

# STRATEGIJA NASTUPA PREDUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU<sup>1</sup>

Marko Savić, Nikola Pavlović

Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

**Rezime:** Cilj rada je da determiniše adekvatan okvir strategijskog nastupa preduzeća na međunarodnom tržištu. Preduzeće koje planira da nastupi na međunarodnom tržištu mora dobro da se pripremi, da izabere adekvatnu strategiju, da bude fleksibilno u poslovanju, da ima promišljen tržišni nastup, razvijen marketing program koji prati aktivnost preduzeća. Izbor odgovarajuće strategije nastupa preduzeća na inostranom tržištu utiče na dugoročnu stabilnost tržišne funkcije i određuje okvire poslovanja u inostranstvu u kojima preduzeće može uspešno da razvije svoje sopstvene mogućnosti ali i da se izloži rizicima i nesigurnosti. Dolazi do konstantnih promena u okruženju, a mi znajući za te promene biramo između različitih opcija koje stoje pred preduzećem prilikom izbora strategije nastupa na međunarodnom tržištu. Preduzeće bi trebalo da, kroz analizu zemalja ulaska kao i oblika ulaska, sagleda koje opcije imaju veći značaj sa stanovišta njegovih strateških ciljeva pri nastupu na međunarodnom tržištu. Izbor odgovarajuće strategije je ključno pitanje pred kojim se nalazi preduzeće koje želi da nastupi na inostranom tržištu.

**Ključne reči:** strategija, preduzeće, upravljanje, okruženje.

## 1. Uvod

U širem kontekstu razmišljanja i nastojanja da se razumeju dinamičke promene u međunarodnom okruženju, i prevaziđu određeni problemi operacionalizacije vizije i strategijskih zamisli savremenih preduzeća, ovaj rad čini pokušaj da se ukaže na način internacionalizacije poslovnih aktivnosti preduzeća na podlozi međunarodnog marketinga. Primena ili realizacija strategije jeste faza koja nastupa po definisanju strategije. Za efikasnu realizaciju definisane strategije neophodan je veoma pažljiv pristup jer se zahteva dobra priprema i izvođenje, mada svako preduzeće nastoji da definiše više strateških alternativa. Pri realizaciji se sprovode

---

<sup>1</sup> *Stručni rad. Primljeno u redakciju: 18.12.2013, prihvaćeno za objavljivanje: 21.05.2014*

Marko Savić, Nikola Pavlović

zadaci i akcije koji su već definisani pri formulisanju strategije. Primena definisane strategije treba da obuhvati sledeće zadatke (faze): a) izbor odgovarajuće organizacione strukture za realizaciju strategije, b) izbor rukovodioca tima, c) određivanje tima i formiranje tima za realizaciju strategije, d) definisanje i obezbeđenje potrebnih resursa, kao i potrebnih finansijskih sredstava, e) izrada globalnih i operativnih planova realizacije i f) realizaciju operativnih planova i praćenje realizacije.

Prilikom realizacije strategije, definiše se odgovarajuća organizaciona struktura, gde se sa velikim uspehom koriste projektne organizacione strukture i projektne timovi sa rukovodiocem projekata. Da bi se sprovela organizacija neophodni su materijalni resursi odgovarajuće opreme i mašine odakle proizilaze potrebe za finansijskim sredstvima. Logičan sled je da se za realizaciju strategije moraju definisati globalni i operativni planovi. Za fazu realizacije mogu se primeniti različiti pristupi kao što su project management i koncept strateških promena. Prema pristupu project managementa, strategija se može posmatrati kao projekat sa svim svojim karakteristikama. Znači mora se realizovati u odgovarajućem vremenu sa odgovarajućim resursima i u okviru definisanih troškova a sve zahteva planiranje, realizaciju plaćanja i kontrolisanje. Preduzeće najčešće definiše više strategija počev od "razvoja novog proizvoda" "osvajanja novog tržišta" i "izgradnje novog pogona" do "modernizacije postojeće tehnologije" koje je moguće posmatrati kao tipične projekte. Iz ovog proizilazi da je za ovu realizaciju moguće primeniti koncept projekt menadžmenta.

Ako se primeni ovaj pristup onda je neophodno upravljati na način koji zahteva upravljanje projektima. Znači neophodno je odrediti rukovodioca projekta i formirati odgovarajući projektne tim. Za efikasnu realizaciju neophodno je izvršiti globalno detaljno i operativno planiranje vremena realizacije a potom neophodnih resursa i finansijskih sredstava. Drugi princip pri strategiji realizacije jeste koncept strateških promena.

Prvi zadatak u primeni određene strategije jeste definisanje i izbor odgovarajuće organizacione strukture, odnosno odgovarajuće organizacione jedinice koja će zajedno sa datim menadžerom, da radi na primeni izabrane strategije.

Iz ovog proizilazi da je za realizaciju ovog projekta neophodno poznavati savremeni strategijski koncept međunarodnog marketing upravljanja tj. međunarodnog marketing menadžmenta.

Imajuću pomenuto u vidu, rad je strukturiran u tri celine. U prvom delu ukazuje se na različite oblike i forme internacionalizacije preduzeća na međunarodnom tržištu, nakon istraživanja tržišta, segmentacije i odabira tržišta za nastup. U drugom delu rada ukazuje se na način pozicioniranja

preduzeća na odabranom inostranom tržištu, vodeći računa o snazi konkurencije i zahtevima potrošača na istom. Ukazuje se na čitav spektar različitih marketing strategija koje kompanije razvijaju u zavisnosti od definisanih ciljeva u nastupu ali i od pozicioniranosti konkurencije i očekivanja potrošača. U trećem delu rada ukazuje se na savremeni međunarodni marketing kontekst čija pravila međunarodno orijentisane kompanije uvažavaju kao pretpostavku za uspešan nastup.

## **2. Strategija internacionalizacije preduzeća**

### **2.1 Segmentacija tržišta**

U izvornom značenju segmentacija tržišta označava identifikovanje ciljne grupe potrošača bez obzira na geografski prostor. To znači da međunarodni marketing najčešće pruža dodatnu dilemu: istraživati ciljno nacionalno, regionalno ili globalno tržište ili istraživati tržišni segment potrošača.

Izbor strategije istraživanja zavisi od ciljeva organizacije, ali i sama tržišta diktiraju neka pravila. Naime, bogatija i razvijenija tržišta u kojima se uočava rast dohotka i povišenje obrazovanja diversifikuju i potrošače. To znači da je na takvim tržištima segmentacija poželjniji metod. U takvim tržištima dolazi do specijalizacije privrednih subjekata i fokusiranju na određeni tržišni segment potrošača. Pri definisanju određenog segmenta marketing istraživači moraju dati odgovor na 3 pitanja:

- ko čini segment
- šta su osnovne potrebe segmenta
- kako zadovoljiti potrebe segmenta

U početnoj fazi segmentacija podrazumeva i utvrđivanje racionalnosti postupka s obzirom da segment može biti nedovoljne veličine pa samim time ne zavređuje trud i trošak. Uz navedene aspekte, segmentacija podrazumeva i analizu konkurencije. U završnoj fazi segmentacija podrazumeva izradu marketing miksa i kontrolu utrošenih sredstava.

Dakle, da bi jedan segment potrošača bio interesantan a izrada marketing miksa specijalno za njega opravdana, potrebno je da bude:

- dovoljno veliki, to jest rentabilan
- dostupan
- merljiv, to jest odrediv
- stabilan

U širem značenju segmentacija se može posmatrati kroz dva koncepta. Bazični je mikrosegmentacija na osnovu karakteristika kupaca, a širi makrosegmentacija na osnovu karakteristika zemalja.

## **2.2 Strategija internacionalizacije**

Nakon istraživanja i analiza preduzeće treba da odredi tip strategije pomoću koje će se predstaviti inotržištim. Ta strategija zavisi kako od svojstava tržišta ili segmenta kome preduzeće pristupa, tako i od samih karakteristika i moći preduzeća. U suštini postoje 3 osnovne alternative:

- Izvozna strategija
- Kooperativna strategija
- Investiciona strategija

## **2.3 Izvozna strategija ulaska na inotržište**

Izvoz se smatra najbržim i najjednostavnijim načinom ulaska na strano tržište. Proizvodnja u celini ostaje u granicama domaćeg tržišta, a deo prodaje se plasira u inostranstvu. Važno je napomenuti da marketinški pristup izvozu predstavlja nešto sasvim drugo od klasičnog izvoznog poslovanja. Naime, izvozni marketing polazi od potreba stranih kupaca, a ne od unapred datog proizvoda ili usluge koji nudi. Izvozna varijanta ulaska na strano tržište je vrlo razgranata i diversifikovana. Tri osnovne grupe izvoznih strategija su: bazične, partnerske i vezane. Bazične varijante izvoza mogu biti direktne ili indirektne u zavisnosti od toga ko se pojavljuje kao posrednik ili prodavac na stranom tržištu.

