

ФОРМУЛИСАЊЕ И РЕАЛИЗАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ ПОСЛОВАЊА¹

Б. Михаиловић², З. Симоновић², Владана Хамовић²

Апстракт. Развојно понашање предузећа подразумева трагање за концептима и инструментима који усклађују циљеве и могућности предузећа са изазовима и претњама из окружења. Развојни циљеви означавају антиципиране ефекте, стања или ситуације које предузеће жели да оствари. Развојна политика обухвата избор начела, критеријума или принципа којима ће се предузеће руководити у доношењу одлука из домена управљања растом и развојем. Да би се остварили развојни циљеви мора се формулисати правац и метод деловања предузећа. Управљање растом и развојем предузећа подразумева формулисање стратегије као својеврсне конкретизације развојне политике.

Кључне речи: стратегија, конкурентност, интернационализација, перформансе.

Увод

Предузеће можемо схватити као привредни субјекат који своје циљеве остварује кроз сервисирање окружења и сасвим је разумљиво што је оно осетљиво на промене критеријума, вредности и потреба тог истог окружења. Успешност пословања доминантно зависи од способности да се антиципира, разуме и адекватно и благовремено реагује на импулсе из окружења. Управо динамичност окружења на својеврстан начин тестира способност предузећа да обезбеди своју виталност. У том рвању са окружењем предузеће се налази

¹ Рад је рађен у оквиру научноистраживалког пројекта “Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључивања Републике Србије у ЕУ” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

² Мр Бранко Михаиловић, истраживач-сарадник, мр Зоран Симоновић, истраживач-сарадник, др Владана Хамовић, научни саветник, Институт за економику пољопривреде, Волгина 15, Београд, e-mail: brankomih@neobee.net, zoki@medianis.net, vladana_h@mail.iep.ag.yu, тел. +381 11 2972 858

између две крајности: да иницира нове трендове и промене, стварајући кроз процес иновација нове производе и тржишта; да брани постојећу позицију, те да окружење стабилизује, односно амортизује његов утицај на своје пословање.

Прва оријентација подразумева развијен систем дугорочног предвиђања и осматрања окружења као и дешифровање сигнала док су још слаби (дакле, филозофију интерактивизма и преактивизма), док друга преферира интерну, дефанзивну флексибилност тј. стратегију корак по корак. Између ових крајности, *defacto*, налази се низ опција које предузеће мора да анализира.¹ Уочљива је тенденција ка диферсификацији делатности којој прибегавају савремена предузећа у намери да обезбеде стабилност пословања. При томе се афирмише потреба да се уједно са економијом обима оствари и економија ширине. Тада је најважније одржати синергију између више делатности у предузећу. При формулисању стратегије треба знати да раст није сам себи циљ, нити се може остварити случајним акцијама. Непходно је планско, проактивистичко и интерактивистичко осматрање окружења.

Да би предузеће било успешно, морају се формулисати стратегије на бази једног екстравертног приступа развојном понашању. На основу проактивног и интерактивистичког деловања предузеће се оспособава да благовремено користи и креира шансе, односно да уз што ниже трошкове адаптирања избегне шокове у окружењу и пословању. Такође, свака стратегија раста мора да буде адекватно финансирана, јер се увек поставља питање колико је потребно новца да се подржи раст предузећа.²

Искуство у пословању модерних предузећа утицало је на појаву нове парадигме стратегијског управљања која се схвата као процес усмеравања активности предузећа којим се, на бази антиципирања шанси и опасности из окружења и уважавања јаких и добрих страна предузећа, успоставља најбољи баланс између циљева, стратегија, праваца, метода и темпа раста, макро-организационе структуре и критеријума окружења.

Систем развојних одлука предузећа

Развојно понашање предузећа подразумева трагање за концептима и инструментима који усклађују циљеве и могућности предузећа са изазовима и претњама из окружења. Развојни циљеви означавају антиципиране ефекте, стања

¹ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски факултет, Београд, стр. 257.

² Милисављевић, М. (2002): *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд, стр. 241.

или ситуације које предузеће жели да оствари. Развојна политика обухвата избор начела, критеријума или принципа којима ће се предузеће руководити у доношењу одлука из домена управљања растом и развојем. Да би се остварили развојни циљеви мора се формулисати правац и метод деловања предузећа.

