

**Prof. dr. Boris Šuštar\***

## **IZBOR NAČINA ULASKA PODUZEĆA NA INOZEMNA TRŽIŠTA**

*Poduzeća koja prvi put ulaze na inozemna tržišta i poduzeća koja inozemno posluju, u procesu planiranja inozemnog marketinga analiziraju i biraju optimalni način ulaska na inozemna tržišta. Sistematični izbor načina ulaska na inozemna tržišta od velikog je značenja jer se poduzeća, u slučaju nepravilnog načina ulaska, suočavaju sa suboptimalnošću poslovanja u inozemnoj djelatnosti. Način ulaska poduzeća na inozemna tržišta zasniva se na brojnim organizacijskim instrumentima inozemnog marketinga. Primjena pojedinih oblika poslovanja zavisi od situacije na inozemnim tržištima. Alternativni se organizacijski instrumenti specifično ponašaju i odgovaraju inozemnim tržišnim osobitostima. Zato poduzeća moraju analizirati, ocjenjivati i kontinuirano pratiti brojne poslovne elemente i uvjete gospodarenja, kao što su inozemna tržišna koncentracija, konkurencija na inozemnim tržištima, potražnja u inozemnim tržišnim uvjetima itd. Ulaz na inozemna tržišta može biti samo na način koji je prilagođen inozemnom ekonomskom okruženju i koji osigurava maksimalnu uspješnost inozemnih marketing-aktivnosti.*

\*Ekonomski fakultet, Ljubljana

UDK 339.56

Izvorni znanstveni članak

### **1. UVOD**

Nakon velikih društveno-ekonomskih promjena u istočnoj Europi, nekadašnje socijalističke i druge manje razvijene zemlje suočavaju se sa situacijom u kojoj moraju ponovo definirati svoja mjesta u svjetskom gospodarstvu. Činjenica je da do sada nije bilo potrebno u većoj mjeri prilagođavati vlastitu gospodarsku strukturu svjetskim uvjetima gospodarenja. Zbog toga se razlika u gospodarskoj razvijenosti između manje razvijenih i razvijenih zemalja povećavala, a društveni i ekonomski problemi svjetskog juga postali su sve složeniji i nesavladivi. Pošto je bila postignuta politička suglasnost, izgledalo je da će i ekonomski problemi biti brzo sanirani. U realnosti to nije bio slučaj, manje su razvijene zemlje, uključujući i nekadašnje socijalističke zemlje, ustanovile, da će jedino same (uz određenu nužnu inozemnu pomoć, npr. otpis zajmova) pronaći izlaz iz ekonomske krize. Sljedeće podrazumijeva prilagodbu njihovih gospodarstava svjetskim kriterijima poslovanja, putom intenzivnijeg izvoza roba i usluga.

Jedina moguća alternativa relativnoj zatvorenosti njihovih gospodarstava jest, dakle brzo uključivanje u inozemne tijekove roba i usluga. Naime otvaranje gospodarstava nekadašnjih socijalističkih i drugih manje razvijenih zemalja prema svijetu predstavlja učinkovit način rješavanja nagomilanih ekonomskih problema i kriznih situacija, na dugi rok. Postavlja se, međutim, pitanje jesu li poduzeća u tim zemljama dovoljno pripremljena i kvalificirana za veće poslovne poduhvate na inozemnim tržištima. Inozemna poslovna okolina bitno se promijenila u posljednjih nekoliko godina što predstavlja potpuno nove uvjete poslovanja, ne samo u domaćim, nego i u svjetskim prilikama. Za poduzeća iz manje razvijenih zemalja bitno je da uočavaju promjene u inozemnoj okolini i na toj osnovi primjenjuju odgovarajuće strategije djelovanja na inozemnim tržištima. Poduzeća se u tim zemljama trebaju odlučiti za takav način ulaska na inozemna tržišta koji omogućava učinkoviti nastup i prilagodbu vlastitog karaktera poslovanja inozemnom gospodarskom okruženju.

### **2. INOZEMNA TRŽIŠNA KONCENTRACIJA**

Današnja tržišta u svijetu obilježava visoki stupanj koncentracije i centralizacije kapitala. Na nekim inozemnim tržištima postoji jaka konkurencija između manjih i srednje velikih domaćih i inozemnih poduzeća; na drugim tržištima postoji monopolna

konkurencija manjeg broja većih poduzeća na jednoj strani i većeg broja manjih diverzificiranih poduzeća na drugoj strani. Pitanje je, ulaze li poduzeća intenzivnije na inozemna tržišta, primjerice, kooperacijskim načinima poslovanja ako na inozemnim tržištima postoji visoki stupanj konkurencije ili visoki stupanj koncentracije kapitala. Potrebno je naglasiti da neki autori tumače kooperacijske načine ulaska na inozemna tržišta kao složene i u biti velike organizacijske oblike poslovanja i instrumente inozemnog marketinga. Jović<sup>1</sup> u kooperacijske načine ulaska na inozemna tržišta u širem smislu riječi uključuje: inozemne kredite, licencije, lizing, faktoring, franšizing, konzultativni servis, transfer organizacijskog znanja i školovanja kadra, ugovorno rukovođenje, ugovornu proizvodnju, *production sharing*, investicijske radove, dugoročnu proizvodnu kooperaciju i montažnu proizvodnju, zajednička ulaganja. Drugi autori u kooperacijske načine ulaska na inozemna tržišta uključuju samo kooperacije u užem smislu riječi, *production sharing*, zajednička ulaganja (i možda franšizing). Teorijski je točno definiranje kooperacijskih oblika poslovanja u međunarodnom marketingu vjerojatno negdje u sredini i zato ovaj rad prepušta konačnu odluku ekonomskoj struci.

