

# UTICAJ MEĐUNARODNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA NA STRATEGIJE I UČINAK PREDUZEĆA

## THE IMPACT OF THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT ON THE STRATEGIES AND PERFORMANCE OF COMPANIES

**Danka Vujić, dipl. oec.**  
Ekonomski fakultet Brčko  
*vdanka87@yahoo.com*

### APSTRAKT

Promjene u globalnom poslovnom okruženju utiču na međuzavisnost pojedinih dijelova svijeta kao i na realnu dostupnost do svakog dijela planete. Nakon definisanja međunarodnog poslovnog okruženja u radu je sprovedena analiza tog okruženja sa osvrtom na aktivnosti koje su veoma važne za detektovanje ključnih trendova i događaja. Zatim, korišćena je PEST analiza u određivanju pet ključnih dimenzija međunarodnog poslovnog okruženja, a koje nameću šanse i opasnosti za poslovne subjekte u međunarodnoj tržišnoj utakmici. PEST analiza je preduslov za formulisanje i implementaciju različitih strategijskih opcija kao i izbor najbolje koju će preduzeće implementirati u međunarodnim tržišnim tokovima, sa ciljem ostvarivanja poslovnog uspjeha.

**Ključne riječi:** međunarodno okruženje, PEST analiza, strategijske opcije, konkurentska prednost

### ABSTRACT

Changes in the global business environment affect the interdependence of certain parts of the world as well as the actual access to every part of the planet. After defining the international business environment, the work presents an analysis of that environment with an emphasis on activities that are important for the detection of the key trends and events. Then, we used the PEST analysis to determine the five key dimensions of the international business environment and posed opportunities and threats for businesses in the international market competition. Previous analysis is a precondition for the formulation and implementation of various strategic options and the selection of the best one that the company will implement within international market trends, in order to achieve business success.

**Key words:** international environment, PEST analysis, strategic options, competitive advantage

### UVOD

Opstanak preduzeća u globalnom okruženju je jedino izvodljiv ako se njegova misija ostvaruje na efikasan i efektivan način. Efektivnost preduzeća je sposobnost da pribavi neophodne resurse i da ih što efikasnije iskoristi radi ostvarenja svojih ciljeva. Preduzeće je efektivno ukoliko se bavi pravim biznisom tj. ukoliko proizvodi i nudi tržištu prave proizvode i usluge koje tržište traži. Efikasnost izražava djelotvornost obavljanja ekonomskih procesa i nastojanje preduzeća da što bolje obavi izabrane poslove. Efikasnost preduzeća se ogleda u proizvodnji i nudi tržištu pravih proizvoda i usluga na pravi način tj. po najprihvatljivijim uslovima.

Strategije se ne razvijaju u vakumu niti bi tako trebalo da bude. One moraju da reaguju na spoljašnje poslovno okruženje. Da bi se izbjegle određene strategijske greške preduzeća moraju da poznaju poslovno okruženje. Jedan od instrumenata za analiziranje trendova je predviđanje. U izradi strategija prognoza, skeniranje okruženja i monitoring su veoma važni da bi se uočila različita kretanja. Za poslovanje preduzeća od velikog značaja su i osnovne dimenzije međunarodnog poslovnog okruženja. Unutar svakog segmenta ocjenjuju se njegovi pojedinačni elementi. Step en međusobnog uticaja segmenata je različit, pa tako segmenti vanjskog okruženja utiču na sva preduzeća i sve grane.

### MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Međunarodno poslovno okruženje je sistem trgovine, investicija i razvoja koji povezuje sve zemlje regiona i svijeta. Pravila igre se uspostavljaju na bilateralnoj i multilateralnoj osnovi u učestvovanju kompanija, industrija, država i regiona. Ekonomije država i regiona se povezuju međusobno stvarajući mnoštvo prilika i

prijetnji. One potiču iz saradnje i integracija na jednoj strani i konkurencije i konflikata na drugoj. Glavna međuzavisnost zemalja ne dozvoljava izolaciju, a autarhija, odnosno konzervativnost u ekonomskom razvoju postaje najlošiji izbor za svaku zemlju [Domazet i dr., 2001, p. 28].

Globalni razvoj postavlja specifične zahtjeve za menadžere i pojedince koji žele da započnu svoje poslove u drugim zemljama. Globalne tendencije koje se manifestuju u sve većim promjenama na tržištu, tehnologijama, tržištu radne snage, sve više utiču na mjesto, ulogu i način odlučivanja menadžera današnjih kompanija. U međunarodnom poslovnom okruženju događaju se različite promjene sa značajnim poslasticama na ekonomske ili socijalne i društvene perspektive pojedinih nacionalnih ekonomija i regionalnih organizacija i asocijacija.