## **2.4 Kooperativne strategije ulaska**

Kooperacija se uspostavlja umesto konkurencije i konfrontacije. Najčešći oblici ovog tipa strategija su ugovori o licenci i franšizingu. To je ugovorni prenos prava za korišćenje određenih dobara, tehnologije, inovacija, know how.

Druga varijanta kooperativnih strategija je funkcionalna proizvodno-poslovna saradnja. Karakteristične forme su: ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja, kooperativna montažna proizvodnja, dugoročna proizvodna kooperacija. Treća varijanta su saradnje na projektnom principu kroz učešće u investicionim i razvojnim projektima.

## **2.5 Investicione strategije**

Tipični primeri investicionih strategija internacionalizacije preduzeća su: grinfild, braunfild, zajednička ulaganja, merdžeri, akvizicije, međunarodne strategijske alijanse i druge. Ovakvu vrstu strategija primenjuju uglavnom multinacionalne kompanije koje imaju velike finansijske i organizacione potencijale. Osnovne prednosti koje pružaju direktne investicije u inostranstvu mogu biti sirovinske (pristup jeftinijim sirovinama), troškovne (jeftinija cena proizvodnje), ili zbog dublje ili lakše penetracije na inostrani tržište. Ulaganja u inostranstvu pružaju mogućnost boljeg istraživanja tržišta, kao i bolje kontrole poslovanja. Važno je pomenuti da direktnim investicijama u inostranstvu firma nadalje posluje kao domaća što joj omogućava prevazilaženje otpora države i potrošača, uz dobijanje poreskih olakšica.

Za razliku od grinfild investicija koje podrazumevaju investicije u ledinu, akvizicije i merdžeri podrazumevaju preuzimanje kontrole nad postojećim preduzećima. Merdžeri su obično mnogo jeftiniji način investiranja i podrazumevaju razmenu hartija od vrednosti bez upotrebe gotovine.

### 3. Upravljanje poslovanjem u inostranstvu

Današnje poslovno okruženje odlikuje se procesom globalizacije i ekonomske liberalizacije. Ovi procesi obuhvatili su većinu država, osim manjeg broja koje tvrdo istrajavaju na principima socijalističkog društvenog uređenja i/ili ekonomskog nacionalizma. Proces globalizacije karakteriše sve veća povezanost nacionalnih ekonomija, stvarajući na taj način multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih i političkih entiteta koji funkcionišu na principu „spojenih sudova“. Može se konstatovati da se današnje poslovno okruženje odlikuje globalnom konkurencijom koja od svakog učesnika iziskuje strategijski pristup pri donošenju poslovnih odluka.

Neuvažavanje ili negiranje izmenjenog konkurentskog okruženja, koje se odlikuje radikalnim, turbulentnim i teško predvidivim promenama, dovodi do konkurentске inferiornosti. Novi poslovni ambijent je sa jedne strane kreirao obilje poslovnih prilika, dok je sa druge strane zaoštrio konkurenciju i izloženost preduzeća raznim vrstama rizika. Na novo poslovno okruženje preduzeća su reagovala internacionalizacijom aktivnosti, nastojeći da iskoriste ukazane poslovne prilike, i formiranjem mreža strateških partnerstava, u cilju aktivnog upravljanja rizikom.

Najveći broj država koje su imale krajnje restriktivan odnos prema inostranim investicijama su nakon krupnih socio – ekonomskih i političkih promena tokom 90-ih godina prošloga veka, liberalizovale regulativu za

strane investitore. Ova nekada „nedostupna“ tržišta su odjednom postala dostupna inostranim investitorima. Mnoge od ovih država se i dalje odlikuju visokim političkim i socijalnim rizikom. I pored značajne izloženosti političkom i socijalnom riziku inoinvestitori su na ova tržišta uložili stotine milijarde USD. Odlukama o investiranju prethode detaljne analize izloženosti, kao i kreiranje strategija upravljanja političkim i socijalnim rizikom. Jedna od mera u okviru strategije upravljanja političkim i socijalnim rizikom predstavlja partnersko povezivanje na investicionoj osnovi. Partneri ovim putem vrše podelu neophodnih finansijskih sredstava za ulaganje, čime se značajno umanjuje izloženost riziku. Udruživanjem informacija, znanja i kontakata kompanije stvaraju bolju bazu za zajedničko upravljanje rizikom.

### **3.1 Razvojna strategija pozicioniranja kompanija na inostranim tržištima**

Svaki proizvod ili usluga moraju imati jasno određen položaj na tržištu. Položaj u mislima potrošača predstavlja složeni skup percepcija, dojmova i osećaja po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugoga.

Preduzeća se trude da pozicioniranje ne prepuste slučaju, već kreiraju marketinške strategije koje njihovim proizvodima ili uslugama daju najveću prednost na odabranom ciljnome tržištu. Strategija pozicioniranja kreira naklonost potrošača prema proizvodu i potrošačima i olakšava izbor proizvoda. Upravo iz tog razloga, svako preduzeće postavlja pitanje: «Zašto ciljna grupa potrošača kupuje ili ne kupuje proizvod ili uslugu?». Preduzeća moraju da odaberu načine po kojima će se razlikovati i isticati od konkurencije.

Svaka razlika mora zadovoljiti sledeće kriterijume:

1. važnost (visokovredna pogodnost),
2. isticanje (nudi proizvod na bolji ili drugačiji način),
3. superiornost,
4. komunikativnost,
5. nemogućnost jednostavnog kopiranja,
6. moguća priuštivost i
7. profitabilnost.

Strategija pozicioniranja sledi nakon što preduzeće utvrdi na kojem ciljnom tržištu želi da deluje. Nakon toga određuje poziciju koju želi da ostvari na tom tržištu. Ponuda preduzeća sastoji se od kombinacije elemenata marketinškog miksa kojom nastoji da zadovolji želje i potrebe na tržištu. Svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju. U slučaju jogurta naprimer, postoje marke koje su pozicionirane kao zdravije,

svežije, s velikim komadima voća ili prirodnije. Izbor karakteristika i njihovo naglašavanje daje lični pečat marki proizvoda i čini je prepoznatljivom (ovo ćemo objasniti potpuno kroz brend u marketingu). Strategija pozicioniranja uspostavlja različitost čak i unutar istog tržišta i često definiše marku pomoću jedne reči: Volvo znači sigurnost, BMW sportski duh i vrhunske performanse, Mercedes predstavlja luksuz, dok Porsche označava najbolji mali sportski automobil. Može se dogoditi da ista marka automobila bude pozicionirana na drugi način u različitim zemljama. Kako? Volvo u Americi označava «siguran», a na meksičkom tržištu predstavlja «trajan» automobil<sup>2</sup>.

Potrošači najlakše pamte proizvode ili usluge koji su prvi na rang listi, odnosno one koje nazivamo «broj jedan». Preduzeća trebaju da odluče koliko i koje osobine proizvoda će promovisati: najbolji kvalitet, najnižu cenu, najveću vrednost, najmoderniju tehnologiju i slično. Ukoliko na tržištu već postoji «broj jedan» u delatnosti, poduzeća mogu odlučiti odabrati dva ili više atributa koja žele povezati sa svojim proizvodom u mislima potrošača. Na primer, u tom slučaju tonik za lice možemo pozicionirati na osnovu tri koristi koje nudi potrošačima: temeljito čišćenje, hidratacija lica i osveženje kože.

Marke koje nisu «broj jedan» trebaju da odaberu atribut i budu broj jedan prema tom atributu. P. Kotler navodi kako je farmaceutska kompanija u Americi pozicionirala svoj novi lek kao «najbrži u olakšavanju tegoba», a novi konkurent je pozicionirao svoju marku kao «najbezopasniju». Za očekivati je da će svaki konkurent privući one potrošače koji daju prednost njegovom najvažnijem atributu.