Kay, Robe i Zagnoli<sup>2</sup> navode da poduzeća manje vjerojatno ulaze na atomistična inozemna tržišta s kooperacijskim oblicima poslovanja u inozemnom marketingu. Razlog je za takvu tvrdnju u tome što da ne postoje prepreke unutarnjem (poslovno-organizacijskom) rastu poduzeća. Poduzeća će ulaziti na inozemna tržišta putom kooperacijskih oblika poslovanja u krajnjem slučaju, odnosno kada baudi postojale prepreke za unutrašnji rast. Tada nastupaju mogućnosti udruživanja rasta i poslovanja, kao što ih nazivaju i tumače neki autori (npr. Kotler). Kooperacijskim načinima poslovanja u međunarodnom marketingu pristupilo bi barem jedno veće diverzificirano poduzeće, koje bi imalo značajniji tržišni udio.

Harrigan<sup>3</sup> tvrdi da poduzeća u manjem broju ulaze na fragmentirana inozemna tržišta s

<sup>1</sup> Jović, Mile, Inozemni kooperacijski marketing, Informator, Zagreb, 1982.

<sup>2</sup> Kay, Neil, P. Robe and P. Zagnoli, *An Approach to the Analysis of Joint Ventures*, European University

<sup>3</sup> Harrigan, R. Kathryn, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, 1985, str. 124.

kooperacijskim organizacijskim oblicima poslovanja u usporedbi s poduzećima koja ulaze na inozemna tržišta na kojima je visok stupanj koncentracije kapitala. Razlog počiva u činjenici da poduzeća na fragmentiranim inozemnim tržištima, zbog konkurencijskih uvjeta, preferiraju kratkoročnu realizaciju profita i kraće razdoblje povrata sredstava. Na inozemnim tržištima s visokim stupnjem koncentracije kapitala, poduzeća se lakše usredotočuju na realizaciju uzajamnih ciljeva poslovanja. Mogućnost je definiranja spojnih točaka u tom slučaju veća i usmjerena na dugoročni povrat troškova testiranja novih proizvoda, zajedničkih projekata ili drugih troškova jer poduzeća lakše nagovještaju budući razvoj inozemne konkurencije.

Poduzeća, dakle, aktivnije ulaze na inozemna tržišta s kooperacijskim oblicima poslovanja u međunarodnom marketingu i u uvjetima tržišne koncentracije koja ima svoje granice s aspekta utjecaja na odluku o zajedničkom projektu. Kooperacijski način poslovanja, koji omogućava proizvodnju istih ili sličnih proizvoda, kao što ih proizvode domaći i inozemni partneri, pojavljuje se kao novi konkurent i time, po Fernandesu,<sup>4</sup> razbija postojeći monopol ili oligopol poduzeća. Blomstroem<sup>5</sup> u svojoj studiji zaključuje da su odluke transnacionalnih poduzeća (TNC) o inozemnim investicijama nezavisne o tržišnoj koncentraciji. U tom smislu razumijemo konačnu tvrdnju koju navode Kay, Rob i Zagnoli<sup>6</sup> da kooperacijski načini ulaska na inozemna tržišta nisu antikoncepcijski instrument međunarodnog marketinga, već je veličina domaćeg i inozemnog poduzeća, a netrižna koncentracija odlučujuća osobina koja utječe na ulaz poduzeća u inozemne kooperacijske odnose. Međunarodna je tržišna koncentracija čimbenik ulaska poduzeća na inozemna tržišta s kooperacijskim načinima poslovanja, ali samo preko povezivanja s veličinom poduzeća u zemlji i inozemstvu.

Možemo zaključiti da je međunarodna tržišna koncentracija značajna za ulaz poduzeća na inozemna tržišta s kooperacijskim oblicima poslovanja, ali kod

<sup>4</sup> Fernandes, J. Praxy, "Joint Ventures for Public Enterprises: Why, How, Whither", editor Abdalla R. A.,

<sup>5</sup> Blomstroem, Magnus, *Foreign Investment, Technical Efficiency and Structural Change*, Goeteborg Universitet, Goeteborg, 1983, str. 132

<sup>6</sup> Vidjeti: Kay, Robe and Zagnoli, 1988, str. 30.

dovoljno visokog stupnja koncentracije kapitala njezin je utjecaj beznačajan jer prolazi preko drugih elemenata. Na osnovi toga, kao i na osnovi činjenice da ne postoje razlike u utjecaju inozemne tržišne koncentracije na izbor kooperacijskog načina ulaska poduzeća na tržišta razvijenih ili manje razvijenih zemalja, potvrđuje se analiza izravnih kooperacijskih investicija, a koja je bila provedena devedesetih godina u Sloveniji. Popov<sup>7</sup> navodi za 171 zajedničku investiciju između domaćih i inozemnih partnera u bivšoj Jugoslaviji 1982. godine tri aspekta tržišne koncentracije, međutim Rojec<sup>8</sup> navodi za 78 djelujućih zajedničkih poduzeća 1985. godine četiri aspekta. Za 28 kooperacijskih investicijskih oblika između domaćih i inozemnih partnera u Sloveniji možemo nabrojati najmanje pet aspekata tržišne koncentracije koji se pojavljuju kao čimbenici ulaska poduzeća na inozemna tržišta s kooperacijskim načinima poslovanja u inozemnom marketingu:

1. koncentracija po djelatnosti kooperacijskih oblika poslovanja,
2. koncentracija po zemljama izvoznica kapitala, znanja itd.,
3. koncentracija po veličini (obimu) kooperacijskih oblika,
4. koncentracija po domaćim partnerima
5. koncentracija po inozemnim partnerima.