U svijetu postoje velike razlike u rasporedu i raspolaganju privrednim resursima, prirodnim uslovima proizvodnje, u raspodjeli i koncentraciji tehnološkog potencijala, potencijala radne snage, znanja, kapitala, sirovina, repromaterijala, finalnih i potrošnih proizvoda. Sve to su izazovi za međunarodni menadžment koji najneposrednije doprinosi povezivanju različitih potencijala i interesa u najširim svjetskim razmjerama.

U međunarodnom okruženju velika preduzeća teže ostvarivanju veće konkurentnosti i rentabilnosti poslovanja. Međutim, ne može se automatski zaključiti da to izaziva iste efekte kao i na domaćem tržištu. Strategija velikog preduzeća u međunarodnim razmjerama ne smije biti vođena samo veličinom već istovremeno mora sagledavati rizik, dohodovnost i troškove na međunarodnom tržištu. Preduzeća sa velikim tržišnim učešćem imaju mnogo veće probleme u međunarodnom nego u nacionalnom okruženju. Pojedine multinacionalne kompanije uživaju značajne efekte od dominacije u međunarodnim razmjerama ali su istovremeno i neprestana meta postojećih potencijalnih konkurenata, organizacija i potrošača, državnih institucija, antitrustovskih zakona, komparativne propagande i sl. Kada je riječ o malim preduzećima ne treba prerano donositi zaključke da su ona bez šansi i realnih izgleda u međunarodnim razmjerama. Pri tome se mora imati na umu nekoliko ozbiljnih prepreka na koje preduzeća moraju da računaju i da teže njihovom savlađivanju. One se uglavnom odnose na manje budžete za istraživanje, manju mogućnost direktne distribucije proizvoda, slabiju prepoznatljivost u javnosti i kod kupaca, manje efekte od ekonomije obima u sferi proizvodnje i prometa.

## **POSTUPAK ANALIZE MEĐUNARODNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA**

Analiza međunarodnog poslovnog okruženja je zahtjevan i nezaobilazan proces koji u sebi nosi dozu kompleksnosti. Jedan od važnijih ciljeva proučavanja ovog okruženja je otkrivanje prilika i opasnosti. Prilika je stanje u okruženju i ona pomaže preduzeću u postizanju ciljeva, dok s druge strane opasnost može da ometa preduzeće u ostvarivanju ciljeva. Prilike nam pružaju osnovu za postizanje konkurentne prednosti, a opasnosti su potencijalne prepreke pri njegovom poslovanju. Kod analize spoljašnjeg okruženja mogu se upotrijebiti brojni izvori u koordinaciji sa raspoloživim materijalom (publikacije, časopisi, stručne revije i rezultati istraživanja), poslovni seminari kao i podaci udruženja kupaca, dobavljača i zaposlenih.

Većina preduzeća posluje u turbulentnom, kompleksnom i globalnom okruženju, pa je iz tog razloga analiza takvog okruženja veoma zahtjevna. Menadžeri moraju da analiziraju eksterno okruženje da bi maksimalno smanjili i eliminisali opasnosti koje ugrožavaju povoljne šanse. Tu spadaju stalno skeniranje i monitoring okruženja kao i prikupljanje obavještajnih podataka o postojećim i potencijalnim konkurentima (obavještenost o konkurentima). Pomenute aktivnosti daju veoma važne inpute za pravljenje prognoza. Povrh toga, mnoga preduzeća koriste planiranje scenarija da bi predvidjela i odgovorila na nestabilne promjene koje unose poremećaj u okruženje [Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, p. 43].

Skeniranje okruženja podrazumijeva nadgledanje eksternog okruženja kompanije da bi se predvidjele promjene u okruženju kao i da bi se detektovale one promjene koje se već dešavaju. Uspješno skeniranje okruženja upozorava jednu organizaciju na ključne trendove i događaje prije nego što promjene dobiju prepoznatljiv šablon i prije nego što ih primijete konkurenti. U suprotnom, kompanija može da bude natjerana da radi reaktivno umjesto da bude proaktivna.

