmenta** usled jačanja potrebe za koordinacijom, vođenjem, kontrolisanjem razudjenog globalizovanog poslovanja.
- (2) **Opasnosti od standardizacije proizvoda** jer u nastojanju da proizvod postane globalan a u isto vreme standardizovan, može se zapasti u grešku da on ne zadovolji kupce na globalnom tržištu.
- (3) **Koncentracija aktivnosti** može da udalji odabrani program od istinskih želja kupaca i time umanja responzivnost i fleksibilnost poslovanja.
- (4) **Uniformni, centralni marketing** može da umanja stepen prilagodjenosti ponašanju lokalnih kupaca i lokalno tržišnom ambijentu.
- (5) **Veći rizici** - vezani su za devizni kurs, troškove i prihode
- (6) **Integrisanje konkurentskih poteza** može da ugrozi prihode, profit ili konkurentsku poziciju u pojedinim zemljama.

## 8. Međunarodna distribucija inovativnih potencijala

Globalna pitanja se tiču pravaca promena posebno sa stanovišta uloga i učešća pojedinih zemalja i regiona. Grupisanje se u svetskim razmerama često obavlja izdvajanjem razvijenih privreda, novo-industrijalizovanih zemalja (NIZ) i slabo razvijenih zemalja (SRZ). Distribucija istraživačko-razvojnih aktivnosti multinacionalnih korporacija je od posebnog interesa kao pokazatelj odnosa između razvijenosti domaće baze i nivoa saradnje sa drugim zemaljama. Od posebnog značaja su pitanja obima, prirode i strukture kao i pravaca promene međunarodnih međukompanijskih oblika tehnološke kooperacije. Sve te analize u krajnjoj liniji doprinose da se pruži odgovor na pitanje koje to globalne strategije firme treba da slede i da ukažu na nužnost ostvarivanja strateških tehnoloških alijansi u međunarodnim okvirima.

-Sistematsko merenje istraživačko razvojnih aktivnosti je pocelo 1950-ih, a u SAD je odgovarajuće preglede i analize prva ostvarila nacionalna naučna fondacija (NSF). Sa prihvatanjem standardnih Frascatijevih definicija IR 1960-ih, na nivou OECD, daleko opsežnije počinju da se prikupljaju i prate odgovarajući podaci koji su uporedivi u međunarodnim razmerama. Da bi se postigla uporedivost u međunarodnim razmerama, potrebno je da patentni prijavljeni u odgovarajućoj zemlji posluže kao osnova za poređenje. Prihvaćeno je da se patentni u SAD smatraju zajedničkim standardom, jer najveći broj pronalazača svoje patente prijavljuju i u SAD.

## 9. Tehnološka kooperacija

- Većini firmi nedostaju potrebni resursi, stoga one traže partnere koji bi delovali komplementarno u odnosu na kompetentnost (tehnološku ili tržišnu) koja firmi nedostaje. Tako nastaju njihove međusobne saradnje po principu simbioza, korisnih zajednica, mreža saradnje... Jačanje tehnološke inovativnosti zasnovano je na uspostavljanju organizacije i strategije firme koja omogućuje rešavanje 2 fundamentalna pitanja:

- 1) kako da firme iskoriste sve prednosti tehnološkog razvoja koji se odvija u okruženju, i
- 2) kako da firme iniciraju tehnološki razvoj u drugim jedinicama i delovima okruženja.

-**Sinerģija kompetentnosti firme** nastaje kada se i firmama ostvaruju specifične forme kooperacije i strateških, tehnološki zasnovanih alijansi, sa drugim organizacijama u okruženju.

-**Tehnološka saradnja** može biti u vidu: međusobne razmene tehnoloških informacija; zajedničkih testova, proba i provera; specijalni tehnološki projekti; zajedničke razvojne aktivnosti putem projektnih grupa; dugoročna tehnološka kooperacija; transfer putem licenci; razne mogućnosti združivanja – merđžera.