Управљање растом и развојем предузећа подразумева формулисање стратегије као својеврсне конкретизације развојне политике. Поједини аутори¹ истичу да она укључује и идентификовање и оцену алтернативних праваца акције и сходно опредељеној мисији и развојним циљевима, избор стратегијске опције. Поједностављено и укратко речено, стратегија је општи план остваривања мисије и циљева предузећа.² У том смислу, политика одражава филозофију раста и развоја, а стратегија значи конкретизацију тога развоја кроз опредељивање праваца, метода, темпа раста и пожељног нивоа флексибилности предузећа. Као таква, стратегија је кључни производ процеса стратегијског управљања.

При формулисању стратегије мора се уважити потреба прилагођавања организационе структуре правцима и методима раста, као и решавања питања конфликта између флексибилности и синергије. У литератури и пословној пракси говори се о различитим нивоима стратегијских проблема: ниво предузећа, где постоји потреба одређивања основних циљних сегмената тржишта и производа који ће бити основа раста и развоја, ниво организационих делова, где се опредељује њихов ниво операција и систем веза са локалном средином.

Текућа дешавања, као и тип привреде где послује предузеће морају се узети у обзир при формулисању развојне стратегије. Једна ће се стратегија формулисати у условима привредне депресије када се заостравају проблеми финансирања и пласмана, а сасвим друга када се привреда налази у условима привредне експанзије. Формулисање стратегије интернационализације пословања захтева темељно истраживање садашњег и будућег пословног окружења и у вези са тим одмеравање развојних опција и њихово трансформисање у систем оперативних развојних одлука. То је битно јер управљање развојним понашањем предузећа укључује решавање питања која су по својој природи и карактеру стратегијска. Отуда се најчешће истиче да концептулни оквир за формулисање стратегије укључује:³

- идентификовање базичне мисије предузећа у привреди и друштву,

¹ Rue, L. W., and Holland, P. G. (1986): *Strategic Management*, McGraw-Hill, стр. 11.

² Цвијановић, М., Ј. (2004): *Организационе промене*, Економски институт, Београд, стр. 18.

³ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски факултет, Београд, стр. 263.

- истраживање фактора који опредељују садашњи и будући пословни амбијент,
- утврђивање потенцијала предузећа,
- дефинисање пословних циљева,
- идентификовање и оцена стратегијских опција за њихово остваривање,
- избор релевантне стратегије,
- њено трансформисање у сет међусобно повезаних развојних одлука и
- дефинисање мера организације, процедуралне и оперативне природе за остваривање стратегије.

Величина предузећа, развијеност система управљања и сл. утичу на приступ формулисању стратегије интернационализације. Могућа су три приступа и то: 1) предузетни приступ, 2) адаптивни приступ и 3) плански приступ. *Предузетни приступ* је карактеристичан за млада и мала предузећа. Постоји активно трагање за новим шансама за раст, доминантна је улога раста као циља као и присуство високог степена неизвесности и ризика. *Адаптивни приступ* је својствен великим предузећима која имају велике фиксне трошкове као и више заинтересованих група у управљању. У трагању за развијеним опцијама, прецизни и јасни развојни циљеви не постоје, него су они израз снага у коалицији која управља организацијом. *Плански приступ* је специфичан по доминантној улози планера у формулисању стратегије, а фокус је на систематској анализи развојних опција. Важно је истакнути да се планске одлуке формулишу и доносе данас, а да њихова реализација следи у ближој или даљој будућности.

Претпоставке интернационализације пословања

У земљама са проблемима у области економских односа са иностранством, најчешће изостаје примена основних постулата и концепата међународног маркетинга, као савремене концепције за остваривање конкурентске предности у међународним размерама. Будући да је интернационализација пословања одавно узела маха и афирмисала потребу оперисања са међународним пословним хоризонтом, то је за наша предузећа, поред осталог, релевантно, да уз што мање лутања препознају критичне факторе успеха, те креирају пропулзивну развојну стратегију, наравно укључујући и обезбеђивање активне подршке макро-економске политике и друге "меке" инфраструктуре.

Интернационализација пословања може да иде етапно кроз фазе: а) иницијалног уласка на страна тржишта, б) утврђивање и пролитерација операција на дотичном тржишту и ц) интернационализација путем глобалне рационализације, које ће утицати на природу стратегијске ситуације, фокуса и опција

деловања. Отуда, приступи у формирању стратегије и њене имплементације морају да буду прилагођени циљевима, карактеристикама тржишта и могућностима предузећа. Не мање значајно питање јесте и стартна позиција, односно "квалитет" услова привређивања земље у којој се налази предузеће као иницијатор интернационализације.