Monitoring okruženja ima zadatak da prati razvoj trendova događaja i aktivnosti koje se dešavaju u okruženju. Obično se te stvari ne otkriju tokom procesa skeniranja okruženja. Možda je riječ o trendovima na

koje je kompanija slučajno naišla ili na koje joj je pažnju skrenuo neko van same organizacije. Uzmimo za primjer automobilsku industriju, u kojoj skeniranje okruženja može da omogući da spoznate trendove, koji zahtijevaju budno praćenje i stalnu analizu. Monitoring omogućava kompanijama da procijene koliko su dramatične promjene koje u njihovo konkurentsko okruženje unose trendovi koji se mijenjaju.

Obavještenost o konkurenciji pomaže kompanijama da razumiju privrednu granu u okviru koje rade i da spoznaju slabe i jake strane svojih rivala. Ovdje se ubrajaju i obavješteni podaci koji su u vezi sa konkurentima kao i njihovo tumačenje da bi menadžeri mogli da donose prave odluke. Ukoliko se obavlja na pravi način obavještenost o konkurenciji pomaže kompaniji da izbjegne iznenađenja tako što će anticipirati poteze konkurenata i smanjiti vrijeme za koje će sama kompanija odreagovati.

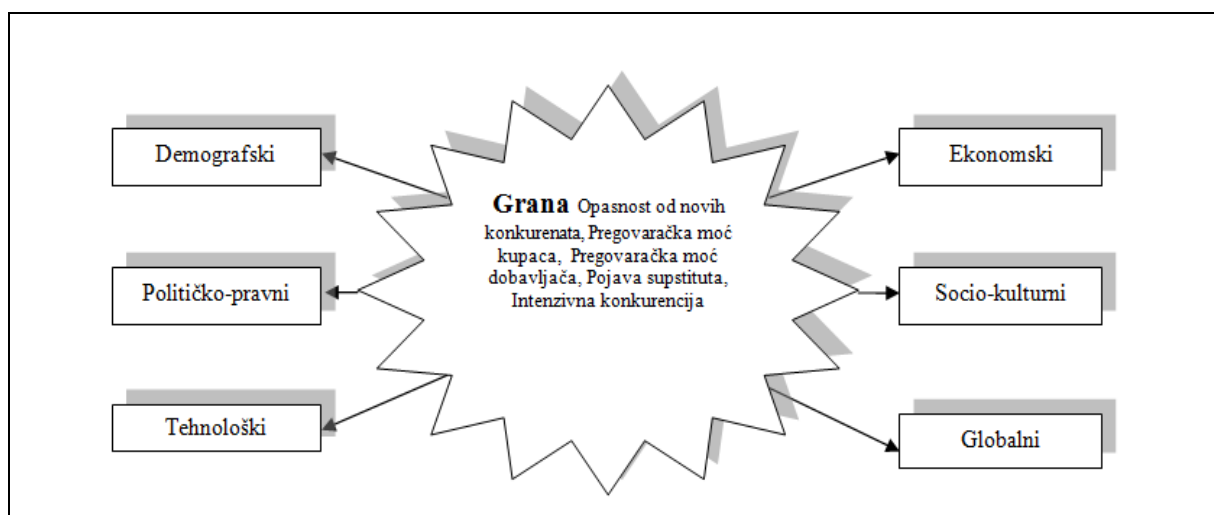
Skeniranje i monitoring okruženja i obavještenost o konkurenciji predstavljaju važne inpute za analiziranje eksternog okruženja. Međutim, od njih ima malo koristi ukoliko nam ne obezbijede sirov materijal koji je dovoljno pouzdan prilikom izrade preciznih prognoza. Prognoziranje okruženja obuhvata razradu realnih i razumnih projekcija vezanih za pravac, obim, brzinu i intenzitet promjena u okruženju. Cilj pravljenja takvih prognoza je da se predvide promjene. Da bi prethodne aktivnosti bile potpune potrebno je sprovesti i ocjenjivanje koje se odnosi na utvrđivanje časa i značaja uticaja promjena na trendove okruženja i na strategijsko upravljanje preduzećem.

## PEST ANALIZA

Za analizu međunarodnog poslovnog okruženja najbolje je koristiti PEST analizu. PEST analizom se ukazuje koji elementi iz šireg poslovnog okruženja utiču na događaje u užem okruženju preduzeća, koji se od njih danas najčešće pojavljuju i kakav uticaj imaju na poslovni uspjeh preduzeća.

U okviru globalne situacije koja se brzo mijenja preduzeće mora da prati pet najznačajnijih dimenzija:

- demografske,
- ekonomske,
- socio-kulturne,
- političko-pravne i
- tehnološke dimenzije [Kotler, Keller, 2006, p. 77].