## 10. Kooperativni profil firme

Kooperativni profil je značajna dimenzija korporativnog identiteta i dovodi se u vezu sa pozicijom kompanije u okviru mreža. Projekti tehnološke kooperacije veoma su raznovrsni po formama, sadržajima, ciljevima i nije ih lako klasifikovati. Takođe, ne radi se uvek o projektima čiste tehnološke saradnje, već se ona odvija u okviru složenijih oblika međusobnog sporazumevanja i ugovaranja i teže je izdvojiti čiste forme tehnoloških alijansi.

**Dominantni kooperativni profili:**

**1. Izolovane kompanije** - imaju slabe i ograničene tehnološke veze saradnje, nemaju nikakve tehnološke veze ili su one veoma slabo izražene kako u vertikalnim linijama, tako i horizontalno.

**2. Fokusirane kompanije** - imaju razvijene veze samo u jednom pravcu, vezuju se za kupce ili horizontalno, a najmanje sa snabdevačima.

**3. Širok kooperativni profil** – imaju one kompanije koje aktivno rade sa više partnera i to barem sa dva predstavnika od tri kategorije koje su posmatrane (snabdevači, kupci i paralelno). Ovde dominiraju odnosi sa snabdevačima i kupcima.

**4. Kompanije sa veoma širokom kooperacijom** – koje imaju istovremeno barem pet značajnih kontakata kooperacije i zastupljene su navedene sve tri kategorije.

## 11. Strateške alijanse – pojam, učesnici, forme

- Shvatanje tehnologije kao konkurentske sile ne isključuje potrebu da se u cilju jačanja tehnoloških potencijala, firme udružuju na različite načine ostvarujući tehn. kooperaciju, alijansu, savezništvo.

- **Strateška alijansa** je sporazum između dve ili više strana o kolaboraciji u specificiranim oblastima. Sporazum može imati ograničeno dejstvo u smislu razmene određenih informacija, ili može da se odnosi na ekstenzivno učešće u marketingu, proizvodnji, laboratoriji itd.

- Mreže i alijanse se grade sa **3 grupe partnera**:

(1) **Sa drugim konkurentima** – licence, sporazumi o kolaboraciji, partnerstva i zajednička ulaganja – omogućavaju raspoređivanje rizika. Kolaboracija je način da se smanji tehnološka neizvesnost i da se smanji odnos IR/Prodaja i obrt.

(2) **Kolaboracija sa nacionalnim institucijama** – značajan izvor eksternog uticaja i faktor uspeha kada su te institucije istovremeno i osnovni klijenti u industriji. Saradnja sa univerzitetima obezbeđuje pristup visoko kvalifikovanim kadrovima.

(3) **Kolaboracija sa klijentima** – predstavlja osnovni izvor inovacija proizvoda, pomaže u ostvarenju konkurentnosti novih proizvoda. Ove vertikalne alijanse između snabdevača i kupaca regulišu tržišta duž vertikalnog lanca.

## 12. Prednosti alijansi

Prednosti alijansi mogu biti:

1. **Tehnološke** - pristup novim tehnologijama saveznika, zajednički troškovi IR i konstrukcije, specijalne

mogućnosti testiranja, zajednički potencijali

2. **Marketing i prodaja** - pristup novim tržištima, reputacija partnera, zajednički troškovi promocije, korišćenje

uspostavljanje partnerove mreže, dogovori oko cena, korišćenje poznatih zaštitinih znakova i naziva

3. **Proizvodnja** - informacija o novim proizvodima, pristup partnerovim proizvodnim resursima, jeftinije

komponente, pristup montažnim linijama, prednosti kupovnog potencijala, mogućnost licencne proizvodnje, rojaliteti od

prodaje proizvodne licence

4. **Finansije** - mogućnosti raspodele prihoda, izvori finansijskih sredstava za zajedničko ulaganje, prilike za

poboljšanje tokova gotovine, manja zavisnost od promene kursa

5. **Upravljačke** - korišćenje individualnih i zajedničkih iskustava, razmena zaposlenih, zajednički napori u obuci

zaposlenih i unapređenju menadžmenta, predstavljanje u područjima gde je plaćanje svojih zaposlenih skupo

