

Ведран Станетић

Deloitte д.о.о.

Бања Лука,

БиХ

✉ staneticv@yahoo.com

✉ vstanetic@deloittece.com

МЕЂУНАРОДНА ТРЖИШНА ОРИЈЕНТАЦИЈА ФАКТОРИ КОЈИ ЈЕ УСМЈЕРАВАЈУ, ЊИХОВА СНАГА И ЗНАЧАЈ

INTERNATIONAL MARKET ORIENTATION FOCUSING FACTORS, THEIR POWER AND SIGNIFICANCE

Резиме: Овај рад има за циљ да помогне у идентификовању најзначајнијих фактора који усмјеравају предузећа из Републике Српске да се окрену међународној пословној оријентацији. Истраживачки приступ примјењен у раду је аналитички, јер се полази од уоченог проблема који се даље рашчлањује и описује, поставља циљ, сагледавају могуће алтернативе и даје приједлог рјешења. Наведени поступак се примјењује на одабраном примјеру, и то тако што је идући од анализе стања до приједлога рјешења, синтеза била све неопходнија. Научне методе, које ће бити коришћене, у одговарајућим комбинацијама, јесу сљедеће: индуктивне и дедуктивне, анализа и синтеза, апстракција и конкретизација, компаративне методе и сл. Крајњи резултат међународне тржишне оријентације био би бржи и јачи развој привреде и већа ангажованост ресурса. Досадашње методе рада треба мијењати. Нема алтернативе коришћењу знања, искуства и испробаних рјешења, као и трагању за новим знањима и методама рада.

Кључне ријечи: индустрија, конкуренција, међународно, тражња, тржиште.

JEL класификација: F14

Summary: A new approach to solving economic problems in the Republic of Srpska, in relation to current practice, should include significant changes in the way of doing business by enterprises and entrepreneurs. International market orientation should be the basis of that change, and economic problems of the Republic of Srpska can be solved only with adequate involvement in the international flows of goods, services and information. For a long time small, medium and large companies from all over the world have been trying to find a chance for their development and survival on the international market. Companies that stand outside the world or regional trade flows, at best, remain languishing on the domestic market without any great opportunities for progress and development. There are many reasons for non involvement in the regional and world trade flows. The most important reason of that is laziness of the enterprises, and fear of failure. The first can be ignored because it is not within the domain of this paper. Attention is paid to another problem, or how to overcome the perception of the international market as something unknown.

Key words: industry, competition, international, demand, market.

JEL classification: F14

1. УВОД

Дефицит Републике Српске у међународној размјени роба и услуга се из године у годину стално повећава. У задње вријеме, ионако лош однос извоза и увоза још више се погоршава, доприносећи додатном новчаном задужењу у иностранству, да би се тај дефицит могао плаћати. За то вријеме пословна логика у већини предузећа у Републици Српској заснива се на интуитивном одлучивању и пословању само на домаћем тржишту, иако је куповна моћ домаћих потрошача, привреде и државе ниска. Производња, која се организује само за домаће тржиште цјеновно је неконкурентна, па је организовање такве производње неефикасно. Ријетка су она предузећа која шансу за успјех траже ван граница Републике Српске. У Републици Српској број оних предузећа

која могу на иновативан, предузетнички и стратегијскиофанзиван начин да освајају инострану тржишта је мали.

Свјетски тренд глобализације коју прати, између осталог, велики степен економске либерализације и доминације предузећа са визијом глобалних или регионалних лидера, пријети да домаћа предузећа доведе у ситуацију да се боре за економски опстанак, а њихову тржишну пенетрацију сведе само на фрагменте домаћег тржишта. Већ одавно мале, средње и велике компаније, из свих дијелова свијета, шансу за свој развој и опстанак траже на међународном тржишту. Тржишта широм свијета постају све више и све боље интегрисана и повезана. Дешавања на свјетским и тржиштима регионалних економских заједница свједоче о све јачој конкуренцији, технолошким унапређивањима, већем квантуму знања, већој изабирљивости потрошача, строжим стандардима квалитета и сл. Све се то прелива са једног тржишта на друго и брзо захвата све већи дио свјетског тржишта. Било које национално тржиште, ма колико било удаљено од тренутних свјетских тржишних токова, тешко да ће остати непромијењено. Она тржишта која су ван ових токова остају изолована и постају све сиромашнија. Такође, предузећа која су ван свјетских или регионалних трговинских токова у најбољем случају остају да таворе на домаћем тржишту, без велике перспективе напретка и развоја.

Поставља се питање: шта је узрок лошим извозним резултатима и уопштено међународном пословању предузећа из Републике Српске? Зашто су знања о међународном пословању тако оскудна? Зашто привредници Републике Српске занемарују информације које су резултати међународних маркетиншких истраживања, односно због чега потцјењују значај таквих истраживања?

2. ДЕФИНИСАЊЕ МЕЂУНАРОДНОГ ТРЖИШТА

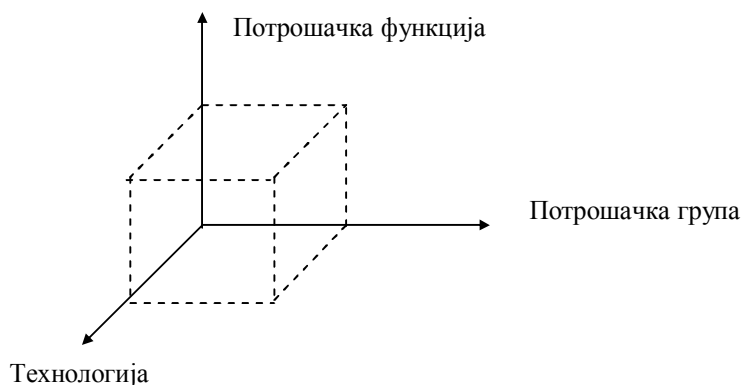
2.1. Општи маркетиншки приступ дефинисању тржишта

Дугорочна ефикасност и успјех предузећа условљени су начином на који оно види тржиште на којем послује или планира да послује. Успјешно дефинисање граница тржишта битно утиче на оптимизирање напора потребног за успјех на тако дефинисаном тржишту. Јасно је да се ради о врло одговорном задатку. Стога, потребно је примијенити цјеловит приступ у дефинисању тржишта, односно потребно је тржиште дефинисати као цјелину. У наставку су дата три основна приступа у дефинисању тржишта (Ланкастер, Месингем 1997: 131):

- дефиниције засноване на производу/одређеној дјелатности,
- дефиниције на основу опште потребе,
- дефиниције засноване на потрошачким функцијама, технологији и потрошачким групама.