Prema knjizi «Strategija marketinga», autora N. Renko, u strategiji pozicioniranja vrlo često se koriste sledeći kriterijumi<sup>3</sup>:

1. opipljive karakteristike proizvoda (npr. trajnost)
2. neopipljive karakteristike proizvoda (npr. brže delovanje sredstva za čišćenje)
3. koristi koje potrošači imaju od proizvoda (npr. pasta za zube protiv krvarenja desni)
4. niske cene
5. upotreba ili primena proizvoda
6. vezivanje poznate osobe uz proizvod (npr. Britney Spears i Pepsi)
7. stil života ili lični pečat (npr. povezivanje osobnosti i auta kojeg osoba vozi)

---

<sup>2</sup>Kotler, P., Keller, K. L., "Marketing Management", Pearson Education Inc, Prentice Hall. New Jersey, 2006. str.73

<sup>3</sup>Renko, N. , "Strategije Marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, 2005. str. 237

8. zemlja porekla (npr. francuska vina, italijanske cipele i slično).

Pozicioniranje se može odnositi na stvaranje imidža preduzeća, kategoriju proizvoda, liniju proizvoda ili marku, a proces oblikovanja strategije pozicioniranja sastoji se od sledećih faza:

1. *Identifikacija konkurentskih proizvoda ili marki proizvoda:* U ovoj fazi preduzeća analiziraju percepciju potrošača o kategoriji proizvoda koje zadovoljavaju istu osnovnu potrebu kao proizvod koji proizvođač tek uvodi na tržište i različitim markama za istu kategoriju proizvoda. Na primer, preduzeće koje uvodi nove gume za žvakanje, mora da se u svojim analizama bavi i kategorijom proizvoda koji zadovoljavaju istu osnovnu potrebu npr. bombone.
2. *Identifikacija kriterijuma za pozicioniranje:* Pozicioniranje se može temeljiti na fizičkim obeležjima proizvoda, koristima koje pruža potrošaču, upotrebi ili surogatu. Surogat predstavlja razlog zbog kojeg je proizvod ili usluga kompanije najbolja («zato jer se sastoji od...», «zato jer je dizajniran za vas...»). Svaka kompanija treba da ostvari konkurentsku prednost pružajući veću vrednost ciljnom segmentu u odnosu na konkurenciju.
3. *Analiza postojeće pozicije na tržištu:* Kako bi preduzeće shvatilo motive i ponašanje potrošača na tržištu i spoznalo koji položaj zauzima i njihova marka temeljem određujućih obeležja, potrebno je organizovati istraživanje tržišta kojim se postiže bolje shvatanje načina kako potrošači percipiraju proizvod ili uslugu.
4. *Izbor strategije pozicioniranja:* Neki autori poput Ries i Trout preporučuju strategiju jačanja vlastitog položaja u mislima potrošača, pokrivanje neosvojenog položaja na tržištu te depozicioniranje ili repozicioniranje konkurencije na način da se strategija usmerava na oslabljivanje položaja konkurentskih proizvoda ili usluga.
5. *Lansiranje strategije pozicioniranja:* Kada preduzeće odabere strategiju, mora da jasno i uverljivo komunicira sa potrošačima. Stručnjaci objašnjavaju da je jednostavnije kreirati strategiju pozicioniranja, nego je uspešno primeniti na tržištu. Upravo iz tog razloga važno je ozbiljno pristupiti lansiranju strategije pozicioniranja i kontinuirano je prilagođavati stalno promenjivom marketinškom okruženju.
6. *Merenje efikasnosti strategije pozicioniranja:* Istraživanje ponašanja potrošača može rezultovati korisnim informacijama za oblikovanje strategije pozicioniranja. Testirajući proizvod na reprezentativnom uzorku potrošača moguće je utvrditi koji su kriterijumi najvažniji pri odabiru proizvoda.

Strategija pozicioniranja zahteva posebnu pažnju i pristup, ali moguće je da se tokom primene dogode i greške. Moguće je potpozicioniranje, u

slučaju kada potrošači ne znaju ništa o marki proizvoda, zatim prepozicioniranje, kada potrošači imaju usku sliku o marki proizvoda što možemo ilustrovati sledećim primerom: proizvođač sireva proizvodi samo skupe sireve, a u ponudi nema i cenovno povoljnije proizvode. Pobrkanost pozicioniranje nastaje kada potrošači zamene ili u potpunosti ne prepoznaju karakteristike proizvoda u odnosu na proizvode konkurencije. Sumnjivo pozicioniranje događa se kada potrošači ne veruju tvrdnjama koje iznosi kompanija o određenom proizvodu.

Najuspešnije pozicioniranje ostvaruju one kompanije koje su otkrile kako kontinuirano imati jedinstvenu ponudu na tržištu koju konkurencija ne može kopirati. Do sada niko nije uspešno imitirao Ikeu ili Harley Davidsona. Međutim, ni jedno pozicioniranje ne deluje zauvek. Iz dana u dan dolazi do promena u navikama potrošača, napretku tehnologije, konkurentskim strategijama i ekonomiji uopšteno. Kompanije da bi se izborile za svoj deo tržišta imaju zadatak da kontinuirano i pažljivo procenjuju svoje najvažnije marke i prilagođavaju se novim uslovima na tržištu.

### **3.2 Strategija nastupa kompanije na međunarodnom tržištu**

Specifične karakteristike pojedinih zemalja, kao i mogućnost ekspanzije na pojedinim tržištima, integralno utiču na strategiju ulaska na konkretno međunarodno tržište. Odluke se odnose na to da li izvoziti, sklopiti licencne ugovore ili sporazume o franšizi. Pitanja kao: opredeliti se za zajednička ulaganja ili osnovati svoje odeljenje na tržištima na kojima se želi plasirati proizvod, usko su povezane sa odlukama o izboru same zemlje. Iako su, u principu, ovo odvojene odluke, one se ne mogu posmatrati odvojeno.

Osobine određene zemlje, kao što su: veličina, stopa rasta, stepen političke stabilnosti, uslovi poslovanja i postojeća infrastruktura, utiču na spremnost menadžmenta da usmeri resurse u datu zemlju ili tržište, kao i na izbor načina ulaska na njih. Mala tržišta se, na primer, često bolje opslužuju prodajom licenci ili izvozom. Ako se menadžment kompanije odluči za ulazak na tržište u zemljama visokog rizika, onda je potrebno da se ograniče resursi koji treba da se usmere u te zemlje. U ovakvim slučajevima, kompanija se može opredeliti za prodaju licenci ili zajedničko ulaganje sa inostranim partnerom i sl.

Na odluku o načinu plasiranja proizvoda na određenom tržištu utiču i faktori kao što su: karakteristike proizvoda, priroda tražnje, trgovinske barijere, ciljevi menadžmenta i dr. Na primer, kabasti proizvodi male vrednosti zahtevaju proizvodnju u blizini tržišta radi smanjenja troškova

transporta. Carine i druge trgovinske barijere, takođe su bitan faktor koji utiče na odluku o načinu ulaska na međunarodno tržište.

U zavisnosti od navedenog, kompanija može svoju strategiju ulazka na međunarodno tržište sprovesti na neki od sledećih načina<sup>4</sup>:

- Izvoz (indirektan, direktan ili kooperativan),
- Ugovorni ili licencni aranžmanii franšizing,
- Zajednička ulaganja i
- Osnivanja sopstvenih podružnica preuzimanjem lokalnih kompanija u stranoj zemlji ili osnivanje podružnica „startom od nule“.

Svaki od navedenih načina međunarodne ekspanzije ima argumente i za i protiv, a za koji od navedenih načina će se neka kompanija odlučiti zavisi, pre svega, od zadataka koje je kompanija sebi postavila i njenih mogućnosti, kao i od uslova koji vladaju na globalnom i ciljnom tržištu.