## 13. Nedostaci alijansi

Nedostaci alijansi mogu biti:

1. **Tehnološke** - odavanje informacija, moguća zloupotreba informacija od strane partnera, curenje informacija

2. **Marketing i prodaja** - davanje pristupa partneru na sopstveno tržište, ograničenja obima i stepena penetracije

tržišta, pritisak na sopstvenu distributivnu mrežu u korist partnera, gubitak kontrole nad sopstvenim zaštitinim

znakovima, ograničenja u strategiji promocije

3. **Proizvodnja** - zavisnost od partnera u ponudi, ograničenost prilikom angažovanja drugih snabdevača, problem

sa kvalitetom

**4. Finansije** - gubitak finansijske slobode, ograničeno investiranje

**5. Upravljačke** - teškoće u vođenju zajedničkih poduhvata, potreba za uspostavljanjem posebnih mehanizama koordinacije, ograničenja razvoja sopstvenih programa

## 14. Tradicionalna i učeća organizacija

<b>Karakteristike</b>	<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Učeća organizacija</b>
<i>Stav prema promenama</i>	Ako nesto dobro funkcioniše ne treba ga menjati	Ako nema promena, nema uspeha
<i>Preovlađujuće strahovanje</i>	Pravljenje grešaka	Izostanak adaptiranja
<i>Stav prema izvorima novih ideja</i>	Odbaciti ono „što nismo sami izmislili“	Obezbediti da „ne pronalazimo iznova ono što je već neko drugi izmislio“
<i>Odgovornost za inovacije</i>	Odnosi se na menadžere-inženjere	Odnosi se na sve
<i>Bavljenje istraživanjem i razvojem</i>	Samo odabrani experti u IR	Svi koji rade
<i>Nivo unapređenja kojem se teži</i>	Izolovane inkrementalne promene	Snažni prodori isprepletani sa kontinualnim unapređivanjem i promenama
<i>Predviđeni izvori konkurentske prednosti</i>	Proizvodi i usluge	Znanje i stručnost
<i>Opšti pristup nadzoru</i>	Menadžment putem kontrole drugih	Liderstvo kroz osposobljavanje većine

## 15. Modeli industrijskog IR

**1. Eksploratorni IR** je dugoročno orijentisan, okrenut ka akumuliranju znanja i sposobnosti u osnovi krupnijih tehnoloških promena. Eksploratorni IR jača inovativni potencijal firme i obezbeđuje ključne kompetentnosti.

**2. Eksploativan IR** je okrenut tržištima i razvoju spektra proizvoda i usluga koje će zadovoljiti kupce. On se zasniva na izgrađenim ključnim kompetentnostima firme, okrenut je ka eksploataciji i praktičnoj primeni. Bavi se manjim promenama i prilagođavanjem.

**3. Imitativni IR** je posebno orijentisan IR koji utvrđuje tehnološki „benčmark“, kao najbolje tehnološke prakse koju nastoji da imitira u što kraćem roku. Orijentisan je na konkurenciju. Osnovni zadatak je da se razvije što veći broj imitativnih IR programa koji već postoje kod većeg broja uspešnih konkurenata i to u što kraćem roku.

## 16. Vrste transfera tehnologije

- Transfer tehnologije se prema svojstvima i karakteru deli na vertikalni i horizontalni transfer:

(1) **Vertikalni** – obuhvata aktivnosti vezane za naučno-istraživački rad polazeći od fundamentalnih naučnih istraživanja, preko primenjenih i razvojnih do inovacija, kao i određenog proizvoda ili procesa.

(2) **Horizontalni transfer** – prenos tehnološkog znanja – opredmećenog ili neopredmećenog, u bilo kojoj od faza vertikalnog razvoja tehnologije

– „Proces 4 I“ : Ideja-Invencija-Inovacija-Imitacija

-Horizontalni transfer **na nivou preduzeća** obuhvata:

- a) Proces prenošenja inostrane razvijene tehnologije u domaće preduzeće,
- b) Proces difuzije tehnoloških pronalazaka između domaćih preduzeća u okvirima nacionalne privrede,
- c) Proces transfera tehnologije iz domaćih preduzeća u inostrana preduzeća, van granica zemlje.
- d) Obrnuti transfer tehnologije koji se odnosi na odlazak ljudi iz manje razvijenih sredina u razvijenija područja.