**Slika 1: Segmenti vanjskog okruženja**

Izvor: [Đuranović, 2007, str. 119]

Svaka dimenzija zaslužuje posebnu analizu ali nikako ne treba isključiti njihove međusobne interakcije koje dovode do novih šansi i opasnosti. Na primjer, eksplozivni porast stanovništva (demografski rast), dovodi do većeg trošenja resursa i zagađenja (prirode), što navodi potrošače da postavljaju veće zahtjeve za propisima (političko-pravni), čime se stimulišu nova tehnološka rješenja i proizvodi (tehnološki) koji, ako su dostupni (ekonomski) mogu doprinijeti izmjeni stavova i ponašanja (društveno-kulturni) [Kotler, Keller, 2006, p. 78].

## **DEMOGRAFSKE DIMENZIJE**

Demografski elementi su najlakše razumljivi elementi okruženja uopšte čiji je kvantitet najlakše utvrditi. Oni se nalaze u korijenu brojnih društvenih promjena. U demografske elemente spadaju elementi kao što su: sve starija populacija, opadanje ili rast bogatstva stanovništva, promjene u etničkom sastavu, obrazovne grupe i struktura domaćinstva.

Eksplzija stanovništva izaziva zabrinutost. Ukoliko se ne prati rast stanovništva i potrošnje moglo bi doći do nedovoljne ponude hrane, smanjenja količine najznačajnijih minerala, zagađenja životne sredine i sveukupnog poboljšanja kvaliteta života. U nerazvijenim zemljama svijeta živi 76 % svjetske populacije koja raste po stopi od 2% godišnje, dok rast stanovništva u razvijenim zemljama iznosi 0,6% godišnje. U zemljama u razvoju, stopa smrtnosti opada zbog napretka moderne medicine, a stopa nataliteta je i dalje prilično stabilna.

Miks godišta je različit u pojedinim zemljama. Na primjer, u Meksiku je populacija izrazito mlada, s druge strane populacija u Japanu je dosta stara, te su stoga preferencije potrošača u ovim zemljama različite. Istraživanja pokazuju da će u narednom periodu veći broj ljudi doživjeti veću starost nego ikada ranije a nasuprot tome doći će do pada stope fertiliteta što dalje implicira da će se javiti problem održavanja većeg broja starijih ljudi.

Zemlje se razlikuju i po etničkom i po rasnom sastavu. Preduzeća koja pažljivo proučavaju etnička prebivališta moraju razviti posebne proizvode i usluge koje su prilagođene takvom sastavu. Praksa je pokazala da su etničko heterogene radne grupe sposobne obezbijediti bolje strategijske analize. Njihova kreativnost i inovativnost je veća, te su odluke takvih grupa kvalitetnije od homogenih etničkih grupa. Naravno, treba voditi računa o tome da je vođenje heterogenih etničkih grupa zahtjevnije od vođenja homogenih. Podaci o raspodjeli dohotka unutar prebivališta i o kupovnoj moći stanovništva takođe zauzimaju posebnu pažnju. Istraživanja o raspodjeli dohotka su pokazala da se životni standard iz časa u čas poboljšava ali ostaju razlike unutar pojedinih naroda.

## **EKONOMSKE DIMENZIJE**

Povećana internacionalizacija već internacionalizovanog biznisa predstavlja globalno repozicioniranje već afirmisanih svjetskih kompanija i poznatih marki. Na rastuću internacionalizaciju međunarodnog poslovanja poslednjih decenija snažan uticaj su imali sljedeći faktori:

1. Konkurencija, koja je postojala sve oštrija i sve više međunarodnog karaktera, dolazeći čak i iz zemalja trećeg svijeta.
2. Tehnološke promjene, koje su postojale i rapidnije i skuplje što je uticalo na to da su pojedinačne kompanije vrlo teško ili uopšte nisu mogle da uspješno razvijaju nove proizvode.
3. Povećane barijere ulaska na pojedina tržišta su postale logična posledica viših i oštrijih konkurentskih standarda, kao i ozbiljnijih i uspješnih procesa regionalnih ekonomskih integracija.
4. Veći značaj ekonomije obima pri dostizanju željenog nivoa međunarodne konkurentnosti.