### 3.3 Strategije standardizacije i adaptacije

Jedna od ključnih odluka u planiranju strategije međunarodnog marketinga je da li marketing aktivnosti treba standardizovati za primenu u svim zemljama, ili ih prilagoditi naročitim zahtevima različitih tržišta ili zemalja. Strategija standardizacije podrazumeva jedan odnos prema čitavom svetskom tržištu, ignorisanjem bilo kakvih očiglednih (ili prividnih) regionalnih, kulturnih ili nacionalnih razlika, i "prosleđivanje" kompanijinih izlaza na sasvim isti način u svim zemljama. Ciljne grupe čine potrošači sa jednakim stavom i kupovnim navikama u svim zemljama. Stepem u kojem strategija standardizacije može biti dobro prihvaćena u velikom broju različitih zemalja zavisi od karakteristika konkretnog proizvoda koji se u njima plasira. One se odnose na to da li proizvod<sup>5</sup>:

- Zadovoljava iste potrošačke potrebe;
- Koriste isti tipovi potrošača;
- Može da se proda po približno istim cenama;
- Može da se promoviše preko istog medija;
- Potrošači procenjuju korišćenjem istih kriterijuma;
- Kupuju potrošači sa približno istim prihodima;
- Potrošači kupuju istom učestalošću, istim količinama ili pakovanjima isl.;

---

<sup>4</sup>Filipović, Vinka, Marketing menadžment, FON, Beograd, 2009. str. 165

<sup>5</sup>Bennett R.: "International Marketing", Kogan Page, London, 1995. str. 86

## Strategija nastupa preduzeća na međunarodnom tržištu

- Kupuju članovi porodice sa tipično porodičnom ulogom i statusom; itd.

Sa druge strane, strategijom adaptacije "svaki segment međunarodnog tržišta tretira se kao zasebno, individualno tržište s mnoštvom specifičnosti koje proizlaze upravo iz domena kulture jednog naroda, a koji se ne smeju prenebegavati radi veće ekonomičnosti, već im se treba i mora prilagoditi"<sup>6</sup>.

Uporedne karakteristike strategije standardizacije i strategije prilagođavanja proizvoda lokalnim običajima prikazane su u tabeli.

**Tabela 1:** Uporedne karakteristike strategije standardizacije i strategije adaptacije<sup>7</sup>

Karakteristike	Strategija standardizacije	Strategija adaptacije
Akcentat	na sličnostima	na razlikama
Osnovna tržišna opredeljenja	tržišna diverzifikacija proizvodna specijalizacija geocentrična orijentacija	tržišna koncentracija penetracija tržišta policentrična orijentacija
Pretpostavka	homogenost tražnje	heterogenost tražnje
Veličina tržišta	nije bitna	velika i perspektivna
Ciljni segment	globalni i grupisani segmenti	pojedinačni tržišni segmenti
Interno-eksterna uslovljenost	pretežno interna (proizvodno-poslovna opredeljenja)	pretežno eksterna (tržišno-regulativni uslovi)
Odnos prema troškovima	smanjivanje troškova po tržištu i proizvodu	povećavanje troškova po tržištu i proizvodu
Marketing efekti	jedinstven imidž ekonomija obima maksimiziranje ukupnog dohotka bolje korišćenje sopstvenih resursa i ideja bolje planiranje i kontrola povećavanje cenovne konkurentnosti	fleksibilnost maksimiziranje prodaje maksimiziranje dohotka po tržištu bolje korišćenje tržišnih prilika bliži kontakt sa potrošačima povećavanje necenovne konkurentnosti
Osnovni nedostatak	Rigidnost	veliki troškovi

<sup>6</sup>Jović M.: "Međunarodni marketing", Savremena administracija, Beograd, 1990. str. 95

<sup>7</sup>Czinkota M.R, Ronkainen I.A: "Global Marketing", The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishers, Fbrt Worth, 1996. str. 211

### 3.4 Strategija proizvoda i promocije

Prilikom izlaska na međunarodno tržište, kompanija veoma često usklađuje, ili čak međusobno uslovljava, donošenje odluka o proizvodu i donošenje odluka o promociji. Matricom na sledećoj slici prikazno je pet mogućih strategija, rangiranih od potpune standardizacije proizvoda i promocije, do njihovog potpunog reformulisanja.

**Tabela 2:** Strategije odnosa proizvoda i promocije<sup>8</sup>

		Proizvod		
		Isti	Različit	Razvoj novog proizvoda
1	Ista	Jedinstvena ekstenzija	Adaptacija proizvoda	Inovacija proizvoda
	Različita	Adaptacija komunikacije	Dvostruka adaptacija	Inovacija plasmana

Jedinstvena baza predstavlja potpuno standardizovanu strategiju nastupa. Nakon što je jednom determinisana formula nastupa na inostranom tržištu, ona ostaje nepromenjena bez obzira na heterogenost tržišta zemalja u kojima organizacija plasira svoj proizvod. Obezbeđuje sniženje nivoa troškova i karakteristična je za manje kompanije.

Adaptacija proizvoda je strategija kojom se proizvodi prilagođavaju zahtevima lokalnih tržišta, dok promocija ostaje nepromenjena i bazirana na standardnim načelima. Najčešće je usvajaju proizvođači hrane.

Adaptacija komunikacije predstavlja strategiju baziranu na izdiferenciranoj promocijskoj strategiji za proizvode koji zadržavaju nepromenjene karakteristike. Promocijska strategija se prilagođava tržištima na kojima se nalaze potrošači različite vere, kulture, kupovnih navika i sl. Adaptacija promocijskih poruka može biti uslovljena i drugačijim zakonskim regulativama u različitim zemljama. Primeri proizvoda čiji je plasman praćen ovom strategijom su: alkoholna pića, dečji proizvodi, i dr.

Dvostruka adaptacija podrazumeva promenu obeležija proizvoda i formulisanje različitih promocijskih strategija za nastup na tržištima različitih zemalja. Ovakva strategija zahteva veći obim troškova marketinških istraživanja i drugih razvojnih procesa, ali u najvećem broju slučajeva obezbeđuje jedinstvene tržišne niše i visok nivo profitne stope. Karakteristična je za proizvođače računara i pratećih komponenti.

---

<sup>8</sup>Bennett R.: "International Marketing", Kogan Page, London, 1995. str. 186

Inovacija proizvoda primenjuje se za dostizanje konkurentne prednosti ili u situacijama kada je potražnja za postojećim proizvodima u padu i kada ni njihova modifikacija nije dovoljna da bi se odgovorilo na zahteve potrošača. Strategija novog proizvoda predstavlja strategiju sa visokim stepenom rizika, ali su i šanse povećane u znatnom stepenu. Ova strategija uobičajena je za proizvođače gaziranih pića.

Inovacija plasmana predstavlja strategiju koja je logična nadgradnja strategije inovacije proizvoda. Najčešće je diferencijacija promocijskih aktivnosti bazirana upravo na činjenici da se nudi potpuno novi proizvod. U automobilskoj industriji ova strategija je najčešća.

### **3.5 Marketinška strategija u međunarodnom konkurentskom pozicioniranju**

Nakon identifikovanja i analize glavnih konkurenata, kompanija treba da definiše konkurentsku marketinšku strategiju, kojom će moći da obezbedi konkurentnu poziciju svoje ponude i najaču moguću konkurentnu prednost. Ne postoji jedinstvena marketinška strategija koja je optimalna za konkurentsku pozicioniranost na međunarodnom tržištu. Svaka kompanija mora utvrditi svoju svrhu poslovanja na međunarodnom tržištu, svoje marketinške i poslovne ciljeve, snage, slabosti, mogućnosti i ograničenja i na osnovu svega toga formulisati adekvatne i specifične marketinške strategije, najčešće potpuno različite od konkurencije a neretko i unutar jedne kompanije. Različite strategije mogu biti razvijene za različite poslove, inostrana tržišta ili proizvode.

Postoji čitav spektar različitih marketinških strategija koje kompanije razvijaju za svoj nastup na međunarodnom tržištu i kojima mogu uticati na međunarodno tržište. Jedan pristup je izgraditi mrežu kako bi se proširio lanac vrednosti, koristeći alijansu partnerstva; druga strategija za jačanje konkurentne pozicije je primena elektronske trgovine i Internet marketinga, kao sredstva za redukciju troškova, povećanje pristupa potrošačima i širenje obima tržišta itd.

Generalno, svaka kompanija ima svoje specifičnosti i svako tržište u međunarodnom okruženju je jedinstveno. Ciljevi i resursi konkurentskih kompanija na istom inostranom ciljnom tržištu će se razlikovati. Neke kompanije su velike, neke male; neke poseduju zavidni nivo finansijskih sredstava, a neke oskudne fondove; neke su tradicionalne i utemeljene, druge nove i nepoznate; neke će težiti rastu tržišnog učešća, a druge dugoročnim zaradama itd. U skladu sa tim, kompanije će težiti da zauzmu različite konkurentne pozicije na ciljnom tržištu.