## **17. Tipovi tehnološkog transfera, direktni, indirektni i nova primena**

-Tri osnovna tipa tehnološkog transfera su:

(1) **Direktan (tehnologija se koristi za istu svrhu)** – ista tehnologija se prenosi i koristi u iste svrhe (neizmenjena tehnologija – neizmenjena svrha korišćenja).

(2) **Indirektan (za novu svrhu)** – korišćenje neizmenjene tehnologije u nove i drugačije svrhe (neizmenjena tehnologija – nova izmenjena svrha korišćenja)

(3) **Nova primena (u izmenjenom obliku u potpuno novoj oblasti, na drugačije probleme)** - korišćenje nove tehnologije u izmenjenom obliku na rešavanje novih problema (izmenjena tehnologija – različita svrha korišćenja).

## **18. Načini horizontalnog transfera tehnologije**

- Načini transfera mogu da budu:

(1) **Kupovina opreme** – od transfera tipa ključ u ruke, koji je u nekoliko aspekata nepovoljan. Tendencija je ka sve većem parcijalizovanju ovog načina transfera tako da one delove opreme koje preduzeće već poseduje ili je u stanju samo da razvije, ono ne kupuje od inostranog dobavljača. Međutim, tada dolazi do opasnosti od fragmentacije tehnologije.

(2) **Kupovina licenci industrijske svojine i know-how - patenti, žigovi** - U pogledu pružanja usluga kod prodaje licenci prodavac često ne prihvata obavezu da pruži kupcu pomoć tipa know-how i drugu tehničku pomoć koja može da igra veoma značajnu ulogu u pravilnoj i brznoj primeni i eksploataciji licence.

(3) **Zajednička ulaganja** – ulaganje inostranih preduzeća u drugu firmu može se sastojati od materijalnih dobara (novca, opreme, sirovina i poluproizvoda) i nematerijalnih dobara (tehnološka znanja). Predstavlja savršeniji oblik transfera tehnologije od prethodnih. Pozitivni efekti se ogledaju u tome što je u ugovoru obuhvaćen veći deo domaćeg kapitala, angažovanje domaćih resursa i njihovo osposobljavanje za konkurentnost na svetskom tržištu, obučavanje stručnjaka, obezbeđen priliv tehničkih informacija. Rezultati ovog transfera su veoma skromni usled propusta u ugovorima koji uključuju neravnopravnost partnera.

(4) **Kooperacija** – može da se obavi putem ugovora o dugoročnoj proizvodnoj saradnji i specijalizaciji sa stranim preduzećima i putem ugovora o međunarodnoj poslovnoj saradnji.



Prednosti su u visokom stepenu partnerstva, rizik je manji, podstiču se sopstvene IR aktivnosti, stiče se poslovni ugled. Postoji opasnost od prevelikog oslanjanja na inostranu pomoć, pogotovo u pogledu IR aktivnosti i kupovine gotovih licenci industrijske svojine i know-how.

## **19. Prednosti i nedostaci kupovine opreme**

### **Prednosti:**

1. mali tehnički rizik
2. mali finansijski rizik
3. brzo dostizanje pune proizvodnje
4. kupovina proverene i uspešne tehnologije
5. mala sopstvenog IR, manji troškovi

### **Nedostaci:**

1. minimalno sopstveno znanje
2. visoki troškovi nabavke
3. mala tehnološka konkurentska sposobnost
4. obuka kadrova moguća tek nakon početka proizvodnje

## **20. Prednosti i nedostaci kupovine licenci**

U pogledu pružanja usluga kod prodaje licenci, prodavac često ne prihvata obavezu da pruži kupcu pomoć tipa *know-how* i drugu tehničku pomoć koja može da igra veoma značajnu ulogu u pravilnoj i brznoj eksploataciji licence.