Rastući značaj međunarodnog biznisa i menadžmenta se može dovoditi u vezu kako sa vrlo dinamičnim promjenama u odnosima između pojedinih zemalja tako i sa promjenama u ponašanju preduzeća na svjetskom tržištu. Ekonomska međuzavisnost pojedinih dijelova svijeta postaje sve očiglednija, a uspješna preduzeća sve više unapređuju svoju internu fleksibilnost i eksternu otvorenost, uz kontinuirano širenje sopstvenog tržišnog i eksternog horizonta. Na primjer, decembra 2003. godine u kompaniji IBM odlučili su da poslove skoro 5000 programera premjeste u Indiju i Kinu. U kompaniji General Electric veliki dio svog istraživanja i razvoja preselili su preko okeana. Kompanije kao što su Microsoft, Dell, Apple i skoro sve velike multinacionalne kompanije već su preselile svoje pogone ili namjeravaju to da učine [Kotler, Keller, 2006, p. 87].

## **SOCIO-KULTURNE DIMENZIJE**

Kultura predstavlja set različitih vjerovanja i vrijednosti koje karakterišu i izdvajaju jednu socijalnu grupu, narod ili jedno organizovano društvo u odnosu na drugo [Rakita, 2006, str. 116]. Posebno smo izdvojili

ovakvu jednu definiciju jer ukazuje na nekoliko vrlo bitnih socio – kulturnih obilježja, koja moraju biti maksimalno uvažavana u međunarodnom menadžmentu. Tu se prije svega misli na potrebu identifikovanja i uvažavanja svakog društvenog entiteta u međunarodnim razmjerama, a unutar njega tri univerzalna ljudska principa koja dobijaju svoje različite verzije u različitim kulturama: materijalno tehnički i ekonomski uslovi života (šta ljudi imaju); sistem idejnih i vrijednosnih kategorija jednog društva (kako ljudi misle) i sistemski uslovi akcionog i radnog potvrđivanja pripadnika jednog društva (kako se ljudi radno potvrđuju). Dakle, kultura se može posmatrati kao skup normi ponašanja oko kojih se prepoznatljiva društvena grupa dogovorila u određeno vrijeme i na određenom mjestu, kako bi preživjela i koegzistirala.

Sigurno da nije greška konstatovati da paralelno sa procesom globalizacije dolazi do istovremenog odvijanja i procesa konvergencije i divergencije pojedinih nacionalnih kultura. U svojim poslovnim, organizacionim i formalnim aspektima, pojedine kulture u svijetu će ispoljavati sve veću konvergenciju, dok će u identitetskim, etničkim, vrijednosnim i nematerijalnim aspektima razlike između pojedinih kultura bivati sve vidljivije. Dakle, paralelno sa poslovnim preplitanjem i približavanjem, funkcionalne, vrijednosne i komunikativne razlike između pojedinih kultura bivaće sve vidljivije, transparentnije i uvažavanije.

## **POLITIČKO-PRAVNE DIMENZIJE**

Biznisa nema bez ugovora a time i bez pouzdanog pravnog sistema. U različitim zemljama nije različita samo pravna regulativa nego su i različiti načini njene primjene. U međunarodnom menadžmentu se vremenom mora biti spreman na prihvatanje potpuno novih pravnih regulativa, promjena starog prava, kao i novih interpretacija postojećeg. Za međunarodni menadžment posebnu relevantnost imaju sledeći problemi i orijentiri pravnog okruženja, opšteg karaktera: problem nedostatka međunarodnog poslovnog – pravnog okvira, problem sučeljavanja različitih pravnih sistema, problem trodimenzionalnog dejstva faktora prava i problem kompetentnog rješavanja pravnih tema u međunarodnom menadžmentu.

Sve dok se bude insistiralo na suverenosti pojedinih naroda i pojedinih država, sve dotle će i postojati potreba za upotrebom pojma "međunarodno", bilo da se govori o međunarodnim ekonomskim odnosima, međunarodnoj politici, pravu, finansijama i međunarodnom marketingu.

Uticao političkog faktora na međunarodno poslovanje i menadžment se povećava i multiplikuje u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu. Između političkog okruženja i međunarodnog biznisa i menadžmenta postoji naglašena međuzavisnost. Što je nivo međunarodnog poslovnog angažovanja veći, to je i uloga faktora politike veća i naglašenija. Cilj međunarodnog menadžera je da što objektivnije procijeni dejstvo političkih faktora, sagleda političko okruženje firme i analizira njegov uticaj na strategiju međunarodnog poslovanja.