У том погледу вредно помена је упозорење које чини М. Портер који, афирмишући тезу да нема успеха на међународном тржишту, ако претходно нису изграђени довољно високи стандарди и услови за пословање на домаћем тржишту, помиње четири кључне групе фактора у чијој констелацији и интеракцији се формирају конкурентске предности држава.

Ради се, о групама фактора који се односе на: 1) производне факторе, 2) услове тражње, 3) повезане и гране за подршку и 4) стратегију, структуру и ривалитет предузећа у дотичној земљи, односно грани. У производне факторе се сврставају инпуте потребни за конкуренцију у било којој грани као што су: радна снага, земља, природни ресурси, капитал, инфраструктура, укључујући и могућности прибављања високо специјализованих кадрова, развијеност саобраћаја и комуникација, финансијског тржишта и сл. Услови тражње укључују природу, величину и структуру потреба купаца, док стање повезаних и грана за подршку одражава развијеност делатности које обезбеђују релевантне инпуте (сировине, машине) или које доприносе афирмацији датих грана (дизајн, дистрибуција, тржишна инфраструктура и сл). Коначно за унапређење стартне позиције у интернационализацији битни су стање развијености система менаџмента који се манифестује кроз квалитет стратегијског планирања, организационог структурирања, пословну културу као и интензитет ривалства у дотичној грани.

Глобални маркетинг се суочава са све јачим и сложенијим изазовима који траже брже и суптилније стратегијске одговоре. Наиме, мора се рачунати са убрзаним променама, сложенијим стратегијским ситуацијама, оштријом и тешко предвидивом конкуренцијом као и променом менталне мапе менаџмента, а нарочито у погледу афирмације друштвене свести о значају респектовања еколошких, социјалних, политичких, културних и других компоненти локалних тржишта. Циљ је да се дође до стратегије којом ће се капитализовати предности по основу обима, синергије и екстерне флексибилности. Наиме, велике стратегије сачињавају јединствене конфигурације различитих појачаних активности, које се опиру лаком пресликавању.¹

Једно од значајних стратегијских питања јесте свакако тајминг, односно брзина којом ће фирма уложити средства на страна тржишта. Дилема се, сли-

¹ Котлер, П. (2003): *Како креирати, управљати и доминирати тржиштем*, Адиджес, Нови Сад, стр. 19.

чно оним у вези са фазама и фокусима интернационализације, своди на то да ли журити да би се предухитрила конкуренција или ићи постепено и опрезно, те да ли ићи корак по корак (концентрацијом прво на једно кључно тржиште, те када се стекне искуство улазити на друга) или пак симултано (на диверсификован начин) уложити одмах на више страних тржишта. За одлуку је пре-доминантно значајно имати увид у интензитет развоја и трајности тржишта као и антиципација конкурентских могућности и намера.

Даљи процеси интернационализације могу довести до ступања предузећа у тзв. стратегијске пословне алијансе, односно умрежавање предузећа у стратегијска партнерства са произвођачима опреме, технологије, или пак реалокацији маркетиншке и истраживачко-развојне функције, а у циљу максимизирања асиметричних предности. По величини и дисперзији активности, предузеће поприма карактеристике мега организације, за чије структурирање се захтева комбиновање више критеријума. Коришћење алијанси за сврхе јачања тржишне снаге може да се сведе било на индивидуално испомагање или пак на стварање стратегијских мрежа.

У првом случају ради се о разним облицима помагања партнерима као што су: потрошачи, дистрибутери, снабдевачи, конкуренти или универзитети, са основном идејом да се, помажући њима, помогне себи у осигуравању и проширивању тржишта продаје и набавке. У другом случају, ради се о стварању колективне снаге кроз тзв. стратегијске мреже. Наиме, кроз вишеструко повезивање групе независних фирми настоји се обезбедити заједничка корист. То могу да буду: а) мреже које се базирају на вертикалном повезивању, односно додајној вредности која отпада на сваког партнера у ланцу, б) мреже за заједничко коришћење технологије, в) мреже за реализацију мултидисциплинарних подухвата, укључујући учешће универзитета и других научно-истраживачких организација и д) мреже које се базирају на унакрсном власништву.