### **Prednosti:**

1. sticanje licenci i know how
2. rizik unapred
3. niski troškovi istraživanja i razvoja
4. obuka kadrova pre početka proizvodnje
5. male finansijske potrebe
6. brzi prelazak na proizvodnju punog obima

### **Nedostaci:**

1. plaćanja za licencu
2. ograničena kontrola
3. tehnološka zavisnost

4. dugoročno traganje za davaocima licenci

## **21. Prednosti i nedostaci zajedničkih ulaganja**

**Prednosti transfera tehnologije putem zajedničkih ulaganja su:**

- Savršeniji je oblik transfera od prethodna dva
- Postoji zakonska mogućnost ulaganja sredstava od strane inostranih partnera, a uz zajednički rizik
- Angažovanje domaćih resursa i kapitala, njihovo osposobljavanje za konkurentnost na svetskom tržištu, obučavanje stručnjaka i priliv tehničkih informacija
- Važan oblik finansiranja proširene reprodukcije

**Nedostaci transfera tehnologije putem zajedničkih ulaganja su:**

- Rezultati su veoma skromni
- Zbog propusta u ugovorima dolazi do neravnopravnosti partnera
- Složenost ugovora zbog zakonskih postupaka
- Eksploatacija domaćih resursa od strane inostranih partnera

## **MT 6-1 Globalizacija i tehnoloska kooperacija**

**1. Tokom 70-ih i 80-ih godina dolazi do globalizacije svetske privrede, a dominaciju u pogledu direktnih inostranih investicija preuzima:**

- A. SAD;
- B. Zapadna Evropa;
- C. Japan;
- D. Novoindustrijalizovane zemlje Dalekog istoka.

**C**

**2. Ključni koraci u formiranju totalne globalne strategije (hronoloski):**

- A. 3; 4; 1;      B. 2; 1; 5.
- C. 4; 2; 5;      D. 3; 2; 1.

**1.** globalizovanje strateskog upravljanja; **2.** stupanje u stratesku alijansu; **3.** razvijanje osnovne, bazicne strategije; **4.** internacionalizovanje poslovanja; **5.** obezbedjenje transparentnosti alijanse.

**A**

**3. Tri ključne dimenzije "trougla globalizacije" su:**

- A. mere globalne strategije; medjunarodno okruženje; globalizacija grane;
- B. faktori globalne organizacije; globalizacija grane; internacionalizacija poslovanja;
- C. globalizacija grane; mere globalne strategije; faktori globalne organizacije;
- D. internacionalizacija poslovanja; medjunarodno okruženje; globalizacija grane.

**C**

**4. Prednosti globalne strategije su:**

- A. 2; 3; 4; 6;                      B. 1; 2; 4; 6;  
C. 1; 2; 5; 6;                      D. 2; 4; 5; 6.

**1.** redukcija troskova; **2.** povoljna organizaciona klima; **3.** jacanje konkurentnosti; **4.** poboljsanje kvaliteta proizvoda; **5.** slozenija struktura; **6.** povecanje interesovanja kupaca; **7.** smanjenje rizika poslovanja.

**B**

**5. Empirijski dominantni kooperativni profili firme obuhvataju:**

- A. 1; 2; 5; 7;  
B. 2; 3; 5; 6;  
C. 3; 4; 7; 8;  
D. 3; 5; 6; 8.

**1.** medjunarodne kompanije; **2.** globalne kompanije; **3.** izolovane kompanije; **4.** projektno-matricni i inovativni profil; **5.** fokusirane kompanije; **6.** široki kooperativni profil; **7.** holding kompanije; **8.** veoma širok kooperativni profil.

**D**

**6. Strategija tehnoloskog portfolia obuhvata tri podstrategije:**

- A. trzisne, tehnoloske, i kombinovane matrice;  
B. efikanosti, efektivnosti i tehnoloske respozivnosti;  
C. opsega, koherentnosti i diversifikovanosti;  
D. inovativnosti, tehnoloske primenjivosti, finansijske opravdanosti.