## **TEHNOLOŠKE DIMENZIJE**

Tehnološki segment uključuje institucije i aktivnosti koje stvaraju nova znanja i tehnologije. Tehnološki bum nameće preduzećima potrebu za proučavanjem tehnološkog segmenta. Preduzeća koja usvoje i brzo se prilagode novim tehnologijama po pravilima ostvaruju veći tržišni udio. Za njih je značajno da neprestano skupljaju podatke o vanjskom okruženju kako bi otkrila potencijalne prednosti u postojećim tehnologijama i obezbijedila ostvarljivost konkurentne prednosti nadolazećih tehnologija. Tehnološko znanje je posebno važno u globalnom okruženju jer utiče na odluke preduzeća.

Tehnologija je jedan od najmoćnijih faktora koji oblikuju živote ljudi. Zahvaljujući tehnologiji omogućen je nastanak čuda kao što su penicilin, operacije na otvorenom srcu i pilule za kontracepciju ali i takvih strahota kao što su hidrogenska bomba, nervni gas i automatska puška.

Svaka novina u tehnologiji dovodi do "kreativne distrakcije". Tranzistori su ugrozili industriju lampi za TV, fotokopir aparati proizvodnju indigo (papira), autobusi željeznicu, a televizija dnevnu štampu. Umjesto da prihvate nove tehnologije mnoge grane su se borile protiv njih ili su ih ignorisale, i njihov posao se smanjio. Ipak, suština tržišnog kapitalizma je da bude dinamičan i da toleriše kreativnu destruktivnost tehnologije kao cijenu napretka.

## STRATEGIJSKA OPREDJELJENJA PREDUZEĆA NA INOSTRANOM TRŽIŠTU

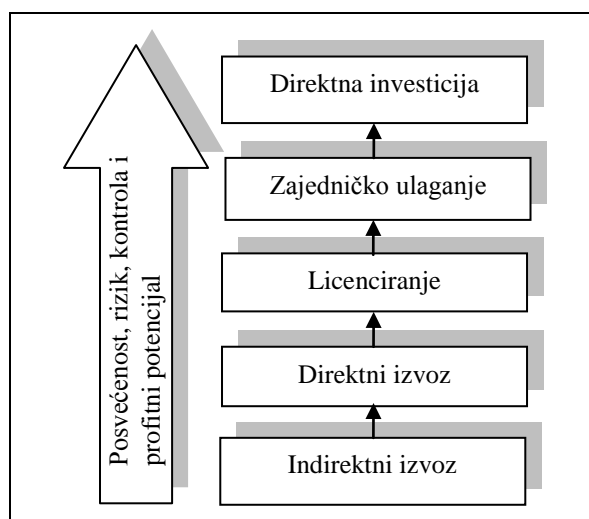
Prilikom ulaska na određena tržišta potrebno je znati da svaka zemlja ima jedinstvene karakteristike koje se moraju poznavati i poštovati. Spremnost svake sredine da prihvati različite proizvode i usluge, i njena atraktivnost kao tržišta za strane kompanije, zavisi prije svega od njenog ekonomskog, pravnog, političkog i kulturnog okruženja. Za ostvarivanje ciljeva poslovanja kompanije, u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti postojećih poslova od ključnog značaja za opstanak i uspjeh su dobro osmišljene i implementirane strategije preduzeća. Strategija definiše strategijski izbor između alternativnih strategija u očekivanju da će preduzeće ostvariti ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene u okruženju. Izgradnja održive konkurentske prednosti je dugoročan proces koji preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurente, omogućava mu da lakše prebrodi krizu poput svjetske ekonomske krize (SEK), i da promjenama u poslovanju nastavi uspješan razvoj postojećih i novih kreiranih poslova.

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosjek u nacionalnom okruženju i svojoj grani industrije kaže se da ona posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike odnosno konkurente. Cilj većine poslovnih strategija je da preduzeće ostvari održivu konkurentsku prednost.

Michael Porter identifikuje dva osnovna tipa konkurentske prednosti: (1) prednost cijene i (2) prednost razlike u odnosu na konkurente.

Cjenovnu konkurentsku prednost preduzeće ostvaruje kada je sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj cijeni. Ako je sposobno da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda (funkcionalnost, pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Prednost cijene i razlikovanja u odnosu na konkurente donose prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u jednom, ili u drugom segmentu [Radović i dr., 2010, str. 233].

Opšte gledano, kompanije preferiraju da uđu na tržište koje je visoko atraktivno, koje ima nizak tržišni rizik i gdje imaju konkurentsku prednost. Kada kompanija odabere određenu zemlju, mora da odabere i najefikasniji način ulaska na željeno tržište, te bira između; indirektnog izvoza, direktnog izvoza, licenciranja, zajedničkog ulaganja i direktnih investicija [Kotler, Keller, 2006, p. 674].