Стратегије интернационалног пословања

Глобализација пословања предузећа и наступа на светском тржишту представља феномен који све више постаје неопходан услов успешног пословања и развоја предузећа на крају XX и почетку XXI века. Модерне организације су принуђене да свој раст и развој заснивају на ширењу пословања изван граница једне земље. У вези са тим јавља се проблем формулисања стратегије интернационалног, тј. међународног пословања. Међународна инвестициона улагања су постала доминантан фактор светске привреде.¹ *P. Drucker* нагла-

¹ Drucker, P. (1995): *Менаџмент за будућност*, Грмеч-Привредни Преглед, Београд, стр. 44.

шава одређени застој у међународној трговини, али и истиче то да међународне инвестиције цветају више него икад. Исти аутор наводи да је најмање једна трећина светске трговине готовим производима интракомпанијског типа, тј. трговина унутар исте компаније. Илустративан је пример трговине из "Фордове" фабрике мотора у САД, у "Фордов" производни објекат у Европи или Бразилу.

Један од аналитичких оквира за формулисање стратегија интернационалног пословања дао је еминенти М. Портер, који идентификује следеће стратегије:¹

- Орјентација на глобалну конкуренцију пуном линијом производа са претензијама да се конкурише у светским размерама. Ради се у основи о полицентричној орјентацији где је акценат на диференцирању и ниским трошковима као изворима конкурентске предности.
- Глобални фокус у смислу да се фирма орјентише на одређени сегмент активности гране на којем ће конкурисати у светским размерама. Акценат је на сегментима где су препреке за улазак ниске и где се верује да се компанија може одбранити од упада неспецијализованих конкурената диференцирањем и ниским трошковима.
- Фокус на цело тржиште земље са идејом да се конкурентска предност обезбеди кроз концентрацију на карактеристичне потребе у дотичној земљи.
- Орјентација на заштићени тржишни сегмент или нишу, у смислу да се уђе на тржиште оних земаља које су низом својих мера онемогућиле или отежале конкуренцију, те компанија улази на тако заштићено тржиште кроз продају лиценци, *joint venture* и сл.

Већина мултинационалних корпорација шири се на међународна тржишта из добро постављених домаћих производних капацитета који су достигли висок ниво продуктивности што превазилази домаћу тражњу за одређеним производима и услугама. Ове корпорације су развиле велике производне капацитете па су им потребна додатна тржишта да би у потпуности искористиле своје могућности и достигле "производну економију широког обима".

Извоз тада постаје природан начин ширења њиховог пословања при којем мултинационалне корпорације могу да обезбеде производе по нижој цени него домаће фирме или поседују техничка и стручна знања потребна за израду производа вишег квалитета. Неке веће корпорације које су интернационализовале своје пословање очекују да прошире тржиште кроз маркетинг програме великог обима. Оне их користе да постигну "маркетинг економију

¹ Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, str. 294

широког обима". Због своје експертизе на пољу маркетинга и капацитета, ова предузећа често имају веће могућности да задовоље тражњу него домаћа предузећа у страниој земљи.

При формулисању стратегије интернационалног пословања предузећа морају да се прилагоде и можда да покушају да утичу на друштвене и политичке вредности оних земаља у којима раде. Модели менаџмента транснационалне или мултинационалне организације условљени су базичном орјентацијом односа организације централе (родитеља) и њених филијала (деце). У том смислу може се говорити о три базична модела: етноцентрични, полицентрични и геоцентрични (Слика 1).

Слика 1. Главне карактеристике три базичне орјентације¹

Базична орјентација	Маркетинг	Производња	Финансије	Кадрови
Етноцентрична доминација предузећа-родитеља	Глобално стандардизована тржишта	Производња у земљи централе	Централизовано одлучивање од стране централе	Већи број кадрова иде у поједине земље ради лакшег комуницирања
Полицентрична Филијале Независне	Маркетинг диференциран по земљама	Производња где је тржиште филијала	Децентрализовано одлучивање од стране филијала	Није изражена потреба за одласком кадрова у земљу филијала
Геоцентрична Балансирање Етноцентричне Полицентричне	Балансирање трошкова и користи на бази тржишних потреба и стандардизације производње	Донекле централизоване ближе тржишту	Партиципативно одлучивање на бази перформанси предузећа као целине	Мешавина кадрова централе и трећих земаља са искуством из глобалног пословања

Етноцентрични модел карактерише доминација организације централе и на инотржишту. Инострано тржиште се посматра као проширење домаћег, а филијале као истурени делови централе (родитеља). У етноцентричном моде-

¹ Bateman, T., Zeithami, C. (1990): *Management*, Irwin, 1990, str. 340-341.