Marko Savić, Nikola Pavlović

Konkurentska pozicija na međunarodnom tržištu, koju zauzima kompanija će direktno uticati na njene mogućnosti da zadovolji potrebe ciljnih potrošača i da postigne svoje korporativne ciljeve. Konkurentska pozicija je precizna i opisuje vezu koju kompanija ima sa ciljnim tržištem. Uslovljena je pozicijama konkurenata na tom tržištu, a istovremeno predstavlja uticajni faktor njihovih pozicija na istom tržištu.

U širem značenju, konkurentska pozicija se procenjuje na osnovu onih dimenzija koje ukazuju na određene performanse međunarodnog tržišta: godišnji prihod od prodaje, tržišno učešće, imidž proizvoda i imidž kompanije, profitne performanse (nivo investiranja, troškovi, margine, cene i produktivnost), koje mogu biti poređene sa konkurentskim.

Brown<sup>9</sup> je ukazao na to da konkurentska pozicija predstavlja integraciju nekoliko ključnih dimenzija:

- Industrije u kojoj kompanija posluje i strukture tržišta,
- Strateške pozicije kompanije,
- Pozicije kompanije na tržištu i
- Pozicije resursa kompanije.

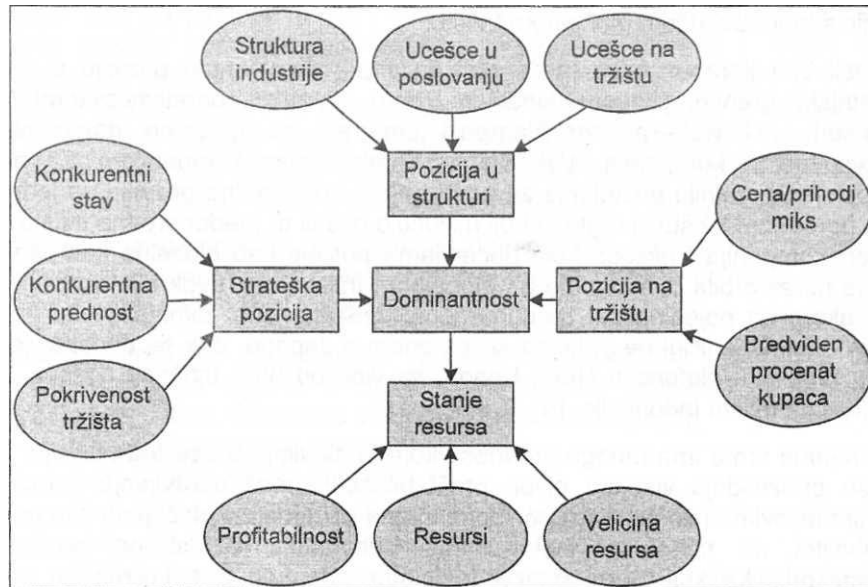
Ove dimenzije su klasifikovane kao:

- Strukturalne,
- Strateške,
- Tržišne i
- Resursne.

Relativna poslovna snaga ili slabost kompanije u svakoj od ovih dimenzija, obezbeđuje njenu odgovarajuću međunarodnu konkurentsku poziciju i ukazuje na polja ranjivosti i potencijalne strategije za poboljšanje. Model konkurentске pozicije koju je predložio Brown prikazan je na slici.

---

<sup>9</sup>Toyne B. and Walters P. G.: "Global Marketing Management", Allyn and Bacon, Boston, 1999. str. 163



**Slika 1:** Model konkurentske pozicije<sup>10</sup>

Predstavljeni model obezbeđuje okvir za procenjivanje relativne dominacije određenih strateških pravaca na određenom međunarodnom tržištu ili industriji, u skladu sa konkurentskom pozicijom, na osnovu koje bi konkurentske marketinške strategije mogle biti procenjene, razvijene i primenjene.

Po Brown–ovom modelu kompanija treba da analizira svoju poziciju po svakoj od predložene četiri dimenzije i na osnovu toga razvije marketinšku strategiju za jačanje postojeće pozicije ili repozicioniranje na inostranom ciljnom tržištu. Na globalnom tržištu kompanija može imati poziciju:

- Dominantne kompanije,
- Kompanije lidera,
- Kompanije izazivača,
- Kompanije sledbenika i
- "Niša" kompanije.

### 3.6 Dominantna pozicija kompanije na ino tržištu

Karakteristika koja razlikuje dominantnu kompaniju od ostalih je to da ona ima značajno veće tržišno učešće od sledećeg konkurenta na globalnom tržištu. Na kraći rok, ova konkurentska pozicija mogla bi biti

<sup>10</sup>Toyne B. and Walters P. G.: "Global Marketing Management", Allyn and Bacon, Boston, 1999. str. 167

skoro nesavladiva, posebno kada, u konkretnoj industriji, postoje efektivne barijere za ulazak na međunarodno tržište. Ipak, nijedna dominantna firma nije neranjiva na duži period, pa i njene marketinške strategije moraju biti bazirane na razumavanju područja ranjivosti, kao i na izvorima snage. Osnovni cilj dominantne firme je da održi ili čak ojača svoju konkurentsku poziciju na sadašnjem i svakom redefinisanim budućem globalnom tržištu.

Za mali broj kompanija se može reći da imaju dominantnu poziciju u svojoj industrijskoj grani na čitavom globalnom tržištu. Microsoft operativni sistemi, Intel procesori i Hewlett–Packard štampači smatraju se globalno dominantnim proizvodima, a kompanija Walt Disney dominantnom kompanijom. Za neke kompanije je realnije nastojanje za postizanjem dominantne pozicije na jednom međunarodnom tržištu ili regionu koji uključuje dva ili tri međunarodna tržišta. Na primer, kompanija Eriksson koja decenijama posluje kao globalna kompanija i koja je neretko bila dominantna na globalnom tržištu, nije uvek bila dominantna na svakom od pojedinačnih međunarodnih tržišta. Njena dominacija na tržištu fiksnih telefona u Kini ne poklapa se sa onom u Japanu, dok se dominacija na tržištu mobilnih telefona u Hong Kongu, sa više od 60% tržišnog učešća, nije ispoljila i na tržištu Indonezije<sup>11</sup>.

Dominantna firma ima mnogo prednosti koje je stavljaju u zavidnu poziciju, kao što su proizvodnja visokog nivoa profitabilnosti i moć upravljanja pojedinim tržišnim uslovima i konkurencijom. Dominantna kompanija uobičajeno ima najviši kredibilitet na tržištu i visoku stopu prihvatanja od strane javnosti i kupaca/korisnika koji njene proizvode/usluge vide kao one kojima se može verovati, čime se obezbeđuje mogućnost upravljanja tokom i vremenom uvođenja novih proizvoda, stepenom njihove penetracije i povlačenjem zastarelih proizvoda.

Dominantna firma takođe ima mogućnost da značajno utiče na konkurentsku evoluciju. Sadašnja dominacija Microsoft–a sa Windows operativnim sistemom i primenom programa kao što je Microsoft Office, omogućuje mu da rukovodi evolucijom tržišta i da upravlja konkurencijom. Nedavna promocija Viste, postavila je visoko dominantne globalne standarde. Microsoft je uspeo da sklopi alijanse sa potencijalno pretećim konkurentima kao što su Apple i Oracle i istovremeno koristi strategije penetracije na tržišta na kojima nastoji da održi konkurentsko nadmetanje sa Lotus–om koji je u vlasništvu IBM–a.

---

<sup>11</sup>Filipović, Vinka, Marketing menadžment, FON, Beograd, 2009. str. 324-330

Strukturalna pozicija učešća na tržištu je jedna od individualnih dimenzija dominacije. Dominantna firma ima značajno veće učešće na tržištu od svih ostalih konkurenata. Strukturalna učešća može biti jedna od monopolističkih dominacija, kao što je slučaj sa Microsoftom i Intelom. Pretnja za kompanije koje su dominantne po tržišnom učešću je u pojavom novih učesnika i supstituta, kao i u postojećim rivalima.