**C**

**7. Ciljevi tehnologije odredjuju se na dva upravljacka nivoa:**

- A. nacionalni i globalni;  
B. strateski i korporativni;  
C. fokusirani i operativni;  
D. strateski i operativni.

**D**

**8. Porterov modela "pet sila" konkurentnosti obuhvata:**

- A. 1; 2; 3; 4; 7;                      B. 2; 3; 5; 6; 7;  
C. 1; 2; 4; 5; 6;                      D. 2; 4; 5; 6; 7.

**1.** opasnost od novih proizvoda/usluga; **2.** pregovaracka snaga snabdevaca; **3.** konkurentnost na postojećem trzistu;  
**4.** rivalitet medju postojećim firmama; **5.** pregovaracka snaga kupaca; **6.** opasnost od novih firmi-konkurenata;  
**7.** konkurentnost na medjunarodnom trzistu.

**C**

**9. Ekosistemi prolaze kroz predvidive faze. To su (hronoloski):**

- A. radjanje, vodjstvo, ekspanzija, samo-obnavljanje;  
B. radjanje, ekspanzija, vodjstvo, samo-obnavljanje;

- C. uvođenje, rast, razvoj, zrelost, opadanje, umiranje;
- D. sve navedeno.

**B**

**10. Strateska tehnoloska alijansa podrazumeva:**

- A. 2; 3; 6;      B. 1; 5; 6;
- C. 1; 2; 4;      D. 3; 4; 5.

1. zajednicke strateske tehnoloske projekte; 2. ravnopravnost u realizaciji zajednickih IR projekata; 3. udruživanje radi zajednickog nastupa na trzistu; 4. jacanje tehnoloskih kompetentnosti; 5. zajednicka ulaganja u postojece kapacitete i tehnologije; 6. partnerski odnos preduzeca u procesu proizvodnje.

**C**

**11. Faktori koji uticu na transparentnost strateske alijanse:**

- A. 2; 5;      B. 1; 3;
- C. 2; 4;      D. 3; 5.

1. komplementarne karakteristike; 2. formalne karakteristike alijanse; 3. konkurentske karakteristike alijanse; 4. kvalitativne i kvantitativne karakteristike alijanse; 5. receptorske sposobnosti alijanse.

**A**

**12. Ucesnici tehnoloskih mreza i alijansi su:**

- A. 1; 2; 4;      B. 2; 3; 5;
- C. 1; 3; 5;      D. 2; 4; 5.

1. konkurenti; 2. iskljucivo tehnoloski vodeca preduzeca; 3. instituti, univerziteti; 4. medjunarodne finansijske institucije; 5. klijenti i kupci; 6. iskljucivo proizvodna preduzeca.

**C**

**13. Strateski "pull" model polazi od faktora:**

- A. kvaliteta;
- B. strategije;
- C. okruzenja;
- D. tehnologije.

**B**

**14. Tehnoloski "push" model polazi od faktora:**

- A. kvaliteta;
- B. finansija;
- C. istrazivanja i razvoja;
- D. proizvodnje.

**C**

**15. "Strategy pull" model je nastao:**

- A. integrisanjem strateskih i operativnih ciljeva;
- B. integrisanjem horizontalnog i vertikalnog transfera tehnologije;
- C. integrisanjem istraživanja i razvoja sa strateskim planiranjem;
- D. integrisanjem modela "technology push" i "market pull".

D

## MT 6-2

**1. Industrijski IR se definise sa dve kljucne varijable: (1) intenzitet i (2) priroda industrijskog IR.**

**Priroda industrijskog IR definisana je sledecim tipom istrazivanja:**

- A. eksploratorno;
- B. eksploataciono;
- C. imitativno;
- D. sve navedeno.

D

**2. M. Porter smatra da je u osnovi konkurentnosti:**

- A. istrazivanje i razvoj;
- B. marketing;
- C. proizvodnja;
- D. finansije.

C

**3. Protivrecnosti u vezi sa tehnologijom danas odnose se na:**

- A. pojave lokalizacije i pojave globalizacije;
- B. preduzetnistvo i sve veci drustveni uticaj;
- C. efikasnost i inovacije tehnologije;
- D. sve navedeno.