лу маркетинг и производња се не диференцирају, финансије су централизоване по иноземљама, а већи број кадрова се обезбеђује из централе ради обезбеђења лакшег комуницирања. *Полицентрични модел* управљања карактерише се независношћу филијала у иноземљама од централе, диференцираношћу маркетинга, производњом у земљи филијале и децентрализованим одлучивањем у области финансија. Није значајније изражена потреба за одласком кадрова у земље филијала.

Геоцентрични модел управљања представља форму балансирања између етноцентричне и полицентричне орјентације. Геоцентрична орјентација базира се на комбиновању производног и географског критеријума са циљем да се оствари економија обима у производњи и маркетингу, полазећи од специфичности локалног тржишта. Дефинитивно комплетирање производа врши се у филијалама. У области управљања људских ресурса користи се мешавина кадрова централе и земаља филијала са искуством глобалног пословања.¹

Интересантно је запажање да преовлађујући правац развоја јапанских предузећа иде од етноцентричне орјентације и стратегије интернационализације директно на геоцентрични модел, док доминирајући правац развоја европских и америчких предузећа иде од етноцентричне преко полицентричне ка геоцентричној врсти стратегија. У основи интернационализације пословања постоји жеља предузећа да превазиђе границе раста које произилазе из домаћег тржишта, затим да лакше отплати уложена средства у истраживање и развој производа, оствари економију обима, минимизира трошкове по основу јефтиних инпута у страним земљама. Управо због тога, у формулисању стратегије је битно да се ускладе форме и поступци уласка на страна тржишта како би се минимизирао ризик неуспеха. Саветује се да се иде на стратегију "корак по корак", због непознавања терена и неискуства у пословним операцијама. Под тим се подразумева постепено ангажовање капитала и умерена брзина интернационализације. У том смислу, форме мултинационалних послова према степену контроле и величини ангажовања капитала могу бити: лиценце, представништва, *joint venture* и погони/филијале. Главне карактеристике лиценце су: минимално улагање капитала, минималан дугорочан профит, ризик губитка лиценце, минимум контроле послова и минималан степен контроле од стране предузећа мајке. Код представништва постоји: мало ангажовање капитала, лак улазак, дугорочан профит је нестабилан, а степен контроле је низак. *Joint Venture* се карактерише по: флексибилном капиталном ангажовању, релативно лаким условима уласка, локалном ангажовању, добрим шансама за дугорочни профит, значајном степену контроле. Код отварања погона и филијала постоји ризик од експропријације и дискримина-

¹ Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 227.

ције. Капитално ангажовање је велико, дугорочни профитни потенцијал је велики и ризичан, а степен контроле је скоро максималан. Такође, бројна предузећа су интернационализовала пословање помоћу франшизинга. Наиме, франшизинг систем представља сарадњу и међусобне пословне односе између независних привредних субјеката, који се регулишу уговором о франшизингу, на основу кога франшизист-носилац франшизинга уступа франшизатокориснику франшизинга право коришћења знака или комерцијалну формулу означену једним знаком (заштитни знак или *trade mark*), по тачно дефинисаним условима у уговору, при чему се обавезује да перманентно стручно помогне око лакше експлоатације, а за то наплаћује франшизу. Предузећа McDonalds, KFC (Kentucky Fried Chicken) и Avis ушла су у бројне земље управо на основу франшизинга својих малопродајних концепата, а при том су се потрудила да њихов маркетинг буде културолошки релевантан. Примера ради, компанија KFC из SAD је највећи светски ланац брзе хране од пилетине, која поседује или франшизира 12.800 продајних места у око 90 земаља – 60% налази се ван граница SAD.¹

Организационе форме међународних послова морају уважавати правац, брзину, односно стадијум у развоју интернационализације пословања. Предузеће почиње са малим захватом у интернационализацији пословања, затим улази у послове који повећавају његову зависност од иностранства, да би коначно еволуирало у глобално структурирано међународно предузеће. Како се повећава улога, мења се и организациона форма међународних послова, а самим тим и природа организације. Отуда је код избора стратегије интернационализације нужно антиципирати фазе у развоју ових послова, као и њихове импликације на организациону структуру и стил управљања.