Pozicija dominantne kompanije može biti zasnovana na liderstvu u različitim kategorijama, a neretko je to pozicija koja se istorijski gradi prvim mestom u mislima potrošača. Gillette je sinonim za brijače, Pampers za pelene, Nescafe za instant kafu i sl. Uobičajeno, dominantna kompanija postiže konkurentnu prednost na međunarodnom tržištu u obe dimenzije: u troškovima i u diferencijaciji, kao što je to slučaj sa kompanijom Procter & Gamble. Isto tako, dominantne kompanije postižu svoju poziciju ponudom superiorne vrednosti za kupce, u formi visoko opažajnih koristi i visokih troškova ili visoko opažajnih koristi sa niskim troškovima. Google i Yellow Pages, na primer, imaju visoku tržišnu poziciju, zato što korisnicima i kupcima nude superiornu vrednost po principu "sve na jednom mestu". Postoje i kompanije koje svoju dominantnu poziciju postižu kombinacijom visokog kvaliteta proizvoda i niskih cena. Cadburys, na primer, drži ovu poziciju na australijskom i novozelandskom tržištu čokolade. Neosporna je i dominantna pozicija kompanije Coca-cola, zasnovana na marketinškoj strategiji u kojoj dominira instrument promocije, o čemu svedoči i to što je Coca-cola globalni simbol Deda Mraza obojila u svoje korporativne boje, a i slogani poput: "Uvek Coca-cola", "Prava stvar" i sl.

Strategije međunarodnog marketinga dominantnih kompanija, mogu biti: ofanzivne ili defanzivne. U praksi, dominantne kompanije usvajaju i integrišu ofanzivne i defanzivne strategije.

Ofanzivne strategije predstavljaju pretnju konkurentima i osnovni cilj je povećanje tržišnog učešća i ugrožavanje pozicije konkurenata osvajanjem njihovih ključnih tržišta. Ofanzivne strategije podrazumevaju<sup>12</sup>:

- Inovacije proizvoda, pakovanja i usluge, » Razvoj novih tržišnih segmenata,
- Redefinisanje tržišta radi proširenja njegovog obima i pozicioniranje proizvoda konkretnije od supstituta,
- Tržišni razvoj kroz raznolikost proizvoda i distribucije radi proširenja upotrebe i raspoloživosti,
- Međunarodna ekspanzija itd.

---

<sup>12</sup>Ibidem

Defanzivne strategije podrazumevaju<sup>13</sup>:

- "Blokiranje" konkurenata jačanjem robne marke, širenjem distribucije i snižavanjem cena u cilju umanjavanja njihovih tržišni učešća i potencijalnih profita,
- Korišćenje specifičnosti lokalnih zakonskih regulativa, poreza, uvoznih kvota ili sudskih akcija, u cilju snižavanja svojih troškova itd..

### 3.7 Liderska pozicija na ino tržištu

Većina međunarodnih tržišta ima priznatog tržišnog lidera. Tržišnom lideru se mogu ili ne moraju diviti i poštovati ga, ali mu druge kompanije priznaju lidersku poziciju. Neki od najpoznatijih lidera u okviru određenih međunarodnih tržišta su: Toyota (automobili), Kodak (fotografija), Dell (mikrokompjuteri), Microsoft (softveri), Cadbury (čokoladne poslastice), Coca-Cola (osvežavajuća pića), McDonald's (brza hrana), Gillette (brijači) itd.

Strategije tržišnog lidera zahtevaju delovanje na tri fronta:

1. Kompanija mora pronaći načine za širenje tržišta;
2. Kompanija mora da zaštiti postojeći procenat tržišnog učešća adekvatnim ofanzivnim i defanzivnim strategijama;
3. Kompanija mora pokušati da proširi svoje tržišno učešće, čak i ako veličina tržišta ostaje nepromenjena<sup>14</sup>.

Širenje celokupnog tržišta. Vodeće kompanije najviše su na dobitku prilikom povećanja tražnje za konkretnim proizvodom, odnosno povećanja tržišta. Na primer, ako se na određenom tržištu više telefonira mobilnim telefonom, Nokia će ostvariti povećanje prodaje svojih mobilnih aparata, a s obzirom na svoju lidersku poziciju na tom tržištu, prodaće više mobilnih telefona nego njeni konkurenti. Ukoliko Nokia uloži promotivne napore u povećanje stepena telefoniranja u različitim prilikama, time će sama ostvariti najveću korist. Generalno, tržišni lider treba da pronađe načine za povećanje broja kupaca/korisnika i prilika za kupovinu/korišćenje.

Zaštita tržišnog učešća. Osim nastojanja da proširi veličinu tržišta, tržišni lider takođe treba da štiti i svoje tekuće poslovanje na međunarodnom tržištu od napada konkurenta. Coca-Cola se stalno mora čuvati od Pepsi-ja, Gillette od Bic-a, Kodak od Fuji-a, McDonald's od Burger Kinga. Da bi zaštitio svoju poziciju, tržišni lider najpre mora da otkloni ili bar umanj

---

<sup>13</sup> Filipović, Vinka, Marketing menadžment, FON, Beograd, 2009. str 324-330

<sup>14</sup> Ibidem

svoje slabosti koje pružaju šanse konkurentima na međunarodnom tržištu. Potrebno je da zadrži niske troškove i cene u korelaciji sa vrednostima koje kupci traže. Lider mora da ekspeditivno pokriva nepokrivena tržišta da konkurenti ne bi to uradili pre njega i da posloje po principima da je najbolja odbrana dobar napad, a najbolji odgovor na poboljšanje pozicija konkurenata, stalne inovacije. Suštinski, lider nikada ne bi smeo da bude zadovoljan stvarima onakvim kakve jesu i mora kontinuirano da vodi industriju ka razvoju novih proizvoda i usluga, efektivnoj distribuciji i smanjenju troškova. Liderska pozicija na međunarodnom tržištu podrazumeva rastuću konkurentsku efikasnost kompanije koja uvek preuzima ofanzivu, diktira brzinu razvoja tržišta i koristi slabosti konkurenta u svoju korist.

#### **4. Međunarodno okruženje kompanija – infrastruktura i institucije**

Sa procesima internacionalizacije i globalizacije poslovanja pojačan je značaj i uticaj međunarodnog okruženja za savremena preduzeća. To se pre svega ogleda preko povezanosti međunarodne poslovne infrastrukture i institucija koje definišu okruženje međunarodnog poslovanja bez obzira na činjenicu što je on ispresecan državnim granicama i lokalnim barijerama. Možemo da kažemo da je u savremenim uslovima došlo do neophodne konvergencije ova dva nivoa u smislu jasnijeg usmeravanja lokalnih okvira u pravcu globalno prihvaćenih načela, normi i pravila koji čine širi kontekst ekonomskog i poslovnog ponašanja.

Od stepena usaglašenosti zavisiće i uslovi efikasnije ekonomske povezanosti sa svetskom ekonomijom, a samim tim dolazi do izbegavanja fizičke distance koja vodi samoizolaciji, pa i ekskomuniciranju iz (razvojno) toliko značajnih međunarodnih, ekonomskih, trgovinskih, investicionih, finansijskih i sveukupnih poslovnih tokova. Preduzeća, ali i države koje žele da ostvare usaglašenost sa svetskim ekonomskim tokovima ne smeju da ignorišu relevantne faktore i institucije međunarodne poslovne infrastrukture i okruženja. Suština se sastoji u tome da dojučerašnje domaće tržište u novoj podeli snaga i odnosa mora da se tretira kao sastavni deo globalnog svetskog tržišta. Isto tako se svetska ekonomija ne može shvatiti kao zbir pojedinačnih i potpuno zaokruženih nacionalnih tržišnih celina, nego kao skup delova jedinstvenog svetskog tržišta koje je ispresecano političkim (a ne ekonomskim) granicama u vidu pojedinih država ili grupacija država<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Todorović J., Đuričin D., Janošević S., „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna ispitivanja, Beograd, 2000. str. 238

Međunarodnu ekonomsku dimenziju, u najširem smislu, sačinjavaju faktori koji regulišu međunarodnu razmenu roba, usluga, znanja, kapitala itd. Reč je o pravilima i namerama regulisanja prakse i procedura u odvijanju aktivnosti na svetskom tržišnom prostoru sa značajnim povlasticama i implikacijama na sve učesnike tržišne utakmice u ekonomskom smislu. Države su do skora imale vodeću ulogu u definisanju ovih pravila jer su svoju trgovinsku politiku u odnosu na druge uglavnom definisale na platformi zaštite tzv. domaće industrije i privrede od inostrane konkurencije, a međusobne odnose regulisale bilateralnim pregovorima sa drugim državama. Sa jačanjem potrebe razvijanja ekonomske saradnje, nužno je zajednički raditi na izvesnom usaglašavanju i kontrolisanju barijera za međunarodnu razmenu i trgovinu, tako da je došlo do formiranja posebnih međunarodnih organizacija, zaključivanja specifičnih međunarodnih ugovora i niza ostalih aktivnosti koje regulišu odvijanje ovih aktivnosti u međunarodnom kontekstu. Svetska trgovinska organizacija ima nekoliko ključnih funkcija:

1. administriranje i primenjivanje multilateralnih i plurilateralnih trgovinskih ugovora postignutih u okviru sistema WTO
2. deluje kao forum za multilateralne trgovinske pregovore
3. rešavanje nesporazuma između članica
4. nadgledanje nacionalnih trgovinskih politika
5. saradnja sa međunarodnim institucijama značajnim za donošenje odluka u vezi sa globalnom ekonomskom politikom u svetu.