Međunarodna tržišna koncentracija, koja utječe na odluku poduzeća o kooperacijskom načinu ulaska na inozemna tržišta, ima veći značaj ako izučavamo njezine utjecaje na ukupan proces uspješnosti kooperacijskog poslovanja. Kogut<sup>9</sup> u svojoj studiji iz 1986. godine (*Cooperative and Competitive Influences on Joint Venture Stability under Competing Risks of Acquisition and Dissolution*) navodi da ukoliko je veći stupanj koncentracije, veće su i ulazne prepreke na inozemnim tržištima i veća je vjerojatnost da će kooperacijski oblik poslovanja "preživjeti". Tvrdnja proizilazi iz nekih činjenica da povećavanjem

međunarodne tržišne koncentracije poduzeća intenzivnije ulaze na inozemna tržišta s kooperacijskim načinima inozemnog poslovanja. U prethodnim smo se razmišljanjima kolebali o točnosti takvih tumačenja što potvrđuje i Kogutova kasnija studija 148 kooperacijskih investicijskih oblika između domaćih i inozemnih partnera (zajedničkih ulaganja) u SAD. Kogut<sup>10</sup> iznenađujuće utvrđuje da postoji čak suprotan utjecaj inozemne tržišne koncentracije, odnosno da tržišna koncentracija smanjuje uspješnost kooperacijskih organizacijskih instrumenata inozemnog marketinga (stopa rizika 0,1). Promjene inozemne tržišne koncentracije značajno utječu na smanjenje uspješnosti poslovanja (0,05).

### 3. KONKURENCIJA NA INOZEMNIM TRŽIŠTIMA

Temeljne osobitosti konkurencije na inozemnim tržištima svode se na zavisnost o tržišnoj koncentraciji. Poduzeća u procesu ulaska na inozemna tržišta zanima stanje konkurencije i, još više, promjene inozemne konkurencije. Značajno je da na atomiziranim i fragmentiranim inozemnim tržištima postoji promjenjiva konkurencija koja se očituje u cjenovnim ratovima među poduzećima, međutim na inozemnim tržištima s visokim stupnjem koncentracije kapitala postoje stabilnije konkurencijske prilike. Istoga slijedi da kooperacijski načini organizacije poslovanja u međunarodnom marketingu, a zbog visokih izlaznih prepreka, u uvjetima zaoštavanja cjenovne konkurencije nisu prikladan instrument odnosno oblik ulaska na atomizirana i fragmentirana inozemna tržišta. Međutim, na tržištima s visokim stupnjem koncentracije inozemnog kapitala, domaća i inozemna poduzeća, zbog visokih ulaznih prepreka (obima kapitala) i necjenovne konkurencije, rado pribjegavaju kooperacijskim poslovnim odnosima. Ako uzmemo u obzir da ulaz poduzeća na inozemna tržišta s kooperacijskim načinima inozemnog poslovanja zavisí o strateškom značenju koje poduzeća daju međunarodnom poslovnom sudjelovanju, dobivamo portfolio matricu ulaska poduzeća na inozemna tržišta u uvjetima mijenjanja inozemne konkurencije (vidjeti sliku 1.).

Poduzeća ne ulaze na inozemna tržišta s kooperacijskim načinom poslovanja, kao što su zajednička ulaganja, u uvjetima promjenjive konkurencije na inozemnim tržištima, posebno ako je

<sup>7</sup> Popov, Đorđe, Zajednička ulaganja sa inostranim partnerima (dometi i realne mogućnosti), Informator, Zagreb, 1987, str. 93-94.

<sup>8</sup> Rojec, Matija, Vlaganje tujega kapitala v jugoslovansko gospodarstvo - Analiza razvojnih učinak, Center za međunarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, 1987, str. 84.

<sup>9</sup> Kogut, Bruce, "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", Management International Review, Special Issue 88, 1988, str. 46.

<sup>10</sup> Vidjeti: Kogut, 1988, str. 46.

poslovna suradnja s drugim poduzećima od manjeg strateškog značenja. Poslovne ciljeve ostvaruju na načine koji minimalno uvode kooperacijske odnose među partnerima. Mada je konkurencija na inozemnim tržištima stabilna, poduzeća zbog manjeg strateškog značenja koje daju suradnji s drugim partnerima, ne ulaze na inozemna tržišta putem zajedničkih ulaganja, nego s drugim kooperacijskim oblicima poslovanja, kao što su netrgovinski ugovorni načini inozemnog sudjelovanja.