Пажњу је потребно усмјерити на последњи приступ. Ради се о цјеловитом приступу у коме је дефинисање тржишта омеђено са поменута три параметра. На бази та три параметра дефинишу се тржишне границе, а конкретно тржиште може да постоји само у том оквиру. Редифинисање тржишта је могуће на два начина. Прво, да се преиспитају тржишне границе, односно потрошачке функције, технологија или потрошачке групе. Могуће је додати нове потрошачке функције, да буду створене нове технологије или да се појаве нове потрошачке групе. На тај начин настају потпуно нова тржишта. Друго, могуће је да у оквиру постојећих тржишних граница, предузеће изабере ново тржиште као циљно и њему прилагоди свој маркетиншки програм. На тај начин долази до промјена тржишних хелија у оквиру већ постојећег тржишта.

Цртеж 1–1: Илустрација тржишне ћелије



Извор: Ланкастер, Месингем 1997: G. Ланкастер, Л. Месингем, *Menadžement u marketingu*, ПС Грмеч Београд, стр. 136.

На претходном цртежу су илустративно приказане границе тржишта у облику три осе координатног система, односно потрошачке функције, потрошачке групе и технологија, као и један хипотетички примјер дефинисаног тржишта (на цртежу приказано у облику квадрата). У зависности од тога на колико подиока се подијеле координатне осе, односно границе тржишта, може се доћи до различито дефинисаних тржишта. Претходно утврђене тржишне границе и тржишне ћелије пружају основни оквир у дефинисању тржишта.

Претходно анализиран приступ тржишту је користан, првенствено са стратешког аспекта. Познавање тржишних граница, као и начина формирања тржишних ћелија, битна је претпоставка дугорочне пословне успјешности предузећа. Ефективна маркетиншка истраживања би требало у домен свога рада да укључе најприје стратешке тржишне анализе базиране на претходно описаном приступу тржишту, а након тога и оперативне тржишне анализе. Тиме се долази до цјеловите маркетиншке анализе тржишта.

Тржиште чине људи који као појединци или организације имају потребе за нечим. Поред тога, они морају имати способност – куповну моћ, спремност – вољу, мотивацију и жељу, као и дозволу, храброст и сл., да би задовољили своју потребу. Тржиште је могуће подијелити на:

- укупно тржиште – чине га сви становници неког подручја (нпр. регион, држава...)
- потенцијално тржиште – само они становници који имају потребу која може бити задовољена тим или сличним производом,
- расположиво тржиште – поред потребе, становници морају имати и куповну моћ коју су спремни да искористе за задовољење своје потребе,
- квалификовано тржиште – последњи услов је ауторитет који потенцијални купци морају имати да би могли купити производ, односно задовољити потребу.

У зависности од броја понуђача на тржишту, могуће је разликовати неколико тржишних структура: монопол, олигопол, монополистичка и потпуна конкуренција. Тим редослиједом се број понуђача креће од једног ка много. С тим у вези, долази се до још једног појма везаног за тржиште, а то су конкуренти.

Иако су претходно цитиране и анализиране дефиниције тржишта, доста исцрпне, ипак оне су или парцијалне или објашњавају само суштину тржишта без много појединости. Разумљиво је да би дефиниција, која би обухватала све актере на тржишту

и њихове међуодносе, била врло обимна и сложена, а самим тим и тешко разумљива и непрактична. „Готово да је немогуће формирати један јединствен појам, који би га (тржиште) могао прецизно објаснити у свим његовим елементима и карактерисати тако да буде свеопшти и у сваком случају прихватљив“ (Роко 1971: 5). Ипак, потребно је укратко указати и на још неке актере на тржишту, њихову улогу и значај, а најважнији су:

- удружења и групе купаца (потрошача),
- улога државе и државна регулатива и
- други учесници на тржишту.

2.2. Дефинисање међународног тржишта

За разлику од домаћег тржишта, чије димензије су приказане, код дефинисања међународног тржишта ситуација је знатно сложенија. Све што је речено о домаћем тржишту, важи и за међународно. Ипак, постоје и неке чињенице које компликују дефинисање међународног тржишта. „У међународном маркетингу се јавља двојни проблем: 1. идентификовање заокруженог тржишног простора (тржишта) помоћу стратегије груписања, филтрирања и компаративне анализе иностраних тржишта, 2. идентификовање тржишних сегмената помоћу стратегије сегментације иностраних тржишта“ (Ракита 1993, према: Милисављевић 1999: 494). За први случај је карактеристична просторна димензија дефинисања тржишта. *Циљано* тржиште може бити у једном од четири облика: локално, национално, регионално и међународно. Сваки наредни облик представља композицију претходних. У дугом случају, приступ међународном тржишту је више квалитативан. Траже се, али се и креирају, сличности међу појединим групама потрошача, без обзира у којем дијелу свијета живе, којој нацији или култури припадали. То је у основи глобални приступ међународном тржишту.

Мултинационални или транснационални приступ међународном тржишту, када се спомене ријеч међународно, у било ком контексту, то одмах упућује на разлике. Међународна тржишта се међу собом разликују, а те разлике се односе на:

- културолошке особености појединих народа, заједница или држава,
- степен економског развоја,
- политичку и правну подјелу и устројство држава и заједница,
- могућности приступа локалним, националним или тржиштима заједница.