Pojavom WTO na svetskoj ekonomskoj sceni ustanovljen je jedan globalni sistem pravila koji je usmeren ka stvaranju institucionalnih uslova za otvorenu, fer i regularnu konkurenciju na svetskom tržištu. Učešće u WTO je na bazi članstva, što podrazumeva potpuno i permanentno sprovođenje svih pravila koje regulišu mnogo šire područje međunarodne ekonomije od robne razmene ili samo carina, a mogući nesporazumi se rešavaju po određenoj proceduri i postupku koji važi za sve punopravne članove. Za međunarodni ekonomski aspekt od značaja su i međunarodni robni aranžmani i međunarodne ekonomske integracije.

Robni aranžmani se javljaju kao sredstvo za kontrolisanje cena, ponude i tražnje i zaliha primarnih proizvoda kojima proizvođači odnosno izvoznici takvih proizvoda žele da se zaštite od negativnih uticaja fluktuacija cena na njihove prihode.

Ekonomske integracije kao forma stvaranja i razvijanja ekonomskih veza između više zemalja učesnika imaju važno mesto i značajne implikacije po oblike operativnog angažovanja firmi na konkretnim delovima svetskog tržišta. Mogu se javiti u različitim oblicima, ali u suštini podrazumevaju

unapređivanje ekonomske saradnje jer su usmerene na pospešivanje obostrane ekonomske međuzavisnosti uključenih članica. Ekonomske integracije imaju svoju dugu istoriju. Postoje četiri modela ekonomskih integracija i to<sup>16</sup>:

- Zona slobodne trgovine (Free Trade Area) podrazumeva ukidanje svih trgovinskih barijera u kretanju roba i usluga između članica ali svaka zemlja zadržava samostalnost u vođenju spoljnotrgovinske politike prema ostalim zemljama. Pošto predstavlja polazni oblik međunarodnog ekonomskog povezivanja, zone su najlabaviji i najmanje intezivan model ekonomskog integrisanja. Najpoznatija zona slobodne trgovine, dugo godina je bila EFTA.
- Carinska unija predstavlja nešto intenzivniji oblik integrisanja budući da članice vode jedinstvenu spoljnotrgovinsku politiku prema spolja, a međusobno se uklanjaju sve carinske barijere i kvantitativna ograničenja među članicama. Kako danas nema ovakvog modaliteta možemo da kažemo da carinske unije predstavljaju logičnu razvojnu fazu u prelazu od zone slobodne trgovine ka zajedničkom tržištu. Jedna od najznačajnijih carinskih unija bila je između Belgije, Holandije i Luksemburga koja je funkcionisala od 1921. do njihovog uključivanja u EEZ.
- Zajedničko tržište se zasniva na eliminisanju međusobnih carina, uvođenju jedinstvenih spoljnih barijera i stvaranje uslova za slobodan protok kapitala i radne snage između članica, a ne samo stvaranje zajedničkog tržišta za robe i usluge. Najpoznatiji i najuspešniji primer ovakvog tipa integracija je bila EZ do 1992. godine.
- Ekonomska unija podrazumeva visok stepen integracije među članicama ne samo po osnovu onoga što karakteriše model zajedničkog tržišta nego i po koordinaciji odnosno harmonizaciji svih vidova ekonomske politike, uključujući politiku granskog i regionalnog razvoja. Karakteriše se stvaranjem nadnacionalnih institucija sa ciljem osnivanja potpune monetarne unije gde postoji jedinstvena centralna banka, jedinstvena valuta i zajednička politika po nizu značajnih pitanja kao što su poljoprivreda, socijalno područje, transport, fiskalni segment, konkurentnost. Potpuno razvijena ekonomska unija zahteva ekstenzivno političko jedinstvo koje se može uporediti sa onim koje karakteriše naciju. Modele ekonomske unije znači da zemlje članice potpuno unificiraju sve aspekte ekonomske politike i stvaraju jednu homogenu ekonomiju sa jednom valutom i jedinstvenom fiskalnom i monetarnom politikom.

---

<sup>16</sup>Adamović, Ž., Sajfert, Z., i dr. „Proizvodni i operativni menadžment“ Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005. str. 122

Možemo da kažemo da u svakom slučaju, poznavanje međunarodnog ekonomskog aspekta svetskog tržišta ima ključno mesto u istraživanju, planiranju i sprovođenju međunarodnih poslovnih i marketing aktivnosti na globalnoj osnovi.

#### **4.1 Međunarodni finansijski aspekt**

Kako međunarodne tokove roba, usluga, znanja i kapitala neizbežno prate monetarni i finansijski aranžmani, to je ova dimenzija izuzetno značajna za odvijanje marketing aktivnosti. Poznavanje i razumevanje funkcionisanja globalnih finansijskih tržišta i međunarodnih institucija predstavlja ključnu kariku međunarodnog poslovnog angažovanja. Među najznačajnijim institucijama koje regulišu međunarodne odnose u ovoj oblasti su Međunarodni monetarni fond (The International Monetary Fund – IMF) i Svetska banka (The World Bank – WB ili IBRD). Međunarodni monetarni fond je formiran sa osnovnim zadatkom da nadgleda funkcionisanje međunarodnog monetarnog sistema<sup>17</sup>.

Preko kontrole izvesnih deviznih rezervi kojima raspolaže na bazi posebnog mehanizma SDR (specijalna prava vučenja) koji se primenjuje na članove, Međunarodni monetarni fond je u poziciji da odobrava kratkoročne pozajmice zemljama sa poremećenim bilansima plaćanja. Ima značajnu ulogu u ostvarivanju monetarne discipline među članicama i na globalnom nivou. Uz niz aktivnosti u svojoj sferi delovanja, Međunarodni monetarni fond je u međunarodnoj ekonomiji značajno prisutan posebno u vezi sa problemima prelaska na spoljnu konvertibilnost valuta i ostvarivanja stabilizacionih programa zemalja. Međunarodni monetarni fond je kao organizacija dosta doprinomio unapređenju finansijske kooperacije i odražavanjem međunarodne likvidnosti, pa se samim tim javljao i kao faktor dinamiziranja međunarodne razmene. Njegova ključna uloga je bila uspostavljanje određenih pravila ponašanja u monetarnoj sferi.

Svetska banka je formirana 1944. godine kada i Međunarodni monetarni fond sa zadatkom pružanja pomoći u obnovi i razvoju zemalja posle II svetskog rata, kao i unapređenju međunarodne trgovine. Svetska banka je bila prvenstveno orjentisana na finansiranje investicionih projekata. Njeno područje rada danas značajno je prošireno u odnosu na same početke, pogotovo kada su u pitanju najmanje razvijene zemlje (pomoć u sprovođenju ekonomskih reformi, sprovođenju programa obuke, zaštita

---

<sup>17</sup>Brnjaš Zvonko, "Strategijski menadžment", Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 2000. str. 322

čovekove okoline, stimulisanje privatnog sektora itd.). U okviru The World Bank Group deluju specijalizovane institucije značajne sa marketing aspekta:

- Međunarodna finansijska korporacija – IFC (International Financial Corporation) osnovana sa ciljem angažovanja privatnog kapitala iz razvijenih zemalja za finansiranje projekta i programa zajedničkih ulaganja na bazi pozajmica;
- Međunarodna asocijacija za razvoj – IDA (International Development Association) koja prikuplja sredstva za razvoj najmanje razvijenih zemalja na bazi međunarodne pomoći;
- Međunarodni centar za rešavanje investicionih sporova - ICSID (International Centre for Settlement of Investment Disputes) kao institucija za rešavanje sporova i arbitražu između inostranih ulagača i državnih organa koji se pojavljuju nezavisno od ulaganja;
- Multilateralna agencija za garantovanje investicija - MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) osnovana 1988. godine u cilju obezbeđivanja osiguranja od nekomercijalnih rizika, pružanja tehničke pomoći u cilju unapređivanja investicija i davanje informacija o mogućnostima za investiranje širom sveta.

