

USPEŠNOST POSLOVANJA NA INO TRŽIŠTU

Vladimir Stojanović,	Vanredni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet APEIRON, Pere Krece 13. Banja Luka, vladimir.s.stojanovic@apeiron-edu.eu,
Elvir Jugo,	Docent, Finius, doo, Banja Luka, jugo.urban@gmail.com, doo, Banja Luka
Anes Cerić	SSDBiH, Generalni sekretar, Birmingham, United Kingdom

Rezime: Velika uzajamna trgovina između istočnoevropskih zemalja, raspala se sa demontiranjem socijalističke strukture i sa smanjenjem sovjetskog političkog uticaja na istočnoevropske zahteve. Zavisnost svake zemlje pojedinačno od trgovine unutar bloka je bila veoma velika, a gubitak tržišta i izvora snabdevanja za neki vitalni uvoz teško je pogodilo neke zemlje. Pokušaji da se oživi trgovina unutar bloka do sada nisu bili dovoljno uspešni, a pokušaji da se razvije velika trgovina na relaciji istok-zapad dali su samo ograničene rezultate.

Liberalni koncept potiskuje državu sa tržišta i svodi je na stranog posmatrača koji garantuje fer igru i poštovanje pravila, svetost privatnog vlasništva, trgovinsku liberalizaciju, stabilnu valutu, niske poreze i slobodne cene, manju javnu potrošnju i efikasniju administraciju.

Izvesno je da će menadžment prodaje i na pragu 21-og veka biti suočen sa veoma dinamičnim promenama u okruženju. Intenzivno uvođenje poznatog »just-in-time« sistema proizvodnje i nabavke, zatim implementacija sofisticiranog kompjuterizovanog sistema planiranja zaliha, a posebno evidentne promene u odnosima između članova kanala marketinga, imaće veliki uticaj na uspešnost plasmana proizvoda na ino tržištu, a samim tim i postizanje održive konkurentnosti.

U ovom radu govorićemo o tome kako kompanije mogu da stvaraju vrednost i postižu konkurentne prednosti na globalnom tržištu, kao i na koji način da izbegnu postavljene zamke. Raspravljaćemo ne samo o faktorima koji mogu da utiču na nacionalni uspeh u pojedinim privrednim granama, već i kako kompanije mogu da postanu uspešne u uključivanju u međunarodno poslovanje, čime postaju raznovrsne u pogledu širenja svog obima poslovanja.

Ključne reči: globalizacija, tržište, poslovanje, konkurentnost.

JEL Classification: L1, L2, L29, F2, F44, M21

UVOD

Prezaduženost privreda zemalja u razvoju posledica je, između ostalog, i pogrešnih mera nacionalnih ekonomskih politika tih država, koje se nisu adekvatno prilagođavale aktuelnoj međunarodnoj situaciji u svetskoj privredi. Jaz između zemalja bogatog Severa i siromašnog Juga, odnosno razvijenog Zapada i nerazvijenog Istoka se produbljavao, a odnosi između dužnika i poverilaca često dolazili do tačke usijanja.

Svetski giganti se međusobno povezuju na strateškim pitanjima uz jačanje konkurentskih odnosa unutar tih novih celina. Nakon nekoliko decenija neprekidne ekspanzije transnacionalne kompanije su tokom poslednjih 10-15 godina postale dominantna snaga svetske privrede.

Preko 50 procenata najsnažnijih ekonomskih celina u svetu su ove kompanije, a manje od polovine su nacionalne države. Težište prodornosti i dominacije transnacionalnih kompanija u svetskoj privredi koncentrisano je u njihovoj finansijsko-tehnološkom potencijalu. [Popović, T. 1992]

Današnji menadžeri se susreću sa mnogim povoljnim prilikama, ali i rizicima kada svoje poslovanje proširuju na inostrana tržišta. [Ohmae, K. 2005]

Da se primetiti da se trgovina među državama iz godine u godinu povećava. Procenjuje se da će trgovina *između* nacija premašiti trgovinu unutar nacija. U mnoštvu privrednih delatnosti, kao što su: proizvodnja poluprovodnika, automobila, komercijalnih letelica, sredstava telekomunikacija, kompjutera i elektronskih aparata za široku potrošnju, prividno je nemoguće preživeti, ukoliko firme ne skeniraju svet konkurenata, kupaca, ljudskih resursa, dobavljača i tehnologije. [Engardio, R, & Belton, C. 2000:72]

Ulaganja u pojedine proizvode mere se stotinama miliona, ako ne i milijardama dolara. Od trenutka kada se ideja rodi, pa do njenog pretvaranja u proizvod, plaćaju se visoki troškovi istraživanja i razvoja, tako da ste često prinuđeni da prodajete širom sveta. Dobre ideje mogu da nastanu svuda, a dobri proizvodi na daleko se čuju i mogu da se prodaju bilo gde. Što ste prisutniji na više mesta, više ćete dobrih ideja prikupiti. A što više ideja prikupite, moći ćete da ih valorizujete na više mesta i bićete konkurentniji. Menadžment na mnogim mestima zahteva spremnost da se prihvate dobre ideje bez obzira odakle dolaze, što zahteva posedovanje posebnog, globalnog stava. [Green, S. et al. 2003:41]

1. USPON GLOBALIZACIJE

Uspon globalizacije (misli se na tržišni kapitalizam širom sveta) je neosporno doprineo ekonomskom zamahu u novoj američkoj ekonomiji, gde je znanje ključni izvor konkurentске prednosti i stvaranja vrednosti. Procenjuje se da je usled globalizacije oko 300 miliona domaćinstava u zemljama u razvoju dobilo telefon, a izvršen je transfer od oko dva biliona dolara iz bogatih u siromašne zemlje, putem akcionog kapitala, kupovine obveznica i komercijalnih kredita. [Engardio & Belton, 2000:98]

Nema sumnje da postoje ekstremi uticaji globalnog kapitalizma na nacionalne ekonomije i nivoe siromaštva u svetu. Jasno je da su ekonomije zemalja istočne Azije postigle brz rast, ali je u ostatku sveta napredak bio relativno mali. Prosečni prihodi u zemljama podsaharske Afrike i starog istočnoevropskog bloka realno su opali.

Svetska banka procenjuje da je broj ljudi koji živi sa samo jednim dolarom dnevno *narastao* na preko dve milijarde. Takvi dispariteti u bogatstvu između naroda nameću važno pitanje: zašto neke zemlje i njihovi građani uživaju plodove globalnog kapitalizma, dok su drugi potonuli u siromaštvo. Drugim rečima, zašto neke vlade gledaju da što bolje iskoriste priliv stranih investicija i ekspertize, a druge ne? Postoji više objašnjenja. Među njima je i potreba vlada da imaju uspešna iskustva sa politikama koje su orijentisane na biznis i trude se da privuku multinacionalne i lokalne preduzetnike da obučavaju radnike, investiraju u savremenu tehnologiju te potenciraju lokalne dobavljače i menadžere. Takođe, to znači i pažljivo upravljanje širim ekonomskim faktorima u ekonomiji, (kamatne stope, inflacija i nezaposlenost), kao i postojanje dobrog pravnog sistema koji štiti prava vlasništva, jača obrazovni sistem i društvo u kome se stalno neguje prosperitet.

2. FAKTORI KOJI UTIČU NA NACIONALNU KONKURENTNOST

Porter je sprovodio četvorogodišnju studiju, u kojoj je sa timom od 30 istraživača posmatrao uzorke konkurentskih uspeha kod vodećih nacija u obimu trgovine. Zaključio je da postoje četiri snažna atributa nacija, koji individualno, ali i kao sistem, čine ono što označava „dijamant nacionalne prednosti”. U stvari, ovi atributi zajednički određuju prostor za igru koji svaka nacija uspostavlja i kojim upravlja u prilog jačanja svojih privrednih grana. Prisutni su sledeći elementi:

1. *Uslovljenost faktorima.* Položaj nacije u faktorima proizvodnje, kao što su stručna radna snaga i infrastruktura, koji su neophodni da se nametnu u datoj delatnosti.

2. *Uslovi potražnje*. Priroda potražnje na domaćem tržištu za industrijskim proizvodima i uslugama.
3. *Povezane i prateće delatnosti*. Prisustvo ili odsustvo nacionalnih dobavljačkih i drugih srodnih delatnosti koje su konkurentske u međunarodnim razmerama.
4. *Strategija firme, struktura i rivalstvo*. Uslovi u naciji koji diktiraju kako se kompanije stvaraju, organizuju i kako se njima upravlja, kao i kakva je priroda domaćeg rivalstva. [Makino, S.1999:8]

3. ASPEKTI EKONOMSKOG RASTA

Klasična ekonomija navodi da su proizvodni faktori kao što su zemljište, radna snaga i kapital glavni elementi koji stvaraju upotrebljivu robu široke potrošnje i usluge. [Porter, M. E.1990:73] Ali ovo govori samo o jednoj strani medalje kada se uzimaju u obzir aspekti ekonomskog rasta. Kompanije u razvijenim nacijama koje žele konkurentsku prednost nad firmama kod drugih nacija, *kreiraju* više proizvodnih faktora. Na primer, država ili delatnost zavisna od inovacija mora da ima izvor iz koga će da crpi kvalifikovane ljudske resurse. Ova zaliha resursa se ne nasleđuje, ona se stvara ulaganjem u talente i znanja iz specifičnih privrednih delatnosti. Takođe je ključna i prateća infrastruktura zemlje, odnosno, njeni sistemi transporta i komunikacija kao i bankarski sistem.

Da bi se postigla konkurentska prednost, moraju da budu razvijeni proizvodni faktori, koji su specifični za određenu privrednu granu i firmu. Pored toga, izvori resursa koje firma ili država ima na raspolaganju, manje su važni od brzine i efikasnosti putem kojih se ovi resursi razvijaju. Prema tome, znanje i veštine specifični za određenu firmu koji su stvoreni u zemlji, a koji su retki, vredni i teški za podražavanje i brzo i efikasno razvijani, predstavljaju faktore koji konačno vode ka konkurentskoj prednosti nacije.

Na primer, Japan kao ostrvska zemlja poseduje malu količinu zemljišta, što magacinski prostor za smeštaj zaliha čini nedopustivo skupim. Ali, uvođenjem upravljanja proizvodnjom bez zaliha, japanske kompanije su stvorile resurse pomoću kojih stalno stižu prednost nad kompanijama drugih nacija koje troše velike svote novca na magacinske zalihe.

3.1. Uslovi tražnje

Uslovi tražnje odnose se na zahteve koje potrošači postavljaju privredi radi kupovine roba i usluga. Potrošači koji traže vrlo specifične, sofisticirane proizvode i usluge, vrše pritisak na firme da kreiraju inovativne, savremene proizvode i usluge

koji će da zadovolje njihove zahteve. Ovaj pritisak potrošača predstavlja izazove za privredne delatnosti zemlje. Reakcija na ove izazove često rezultuje poboljšanjem već postojeće robe i usluga, stvarajući neophodne uslove za konkurentsku prednost nad firmama iz drugih zemalja.

Zahtevni potrošači približavaju firme ka kompanijama u drugim zemljama gde su potrošači manje zahtevni i zadovoljni malim. Zemlje sa zahtevnim potrošačima guraju firme te zemlje da zadovoljavaju visoke standarde, unapređuju postojeće proizvode i usluge i kreiraju inovativne proizvode i usluge. Prema tome, preko zahtevnijih potrošača koji stimulišu napredak u proizvodima i uslugama, uslovi potražnje potrošača utiču na to kako firme gledaju na tržište. Ovo opet pomaže nacionalnim privredama da bolje predvide buduće globalne uslove potražnje i unapred reaguju na zahteve za proizvodima i uslugama pre konkurentskih zemalja koje su svesne potrebe za takvim proizvodima i uslugama.

3.2. Povezane i prateće delatnosti

Povezane i prateće delatnosti omogućavaju firmama da efikasnije upravljaju inputima. Na primer, zemlje sa jakom bazom dobavljača imaju korist od dodavanja efikasnosti tekućim aktivnostima. Konkurentska baza dobavljača pomaže firmi da dobija inpute koristeći jeftinije, pravovremene metode, čime se snižavaju proizvodni troškovi. Takođe, bliski poslovni odnosi sa dobavljačima obezbeđuju potencijal za razvoj konkurentskih prednosti putem zajedničkog istraživanja i razvoja i prateće razmene znanja, koje pomaže i dobavljačima i proizvođačima.

Povezane delatnosti nude slične mogućnosti kroz udružene napore među firmama. Osim toga, povezane delatnosti stvaraju veću verovatnoću da novi učesnici uđu na tržište, povećavajući konkurenciju i prisiljavajući postojeće firme da postanu konkurentskije kontrolom troškova, inoviranjem proizvoda i novim pristupom distribuciji. Tako povezane, one privrednim granama u matičnoj zemlji stvaraju izvor konkurentске prednosti nad drugim, manje konkurentskim zemljama.

3.3. Rivalstvo

Bilo da preduzeće želi da se takmiči cenama ili dodavanjem uočene upotrebne vrednosti proizvoda ili usluge mora da teži da bude proizvođač sa najnižim troškovima. Na taj način preduzeće ostvaruje veću konkurentnost nad postojećim tržišnim rivalima.[Boufman K., 2003:42]

Rivalstvo je naročito izraženo u zemljama u kojima vladaju uslovi velike potražnje potrošača, gde su jake baze dobavljača i gde je potencijal novih učesnika iz

pratećih delatnosti veliki. Ovo konkurentsko rivalstvo pojačava efikasnost kojom se firma razvija, trguje i distribuira proizvode i usluge unutar matične države. Domaće rivalstvo na taj način obezbeđuje jak podsticaj firmama za inovacije i nalaženje novih izvora za konkurentsku prednost. Interesantno je da ovo snažno rivalstvo prisiljava firme da za novim tržištima tragaju van svojih nacionalnih granica i utvrđuju potrebne uslove za globalnu konkurentnost.

Među svim tačkama u Porterovom “dijamantu nacionalne prednosti”, domaće rivalstvo je možda najjači pokazatelj globalnog konkurentskog uspeha. Za firme koje su stekle iskustvo u jačanju domaće konkurencije postoji veća verovatnoća da već imaju razrađene strategije i strukture koje će da im ooguće da se uspešno nadmeću na svetskim tržištima. [Landes, D. S.1998]

Kao što bi se dalo očekivati, kod jedne kompanije postoji više motiva da teži širenju u međunarodnim razmerama. Jedan od najočiglednijih motiva je da se *poveća veličina potencijalnih tržišta* za firmine proizvode i usluge. [Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2001:45]

“Lanac vrednosti” predstavlja razne aktivnosti na kojima sve firme moraju da se angažuju da bi stvorile proizvode ili usluge. One obuhvataju primarne aktivnosti, kao što su snabdevanje materijalima, poslovanje i marketing, kao i potporne aktivnosti kao što su nabavka, istraživanje i razvoj i upravljanje ljudskim resursima. Sve firme moraju da donose ključne odluke svuda gde neka od aktivnosti učestvuje. Iznaženje odgovarajuće lokacije ima za cilj da firmi donese određene strategijske prednosti od kojih posebnu značajnost imaju poboljšanje performansi proizvoda i usluga, smanjenje graničnih troškova i smanjenje proizvodnog rizika. [Bartlett, C. A., & Ghoshal, S.1988:45]

Kada se radi o poboljšanju performansi odluke o lokaciji firme na međunarodnom tržištu mogu da utiču na kvalitet izvođenja neke aktivnosti u pogledu dostupnosti potrebnim talentima, brzine učenja i kroz kvalitet spoljne i unutrašnje koordinacije. Da bi firma to ostvarila neophodno *smanjenje troškova* na izabranoj lokaciji podrazumeva prethodnu analizu troškova radne snage koja će biti angažovana na novoj lokaciji. To upravo znači da firma kada istražuje lokaciju van matične zemlje ima dva osnovna prioriteta: plasman proizvoda i jeftinu radnu snagu. Osim ova dva navedena prioriteta određeni značaj kao imaju: resursi, transport i snabdevanje, stimulacije države; struktura lokalnih nameta mora biti ukalkulisana prilikom donošenja odluke o nastupu na novoj lokaciji.

Poboljšanje performansi i smanjenje troškova proizvodnje paralelno donose korist strategijama diferencijacije na poslovnom nivou uz smanjenje troškova ispod troškova konkurentskih firmi. Ovo katkad može da se odvija simultano. Smanjenje rizika isključivo zavisi od analize valutnog, ekonomskog i političkog rizika nove lokacije.

4. GLOBALNA DISPERZIJA LANACA VREDNOSTI

Izmeštanje aktivnosti (eng. *offshoring*) se dešava kada firma odluči da premesti aktivnosti koje je dotle obavljala na domaćoj lokaciji na lokaciju izvan zemlje. U mnogim slučajevima i prebacivanje aktivnosti na druge firme i izmeštanje aktivnosti van zemlje idu zajedno, odnosno, firma može da prenese aktivnosti na inostranog isporučioaca, što dovodi do izmeštanja rada izvan zemlje.

Različiti faktori prouzrokovali su sve veće prenošenje aktivnosti na druge firme i izmeštanje aktivnosti izvan zemlje. Sve do šezdesetih godina 20. veka, kod većine kompanija celokupni lanci vrednosti bili su na jednoj lokaciji. Proizvodnja se odvijala u blizini potrošača da bi se troškovi transporta držali pod kontrolom. U slučaju uslužnih delatnosti, postojalo je opšte verovanje da je prenos aktivnosti izvan zemlje nemoguć zato što su davalac usluga i potrošač morali da budu na istom mestu i u isto vreme. (Konačno, šišanje kose ne bi moglo da se obavi ako bi frizer i mušterija bili odvojeni).

U slučaju proizvođačke delatnosti, nagli pad troškova transporta i koordinacije omogućio je firmama da svoje lance vrednosti rasporede na razne lokacije.

Sredinom devedesetih godina prošlog veka, iskustvo proizvodnog sektora ponovilo se takođe i u sektoru usluga. Trend koji je započeo prenošenjem poslova programiranja i unošenja podataka na zemlje kao što su Indija i Irska, odjednom se proširio, obuhvatajući mnoštvo neproizvodnih i profesionalnih aktivnosti koje se kreću od osnivanja pozivnih centara (eng. *call centers*), pa do istraživanja i razvoja. Tokom dvadesetog veka, domaće kompanije su zadovoljavale potrebe lokalnog stanovništva. Međutim, kako su se homogenizovale potrebe potrošača u svetu i institucionalizovala slobodna trgovina i investiranje kao vrsta globalne ideologije (naročito posle stvaranja Svetske trgovinske organizacije), konkurencija je postala istinski globalna. Svaka kompanija mora svoje troškove da održava niskim da bi preživela globalnu konkurenciju. Takođe, moraju se pronaći najbolji dobavljači i najkvalifikovaniji radnici. Dalje, svaka faza u lancu vrednosti mora da se smesti na mesta gde su uslovi faktora najpogodniji. Prema tome, prenošenje aktivnosti

na druge firme i premeštanje aktivnosti izvan zemlje nisu više proste opcije za razmatranje, već imperativ za konkurentsko preživljavanje današnjih multinacionalnih firmi. Iako neke kompanije neodoljivo žele da se upuste u izmeštanje svojih aktivnosti izvan zemlje, postoji više zamki povezanih sa tom tematikom.

4.1. Konkurentske prednosti na globalnim tržištima

Na početku razmatračemo dve suprotstavljene sile (faktora) sa kojima se firme suočavaju prilikom širenja na globalna tržišta. Ta dva faktora su: smanjenje troškova/cena i prilagođavanje lokalnim tržištima. Četiri osnovna tipa međunarodnih strategija koje firme mogu da primene su: internacionalna strategija, globalna, multinacionalna i transnacionalna.

Izbor tipa strategije u velikoj meri zavisi od toga pod kolikim se pritiskom firma nalazi kada se suočava sa pomenuta dva faktora: smanjenje troškova i prilagođavanje lokalnim tržištima

Teodor Levit (Theodore Levitt) zastupa strategije koje favorizuju globalne proizvode i brendove. To upravo znači da firme moraju da tipiziraju sve svoje proizvode i usluge za sva njihova tržišta. Na taj način firma može da smanji troškove, a samim tim otvara se prostor za veće investiranje na druga tržišta. Ovaj pristup Levita se zasniva na sledeće tri bitne pretpostavke:

1. Homogenizacija potrebe i interesovanja kupaca širom sveta.
2. Prednost nižih cena na račun atributa proizvoda.
3. Mogućnost plasmana na strana tržišta. [Levitt, T.1983:82]

U pogledu prve pretpostavke - povećanja homogenosti potreba i interesovanja kupaca [Douglas, S. P, & Wind, Y.1983:92] širom sveta – kompanije su uglavnom uspešno identifikovale globalne segmente kupaca i razvile globalne proizvode i brendove namenjene dotičnim segmentima. Mnoge kompanije su prilagodile asortimane posebnim preferencijalima zemlje i razvili lokalne brendove ciljane na segmente lokalnog tržišta.

U pogledu druge pretpostavke dosadašnja praksa pokazuje da na većini tržišta postoji nepromenljivi segment koji je osetljiv na cenu, nema pokazatelja da je on u porastu. Naprotiv, na mnogim tržištima različitih proizvoda se pojavljuje pojačani interes za mnogostruke karakteristike proizvoda, kao i za kvalitet proizvoda i usluga.

I na kraju, treća pretpostavka je da se putem globalnih proizvoda i usluga može postići značajna ekonomičnost u obimu proizvodnje i marketingu. Iako jedno-

stavna tipizacija, ona znatno može da snižava troškove, pri čemu moramo uzeti u obzir tri ključne i međusobno zavisne tačke:

- a. Prvo, značajna tehnološka poboljšanja u pravcu fleksibilne automatizacije fabrike, omogućavaju da se ekonomičnost asortimana postigne i na nižim nivoima autputa i ne zahteva proizvodnju samo jednog tipskog proizvoda.
- b. Drugo, proizvodna cena, koja često nije ključna u određivanju ukupne cene proizvoda.
- c. Treće, nije preporučljivo da proizvod pokreće strategiju firme. Treba takođe razmotriti druge aktivnosti u lancu vrednosti firme, kao što su marketing, prodaja i distribucija proizvoda.

Na osnovu rečenog, imamo dosta teškoća da dokažemo da je produktivno razvijati isti proizvod ili uslugu za sva tržišta širom sveta. Iako postoje neki izuzeci, kao što su motocikli Harley-Davidson i određeni bezalkoholni proizvodi koje proizvodi Koka-Kola, menadžeri moraju svoje proizvode da prilagode kulturi zemlje u kojoj nameravaju da posluju. Malo je onih koji bi tvrdili da se princip "jedna veličina odgovara svima" može generalno primeniti. [Wetlaufer, S.1999:76-81]

Ono o čemu smo do sada kratko govorili su dva oprečna pritiska sa kojima se menadžeri suočavaju kada se nadmeću na tržištima izvan njihovih državnih granica. Te snage postavljaju protivrečne zahteve pred firme koje teže da budu konkurentske. [Bartlett, C. A. & Ghoshal, S.1987:425-440] S jedne strane, konkurentski pritisci zahtevaju da firme čine sve što mogu da snize cene po komadu, tako da potrošači njihove ponude proizvoda ili uslugu ne smatraju suviše skupim. Ovo može da navede firme da uzmu u obzir smeštanje proizvodnih kapaciteta tamo gde je cena radne snage niža i da razvijaju proizvode koji su visokotipizirani za više država.

ZAKLJUČAK

Cilj svake kompanije je da svojom ekspanzijom na međunarodnu tržištu pronade najoptimalniju lokaciju za sve svoje proizvodne aktivnosti u "lancu vrednosti". Svaka faza u lancu vrednosti mora da se smesti na mesta gde su uslovi faktora najpogodniji.

Za kompaniju je veoma važno prepoznavanje potencijalnih ekonomija obima. Kapacitet tržišta širom sveta, ima posebno značajnu ulogu za pružanje podrške investiranju u istraživanje i razvoj.

Posebna prednost svakog izvoznog privrednog subjekta je njegova strateška orijentacija ka ostvarivanju standardnog i prepoznatljivog nivoa kvaliteta koji plasira na mnogobrojnim tržištima širom sveta.

Globalna kompanija svoju efikasnost postiže korišćenjem potencijalnih ekonomija obima u svim svojim aktivnostima u lancu vrednosti. Svaka kompanija mora svoje troškove da održava niskim da bi preživela globalnu konkurenciju. U tom smislu postoje dve osnovne opcije, ili da se takmiči cenama ili dodavanjem uočene upotrebne vrednosti svojih proizvoda i usluga. Ako se kompanija odluči da konkuriše na ino tržište cenom nema sumnje da kompanija mora da ima najmanje troškova proizvodnje od konkurenata u svojoj grani. Praksa je pokazala da građenje konkurentne prednosti snižavanjem cena vodi u cenovni rat koji kulminira tačkom do kog nivoa cene mogu dostići. Svako dalje snižavanje cena vodi kompaniju u bankrot. Za kompanije koje su izvozno orijentisane strategija dodavanja upotrebne vrednosti proizvodima i uslugama daje zadovoljavajuće efekte u dostizanju konkurentnosti pod uslovom da zaista shvataju ono što kupci vrednuju - "kvalitetne proizvode i usluge koje privlače kupce" i da se tome maksimalno mogu prilagoditi sa što manje troškova kako bi i cenovno bili konkurentni.

LITERATURA

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1988). *Global strategy: An organizing framework*, *Strategic Management Journal*, Vol. 8., No.5.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: New strategic responses. *Sloan Management Review*, Vol. 28., No. 5.
- Bouffman, K. (2003). *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad.
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization, *Columbia Journal of World Business*, Vol 22, No. 4.
- Engardio, R., & Belton, C. (2000). Global capitalism: Can it be made to work better?, *BusinessWeek*, No. 6.
- Green, S., Hasan, F., Immelt, J., Marks, M., & Meiland, D. (2003). In search of global leaders. *Harvard Business Review*, Vol. 81. No. 8.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2001). Converting global presence into global competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 15., No.2.
- Landes, D. S. (1998). *The wealth and Poverty of Nations*. New York: W. W. Norton & Company.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets, *Harvard Business Review*, Vol. 61., No. 3.
- Makino, S. (1999). MITI Minister Kaora Yosano on reviving Japan's competitive advantages, *Academy of Management Executive*, Vol. 13., No. 4.
- Ohmae, K. (2005). *The next global stage: The challenges and opportunities in our borderless world*.

Philadelphia: Wharton School Publishing.

Popović, T. (1992). *Položaj i strategija Srbije u Novom Evropskom poretku*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

Porter, M. E. (1990). The competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review* 68, No. 2.

Wetlaufer, S. (1999). Driving change: An interview with Ford Motor Company's Jacques Nasser. *Harvard Business Review*, Vol. 77., No.2.

BUSINESS PERFORMANCE IN THE INTERNATIONAL MARKET

Vladimir Stojanović¹, Elvir Jugo², Anes Cerić³

¹Assoc. Professor, Faculty of Business Economics, University APEIRON, Pere Krece 13th Banja Luka, vladimir.s.stojanovic@apeiron-edu.eu,

²Assist. Professor, Finius doo Banja Luka, jugo.urban@gmail.com, doo, Banja Luka

³SSDBiH, Secretary General, Birmingham, United Kingdom

Summary: *Production stagnation, inflationary trends and rising unemployment developed countries are solved through a faster restructuring of their economies and a comprehensive economic recovery, rather than through constant strengthening of the role of the state in economic life, increasing state sector of the economy or the increased paperwork in economic relations. Economic policy measures were routed to the strengthening of market mechanisms and market regulation of the flow of goods, capital, labor and knowledge, increasing growth, productivity and international competitiveness.*

Measures restructuring of the economic system go towards the development of new technology-intensive manufacturing and software. Expanding business in markets around the world has a primary goal the achievement of competitive advantage. A precondition for achieving competitive advantages are primarily developed production factors for each industry and company. For each state it is primarily important that the volume of foreign trade is constantly increasing and that government policies strive to provide the best and take advantage of the influx of foreign investments.

For a government to attract as much investment it needs to carefully manage the numerous economic factors, must have a legal system that can protect the rights of the owner. In this way, the state provides a tailwind for companies to its expansion on the international market finds the optimal location for all of its production activities in the "value chain". Each stage in the value chain must be stored in places where conditions are most favorable factors. Company when investigating a location outside your home country, has two main priorities: product placement and cheap labor. In addition to these two priorities listed specific importance are the resources, transporta-

tion and supply, stimulate the state. The structure of local taxes must be known when the decision on the performance at the new location.

Undertaking are available four international strategy (international, global, multinational and transnational) that can be applied when it comes to two key factors, cost reduction and adaptation to local markets where it is to achieve a satisfactory level of competitiveness.

In addition to the strategies outlined serious companies at foreign markets have a strategic orientation that favors global products and brands typable all its products and services in order to reduce costs which opens a larger space for investment in other new markets. No successful companies and that did not adjust their assortments special preferences of the country to develop local brands that are targeted to segments of the local market.

For the company it is very important to identify the potential economies of scale. Capacity markets around the world, has a particularly important role to support investment in research and development.

A special advantage of the company is its orientation towards achieving a standard and recognizable quality level placed on numerous markets around the world.

Global company its efficiency is achieved by using the potential economies of scale in all its activities in the value chain. Each company has its costs to maintain low in order to survive global competition. The transfer of activities to another company and moving activities outside the country are no longer free options for consideration, but an imperative to maintain a satisfactory competitive positioning of both the domestic and foreign markets. The company's success in the international market has great significance for the nut in terms of sustainable economic growth and development.

Key words: *globalization, market, business competitiveness.*

JEL classification: *L1, L2, L29, F2, F44, M21*