Међународно тржиште се може дефинисати са аспекта било које од наведених разлика. Дефинисањем тржишта на бази наведених карактеристика, сваком поједином тржишту, односно посебно идентификованом сегменту на националном тржишту, нуди се производ *по мјери*. Иако приступ тако дефинисаном међународном тржишту иницијално највише кошта, сигурност успјеха је, у већини случајева, највећа. До сада је, у већини случајева, најраширенији приступ међународном тржишту био на принципу политичко-правне подјеле међународног тржишта на државе и економске заједнице. Такав приступ је оправдан када је држава заједница релативно хомогена скупина људи сличних у својим потребама, жељама, проблемима, преференцијама и сл., као и начинима њиховог задовољења. Како се такви случајеви ријетко дешавају, узроке за такво понашање предузећа на међународном тржишту треба тражити у другим основама, а најважнији би били следећи:

- Свака држава примјењује посебна царинска, нецаринска и друга ограничења за страна предузећа која желе пословати на њеној територији. Како су та

ограничења најчешће јединствена за цијелу државу, када се једном удовољи тим критеријумима, они важе за цијело тржиште;

- Статистички подаци, на бази којих се врше истраживања, најчешће се публикују на националном нивоу;
- Свака земља има најчешће само један службени језик, чиме је могућност комуникације знатно олакшана и сл.

Иако претходно речено оправдава сегментацију међународног тржишта на националном принципу, ипак такав приступ није без недостатака. Неки од најважнијих недостатака су изнесени у следећем цитату:

„У 21. вијеку, проблем стандардизације наспрам адаптације једноставно није право питање. Маркетари ће се с правом увијек определијелити за посљедње. У ствари, основно питање с којим се суочавају маркетари у међународном окружењу јесте који је најефикаснији начин за сегментацију тржишта. Државе су најочигледније сегментационе варијабле, нарочито за Американце. Али, како све бољи комуникациони системи настављају да слабе националне границе, друге димензије полако постају важније. [...] најбоље компаније ће избјећи замку фокусирања само на државе као сегментационе варијабле. Друге сегментационе варијабле су често много важније – нпр. клима, језична група, медији, старост или доходак“ (Катеора, Грам 2007: 314).

Претходни цитат наводи на једну другу мисао и један други приступ који је у потпуној супротности са претходним. Када се укратко анализира и тај други, знатно другачији, приступ међународном тржишту могуће је реалније дефинисати шта је међународно тржиште, односно гдје се оно налази између те двије крајности.

Глобални приступ међународном тржишту – базира се на сличностима међу појединим сегментима купаца глобално посматрано. Сегменти купаца на једном тржишту често су слични онима са тржишта неке друге земље или заједнице, а та сличност се огледа у: жељама, начину живота, потрошње, проблемима, преференцијама и сл. Као унифицирајући фактор јављају се глобални медији масовне комуникације, као и све већи степен економског развоја у свијету. Медији стварају слојеве потрошача са једнаким начином живота у свим дијеловима свијета. Раст економског богатства омогућава да потрошачи широм свијета имају довољну платежну способност. Ограниченост броја потреба потрошача, као и инсистирање на испоруци производа стандардног квалитета и релативно ниске цијене, представљају два додатна фактора која подржавају глобални приступ. Дакле, свјетско тржиште се третира као цјелина с малим разликама у оквиру истог, глобалног, сегмента потрошача. Основне разлике које се јављају су међу самим сегментима, глобално посматрано. Посматрано из угла предузећа, овакав приступ међународном тржишту је много прихватљивији јер знатно смањује трошкове. Производња и продаја једнаког производа у свим дијеловима свијета, као и мање-више идентична порука потрошачима, доводи до знатне уштеде. Све то доводи до још нижих цијена при стандардном квалитету производа.

2.3. Међународно наспрам домаћег тржишта

Оснивање предузећа, у једној националној економији, најчешће се врши са циљем да се задовоље домаћи потрошачи, или искористи повољан пословни или тржишни моменат. У почетним етапама развоја предузећа, основна и једина оријентација је ка домаћем тржишту. Међународно тржиште се, у најбољем случају, третира као допунско. Ријетка су она предузећа која одмах на почетку размишљају или се пословно оријентишу ка међународном тржишту. Такво понашање је и разумљиво, с обзиром на то да је домаће тржиште ближе, лакше се долази до информација, а самим тим је и неизвјесност мања.

Међутим, такво посматрање и однос домаћег и међународног тржишта, у времену које долази, неће бити реално. Немогуће је посматрати домаће тржиште као

изоловано и издвојено из укупног међународног окружења. На домаћем тржишту, предузећа се суочавају са врло оштром међународном конкуренцијом. С друге стране, домаћа предузећа имају све већу могућност задовољавања потреба потрошача на сусједним, или неким удаљеним националним или регионалним тржиштима.

Међународно тржиште је битно из најмање два разлога. Прво, омогућава снабдијевање предузећа ресурсима (инпути као сировине, радна снага или капитал). Други битан фактор је могућност пласмана готових производа. Када домаће тржиште постане засићено, природно је да се предузеће окреће међународном тржишту. На тај начин, дјеловањем економских закона величине и ширине, омогућава компанији достизање већег нивоа профитабилности.

3. ПОДЈЕЛЕ ФАКТОРА КОЈИ ОПРЕДЈЕЉУЈУ ИЗЛАЗАК НА МЕЂУНАРОДНО ТРЖИШТЕ

У наставку ће бити наведени и образложени стимуланси који опредјељују излазак предузећа на међународно тржиште.

3.1. Различитост фактора опредјељења за међународно тржиште

Различити стимуланси могу утицати на опредјељеност предузећа за неку од пословних опција на међународном тржишту. Неки од најважнијих су наведени и описани у наставку.