Разрада међународног маркетинг програма

Креирање и операционализација тржишне стратегије подразумева активан однос према тржишним кретањима и интерним могућностима. Тржишни успех је условљен способношћу предузећа да: препозна атрактивне и довољно велике тржишне сегменте; идентификује кључне факторе успеха и развије производне процесе, којима ће да стекне конкурентну предност на међународном тржишту. Данас се све више афирмише приступ маркетинг односа између купаца, конкуренције, партнера у послу и унутрашњих односа између радника и менаџера. Акцент је на сагледавању веза са:

1. купцима, како би се кроз адекватну сегментацију тржишта, диференцирање производа и токове комуницирања с потрошачима обезбедило ефек-

¹ Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд, стр. 676.

- тивно и супериорно сервисирање, односно максимизирање њихових сатисфакција;
2. конкурентима, у смислу опредељивања односа и стратегије које ће омогућити најбољу капитализацију јаких страна у бенчмарковању са конкурентима;
 3. партнерима, како би се кроз разне облике пословне сарадње максимизирале конкурентске предности;
 4. креаторима и извршиоцима маркетинг стратегије, којом ће се остварити конкурентска предност у испоруци вредности за купце.

Међународни маркетинг се може дефинисати као тржишно усмеравање и координација пословних активности, ради што успешније интернационализације привредних субјеката и њиховог адекватнијег уклапања у инострану средину. Са становишта предузећа, међународна маркетинг стратегија омогућава усмеравање маркетинг активности на начин, који доприноси остваривању циљева, који су се имали у виду при доношењу одлуке о међународном ангажовању предузећа. Разлози укључења предузећа на међународно тржиште су бројни: производни, тржишни, технолошки, конкурентски, финансијски.¹ Међутим, домаћа предузећа углавном имају финансијски мотив за извоз, док су маркетиншки и технолошки готово неидентификовани.

При дефинисању међународног маркетинг програма често се користи тзв. 4П – маркетинг микс, који укључује производ, цену, дистрибуцију и промоцију. У маркетинг миксу 4П Котлер предлаже додавање још *два П* која постају све значајнија управо у међународном маркетингу. То су политика и јавно мњење.² Од њих ће зависити продаја предузећа, будући да се могу користити за улазак на нека међународна тржишта и развијање сопствене понуде. Одлука о маркетиншком миксу се мора донети и за канале дистрибуције и за крајње кориснике. Међународни маркетинг програм требало би да омогући оријентацију ка реалним и антиципираним потребама грађана као потрошача, привреде и друштва и ефикасну продају производа на међународном тржишту.

I Производ. Први елемент маркетинг концепта - 4П односи се на производ. Неопходно је познавати карактеристике производа, нарочито оне које га чине специфичним према другим производима, јер на њима треба базирати промовисање производа, тј. његове конкурентске предности. Могућности диференцирања постоје у виду неколико битних аспеката производа, а то су: паковање, обележавање, квалитет и марка.

¹ Ракита, Б. (2005): *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд.

² Котлер, П. (2003): *Како креирати, управљати и доминирати тржиштем*, Адиджес, Нови Сад, стр. 122.

Савремено паковање је много више од омота производа или картонске кутије за његов транспорт. Проблеми паковања у међународном маркетингу везују се за: савлађивање већих географских дистанци; савлађивање бројних културних разлика; суочавање са различитим еколошким стандардима у свету.¹ Материјали који се користе унутар паковања морају бити нови, чисти и таквог квалитета да се спречи спољашње или унутрашње оштећење производа. Требало би поменути неколико заједничких елемената паковања:²

- купци захтевају амбалажу која не штети здрављу и која се рециклира; ово је ставка све израженија у свету, јер купци истовремено највише брину о заштити животне средине;
- варијабилност је следећа одлика паковања, јер у свету не постоје стандарди амбалаже и постоји велики број различитих паковања, која се разликују за мале и велике потрошаче;
- због малопродаје све више су присутне штампане амбалаже у разним бојама са видљивим логом, које привлаче купце и повезују се са локалним брэндом произвођача;
- модерна амбалажа треба да буде израђена специфично за сваку врсту производа да би смањила губитке, али да се истовремено прилагођава потребама и потражњи;
- амбалажа треба да буде практична са веома мало слободног простора, а истовремено да штити производ од механичких удараца приликом транспорта.