	Nisko strateško značenje poslovnog sudjelovanja	Visoko strateško značenje poslovnog sudjelovanja
Promjenjiva međunarodna konkurencija	Drugi načini međunarodnog poslovanja (neizravni izvoz, izravni izvoz, vlastite investicije u inozemstvu	Kapilarna zajednička ulaganja između vodoravno i okomito povezanih partnera
Stabilna međunarodna konkurencija	Netrgovinski ugovorni oblici međunarodnog poslovanja (licencijski ugovori, franšizing ugovori, ugovori o školovanju, ugovori o rukovođenju itd.	Zajednička ulaganja Akvizicije Udruženja (Mergers)

Slika 1. Portfolio matrica ulaska poduzeća na inozemna tržišta u odnosu na strateško značenje sudjelovanja poduzeća i u odnosu na ocjenu promjene inozemne konkurencije

Poduzeća ulaze na inozemna tržišta s kooperacijskim marketing-instrumentima u obliku zajedničkih ulaganja u uvjetima stabilne inozemne konkurencije i visokog strateškog značenja sudjelovanja, posebno u slučaju kada je proizvodnja zajedničkog ulaganja srodna osnovnoj djelatnosti ili proizvodnoj liniji partnera. Ako su veće trajnije konkurencijske prevlasti partnera, te ako su veći izazovi globalne konkurencije, poduzeća intenzivnije ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim ulaganjima i veća je stabilnost spomenutog kooperacijskog oblika poslovanja. Zajednička ulaganja omogućavaju racionalizaciju povećanog kapaciteta i udruživanje i povećavanje proizvodnih kapaciteta u slučaju većih i rizičnih projekata gospodarskih sektora u razvoju.

Unatoč tomu, poduzeća u nekim slučajevima promjenjive konkurencije na inozemnim tržištima ulaze u inozemstvo sa zajedničkim ulaganjima ako im zajednički projekti predstavljaju značajnu stratešku

osnovu poslovanja. U tom slučaju poduzeća ulaze na inozemna tržišta s kapilarnim zajedničkim ulaganjima, u smislu povećanja njihove konkurencijske tržišne vlasti (horizontalna zajednička ulaganja) ili kontrole reprodukcijskog lanca (vertikalna zajednička ulaganja). Kapilarna zajednička ulaganja Harrigan<sup>11</sup> naziva (Harrigan, 1985, str. 3) rešetkastim zajedničkim poduzećima koja udružuju partnere pod rukovodstvom jednog dominantnog, obično većeg, prije svega ekonomsko jačeg partnera. Za dominantnog je inozemnog partnera, s aspekta njegove djelatnosti, zajedničko poduzeće relativno manjeg značenja, no ipak je partnerstvo ekskluzivno i osobita vlasnička kooperacija dovoljno važna za ostvarivanje prije spomenutih ciljeva. Obično se manja domaća poduzeća odlučuju za zajednička ulaganja s većim inozemnim partnerima i time popravljaju vlastiti konkurencijski položaj na domaćem tržištu. Kapilarna zajednička poduzeća suprotna su strategiji zajedničkih ulaganja koja se osnivaju na vlasničkoj kooperaciji (u širem smislu riječi) s budućim tržišnim pobjednikom, odnosno vodom. S velikom sigurnošću možemo tvrditi da su osnove kapilarnih zajedničkih poduzeća u velikoj mjeri prisutne i u inozemnim investicijama u Sloveniji, što je već pokazala i analiza o inozemnoj tržišnoj koncentraciji.

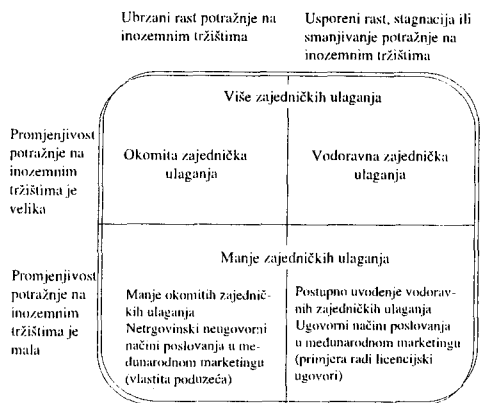
#### 4. POTRAŽNJA U MEĐUNARODNIM TRŽIŠNIM UVJETIMA

Potražnja na inozemnim tržištima značajan je poslovni element koji utječe na ulaz poduzeća na inozemna tržišta kooperacijskim načinima poslovanja jer mora opravdati zajedničke investicije u trenutku, u sredstvima i znanjima partnera. Poduzeća se, u skladu sa slikom 2., odlučuju prije svega o obliku i vrsti kooperacijskog instrumenta organiziranja odnosa u inozemnom marketingu.

U uvjetima promjenjive i nesigurne potražnje na inozemnim tržištima, poduzeća radije ulaze na inozemna tržišta s kooperacijskim (vlasničkim) načinima inozemnog poslovanja, nego sa samostalnim djelatnostima i projektima. Ako potražnja na inozemnim tržištima raste ubrzano ili se potražnja smanjuje, stagnira odnosno raste usporeno, poduzeća imaju na raspolaganju neke mogućnosti ulaska na inozemna tržišta, zavisno o promjenjivosti potražnje što prikazuje portfolio matrica promjenjivosti i rasta, stagnacije ili smanjivanja potražnje (slika 2.).

11

Vidjeti: Harrigan, 1985, str. 3.



Slika 2. Portfolio matrica ulaska poduzeća na inozemna tržišta u odnosu na promjenjivost (nesigurnost) potražnje i promjene u potražnji na inozemnim tržištima

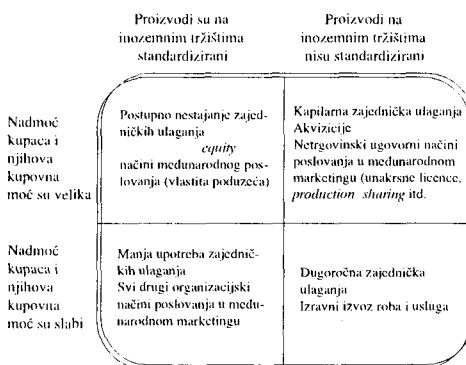
Zbog visokog stupnja promjenjivosti (nesigurnosti) i rasta potražnje na inozemnim tržištima, poduzeća pribjegavaju zajedničkim ulaganjima i to tako da međusobno distribuiraju outpute miješanih poduzeća. Tako je omogućeno ostvarivanje maksimalnog udjela u rastućoj inozemnoj potražnji zbog ekonomičnog djelovanja zajedničkog poduzeća i podjele rizika koji prati uvođenje novog proizvoda ili usluge na inozemna tržišta. Usporavanjem rasta potražnje na inozemnim tržištima, odnosno stagnacijom ili čak smanjivanjem potražnje, poduzeća ulaze na inozemna tržišta zbog nesigurnosti budućeg razvoja vodoravnim zajedničkim ulaganjima umjesto s okomitim miješanim poduzećima.