3.1.1. Међународна пословна оријентација предузећа

Свако предузеће мора бити вођено неком идејом, односно мотивом свога ангажмана на међународном тржишту. Није исто ако предузеће тек улази у међународно пословање или ако је међународно тржиште његова основна пословна оријентација. Критерије, а на основу њих изведене подјеле фактора који опредјељују, односно стимулишу предузеће да буде међународно оријентисано, треба извести из угла тренутне и жељене пословне оријентације посматраног предузећа. Сматра се да постоји четири типа пословних оријентација предузећа на међународном тржишту. Прва је етноцентрична оријентација, затим полицентрична, региоцентрична и геоцентрична (Милисављевић 1999: 485)¹ Наша предузећа, најчешће, користе само форме извоза као облик међународног пословања. Карактеристика таквог извоза је да су производи и услуге који су намијењени домаћем тржишту, исто тако намијењени и међународном тржишту. Нема озбиљнијих међународних тржишних или маркетиншких истраживања, сегментације или прилагођавања међународном тржишту. Дакле, таква предузећа су прихватила етноцентричну међународну пословну оријентацију.

3.1.2. Полицентрична наспрам етноцентричне међународне пословне оријентације

Добро би било почети са детаљнијим приказом етноцентричне, а затим и са детаљнијим приказом полицентричне међународне пословне опције (Милисављевић 1999: 485 и Кумар 2000: 74).

Етноцентрична оријентација није битно маркетиншки оријентисана. Пословање са иностранством се третира као секундарна активност. Предузеће настоји да исте производе или услуге које продаје на домаћем, продаје и на међународном тржишту. Производња се обавља у националним границама, а производи извозе и продају ван

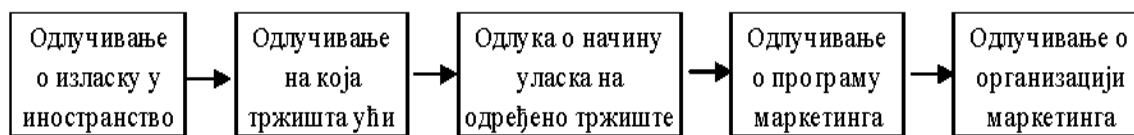
¹ Слично видјети Ракита 2003: В. Rakita, *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, стр. 28.

националних граница. Извозни маркетинг је усмјерен на класичан извоз. Ограниченост ове пословне оријентације је што се извоз третира као допуна продаје на домаћем тржишту. Основни подстицаји етноцентричном приступу у међународним пословним односима су, на примјер, вишкови већ инсталисаних капацитета, прекомјерне залихе, недостатак девизних средстава за покривање увоза и сл. Када се ријеши неки од поменутих проблема, код предузећа престаје потреба за извозом. То упућује на краткорочни приступ међународној тржишној оријентацији.

Полицентрична оријентација је корак напријед јер се поједине земље посебно третирају, односно као јединствена и специфична тржишта. Предузеће уочава разлике између домаћег и међународног тржишта и више се ангажује у међународном пословању. Полази се од претпоставке да је за успјех на посматраном међународном тржишту потребно прилагођавање особеностима тог тржишта. Свако од посматраних тржишта захтијева посебну маркетиншку и пословну политику. Услов успјеха ове оријентације је да не генерише превисоке трошкове прилагођавања, као и да се уважава принцип економије обима.

У наставку ће бити приказан начин на који неко предузеће мијења свој приступ међународном тржишту, од етноцентричног ка полицентричном, како је то приказано на наредној шеми.

Шема 1–1: Главне одлуке у међународном маркетингу



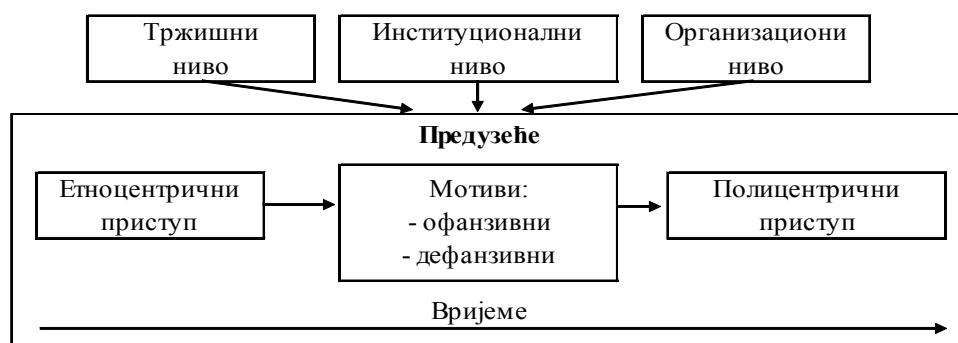
Извор: P. Kotler. Upravljanje marketingom. Zagreb: Informator. str. 516.

Наставак анализе у овом поглављу ће се фокусирати на прву кућицу претходне шеме. Међутим, није битан било какав излазак предузећа на међународно тржиште. Потребно је утврдити да ли постоје и који су то фактори који подстичу предузеће на промјену међународне пословне оријентације. Циљ је прихватити полицентричну пословну оријентацију. Ради се о факторима који дугорочно оријентишу предузеће ка полицентричном приступу међународном тржишту.

3.1.3. Фактори који утичу да предузећа прихвате полицентричну међународну пословну оријентацију

Различити фактори могу утицати на определијељеност предузећа за међународно тржиште. Битно је те факторе систематизовати у одређене хомогене групе како би их лакше анализирали. Тако је могуће ефикасније дјеловати на определијељеност предузећа за међународно тржиште. Критеријуми систематизације поменутих фактора могу бити различити. Најефикаснија систематизација је на основу основних карактеристика поменутих фактора. На тај начин би било могуће идентификовати три нивоа груписања. Ти нивои су: тржишни, институционални и организациони ниво.