Обележавање производа је битно обележје паковања (заштитни знаци, декларација о пореклу и квалитету производа) које значајно доприноси диференцирању производа. С друге стране, квалитет производа представља нужан услов за остваривање пословног успеха на међународном тржишту. Обезбеђивање квалитета и поштовање стандарда квалитета породице ISO 9000-2000, ISO 14000, TQM и сл. представља један од најбитнијих стратешких елемената конкурентности на међународном тржишту. Истовремено, марка производа идентификује продавца или произвођача, даје му већу слободу и снагу у формирању цена, она је својеврсна гаранција квалитета и продавчево обећање да ће доследно опслуживати потрошаче специфичним сплетом карактеристика, користи и услуга.

II Цена. Следећи елемент међународног маркетинг програма је цена, која је показатељ исплатљивости улагања у поједине привредне секторе и уједно индикатор трошковне ефикасности предузећа. Она је један од инструмената

¹ Ракита, Б. (2001): *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 352.

² Пресна, М., Б., Бранковић, А., Савчић, Р. (2006): *Свеже воће и поврће 2006: Конкурентност привреде Србије*, Цеферсон институт, Београд, стр. 30

маркетинг микса који, коришћен самостално или у комбинацији са осталим инструментима, треба да омогући реализовање циљева интернационализације пословања. Цена је стратегијска и тактичка променљива којом се утиче како на остварење обима продаје и добити у кратком року, тако и на раст и развој предузећа у дугом року. Циљ маркетинга није највиша могућа цена за производе и услуге већ цена која ће у комбинацији са осталим инструментима маркетинг микса да допринесе остварењу краткорочних и дугорочних циљева интернационализације пословања.

При доношењу одлуке о ценама неопходно је узети у обзир деловање великог броја фактора различитог карактера и интензитета деловања, од којих је добар број ван контроле предузећа. У највећем броју случајева фактори који делују су комплексни и динамични. Број фактора који делују на политику цена је теоријски неограничен. Међутим, трошкови, тражња, конкуренција, економска политика и државна контрола цена су основне детерминанте чија се анализа не може мимоићи при одлучивању о ценама.

III Дистрибуција. Дистрибуција као активност обухвата све оне послове који су неопходни да се производи од произвођача дотуре до потрошача односно корисника производа. Канали дистрибуције су инструмент маркетинг микса који се користи као средство да се дође у контакт са купцима. При доношењу одлука о каналима продаје узимају се обзир постојеће политике производа, цена и промоције, али и истовремено свака свака одлука о избору канала продаје утиче на касније одлуке о производу, цени и промоцији. Последично, одлуке о појединим инструментима маркетинг микса морају се доносити координисано.

Сврха канала продаје је да омогући да роба од произвођача дође до купца на време и у форми за употребу. Они чине мост између произвођача и купаца. Посредници – чланови канала продаје – не морају бити власници над робом, отуда правни аспект (власништво) није њихова битна карактеристика, већ функције које обављају у привреди. Канали продаје морају да обезбеде онај асортиман производа и услуга које купци траже и да их снабдевају по цени коју су спремни да плате. Успешан маркетинг претпоставља логистику која се уклапа у савршени ланац од произвођача до купца. Од предузећа се очекује да:

- одреде и дефинишу географска подручја и идентификују потенцијалне купце;
- процене ниво незадовољене тражње међу купцима унутар дефинисаног тржишног подручја;
- размотре конкуренцију на тржишту (познавање садашњих и потенцијалних конкурената, где су лоцирани и које услуге обезбеђују).

IV Промоција. Промоција је једини инструмент комуникативног карактера, то је најеластичнији инструмент, који се доводи у директну везу са стварањем имена и реномеа на међународном тржишту. Улога промоције огледа се у инфомисању потенцијалних купаца, развијању склоности и подстицању на акцију, тј. на куповину производа. Она обухвата: личну продају, унапређење продаје, односе са јавношћу, привредну пропаганду, директни маркетинг и националну промоцију извоза. Промоција у међународним оквирима има и додатни облик, који би се могао означити као промоција националног идентитета, односно национална промоција извоза.

Међународни маркетинг програм требало би да садржи интерактиван систем маркетинга који користи један или више медија привредне пропаганде како би се утицало на тржишну тражњу. Наиме, реч је о **директном маркетингу**, који представља напор да се привуку и одржавају потрошачи на основу контакта без посредника. Циљ је да се оствари директно реаговање у форми¹: 1. куповине путем телефона или поште, 2. захтева за каталогом или литературом о производу, 3. сагласности да се посети локација, догађај, сајам или изложба, 4. партиципације у некој форми акције, 5. захтева за демонстрацијом производа, захтев за посетом предузећу.