D

**4. Kako definisemo "odrzivi" razvoj:.**

- A. stroga kontrola svih poluga nastanka, razvoja i primene novih tehnologija;
- B. razvoj i unapredjenje organizacionih performansi radi korisne primene novih tehnologija;
- C. ubrzavanje drustvenih promena radi korisne primene novih tehnologija;
- D. sve navedeno.

D

**5. Jacanje tehnoloske kompetentnosti firme se realizuje:**

- A. 1; 3; 4; 5;                      B. 1; 2; 4; 5.
- C. 3; 4; 5; 6;                      D. 1; 3; 5; 6.

**1.** horizontalnim "umrezavanjem"; **2.** vertikalnim "umrezavanjem"; **3.** kupovinom najsavremenije tehnologije; **4.** kupovinom druge firme; **5.** zajednickim istrazivanjem i razvojem;

**6.** internacionalizacijom poslovanja.

B

**6. Ispravna strategija firme:**

- A. je strategija tehnoglobalizma;
- B. je strategija tehnonacionalizma;
- C. je strategija tehnoloskog nacionalizma i globalizma;
- D. je strategija internacionalizacije.

C

**7. Globalizacija poslovanja znaci:**

- A. slabljenje uloge nacionalnih drzava u razvoju firme;
- B. jacanje uloge vladinih institucija i nacionalnih drzava u razvoju firme;
- C. jacanje uloge sindikata u razvoju firme;
- D. jacanje uloge filijala van sopstvene zemlje u razvoju firme.

A

**8. Mere globalne strategije preduzeca su:**

- A. 1; 2; 4; 5; 6;      B. 2; 3; 4; 5; 6.
  - C. 1; 3; 4; 5; 6;      D. 1; 2; 4; 5; 6.
1. ucesce na globalnom trzistu; 2. podsticaji globalizacije grane; 3. globalni proizvodi;  
4. globalni marketing; 5. globalna konkurentska strategija; 6. globalno lociranje.

C

**9. Nedostaci strateske alijanse koji su tehnoloske prirode:**

- A. 1; 3; 4;      B. 2; 3;
- C. 2; 3; 5;      D. 2; 4.

1. zajednicki troskovi IR i konstrukcije; 2. odavanje informacija; 3. zavisnost od partnera u ponudi; 4. zloupotrebe informacija; 5. problemi sa kvalitetom.

D

**10. Prednosti strateske alijanse u pogledu marketinga i prodaje su:**

- A. 1; 3; 4; 6;      B. 1; 4; 5;
- C. 2; 4; 5; 6;      D. 1; 2; 4.

1. zajednicki troskovi promocije; 2. prednosti veceg kupovnog potencijala; 3. jeftinije komponente/podsklopovi; 4. koriscenje zajednicke distributivne mreze, postprodajne usluge i servisiranja; 5. izbegavanje rata cena; 6. informacije o novim proizvodima i procesima.

B

**11. Nedostaci strateske alijanse koji su upravljacke prirode:**

- A. 1; 3; 5;      B. 2; 5;
- C. 2; 3;      D. 1; 2; 4.

1. razmena zaposlenih; 2. potreba za posebnim mehanizmima koordinacije;  
3. ogranicenost mogucnosti razvoja sopstvenih programa; 4. zajednicki programi unapredjenja menadzmenta; 5. ogranicenost investiranja

C

**12. Prednosti alijanse u domenu proizvodnje:**

- A. 2; 5; 6;      B. 1; 3; 4;
- C. 2; 4; 5;      D. 3; 4; 6.

1. nove prilike za poboljšanje tokova gotovine; 2. prednosti većeg kupovnog potencijala; 3. koriscenje zajednickog iskustva; 4. zajednicki IR projekti; 5. pristup partnerovim proizvodnim resursima; 6. rojaliteti od prodaje licence.

A

**13. Model kljucnih kompetentnosti preduzeca obuhvata redom (od najnižeg nivoa):**

- A. 5; 2; 4; 1; 3;            B. 5; 4; 2; 1; 3;  
C. 5; 4; 1; 2; 3;            D. 2; 1; 4; 5; 3.