**Slika 2: Pet modela ulaska na inostrano tržište**

Izvor: [Kotler, Keller, 2006, p. 674]

Kompanije uglavnom započinju poslovanje indirektnim izvozom. Kod indirektnog izvoza proizvođač svoje proizvode realizuje preko iskusnih posrednika iz sopstvene zemlje: spoljnotrgovinskih preduzeća, specijalizovanih izvoznih kompanija, komisionih posrednika, komplementarnih proizvođača, preduzeća za ekspertni menadžment ili inostranih firmi lociranih u svojoj zemlji [Rakita, 2006, str. 167]. Domaći trgovci koji se bave izvozom kupuju proizvode datog proizvođača i prodaju ih u inostranstvu. Domaći agenti koji se bave izvozom tragaju za stranim kompanijama i pregovaraju o kupovini na osnovu koje ostvaruju proviziju.

Osnovne prednosti indirektnog izvoza su: kompanija ne mora da formira odjeljenje za izvoz, prodajnu silu u inostranstvu niti da stvara međunarodne kontakte. S druge strane, osnovni nedostatak ove strategije ogleda se u nemogućnosti kontrole i komuniciranja sa krajnjim potrošačima, te se ne dobijaju povratne informacije sa tržišta.

Direktni izvoz predstavlja zreliju fazu internacionalizacije poslovanja, proizvodna preduzeća se direktno uključuju u realizaciju izvoznih poslova i ostvaruju neposredan kontakt sa inostranim tržištem [Domazet, Jović, Rakita, Sinanagić, 2001, str. 220]. Kompanija može da obavlja direktan izvoz na nekoliko načina:

- domaće odjeljenje ili divizija za izvoz (može da preraste u samostalno odjeljenje za izvoz koje posluje kao profitni centar),
- prodajna filijala ili poslovnica u inostranstvu (rukovodi prodajom i distribucijom, a može da obavlja i skladištenje i promociju),
- predstavnici prodaje za izvoz (domaći prodajni predstavnici koji se šalju u inostranstvo da bi sklopili posao),
- strani distributeri i agenti (tim distributerima i agentima mogu se dati ekskluzivna prava predstavljanja kompanije u datoj zemlji, ili pak ograničena prava) [Kotler, Keller, 2006, p. 675].

Prednosti direktnog izvoza su: kontrola međunarodnog marketing plana, osigurava se neposredni kontakt sa kupcima, obezbjeđuju se potpune informacije o konkurenciji, te se obezbjeđuje međunarodna prepoznatljivost i izvozna reputacija. Ovaj model ulaska na inostrano tržište nosi više prednosti od prethodnog modela, ali i veći broj potencijalnih opasnosti, koje se ogledaju u sledećem: veći početni troškovi, povećanje rizika u međunarodnom okruženju, neophodno je obezbijediti i veći broj stručnog i kompetentnog kadra za izvozne poslove.

Licenciranje kao kooperativna varijanta međunarodnog poslovanja predstavlja ugovorni aranžman u okviru kojeg jedna firma ustupa drugoj pravo korišćenja njenog intelektualnog vlasništva, i za to dobija naknadu. Na ovaj način davalac licence ostvaruje ulazak na inostrano tržište uz relativno mali rizik, a primalac licence dolazi do proizvodne ekspertize, poznatog proizvoda ili brenda. Kao komponente intelektualne svojine najčešće se pominju: patent, trgovački žig, autorsko pravo i pravo na dizajn. [Sinanagić, 2008, 115.] Da bi se licenciranje prihvatilo kao strategija poslovne saradnje sa inostranstvom potrebno je da se ispune sledeći uslovi; posjedovanje patentiranih rješenja, mogućnost zaštite patenta u različitim sistemima, te da je licenciranje najprofitabilnija opcija. Licenciranje ima i svoje potencijalne nedostatke. Davalac licence ima manju kontrolu nad primaoce licence nego što ima nad sopstvenim proizvodnim i prodajnim cjelinama. Zatim, ukoliko je primalac licence krajnje uspješan kompanija se zapravo odrekla profita, a ako i kada se ugovor okonča, kompanija može da uvidi da je stvorila konkurenta. Da bi to izbjegao davalac licence obično daje samo pojedine sastojke ili komponente koje su neophodne za proizvod. Najbolja strategija za davanje licence je da radi na stalnim inovacijama da bi primalac licence i dalje od njega zavisio.

Međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju poslovnu saradnju na zajedničkom projektu sa partnerom iz inostranstva sa kojim se vrši udruženje resursa, dijele se troškovi i rizik u poslovanju. Međunarodna zajednička ulaganja (joint ventures) mogu se posmatrati i kao specifičan oblik angažovanja partnera koji omogućava uspješno rješavanje ne samo finansijskih i tehnoloških problema, nego i problema prodaje, rukovođenja i savremenog marketinga [Jović, 1997, str. 394]. Prednosti ovog oblika investiranja ogledaju se u momentalnoj mogućnosti iskorišćavanja resursa i odmah se obezbjeđuje tržišni udio, dok se nedostaci ovog modela ogledaju u nemogućnosti usaglašavanja partnerskih interesa, koji se odnose na investiciona, marketinška ili neka druga poslovna pitanja. Partneri mogu da se ne usaglase po pitanju investicione, marketinške ili neke druge politike. Jedan od partnera može željeti da reinvestira zaradu u razvoj a drugi da poveća dividendu. Zajedničko vlasništvo može i da spriječi multinacionalnu kompaniju da sprovede određene proizvodne i marketinške politike na svjetskom nivou.

Samostalne direktne investicije u potpunom vlasništvu predstavljaju najskuplju moguću strategiju ulaska i poslovanja na inostranom tržištu. Istovremeno, predstavlja i najrizičniju strategiju koja je pod najvećom prismotrom i kontrolom vlade zemlje domaćina. Strane direktne investicije predstavljaju strategiju internacionalizacije firme, gdje se uspostavlja fizičko prisustvo u inostranstvu kroz direktno vlasništvo proizvodnih sredstava kao što su kapital, tehnologija, rad, zemljište, postrojenja i oprema. [Cavusgli, 2012,

394] Strana ulaganja se mogu ostvariti u različitim oblicima i realizovati na različite načine. Tako da se preduzeća u potpunom vlasništvu mogu pojaviti kao: grinfield investicije, akvizicije i merdžeri. Grinfield investicije podrazumijevaju ulaganje u izgradnju i otpočinanje potpuno novog biznisa koji do tada nije postojao na targetiranom tržištu ili targetiranom prostoru. Akvizicija se definiše kao pripajanje kupljenog preduzeća u inostranstvu matičnog preduzeća. Merdžer je posebna vrsta pridruživanja gdje se dva ili više preduzeća udružuje i formiraju novu veću organizacionu jedinicu [Cavusgil et al., 2012, p. 409].

Osnovni nedostatak direktne investicije je što kompanija veliku investiciju izlaže rizicima poput blokade ili devalvacije valute, opadanja tržišta ili eksproprijacije. Za kompaniju će biti skupo da smanjuje ili pak prekine svoje poslovanje jer strana zemlja može da zahtijeva isplaćivanje velike otpremnine za zaposlene.

## **ZAKLJUČAK**

Svjetsko tržište daje nove šanse i nove izazove svim aktivnim učesnicima na njemu. U uslovima globalizacije postaju kritična prava strategijska opredjeljenja. Profesionalizacija i kvalitet međunarodno orijentisanog menadžmenta postaju opredjeljujući u pronalaženju tih strategijskih opcija. Pesimizam će zadesiti one privrede i privredne subjekte koji se budu orijentisali samo na sigurna i familijarna tržišta, one subjekte koji se orijentišu na pasivan pristup u međunarodnom poslovanju i koji se opredijele da idu linijom manjeg otpora. U procesu globalizacije pobjeđuju preduzeća koja razvijaju bolji menadžment i praktikuju bolji marketing. Nisu u pravu oni koji smatraju da globalizacija sužava prostor za ispoljavanje imaginacije i kreativnosti koji su tako neophodni međunarodno orijentisanom preduzeću.

## **LITERATURA**

- [1] Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., (2001) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [2] Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A.B., (2007). "*Strategic Management*", The McGraw – Hill Companies, Inc
- [3] Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Dvanaesto izdanje, Data status, Beograd
- [4] Đuranović, D., (2007). *Strategijski menadžment*, Saobraćajno tehnički fakultet, Doboj
- [5] Rakita, B., (2010) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [6] Sinanagić, M., (2008). *Strategijske varijante ulaske na inostrano tržište*, Gama-X, Brčko
- [7] Jović, M., (1997) *Međunarodni marketing, od izvoznog ka globalnom marketingu*, Trimsoft trade, Beograd
- [8] Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., (2012). "*International Business*", Prantice Hall, New Jersey
- [9] Radović, D., Radović B., Bracanović, Z., (2010). *Uticaj strategije preduzeća na konkurentsku prednost*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac