

ТМ	Г. XXXI	Бр. 2	Стр. 381 - 389	Ниш	април - јун	2007.
----	---------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 338.242 (491.11)
Прегледни научни рад
Примљено: 27.02.2007.

Владана Хамовић
Драго Цвијановић
Бранко Михаиловић
Институт за економику пољопривреде
Београд

ПРЕТПОСТАВКЕ И ПРАВЦИ УКЉУЧИВАЊА СРПСКИХ ПРЕДУЗЕЋА У СВЕТСКЕ ТРГОВИНСКЕ ТОКОВЕ

Резиме

Потреба да се српска привреда што пре преведе на колосек пропулзивног тржишног привређивања који је заснован на стандардима међународног маркетинга чини круцијалним и ургентним за препознавање и уважавање фактора који су критични за успех у међународној размени, као и креирање стратегијске визије промена које треба извести да би се смањили и елиминисали гепови који постоје у поређењу наше са развијеним тржишним привредама.

Кључне речи: тржишно привређивање, међународни маркетинг, стандарди, стратегијске визије

Савремени изазови и фокуси међународног маркетинга

Имајући у виду потребу отварања Србије према економском и политичком окружењу које представља Европску унију као и њену спремност да нас прихвати ако испуњавамо важеће услове, предоминантно је значајно да димензионирано и временски ускладимо наше задатаке како када је у питању репертоар макроекономских потеза, тако и када је у питању афирмација предузетничке филозофије заснована на савременим маркетиншким принципима и парадигми стратегијског менаџмента.

phamovic@ptt.yu

У том погледу чини се да су кључна места и категорије које морамо усвојити: 1) критички фактору успеха у савременој тржишној економији, 2) идентификовање извора за стицање конкурентских предности, 3) креирање визије промена, и 4) формулисање и имплементација стратегије којом ће се осигурати одржаво ефективно учешће у подели светског тржишног колача. Макро-економска политика мора, отуда, базирати на мудрој споју критичких фактора успеха у међународној размени и дистинктивних компетентности земље, док када је реч о нивоу диоптрије предузећа, превасходно је значајно да се кроз равнојну стратегију и ступање у разне облике стратегијских пословних алијанси капитализују асиметричне предности у међународној размени.

Ако се менаџери деле на: а) оне који гледају како се догађаји одвијају, б) оне који се за закашњењем питају што се то десило и в) оне који чини да се догађаји десе, онда нова стратегијска парадигма има у виду афирмацију ових последњих, те инсистира на разумевању будућности кроз развијен информациони систем који ће дешифровати сигнале који носе поруке о шансама и опасностима док су још слаби и како би се предузеће припремило за коришћење благодети нових околности. Отуда подразумева не само конкуренцију у оквиру постојеће гране већ настављање да се промени структура гране, овлада супститут граном, капитализује језеро компетентности, и сл. Значајно је, отуда, да се анализом, и предвиђањем окружења благовремено препознају нове реалности у развоју критичних фактора пословног успеха. У том смислу, како упозоравају неки истраживачи, приметне су следеће промене:

- у већини грана снага се помера од произвођача на потрошача;
- економија обима није априори извор предности;
- ишчезавају, у географском и пословном смислу, националне границе и тржишне баријере;
- олакшава се процес копирања технологије;
- константно је присутна конкуренција кроз ниже трошкове;
- информациона технологија за оцену и предвиђање је значајно унапредовала;
- глобализација бизниса и тржишта отежава управљање предузећем из једног центра (1, стр. 22).

Имајући у виду раније поменута два фундаментална захтева маркетингу а то су: а) да мора креирати вредност и сатисфакцију за купца и б) да то уради боље од конкуренције, разумљиво је да њихово задовољење подразумева често иновације и низ других промена. Ово из разлога, што се, под импактом економског, социјалног, културног и информатичког развоја, мењају преференције потрошача као и варира понашање конкуренције (као: непријатеља који никад не спава". У таквим околностима, предузеће је позвано да у свом

бизнис плану открива нове шансе, а не само да се исцрпљује око проналажења начина за искоришћавање постојећих.

Тај напор се везује за креирање нове вредности криве а која се, као што је видљиво из слике 7, добија кроз трагање за одговорима на питања као што су: а) шта, односно где *смањити* испод стандарда гране, б) које факторе *елиминисати* да би се очувао ниво у грани, в) шта *креирати* што до сада није понуђено у грани и г) шта *повећати*, односно које факторе подићи преко стандарда гране.

Сматрајући да је основни задатак менаџера да креирају вредност за власнике предузећа неки истраживачи заговарају управљање засновано на вредности, које, у основи, укључује идентификовање, развијање и реализацију конкурентских предности за остваривање тога циља. То се може мерити кроз тзв. додатну тржишну вредност коју чини тржишна вредност мање предујмљени капитал. Прецизније се изражава кроз додатну економску вредност (economic value added-EVA) а то је оно што остаје после покрића свих трошкова фактора производње, укључујући и директне и трошкове режије, камата, пореза и фер приноса за инвеститоре. То је основна мера профита (3, стр. 11).

У тому смислу, сматра се да купци желе да добију производе и услуге који су 1) бољи 2) јефтинији и 3) брже у односу на конкурентске. Отуда, говори се о три кључне форме конкурентских предности и то:

1. диференцирање тј. препознатљиво и довољно атрактивно разликовање понуде дотичног предузећа од конкурентских;
2. вођство у трошковима, односно способност да се конкуренција надмаши кроз ниже трошкове и тиме исти производ нуди по нижој цени;
3. брзину реаговања тј. способност да се конкуренција надмаши кроз брже препознавање и задовољавање мењајућих потреба потрошача.

Будући да је интернационализација пословања (посматрано, како кроз мих тржишта продаје различитих земаља и набавке на које је оријентисано савремено предузеће, тако и када је реч о структури његове управе) 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 пропульзивну развојну стратегију, наравно укључујући и обезбеђивање активне подршке макро-економске политичке и друге "меке" инфраструктуре.

Ова истраживања треба да помогну да се јасније препозна и разуме стратегијска ситуација, определи фокус и коначно изабере стратегијска опција интернационализације. Разуме се, стратегијске ситуације, фокуси и опције ће се разликовати овисно од дефиниса-

них циљева и базичних опредељења у погледу степена интернационализације. Наиме, као што је раније већ речено процес интернационализације 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 инпути 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.

Сматра се да у интеракцији горњих фактора и уз улогу домаће државе као катализатора пропулзивног привређивања, се стварају подстицаји и снага за интернационализацију пословања предузећа. При томе, стално се морају имати у виду стандарди међународног окружења као и могућности за стицање одређених дистинктивних компетентности које ће се капитализовати у међународној размени.

Разуме се, резултате те анализе треба сагледати и кроз аспект висине тзв. country risk (кантри ризик), обима улагања и могућност контроле које поједине форме подразумевају. На страни ризика, како упозоравају неки аутори, нужно је сагледати факторе који могу гене-

рирати ризик макро-окужења, конкурентски, политички и оперативни ризик, док када је реч о обиму улагања и степену контроле исти се сагледавају кроз показатеље о врстама трошкова које поједине форме подразумевају као и стања атрактивности и ризичности тржишта. Уколико је тржиште веома атрактивно, а ризик висок иде се на пословне активности које не захтевају финансијске обавезе – извозни послови и лиценце. Уколико је тржишна атрактивност скромна, а ризик мали иде се на скромне финансијске обавезе и послове преко домаћих независних дистрибутера. Уколико је тржишна атрактивност скромна, а ризик висок, таква се тржишта избегавају – обично се извози по поруџбини са обезбеђеним плаћањем. Уколико је тржишна атрактивност осредња и ризик осредњи, онда се иде на ограничене финансијске обавезе – траже се заједничка улагања". (4, стр. 375).

Због претензија да опслужује шире, односно разноврсније тржиште, глобални маркетинг се суочава са 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.

Једно од значајних стратегијских питања јесте свакако тајминг, односно брзина којом ће фирма уложити на страна тржишта. Дилема се, слично 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 предоминантно значајно имати увид у интензитет развоја и трајности тржишта као и антиципација конкурентских могућности и намера. "Уколико је фирма мала и располаже ограниченим ресурсима, или је у високом степену осетљива на ризике, радије ће ући на једно, или на ограничен број тржишта и постепено се ширити серијом добитних потеза, уместо да у првом моменту посвети велики део снаге експанзије на интернационалном плану". Међутим, "брзи улазак омогућава рани продор на већи број тржишта и брзо стицање искуства. Он омогућава фирми да оствари економију обима у области производње и маркетинга интеграцијом и консолидацијом операција широм тих тржишта." (5, стр. 143).

Очигледно, ради се о дилеми коју треба разрешавати сучељавањем темељно сагледаних и антиципираних бенефиција, трошкова, ризика и других жртава и добитака солуција журити или оклевати. Нужан је проактиван став према интернационализацији који ће се операционализовати зависно од могућности предузећа, атрактивности тржишта и антиципације могућности и намера конкуренције.

За приступ формирања стратегије интернационализације, релевантно је сагледати и организационе, управљачке, финансијске и друге аспекте њене имплементације. Подразумева се претходно утврђивање стратегијске визије интернационализације као и скице поступка неног оживотворења кроз капитализацију криве искуства, амортизовање ризика и адекватну алокацију финансијских и других ресурса. На адекватан начин се морају комбиновати форме и организациони облици интернационализације. Организационе форме међународних послова морају бити у функцији праваца и брзине и расположивости појединих аранжмана пословне сарадње. У том погледу, тај процес може укључивати да предузеће стартује са малим захватом, односно улогом у интернационализацији пословања, да би, затим, ушло у послове који покривају његову зависност од иностранства. Даљим развојем и доградњом макро-организационе структуре и модификацијом стила управљања предузеће стиче карактеристике мултинационалног глобалног предузећа. 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 (6, стр. 79-94).

*Унапређење пословне климе, јачање конкуренције и прилив
страног капитала*

Према тржишним истраживањима присутни трендови у привреди показују да су у садашњим условима пословања мали изгледи за бржи интензивнији опоравак српске привреде. Главни налази овог истраживања указују да су сви анкетирани привредници јединствени у оцени да без започињања дугорочнијег инвестиционог циклуса нема шанси да се побољша квалитет и повећа квантитет понуде роба за домаће и посебно инострано тржиште. Нема ни једне анкетиране фирме која није заинтересована за улагање у основна средства и нове технологије, али је за то највећа препрека помањкање инвестиционог капитала. По оцени анкетираних привредника редослед у покретању инвестиционе активности био би:

- реконструкција и модернизација расположивих капацитета, са осавремењавањем постојеће технологије, како би се појачала конкурентска способност и повећала понуда квалитетних роба, роба произведених по признатим светским стандардима, за пласман на иностраном тржишту;
- оспособљавање старих и изградња нових капацитета за апсорбовање постојећих технолошких вишкова радника у привреди;
- изградња нових капацитета, са савременом технологијом за упошљавање технолошких вишкова и нових радника.

За покретање инвестиционог активности пожељно је обезбеђење свежег иностраног капитала, било по ком основу (на бази донација, кредита иностраних финансијских институција и директних улагања ино партнера). Но, неопходно је максимално искористити и доста велика девизна средства која су тезаурисана у становништву или се налазе у сивим каналима репродукције. Међутим, из многобројних разлога та средства су ван легалних токова репродукције. Да би се та средства покренула и активније укључила у легалне токове економије неопходно је обезбедити одговарајуће услове, који се углавном своде на следеће:

- гаранција државе да инвеститори који располажу наведеним средствима неће бити изложени посебним фискалним и другим глобама и захтевима за доказивање порекла имовине;
- охрабривање заједничких улагања страних партнера са домаћим фирмама кроз обезбеђивање атрактивних и транспарентних услова за стране фирме;
- динамизирање предузетништва и пословних комбинација кроз афирмацију пропулзивног тржишта менаџера, предузећа, мерџера, аквизиција и сл.

- иницирање смелијих и конзистентних решења за стечаје и ликвидације предузећа са неперспективним препорукама;
- обезбеђење кредита под повољним условима за отварање малих и средњих предузећа;
- стварање услова за бржу укњижбу постојеће имовине, како би се она могла користити за хипотеку у условима коришћења кредита, позајмица и др. потреба;
- брже јачање правне државе и законодавства, које би се у сваком моменту и снажно могло користити у искорењивању мита и корупције и онемогућавању монополског понашања на тржишту, али за антидампиншку заштиту домаће производње.

Закључак

За решавање и превазилажење проблема спољнотрговинског пословања између Србије и света, неопходно је и даље настојати на испуњењу основних предуслова за квалитетнији однос и то, кредитирањем извозне производње и одобравањем извозних стимулација у корист пропульзивних извозних сектора који би имали пролаз у међународном трговинском амбијенту, растерећењем привреде, поједностављењем примене царинских прописа, слободним увозом дефицитарних производа (сировина) без посредника, смањењем увоза пољопривредних производа са којима се располаже у довољним количинама на домаћем тржишту (или применом већих царина за исте ако се већ увозе), као и неопходним прилагођавањем важећим захтевима светског тржишта, укључујући цене, квалитет и асортиман производа

Ако се има у виду да је обим трговинске размене у свету последњих деценија растао у просеку три пута брже од глобалног пораста производње (посебно изражено у 90-тим), онда се мора имати прихватити и чињеница да се оваквим глобалним трендовима, стандарди квалитета постају универзални језик комуникације између произвођача роба и њихових купаца на међународном тржишту. Борба за што виши ниво квалитета постаје императив који се не може игнорисати.

Литература

- F.R. Webster: The Changing Role of Marketing in Corporation, Journal of Marketing, October, 1992.
- R.L. Daft and D. Marcic: Understanding Management, Second Edition, Dryden Press, 1998.
- J. Тодоровић, Д. Ђуричин, С. Јаношевић: Стратегијски менаџмент, ИЗИТ, Београд, 2000.

- Koepf, E.R., према: М. Милисављевић (1997): Основи стратегијског менаџмента, Пословна [кола "Мегатренд" Београд.
- Douglas, S.P. and C.S. Craig (1995): Global Marketing Strategy, превод, Грмеч, Београд, 1995.
- Lewis, J.D. (1990): Partnership for Profit - Structuring and Managing Strategic Alliances, The Free Press, New York.

Vladana Hamović, Drago Cvijanović, Branko Mihailović, Beograd

ASSUMPTIONS AND GUIDELINES OF SERBIAN COMPANIES TOWARDS WORLD TRADING STREAMLINES

Summary

Recognition of elements of successful international market exchange is crucial on serbian economy's way towards propulsive behavior on various markets, as it is based on standards of international marketing. Also, reducing gap between serbian, and other developed economies, demands considerable actions, as well as strategic vision of such actions.

Key Words: Market Behaviors, International Marketing, Standards, Strategy Visions