Повољније тржишно позиционирање на међународном тржишту може се остварити путем адекватних **односа са јавношћу**. Наиме, акције односа са јавношћу усмерене су на стварање одређеног мишљења у јавности о производу и његовим карактеристикама. Да би имале позитиван ефекат на јавно мњење поруке морају бити у сагласности са постојећим вредносним системом у друштву или код одређеног дела јавности којој је порука упућена. Аудиториј за који су заинтересовани односи са јавношћу не чине само постојећи и потенцијални купци, већ и запослени, кооперанти, добављачи и друштво у целини. Исправни или погешни имиџ предузећа усмерава и обликује понашање људи као купаца. Потребно је да се идентификују јаке и слабе стране имиџа и предузимају адекватне и благовремене мере како би се имиџ одржавао и прилагођавао.

¹ Jobber, D. (1995): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, str. 44.

Закључак

У постављању циљева и одлучивању о стратегији предузећа менаџери се ангажују у једном врло креативном процесу кроз који могу да створе онај тип организације који желе. Менаџер може да створи корпоративни карактер тиме што бира бројне циљеве и стратегије. Предузеће може имати карактер, личност или индивидуалност тиме што нешто значи у очима својих запослених, својих потрошача и читаве јавности. Формулисањем адекватних, реалних и успешних стратегија интернационализације пословања, предузеће може стећи оригиналност, која ће му омогућити да задобије предност над својим конкурентима.

Да би било успешно, предузеће мора пронаћи своје место у "општем поретку ствари". Менаџер мора изабрати одређену "нишу" - оно место на међународном тржишту на коме предузеће може најбоље да опстане и да напредује. Овај избор обухвата оно што би се могло назвати борбом за диференцијалну предност. Диференцијална предност може да настане на бази квалитета производа, цене, доступности и услуге. Основа за разликовање једног производа од другог може бити стварна или у машти купаца.

Најбитније је да купци мисле да разлика постоји и зато дају предност једном производу у односу на други. Борба за предност на тржишту важна је за постављање циљева. Трагање за диференцијалном предношћу на међународном тржишту је креативан процес који захтева дугорочну визију и појмовну способност. Промене у диференцијалној предности могу да наступе услед околности које су изван њене контроле, као што су стратегије конкурената, међународна ситуација или одлуке и интервенције државе.

Литература

1. Bateman, T., Zeithami, C. (1990): *Management*, Irwin.
2. Цвијановић, М., Ј. (2004): *Организационе промене*, Економски институт, Београд.
3. Drucker, P. (1995): *Менаџмент за будућност*, Грмеч-Привредни Преглед, Београд.
4. Jobber, D. (1995): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London.
5. Котлер, П. (2003): *Како креирати, управљати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад.
6. Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд

Мр Бранко Михаиловић и сарадници

7. Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд.
8. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски факултет, Београд.
9. Милисављевић, М. (2002): *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд.
10. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
11. Пресна, М., Б., Бранковић, А., Савчић, Р. (2006): *Свеже воће и поврће 2006: Конкурентност привреде Србије*, Цеферсон институт, Београд.
12. Ракита, Б. (2001): *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд.
13. Ракита, Б. (2005): *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд.
14. Rue, L. W., and Holland, P. G. (1986): *Strategic Management*, McGraw-Hill.

Примљено: 23.09.2008.

Одобрено: 30.10.2008.

UDC: 631.152

**FORMULATION AND REALIZATION STRATEGY OF BUSINESS
INTERNATIONALIZATION**

Branko Mihailović, MSc, Zoran Simonović, MSc, Vladana Hamović, Ph.D.
Institute of Agriculture Economics, Volgina 15, Belgrade, Serbia

Summary

Developmental behavior of a company means searching for concepts and instruments which harmonize goals and possibilities of the company with challenges and threats from surrounding. Developmental goals represents anticipated effects, conditions or situations which company wants to achieve. Developmental policy gathers a certain group of rules, criteria or principles that the company will do in making decisions about growth and development. In order to achieve developmental goals a direction and method of the company's action must be set up. Management of growth and development of the company means setting up a strategy as a way of putting developmental policy into reality.

Key words: strategy, competitiveness, internationalization, performance.

Author's Address:

Mr Branko Mihailović,
Institut za ekonomiku poljoprivrede,
Volgina 15
Beograd
Republika Srbija
E-mail: brankomih@neobee.net
Tel: +381 11 2972 858