Цртеж 1–2: Различити нивои фактора и њихов утицај на одређивање предузећа ка полицентричном међународном пословном приступу



3.1.4. Tržišni faktori

Tržišno orijentisanim preduzećima tržišni signali predstavljaju najснажнији покретач промјене у пословној оријентацији. Производња се организује ради задовољења тржишних потреба. Tržiште се узима као полазна основа за било какву даљу акцију. У наставку, наведени су најважнији тржишни стимуланси који мијењају етноцентрични приступ предузећа у полицентричну пословну оријентацију.

Ограниченост домаћег тржишта – Остварење најважнијих циљева предузећа најчешће није могуће само на домаћем тржишту. Домаће тржиште је или сувише мало или је куповна моћ ниска. У таквим условима није могуће остварити економију величине и ширине. Додатна ограничења су: сатурација домаћег тржишта за производима посматраног предузећа, тржиште је подијељено међу најјачим конкурентима, законска или друга слична ограничења и сл. Посебан случај је када домаћа тражња за производима посматраног предузећа уопште не постоји. Највећу потребу за извозом имају управо она предузећа која долазе из земаља чије је тржиште исувише малено да би омогућило економију обима и ширине. У таквим условима успјети и бити довољно профитабилан, значи бити оријентисан на међународна тржишта.

Већа профитабилност на међународним тржиштима – Сатурација домаћег тржишта или јака конкурентска борба доводе до смањења профитних маржи. С друге стране, незадовољена тражња, раст тржишта, мања цјеновна еластичност и сл., на неким међународним тржиштима доводе до повећања њихове атрактивности. Пратећи дешавања на међународним тржиштима и антиципирајући трендове, предузеће може да идентификује међународна тржишта која су знатно атрактивнија од домаћег.

Диверсификација пословања на више тржишта – Зависити само од једног тржишта, велики је ризик. Флукуације у тражњи, напади конкурената, нова законска и друга слична ограничења, недостатак сировина, штрајкови, побуне и сл., само су неки од ризика који могу да угрозе пословање предузећа. Тада је често и сам опстанак предузећа доведен у питање. Да би се ризик умањео, неопходно је проширити пословање на више тржишта, а то неминовно значи оријентацију ка иностраном тржишту.

Међународна конкуренција – Битна претпоставка успјеха је, поред примарне оријентације предузећа на купце, бити бољи од конкуренције. Чекати да конкуренти дођу и узму мањи или већи дио домаћег тржишта, није оно што власници уложеног капитала, управа или запослени у предузећу прижељкују. Међутим, то није могуће спријечити, и није питање да ли, него када ће се то десити. У таквим ситуацијама, увијек постоји могућност борбе за очување стечених позиција на домаћем тржишту.

Међутим, често је то стратегија са великим ризиком. Много бољи исход предузеће може да очекује, ако се суочи са конкуренцијом на њиховом домаћем или на неком неутралном тржишту. Конкуренцију, као подстицај међународној оријентацији предузећа, можемо посматрати из три различита угла:

- Што је конкуренција слабија на неком локалном тржишту, то је профитабилност већа. На почетку развоја међународне пословне оријентације предузећа, треба бирати она тржишта која су конкурентски слабија, било због запостављености или незаинтересованости конкурената, или неразвијености домаће понуде.
- Предузеће може много да научи од конкурената, било локалних или међународних. Тако стечено искуство предузеће може да искористи на неком другом локалном тржишту као своју конкурентску предност.
- Суочавањем са конкуренцијом на њиховом домаћем или неком неутралном тржишту, шансе за очување домаће конкурентске позиције постају боље.

Животни циклус међународног тржишта – Анализе тржишта показују да се производња неког производа, глобално посматрано, не појављује истовремено и у истом обиму на свим тржиштима. Исто важи и за потрошњу. У почетку, тржишта за новим производом настају у развијеним земљама у којима се нови производ и појавио. Након одређеног времена, производња се, због високих трошкова у развијеним земљама, сели у земље у развоју у којима постоји довољно едуковане и јефтине радне снаге, али и других фактора производње. Због потребе за још већим уштедама у процесу производње, у трећој фази се производња сели у неразвијене земље у којима је радна снага најјефтинија, а ипак довољно обучена да се процес производње може организовати. Слично је и са потрошњом. Наиме, производња се сели из развијених у неразвијене земље и због развоја и величине тржишта у тим земљама. У почетку, тржиште за новим производом у тим земљама не постоји. Како вријеме пролази и како тржиште у развијеним земљама постаје засићено, долази до раста тражње у земљама у развоју и у неразвијеним земљама. Поједине етапе захтијевају потпуно различит приступ у производњи и продаји. Тиме се разликују и стратегије и њихова примјена.

3.1.5. Организациони фактори

Да би тржишни подстицаји били искоришћени на најбољи начин, неопходно је да постоје услови који омогућују или олакшавају пословање на међународном тржишту. У наставку су наведени најважнији организациони подстицаји који мијењају етноцентрични приступ предузећа у полицентричну пословну оријентацију.

Јединствене пословне могућности или знања – Развијати конкурентске способности предузећа значи, између осталог, располагати и неким општим или посебним знањима које конкуренти не могу лако копирати. Таква знања и способности се могу разврстати у више категорија, како слиједи:

- Техничка знања и могућности (пословне тајне, патенти, лиценце и сл.)
- Технолошка знања и могућности (франшизинг, производно-пословна кооперација и сл.);
- Тржишна и маркетиншка знања (јединственост, аутентичности и оригиналност у производњи производа са географским поријеклом или слично, приступ каналима дистрибуције на међународном тржишту и сл.);
- Пословна знања и могућности (јединствена визија развоја, пословне везе са добављачима, конкуренцијом и купцима, пословна и научна сарадња са универзитетима, истраживачким центрима, лабораторијама, институтима и сл.).

Приступ ријетким, јефтиним или заштићеним факторима производње, нпр. приступ капиталу по нижим каматним стопама, радној снази са ниским надницама, образованој и обученој радној снази, приступ сировинама и енергентима, приступ јединственим знањима и технолошким поступцима и сл. Ако такви фактори производње постоје на домаћем тржишту, и предузеће базира своју производњу на таквим факторима, онда то може да буде јак аргумент за озбиљну оријентацију ка међународном тржишту. На тај начин посматрано, предузеће може да стекне јаку конкурентску позицију на међународном тржишту.

Карактер управе посматраног предузећа – Визија развоја предузећа, базирана на освајању међународног тржишта, представља доказ познавања тренутних и будућих свјетских тржишних трендова. Једино едукована и добро обучена управа предузећа може да створи такву визију, а на основу ње стратегију освајања међународног тржишта. „Кључни фактор који детерминише да се фирме тржишно интернационализују јесте тип и квалитет менаџмента. Динамичан менаџмент је круцијалан када фирма предузима прве кораке у правцу интернационализације“ (Кумар 2000: 69). Етноцентризам и пароксијализам пословних менаџера и државних политичара неће створити ни подржати предузетничку културу ни међународну пословну оријентацију.

Етапе у животном циклусу предузећа – На путу остварења своје мисије, предузеће пролази кроз различите етапе у свом животном циклусу. Као и код живих организама, цијели животни пут је прожет ризицима. Ипак, неке етапе се могу идентификовати као критичније за опстанак. Ако их посматрано предузеће успјешно преброди, шансе за успјешно пословање су веће. Задатак би био утврдити од које фазе, у животном циклусу предузећа, озбиљан међународни ангажман постаје пресудан.

Економија ширине – Тржиште чини простор омеђен потрошачком групом, потрошачком функцијом и технологијом. Ако постоји могућност да се нека (или свака) од ове три димензије тржишта преиначи на начин да обухвати нови простор, долази до проширења тржишта. Примјера ради, *goodwill* који је неко предузеће створило на тржишту модне конфекције, може бити пренесен на спортски програм одјеће и обуће. Дакле, то предузеће је задржало исту технологију и потрошачку функцију, али је проширило циљане потрошачке групе. Успјех на тржишту модне конфекције је, помоћу стратешке полуге, пренесен на тржиште спортске одјеће и обуће. Слично се дешава ако се задржи иста потрошачка група и функција, али се промијени технологија. Сви претходни примјери описују настанак и примјену економије ширине. Дакле, ако постоје могућности да се искористи економија ширине, настају могућности проширења постојећег тржишта. То проширење може се пренијети и на међународно тржиште.

3.1.6. Институционални фактори

Ови фактори подразумијевају организовани облик дјеловања органа државне управе земље поријекла предузећа, с циљем стварања претпоставки за бољу искоришћеност домаћих фактора производње и јачања домаће економије. У наставку су кратко анализирани најважнији институционални подстицаји предузећу с циљем боље укључености у међународно пословање.

Јачање компаративних предности у факторима производње – Улога државе може бити значајна ако се омогући или олакша приступ и располагање ријетким, јефтиним и јединственим факторима производње. Иако овај стимуланс није пресудан, ипак је врло значајан. Да ли су поједини фактори производње ријетки, јефтини или јединствени и да ли они омогућују да се на основу таквих фактора формира међународна експанзија домаћих предузећа, зависи од налаза и анализа међународних тржишних и маркетиншких истраживања. Само на основу таквих налаза и анализа, могуће је сврстати неке факторе производње, као основу на којој ће се базирати

међународна експанзија домаће привреде. С друге стране, недостајуће факторе производње, који омогућују међународну експанзију домаће привреде, треба развијати. Примјер је високообразована и стручна радна снага, чији недостатак не значи да треба потенцирати развој базиран на јефтиној, необразованој радој снази или извозу непрерађених или полупрерађених сировина којима земља располаже. Напротив, потребно је, за почетак, високообразовану и стручну радну снагу увозити, а дугорочно стварати потенцијале, односно боље образовану и обучену домаћу радну снагу.

Јачање гранске конкурентности – Монополистичка предузећа ријетко када су успјешна у својој међународној оријентацији, односно извозној експанзији или освајању међународних тржишта. Само она предузећа која су навикла на конкурентску борбу, могу бити успјешна на међународном тржишту. Динамично међународно тржиште толерише само најниже цијене у одређеној класи квалитета, најбрже реакције на тржишне промјене, само тачно предвиђање будућих жеља, проблема или преференција потрошача, купаца и сл. Предузећа, ненавикла на поменути динамичку, немају изгледа за успјех. Да би се избјегла висока цијена промашаја, предузеће мора бити већ оспособљено за конкурентску борбу на међународном тржишту. То се постиже на два начина: симулацијом услова који владају на међународном тржишту, као и јаком конкурентском борбом на домаћем тржишту.

Први метод се више користи у малим привредама, у којима је гранска конкурентност слаба, због непостојања већег броја конкурената са различитим пословним и маркетиншким стратегијама. Тада државна управа треба да створи услове пословања који су најприближнији онима који владају на међународном тржишту. То би се могло постићи нпр. регулисањем цијена тако да превладавају оне цијене које важе на међународном тржишту за посматране робе и услуге, увођењем оштрих стандарда квалитета, подстицањем већег издвајања за истраживање и развој, тако да они буду на нивоу или већи од нивоа који важи за најјаче свјетске играче у посматраној грани и сл. Овакве мјере, ако се не спроводе довољно транспарентно и професионално, често воде у неефикасност и постају само отежавајућа околност домаћим предузећима. Једна од најсигурнијих активности државне управе је омогућавање и подстицање стварања нових предузећа, у некој од стратешких грана привреде, са различитим пословним и маркетиншким стратегијама, тако да та предузећа конкуришу једна другима у оквиру истог сегмента купаца на домаћем тржишту. Иако не постоји механизам који може да замијени тржиште, овакав начин је често једини рационално могућ. Пуко отварање домаћег тржишта јаким глобалним конкурентима, вјерујући да ће тржиште само да ријешити описани проблем, може довести до уништења домаће привреде.

Други случај карактерише велике земље са добро развијеном тржишном привредом и оштром правном регулативом услова пословања. Предузећа која послују на таквом тржишту, имају много веће шансе за успјех на међународном тржишту. Ипак, затвореност домаће привреде и окрупњавање домаћих предузећа, на уштрб конкуренције, најчешће ствара неефикасност и умањује конкурентност на међународном тржишту. Таква предузећа траже још веће затварање домаће привреде и постају све мање заинтересована за међународну експанзију.

Предузећа која су, већ на домаћем тржишту, солидно спремна за међународну утакмицу, имаће снажан подстицај да усмјере своју стратегију раста и развоја ка међународном тржишту.

Јачање кооперативности унутар гране – Сарадња међу предузећима, која су међусобно супротстављена јер конкуришу за исти динар потрошача, не мора бити немогућа. Напротив, карактеристика садашњег пословања јесте све веће повезивање и сарадња међу конкурентима. Стари конкурентски пориви и даље остају, али се исто тако идентификују нова подручја заједничког пословања и сарадње. Та сарадња је у домену истраживања и развоја с циљем откривања нових фундаменталних рјешења. Иако инкрементална побољшања и даље остају ствар конкурентске борбе, праву

конкурентску надмоћ добијају она предузећа која међусобном сарадњом долазе до нових револуционарних открића. Таквом сарадњом, предузећа која су укључена у такве алијансе, стварају непремостив јаз у повећању своје конкурентности, ефикасности и наклоности потрошача у односу на она предузећа која нису чланови таквих алијанси.

Подстицање вертикалног повезивања – Овакав начин повезивања подразумева формирање читавог ланца који ради на стварању одређених вриједности потрошачима. Тако се удружују произвођачи сировина, полупроизвода, готових производа, велетрговци и трговци на мало, и стварају један ланац који координирано ради на стварању и испоруци вриједности коју су потрошачи спремни да плате. Оваквим ланцима се понекад придружују и медијске куће, банке и сл. Овако удружени, они себи стварају сигурнији пут у освајању међународних тржишта. Међународни конкуренти су често немоћни пред овако уједињеним тржишним играчима. На тај начин се вјероватноћа неуспјеха у освајању међународног тржишта минимизира.

Облици логистичке подршке у иностранству – На међународном тржишту, домаћа предузећа не би требало да буду препуштена себи самима. Омогућавање и пружање логистичке подршке на терену представља један квалитет више и већу сигурност у успјех. Као облици логистичке подршке могу се навести: оснивање, одржавање и унапређивање привредних, трговинских, информативних, културних и сл. центара у иностранству, такође и савјетовање, обука запослених, лобирање и сл., само су неки од облика помоћи домаћим предузећима на терену. Значај овакве логистичке подршке је вишеструк. Прво, пружа се реална подршка домаћим предузећима на међународном тржишту. Посједовати информације о страном тржишту, имати пословне везе, знати како функционишу трговински токови, познавати културу и обичаје неке земље, као и знати кога и како лобирати и сл., јесте нешто што ће сигурно много помоћи предузећима која се први пут нађу на непознатом терену. Такође, и сигурност је већа, нарочито у почетку, јер се предузећа не осјећају препуштена себи самима.

Примјери фактора, који су поменути у сваком од нивоа утицаја, нису једини. Они можда представљају кључне факторе у односу на сваки појединачни ниво утицаја. Поред већ наведених и описаних, могли би се споменути још неки: значај привредних комора, осигурање извоза од стране специјализоване агенције, кредитирање под повољнијим условима, пореска политика, билатерални односи са појединим државама, извозни подстицаји и сл. Идентификовање релевантних области утицаја и фактора у свакој од тих области, захтијева креативност и искуство, способност предвиђања и процјене, као и специјалне технике и специјализоване кадрове. Претходна анализа је показала карактер анализираних фактора и могућност њиховог контролисања, односно могућност њиховог подстицања и усмјеравања. Такође, евидентна је и динамичност анализираних фактора што упућује на потребу сталног анализирања. Могуће је закључити да се према тим факторима треба проактивно поставити.

3.2. Значај фактора који упућују на полицентричну пословну оријентацију

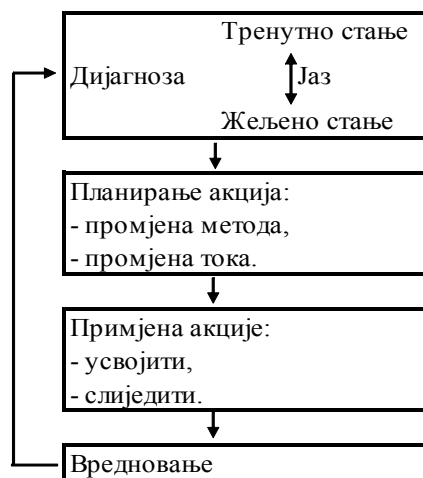
У свом развоју, предузеће пролази кроз више етапа. Можда је најкритичнија она која условљава ширење тржишта, да би било могуће наставити раст и развој предузећа. Такво ширење тржишта најчешће подразумева међународну оријентацију. Одлука о међународном ангажману није једноставна, а разлог је што тражи значајна финансијска средства, знања и информације, као и високу посвећеност, а при томе је ризик значајан.

„Када се погледа процес интернационализације, неко би могао закључити да, у почетку, већина фирми није ни најмање заинтересована за међународно тржиште. Временом, неке фирме постају дјеломично заинтересоване за извоз. Већина таквих фирми, које су од незаинтересованих постале дјеломично заинтересоване за извоз, јесу

оне које прате историјат развоја домаћег тржишта. У следећој фази, такве фирме постепено почињу да истражују међународна тржишта, а менаџмент разматра могућности за извоз. Након ове истраживачке фазе фирма постаје експериментални извозник, најчешће на блиска тржишта. Ипак, менаџмент је још увијек далеко од потпуне привржености међународним маркетиншким активностима“ (Кумар 2000: 73).

Оно што је битно у овом дијелу анализе јесте да се утврди општи процес промјена у оним организацијама које се одлуче за промјену од етоцентричне на полицентричну међународну пословну оријентацију. У претходном поглављу су наведени и описани стимуланси који утичу на поменути промјену. У наставку се даје дијаграм који описује процес промјена у организацијама које се одлуче за такве промјене.

Шема 1–2: Етапе у промјени организације



Извор: Ловренс, Лорш 1969: P. R. Lawrence, J.W.Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. стр. 89.

На претходној шеми је могуће идентификовати четири основне етапе које неко предузеће мора проћи и задовољити, да би дошло до жељене промјене у пословној оријентацији и да би та промјена била успјешна. Неопходно је на почетку утврдити врсту и карактер јаз између садашње и жељене позиције предузећа. Садашња позиција, у којој се налази већина предузећа у Републици Српској, је етоцентрична међународна пословна оријентација, са свим својим специфичностима везаним за свако појединачно друштво. Жељена позиција је полицентрична, чије су карактеристике описане у претходној анализи. „Ако систем посједује два или више стања, и ако се жели прећи из једног у друго стање, односно враћати се у исто стање, онда постоји потреба за управљањем“ (Јовићевић 2001: 85). Успјешно управљати значи успјешно превести систем из садашњег у жељено стање. С обзиром да се ради о битним и крупним промјенама, таква акција захтијева нови приступ у организацији и раду познат као реинжењеринг пословних процеса. „Реинжењеринг представља фундаменталну промјену у размишљању, као и радикалан редизајн пословних процеса, да би се остварила драматична и тренутна побољшања у критичним мјерама перформанси, као што су трошкови, квалитет, услуге и брзина“ (Хамер, Чампи 1998: 32). Предузећа која размишљају о промјени међународне пословне оријентације треба то да учине на начин како то дефинише реинжењеринг пословних процеса. То значи суштинску промјену у раду, организацији и пословању предузећа, јер једино је на тај начин могуће превазићи јаз који постоји између садашње и жељене тржишне позиције. Анализа јаз између те двије позиције је специфична за свако предузеће посебно. Фактори (стимуланси) описани у претходном поглављу само помажу и подстичу да се тај јаз пређе и дође у

жељену позицију. На бази извршене анализе јаза, предузећа треба да планирају акције за премошћивање тог јаза. План акција, као и њихова примјена и праћење, специфични су за свако предузеће посебно. У таквим условима расте вриједност информација на бази којих се предузима и контролише акција. На крају дијаграма су приказани вредновање примијењене акције и упоређивање њеног доприноса у превазилажење описаног јаза. Ради се о успостављању повратне спреге између крајње и почетне фазе на дијаграму. Њен значај се огледа у могућности корекције управљања системом, тако да предузете акције буду у највећем степену успјешне, а пут и вријеме потребно за прелазак из садашњег у жељено стање најкраћи.

ЛИТЕРАТУРА

-
- M. Galogaža.** 1998. Principi marketinga, knjiga prva i druga. Novi Sad: Galo Gaža.
- M. Gligorijević.** 2004. Industrijski marketing. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
- W. R. Dillon.** 1993. Essentials of Marketing Research. Boston: Irwin.
- M. Jovićević.** 2001. Informacija i odlučivanje. Podgorica: Univerzitet Crne Gore.
- D. Khambata, R. Ajami.** 1992. International Business Theory and Practice. New York: Prentice Hall Publishing Company.
- P. R. Cateora, J. L. Graham.** 2007. International marketing. New York: McGraw-Hill Irwing.
- M. Kovačević.** 2002. Međunarodna trgovina. Beograd: Ekonomski fakultet.
- P. Kotler.** 1999. Upravljenje marketingom. Zagreb: Informator.
- V. Kumar.** 2000. International marketing research. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- C. S. Craig, S. P. Douglas.** 2005. International Marketing Research. London: John Wiley & Sons Ltd., MacMillan.
- W. Currie, B. Galliers.** 1999. Rethinking Management Information System. New York: Oxford University Press.
- G. Lankaster, L. Massingham.** 1997. Menadžment u marketingu. Beograd: PS Grmeč.
- P. R. Lawrence, J. W. Lorsch.** 1969. Developing Organizations: Diagnosis and Action. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- P. Macura.** 2000. Sistem informacija promocije. Banja Luka: Glas srpski.
- M. Milisavljević.** 1999. Marketing. Beograd: Ekonomski fakultet.
- B. Rakita.** 2003. Međunarodni menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.
- B. Rakita.** 2003. Međunarodni marketing. Beograd: Ekonomski fakultet.
- B. Tihi.** 2003. Istraživanje marketinga. Zenica: „Dom štampe“.
- F. Rocco.** 1971. Teorija i primjena istraživanja marketinga. Zagreb: Školska knjiga.
- M. Hammer, J. Champy.** 1998. Reengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution. London: Nikolas Brealey publishing.
- H. Hanić.** 2003. Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Harvard Business Review.** 1991, Marketing research – The right way. Harvard Business Review paperback. No. 90061.
- G. A. Churchill.** 1991. Marketing Research – Metodological Foundations. The Dryden Press.
- J. K. Johansson.** 1997. Global Marketing – Foreign Entry, Lokal Marketing, and Global Management. Chicago: Irwin.
- Strategija povećanja izvoza Srbije za period od 2008. do 2011. godine.** 2008. <http://www.srbija.sr.gov.yu>. (22.08.2008.)
- Hrvatska izvozna ofenziva.** 2007. <http://www.izvoz.hr/>. (16.09.2008.)