1. sredisnji proizvodi/usluga; 2. kompetentnost; 3. krajnji proizvod/usluga; 4. sposobnosti; 5. resursi.

B

**14. IR modeli u organizaciji zavise od:**

- A. 1; 2; 4;            B. 1; 3; 6;  
C. 2; 4; 5;            D. 1; 3; 4.

1. delatnosti firme; 2. prisustva fundamentalnih istrazivanja; 3. velicine organizacije; 4. strateske uloge tehnologije; 5. pregovaracke moci kupca; 6. sposobnosti usvajanja znanja i tehnologije.

D

**15. Uceca organizacija podrazumeva:**

- A. 2; 3; 5;            B. 1; 5;  
C. 1; 4;                D. 2; 3; 4.

1. svi zaposleni ucestvuju u inovativnoj aktivnosti; 2. inovativnom aktivnoscu se bave samo eksperti u IR; 3. odgovornost za inovacije snose menadzери/inzenjeri; 4. liderstvo uz participaciju vecine zaposlenih; 5. ne treba menjati ako dobro funkcioniše.

C

## **MI-2. Transfer tehnologije**

**1. Vrste transfera tehnologije:**

- A. putem kupovine licenci i putem kupovine opreme;  
B. horizontalni i vertikalni transfer;  
C. transfer kooperacijom i putem zajednickih ulaganja;  
D. putem alijansi i mreza.

B

**2. Vertikalni transfer tehnologije se odnosi na:**

- A. istrazivacko-razvojni rad;  
B. licence za "know-how";  
C. uvoz i izvoz novih tehnologija;  
D. racionalizaciju postojećih tehnologija.

A

**3. U procesu transfera tehnologije ključna su dva pojava oblika tehnologije:**

- A. hardver i softver;
- B. opredmeceni i neopredmeceni;
- C. efektivna i efikasna;
- D. tehnologija proizvoda i tehnologija transporta.

B

**4. Upravljanje transferom tehnologije u preduzeću je:**

- A. upravljanje procesom donošenja odluka;
- B. upravljanje procesom pripreme uslova za primenu nove tehnologije;
- C. upravljanje procesom adaptacije;
- D. sve navedeno.

D

**5. Po svom karakteru transfer tehnologije se deli na:**

- A. interni i eksterni;
- B. domaći i inostrani;
- C. transfer opreme i "know-how";
- D. horizontalni i vertikalni.

D

**6. Proces upravljanja transferom tehnologije može se rasčlaniti na:**

- A. operacije upravljanje procesima i operacije upravljanja proizvodima;
- B. strateški i operativni;
- C. operacije planiranja, koordinacije i kontrole;
- D. horizontalni i vertikalni transfer.

C

**7. Ako se tehnologija u transferu koristi u istu svrhu, to je:**

- A. direktan transfer;
- B. nova primena;
- C. indirektan transfer;
- D. imitacija.

A

**8. Kupovina opreme je:**

- A. vertikalni transfer tehnologije;
- B. horizontalni transfer;
- C. programirani transfer;
- D. interni transfer.

B

**9. Horizontalnim transferom se postizu:**

- A. 1, 2, 3;      D. 3, 5, 6;
- B. 1, 4, 6;      E. 2, 4, 6.





C. 3, 4, 5;

**1.** sporazumi o kooperaciji; **2.** ugovori o eksternom istraživanju; **3.** kupovina licenci;

**4.** nizi jedinичni troškovi; **5.** bolji efekti nego vertikalnim transferom; **6.** sjedinjavanje svih resursa.

A

**10. Odluka o transferu tehnologije formira se na bazi:**

A. 1, 2, 3, 4;

B. 1, 4, 5, 6;

C. 1, 2, 3, 5;

D. 3, 4, 5, 6;

**1.** tražnja za tehnologijom; **2.** ponuda tehnologije; **3.** plan tehnološkog razvoja;

**4.** plan razvoja tržišta; **5.** proizvodni faktori; **6.** tehnološki faktori.

C