Poduzeća ulaze na inozemna tržišta vodoravnim zajedničkim investicijama zbog efekata ekonomije obima koji omogućavaju smanjivanje proizvodnih troškova, cijena proizvoda i time povećavanje konkurencijskih prevlasti u odnosu na druga poduzeća. U suprotnom slučaju konkurencijski će rat putom snižavanja cijena ugroziti njihovo postojanje. Interes poduzeća za vodoravnim zajedničkim ulaganjima posebno se izražava u slučaju visokih izlaznih prepreka jer kupci - poduzeća - nisu u potpunosti spremni i naklonjeni otkupu i preuzimanju nesolventnog poduzeća. Ipak, poduzeća moraju, kao što to potvrđuju Pfeffer i Nowak<sup>12</sup> i brojni drugi autori (Ordovery i Willig),<sup>13</sup> obvezno uzeti u obzir i

protumonopolno zakonodavstvo koje je prije svega u razvijenim zemljama vrlo prohibitivno do vodoravnih kooperacijskih odnosa i povezivanja domaćih i inozemnih poduzeća.

U slučaju određene sigurnosti prognoziranja obima i rasta potražnje na inozemnim tržištima, poduzeća manje intenzivno ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim ulaganjima i preferiraju druge organizacijske instrumente inozemnog marketinga. Podružnice (filijale) i sestrinska poduzeća povećavaju učinkovitost distribucijskih kanala i omogućavaju brže i bolje zadovoljavanje rastućih potreba završnih potrošača. Međutim, za poduzeća koja ulaze na inozemna tržišta stagnantnom ili smanjenom potražnjom, najmanje su rizični drugi kooperacijski oblici sudjelovanja, kao što su ugovorni načini netrgovinskog poslovanja, jer se ne zasnivaju na međusobnoj vlasničkoj podjeli rizika poslovanja.

U vezi s osobitostima potražnje na inozemnim tržištima Harrigan<sup>14</sup> tvrdi da su kooperacijski načini inozemnog poslovanja, kao što su zajednička ulaganja, stabilniji i egzistiraju duže razdoblje ako: (1) nijedan kupac, odnosno potrošač nije zastupan velikim dijelom prodaje, (2) kupci, odnosno potrošači na inozemnim tržištima ne dominiraju, (3) osnova je za diferencijaciju proizvoda ili usluga trajnijeg značenja. Poduzeća ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim ulaganjima ako kupci ekonomski ne dominiraju, ako kupci imaju slabu kupovnu moć i ako proizvodi (usluge) nisu standardizirani (slika 3.).



Slika 3. Portfolio matrica ulaska poduzeća na inozemna tržišta u odnosu na karakter kupaca, njihovu kupovnu moć i standardizaciju proizvoda

<sup>12</sup> Pfeffer, Jeffrey and P. Nowak, "Patterns of Joint Venture Activity: Implications for Antitrust Policy", The

<sup>13</sup> Ordovery, A. Janusz and D. R. Willig, "Antitrust for High - Technology Industries: Assessing Research Joint Ventures and Mergers", The Journal of Law and Economics, vol. 28, br. 2, 1985, str. 311.

<sup>14</sup> Harrigan, R. Kathryn, "Joint Ventures and Competitive Strategies", Strategic Management Journal, vol. 9, br. 2, 1988, str. 147.

Ako su nabavke pojedinih kupaca od većeg značenja za poduzeća (kupovna moć je velika) i ako su kupci na inozemnim tržištima ekonomsko važni, manja je vjerojatnost da će poduzeća ulaziti na inozemna tržišta kooperacijskim načinima poslovanja u obliku zajedničkih ulaganja. Ako proizvodi nisu standardizirani na inozemnim tržištima, poduzeća mogu ulaziti na inozemna tržišta kapilarnim zajedničkim ulaganjem koje je u svojim poslovnim odlukama nesamostalno i vezano za vodećeg partnera. Poduzeća imaju, osim tijesne koordinacije među partnerima i zajedničkih ulaganja, na raspolaganju mogućnosti izbora akvizicije manjeg partnera ili nekoliko složenijih netrgovinskih ugovornih oblika inozemnog poslovanja odnosno druge kooperacijske instrumente organizacije poslovanja u inozemnom marketingu (unakrsne licencijske ugovore, franšizing, *production sharing* itd.). Ulaz na inozemna tržišta putom spomenutih drugih kooperacijskih oblika poslovanja omogućava prilagođavanje zahtjevnim i sofisticiranim kupcima, pa ipak poduzeća na taj način gube vlasničku kontrolu inozemnog poslovanja.

Poduzeća u slučaju standardiziranih proizvoda, bez obzira na kupovnu moć, ne ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim poduzećima. Razlog je u postojanju kritične mase, kao što ju naziva Harrigan,<sup>15</sup> kada su ukusi potrošača homogeni u cijelom svijetu i zato zanimljivi za poduzeća jer omogućavaju ostvarivanje globalnih marketing-strategija. "Globalni" konkurenti eksploatiraju troškovnu prevlast standardizacije proizvoda, tako da sustavno uključuju u njihovu poslovnu strukturu proizvodna i montažna poduzeća, skladišta na različitim lokacijama i distribucijske kanale u više zemalja. Osnivanje filijala i sestrinskih poduzeća u inozemstvu predstavlja logičan rezultat jer vlastiti investicijski oblici poslovanja omogućuju matičnomu poduzeću kontrolu i koordinaciju svih aktivnosti (proizvodnih, marketinških, tehnoloških, kadrovskih itd.) povezanih s globalnom standardizacijom proizvoda ili usluga. Zato nije moguće očekivati da će poduzeća, s inozemno marketing-gledišta, zamjenjivati tradicionalni intrapoduzetnički sustav poslovanja i rukovođenja (vlastiti rizik poslovanja) s eksternim (interpoduzetničkim sustavom, za koji je svojstvena podjela rizika poslovanja s partnerima), kao što su zajednička ulaganja, osim ako ne predviđaju izuzetno velike koristi iz poslovanja. Lokalni partneri

15

Vidjeti: Harrigan, 1988, str. 149.

omogućuju inozemnim poduzećima ulaz na njihova domaća tržišta, ali su ipak zajednička poduzeća, zbog globalnih strateških ciljeva, pod izravnim nadzorom partnera. U slučaju racionalizacije i smanjivanja troškova, poduzeća ulaze na inozemna tržišta zajedničkim ulaganjima zbog konsolidacije proizvodnih kapaciteta.

Kooperacijski načini ulaska na inozemna tržišta u obliku zajedničkih ulaganja dopuštaju se u slučaju manjeg značenja kupaca i njihove manje kupovne moći, iako poduzeća nikada ne mogu ostvariti standardizaciju proizvoda kao u slučaju drugačijeg (npr. s vlastitim investicijama) ulaska na inozemna tržišta. Međutim, poduzeća sigurno ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim poduzećima ako inozemna tržišna situacija i poslovna politika partnera ne zahtijeva standardizaciju proizvoda na globalnim tržištima. Unatoč nekim drugim alternativama, ulaz poduzeća na inozemna tržišta zajedničkim ulaganjima možemo opravdati ako su kupci sa svojom slabom kupovnom pozicijom stabilizirajući element zajedničkog partnerstva.

Teza je Harrigana<sup>16</sup> da poduzeća ulaze na inozemna tržišta sa zajedničkim poduzećima ako postoji dugoročna vjerojatnost i potencijal da će proizvodi na inozemnim tržištima u očima potrošača ostati diferencirani. Stopford i Wells (Kogut i Singh)<sup>17</sup> navode da se povećavanjem diferencijacije proizvoda povećava potreba po lokalnom partneru u kooperacijskom obliku poslovanja koji bi doprinio nepatentiranim znanjima (*know-how*) o lokalnom tržištu. Kogut i Singh<sup>18</sup> potvrđuju vezu između ulaska poduzeća na inozemna tržišta zajedničkim ulaganjima i diferencijacije proizvoda na inozemnim tržištima, pa ipak je korelacija za njihov uzorak nedovoljno značajna da bismo na osnovi podataka mogli potvrditi spomenute zaključke.

Poduzeća, dakle, ulaze na inozemna tržišta kooperacijskim načinima inozemnog poslovanja, u obliku zajedničkih ulaganja, u slučaju diferenciranih proizvoda, ali uz dva uvjeta:

16

Vidjeti: Harrigan, 1988, str. 148.

17

Kogut, Bruce and H. Singh, "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure", editors Contractor, F. J. and P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, 1988, str. 243.

18

Vidjeti: Kogut and Singh, 1988, str. 248.

1. Promjene u svojstvima proizvoda i u osnovama za diferencijaciju nisu česte. Velike i česte promjene u proizvodnim konfiguracijama destabiliziraju odnose među partnerima, jer eliminiraju osnovnu namjeru zbog koje je došlo do zajedničkog partnerstva.

2. Među partnerima postoji suglasje o proizvodnji, prodaji, nabavi itd. diferenciranih proizvoda na inozemnim tržištima. Poduzeća koja proizvode diferencirane proizvode za inozemna tržišta inzistiraju na tijevoj kontroli osnovnih elemenata diferencijacije, posebno marketinških, što može dovesti do suprotnosti među partnerima. Suprotnosti u vezi s kontrolom i prevladavanjem nad elementima izvođenja diferencijacije proizvoda djeluju destabilizirajuće na odnose među partnerima, osim ako inozemnim partnerima poznavanje lokalne potrošnje ne znači veću konkurencijsku prevlast u odnosu na druga domaća i inozemna poduzeća koja nisu kooperacijski partneri. Na taj se način kompenziraju moguće teškoće u koordinaciji i izvođenju diferencijacije proizvoda na inozemnim tržištima.

Ako u analizu uključimo promjene potražnje na inozemnim tržištima, spomenute odnose prikazuje portfolio matrica ulaska poduzeća na inozemna tržišta u uvjetima diferenciranih ili općetržišno prihvaćenih proizvoda i ubrzanog, odnosno usporenog rasta, stagnacije ili smanjivanja potražnje na inozemnim tržištima (slika 4.).

	Potražnja na inozemnim tržištima raste ubrzano	Potražnja na inozemnim tržištima raste usporeno, stagnira ili se smanjuje
Proizvodi su tržišna roba	Okomita kapilarna zajednička ulaganja Vlastite investicije i prethodni izvoz roba i usluga na inozemna tržišta	Kapilarna zajednička ulaganja s ciljem smanjivanja troškova (ugovorni netrgovinski i trgovinski načini poslovanja u međunarodnom marketingu (izravni izvoz, neizravni izvoz, unakrsne licence itd.)
Proizvodi su vrlo diferencirani	Kapilarna zajednička ulaganja Akvizicije, udruživanja Vlastite investicije (predstavnički uredi, podržavnice, filijale, sestrinska poduzeća itd.)	Manje zajedničkih ulaganja Vlastite investicije ustupaju mjesto ugovornim i trgovinskim načinima poslovanja u međunarodnom marketingu (licence, izravni i neizravni izvoz itd.)

Slika 4. Portfolio matrica ulaska poduzeća na inozemna tržišta u odnosu na diferencijaciju i tržišnost proizvoda te u odnosu na promjene u potražnji na inozemnim tržištima

Budući da je za zajednička ulaganja na inozemnim tržištima vjerojatnija konfliktna situacija zbog

suprotnih gledišta partnera na diferencijaciju proizvoda, poduzeća preferiraju ulaz na inozemna tržišta intrapoduzetničkim investicijskim načinima, kao što su akvizicije, udruživanja, filijale, sestrinska poduzeća itd. U slučaju da dođe do ulaska poduzeća na inozemna tržišta zajedničkim ulaganjima, onda zajednička ulaganja imaju, zbog centraliziranih strateških odluka u vezi s diferencijacijom proizvoda, kapilarni karakter. Obično uz to stoji dodatni uvjet, da za inozemnog partnera postoji (za poduzeće, koje ulazi na inozemna tržišta) mogućnost budućeg otkupa udjela domaćeg partnera u kapitalu zajedničkog poduzeća.

Ako je rast potražnje na inozemnim tržištima usporen ili potražnja stagnira, manje je zanimljivo za poduzeća ulaziti na inozemna tržišta putem vlastitih investicija. Zamjenjuju ih, uglavnom, netrgovinski ugovorni kooperacijski načini organizacije poslovanja u inozemnom marketingu. Primjera radi, licencijsko poslovanje i u slučaju smanjivanja potražnje izvoz roba i usluga. Ako poduzeća, unatoč tomu, ulaze na inozemna tržišta zajedničkim ulaganjima, njihov je cilj u prvom planu uspostavljanje novih distribucijskih kanala.

Ako poduzeća u prilikama ubrzanog rasta potražnje ne mogu učinkovito diferencirati proizvode u odnosu na druga konkurentska poduzeća i ako cijena predstavlja središnju točku inozemnog marketing-miksa, onda poduzeća, nakon prethodnog testiranja izvoznih mogućnosti za tržišnu robu, ulaze na inozemna tržišta vlastitim investicijama. Predstavnički su uredi, filijale i sestrinska poduzeća oblici koji omogućavaju razmjerno samostalno rukovođenje i planiranje vlastitih tehnoloških i marketinških temelja poslovanja. Zbog spomenutih se razloga zajednička ulaganja pojavljuju samo u obliku kapilarnih poduzeća. Poduzeća uglavnom ulaze na inozemna tržišta okomitim kapilarnim zajedničkim ulaganjima koja omogućuju kontrolu marketinga proizvoda i standardizaciju distribucijskih kanala.

U slučaju usporenog rasta, stagnacije ili smanjivanja potražnje poduzeća ulaze na inozemna tržišta trgovinskim i u većini primjera netrgovinskim ugovornim načinima inozemnog poslovanja. Naročito je zgodno unakrsno licencijsko poslovanje (*cross licencing*) gdje dolazi do međusobnog zamjenjivanja primjene različitih tehnoloških rješenja partnera, s ciljem dugoročnog smanjivanja troškova proizvodnje. U tom smislu možemo razumjeti izbor ulaska poduzeća na inozemna tržišta kapilarnim zajedničkim ulaganjima. Na jednoj strani poduzeća traže optimalnu

kombinaciju i sinergijske efekte primjene tehnologija brojnih partnera, a na drugoj strani poduzeća ulaze na inozemna tržišta kooperacijskim načinima u obliku zajedničkih ulaganja zbog konsolidacije povećanog kapaciteta koji su se kumulirali u uvjetima ekspanzije potražnje. Rezultat je toga racionalizacija inozemnog marketinga i poslovanja, smanjenje troškova i povećanje konkurencijske nadmoći poduzeća na inozemnim tržištima.

## 5. ZAKLJUČAK

Osim analize inozemne tržišne koncentracije, u radu je predstavljena portfolio analiza u inozemnom marketingu, a koja je prikladna za ocjenu ulaska poduzeća na inozemna tržišta. Poduzeća, s međunarodnog marketing-gledišta, intenzivnije ulaze na inozemna tržišta sa kooperacijskim načinima međunarodnog poslovanja u slučaju visoke tržišne koncentracije (ali samo do određenih granica). Jednaki zaključak vrijedi za visoko strateško značenje poslovnog sudjelovanja među partnerima, ako na inozemnim tržištima prevladava stabilna međunarodna konkurencija, koja zajedničkim partnerstvom omogućava povećavanje i racionalizaciju proizvodnih kapaciteta. U slučaju niskog strateškog značenja poslovnog sudjelovanja i promjenjive međunarodne konkurencije, poduzeća ulaze na inozemna tržišta izravnim, neizravnim izvozom i vlastitim investicijama u inozemstvu. Kooperacijski načini organizacije međunarodnog marketinga predstavljaju učinkovite instrumente ulaska poduzeća na inozemna tržišta kojima je svojstvena velika promjenjivost potražnje. U tom su slučaju za ubrzani rast potražnje na inozemnim tržištima prikladna okomita zajednička ulaganja koja omogućavaju realizaciju maksimalnog udjela u povećanoj potražnji. Međutim, u uvjetima usporenog rasta, stagnacije ili smanjivanja potražnje na inozemnim tržištima, poduzeća aktivnije ulaze vodoravnim zajedničkim ulaganjima i ugovornim načinima kooperacijskih odnosa (u slučaju manje promjenjivosti potražnje) jer omogućavaju smanjenje troškova i racionalizaciju inozemnog marketinga.

Za standardizaciju i diferencijaciju proizvoda na inozemnim tržištima potrebno je naglasiti da su kooperacijski oblici poslovanja, zbog problema jedinstvenosti (centralizacije) marketinga, poslovnih postupaka i kontrole inozemnih investicija, prikladniji način ulaska na inozemna tržišta ako proizvodi poduzeća nisu standardizirani. Tvrdnja posebno važi

za zajednička ulaganja ako inozemna tržišta nisu u žarištu kupaca i ako je kupovna moć slaba. Za proizvode koji su na inozemnim tržištima konjunkturna roba ili su vrlo diferencirani, u svakom su slučaju prikladne vlastite investicije, kao način ulaska na inozemna tržišta ubrzanim rastom potražnje. Za inozemna tržišta s usporenim rastom, stagnacijom ili smanjivanjem potražnje u obama slučajevima poduzeća ulaze trgovinskim (izravnim i neizravnim klasičnim izvozom roba i usluga) i netrgovinskim ugovornim načinima inozemnog poslovanja. Međutim, nije sasvim točno da je za zajednička ulaganja potreban visok stupanj diferencijacije proizvoda jer je, zbog specifičnih segmenata na inozemnim tržištima, njihovih zahtjeva i zbog kontrole osnova diferencijacije, unatoč ubrzanom rastu potražnje, prikladniji oblik ulaska na međunarodna tržišta kapilarnim zajedničkim poduzećima koja testiraju mogućnost poslovanja na tim tržištima. Zato vrijedi činjenica da većim projektima zajedničkih ulaganja odgovara primjena miješanih domaćih i inozemnih partnerstva u slučaju umjerene diferencijacije koja dopušta proizvodima uvođenje inozemnog tržišnog karaktera robe.

## LITERATURA:

1. Blomstroem, Magnus, *Foreign Investment, Technical Efficiency and Structural Change*, Goeteborg Universitet, Goeteborg, 1983.
2. Fernandes, J. Praxy, "Joint Ventures for Public Enterprises: Why, How, Whither", editor Abdalla R. A., *Joint Ventures and Public Enterprises in Developing Countries - Proceedings of an International Seminar held in Ljubljana 4-12 December, 1979*, ICPE, Ljubljana, 1979, str. 179-188.
3. Harrigan, R. Kathryn, "Joint Ventures and Competitive Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 9, br. 2, 1988, str. 141-158.
4. Harrigan, R. Kathryn, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, 1985.
5. Jović, Mile, *Inozemni kooperacijski marketing*, Informator, Zagreb, 1982.
6. Kay, Neil, P. Robe and P. Zagnoli, *An Approach to the Analysis of Joint Ventures*, European University Institute, Florence, 1988.
7. Kogut, Bruce, "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", *Management International Review*, Special Issue 88, 1988, str. 39-52.
8. Kogut, Bruce and H. Singh, "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure", editors Contractor, F.



J. and P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, 1988, str. 241-251.

9. Ordovery, A. Janusz and D. R. Willig, "Antitrust for High - Technology Industries: Assessing Research Joint Ventures and Mergers", *The Journal of Law and Economics*, vol. 28, br. 2, 1985, str. 311-333.

10. Pfeffer, Jeffrey and P. Nowak, "Patterns of Joint Venture Activity: Implications for Antitrust Policy", *The Antitrust Bulletin*, vol. 21, br. 2, 1976, str. 315-324.

11. Popov, Đorđe, *Zajednička ulaganja sa inozemnim partnerima (dometi i realne mogućnosti)*, Informator, Zagreb, 1987.

12. Rojec, Matija, *Vlaganje tujega kapitala v jugoslovansko gospodarstvo - Analiza razvojnih učinkov*, Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, Ljubljana, 1987.

**Boris Šuštar, Ph. D.**

**Faculty of Economics, Ljubljana**

### THE COMPANY'S CHOICE OF FOREIGN MARKET ENTRANCE

#### *Summary*

The companies which enter foreign markets for the first time and are involved in international business activity analyze and, in the process of international marketing plan, choose the optimal foreign market entrance. The systematic choice how to enter foreign market is of great significance since the companies in case of irregular entrance are faced with the suboptimality business activity from international activities. The way the companies enter the foreign markets is based on the numerous organizational instruments of international marketing. The application of certain forms of business activity depends on the international market situation. The alternative organizational instruments behave specifically and meet the international market characteristics. The companies, therefore, have to analyze, estimate and continually follow numerous business elements and conditions of business activity like international market concentration, foreign market competition, foreign market demand etc.

The entrance to the foreign market can be only the way adapted to international economic environment which will prepare the maximum efficiency of international marketing activities.