Specifičnost međunarodne finansijske dimenzije čini postojanje i funkcionisanje međunarodnog finansijskog tržišta. U međunarodnim marketing i poslovnim aktivnostima neizbežan je susret sa ovim institutima jer firme orijentisane na međunarodne aktivnosti mogu da se pojavljuju na tim tržištima na više načina. Dramatičan rast međunarodne mobilnosti kapitala i „off-shore“ bankarstva intenzivirali su i proširili mogućnosti za slobodnije finansijske transakcije.

## 4.2 Politički aspekt međunarodnog poslovanja

Međunarodni poslovni odnosi su bili u dosadašnjem periodu dosta opterećeni odnosima između političkih blokova, pa su iz tih razloga mnogi tokovi razmene i investicija na međunarodnom planu bili presečeni direktnom kontrolom državnih političkih struktura<sup>18</sup>. Slika je bila ista i na Zapadu i na Istoku: zabrane izvoza pojedinih proizvoda (npr. visoke tehnologije, opreme i usluga iz SAD u tadašnji SSSR) ili zatvaranje za strane direktne investicije – FDI (Foreign direct investment) (zabrana za priliv kapitala i prisustvo zapadnih firmi u socijalističkim zemljama do sredine šezdesetih godina i kasnije) kao i niz nesporazuma oko uloge multinacionalnih korporacija – MNC (Multinational Corporation) u zemljama u razvoju.

---

<sup>18</sup>Bulat, V. Bojković, R. „Organizacija proizvodnje“, ICIM, Kruševac, 1996. str. 26

Jačanje međunarodnih političkih pozicija zemalja u razvoju od 1960. do 1970. godine otvorilo je borbu za novi međunarodni ekonomski poredak, čak i preko sistema OUN usmeravanjem Konferencije UN o trgovini i razvoju - UNCTAD (United Nations Conference of Trade and Development) na podržavanje takvih aspiracija. Formiranjem Konferencije UN o trgovini i razvoju 1964. godine je shvaćeno u razvijenim zemljama kao osnivanje „grupe za pritisak“ od strane zemalja u razvoju. Evidentno je bilo da su te zemlje bile nezadovoljne tadašnjim sistemom međunarodnih odnosa. Kasnija praksa i iskustvo zemalja u razvoju koje su se odlučnije i jasnije okrenule izgrađivanju otvorene i tržišno usmerene ekonomije pokazala je da se jedino realnim uključivanjem u međunarodnu podelu rada može ostvariti ekonomsko integrisanje sa svetskim tržištem.

### 4.3 Pravni aspekt međunarodnog poslovanja

Kao i ostale ljudske aktivnosti, tako su i međunarodne poslovne aktivnosti predmet odgovarajućeg legalnog i legitimnog uređivanja, što čini međunarodni pravni aspekt značajnom komponentom međunarodne poslovne infrastrukture. Tradicionalno shvatanje da međunarodno pravo definiše pravne okvire koji se tiču regulisanja i uređivanja odnosa između država polako se prevazilazi (sem u pojedinim specifičnim slučajevima) jer kao polaznu osnovu ima stav da je pravno regulisanje ekonomskih aktivnosti u najvećem delu stvar nacionalnog zakonodavstva<sup>19</sup>.

U tom smislu razvoj međunarodnog prava, odnosno međunarodna pravna dimenzija savremenog marketing okruženja se sve više profilise pod uticajem **laissezfaire** filozofije. Kao rezultat delovanja tih faktora klasično međunarodno pravo ima ograničen uticaj na međunarodno poslovanje jer odgovarajuća pravna infrastruktura i mehanizmi značajnije utiču na regulisanje pravnih okvira u operativnom delovanju na međunarodnom planu od međunarodnog prava (TOYNE, 1989). Internacionalnu pravnu dimenziju u savremenim uslovima definišu pravni okviri i implikacije bilateralnih i multilateralnih sporazuma, ugovora i konvencija, regionalno zakonodavstvo, ali i uticaj eksteritorijalnog statusa koji je predviđen u nekim slučajevima i važi za neke zemlje. Ova dimenzija ima značajne implikacije u definisanju odgovarajućih politika i strategija internacionalnog marketinga.

---

<sup>19</sup>Bulat, V. Bojković, R. „Organizacija proizvodnje“, ICIM, Kruševac, 1996. str. 26

## 5. Zaključak

Strategijska osnova međunarodnog marketing upravljanja daje savremenom konceptu međunarodne poslovne orijentacije posebnu specifičnost koja savremeno preduzeće distancira od tradicionalnog komercijalnog nastupa na inostranom tržištu. Ona omogućuje međunarodno orijentisanom menadžmentu preduzeća da promišljeno traga za adekvatnom međunarodnom strategijom koja ima za cilj ostvarenje satisfakcije ciljnih potrošača, veće tržišno učešće i profit na odabranom inostranom tržištu.

Postoje brojne strategije ulaska preduzeća na inostrano tržište. Ova oblast posebno dobija na težini sa opredeljenjem međunarodno orijentisanog preduzeća za poslovno strategijski pristup u nastupu na inostranom tržištu koji u prvi plan stavlja sveobuhvatno sagledavanje svake situacije na relaciji proizvod/tržište/oblik poslovanja.

Ostvarivanje poslovnog uspeha preduzeća u direktnoj je korelaciji sa kreiranjem jasne vizije, misije, ciljeva i međunarodne marketing strategije. Svako preduzeće koje namerava da se trajno uključi u međunarodne marketing tokove ili pak da proširuje svoje poslovne i tržišne horizonte, mora imati jasnu strategiju svoje poslovne i tržišne ekspanzije. To je istovremeno i preduslov uspešnog konkurentskog pozicioniranja na odabranim ciljnim tržištima i tržišnim segmentima.

Uspešno tržišno pozicioniranje na odabranim inostranim tržištima dovodi se u vezu sa jasno definisanim ciljevima preduzeća i sa resursnim potencijalima preduzeća da odgovori tim ciljevima.

## 6. REFERENCE

1. Adamović, Ž., Sajfert, Z., i dr. „Proizvodni i operativni menadžment“ Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005.
2. Bennett R.: "International Marketing", Kogan Page, London, 1995.
3. Brnjaš Zvonko, "Strategijski menadžment", Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 2000.
4. Bulat, V. Bojković, R. „Organizacija proizvodnje“, ICIM, Kruševac, 1996.
5. Czinkota M.R, Ronkainen I.A: "Global Marketing", The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishers, Fbrt Worth, 1996.
6. Filipović, Vinka, Marketing menadžment, FON, Beograd, 2009.

Marko Savić, Nikola Pavlović

7. Jović M.: "Međunarodni marketing", Savremena administracija, Beograd, 1990.
8. Kotler, P., Keller, K. L., "Marketing Management", Pearson Education Inc, Prentice Hall. New Jersey, 2006.
9. Renko, N. , "Strategije Marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, 2005
10. Todorović J., Đurićin D., Janošević S., „Strategijski menadžment“, Institut za tržišna ispitivanja, Beograd, 2000.
11. Toyne, B. and Walters P. G.: "Global Marketing Management", Allyn and Bacon, Boston, 1999.

## A STRATEGY OF THE COMPANY PERFORMANCE IN THE INTERNATIONAL MARKET

Marko Savić, Nikola Pavlović  
College of Economic Pec in Leposavic

**Abstract:** The aim of this paper is to determine an appropriate framework of strategic performance of companies in the international market. A company that plans to enter into the international market has to prepare well, has to choose adequate strategy, should have thought–market performance and developed marketing program which follows the activity of company. The choice of the appropriate strategy for company's entry into foreign markets affects the long term stability of the market functions and determines the scope of operations abroad by which the company can successfully develop its own abilities as well as to incur risks and uncertainties. There is a constant change in the environment, and by being aware of the changes, we choose between different options the company is opting for when selecting the international market entry strategy. The company should through the country entry analysis and entry forms; examine options that have greater significance in terms of its strategic objectives at the international market. Selecting the right strategy is the key issue that the company which wants to enter into international market is facing with.

**keywords:** strategy, company, management, environment.