

**Dr. MIRKO MARKOVIĆ**

Redovni profesor na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

## **MEĐUNARODNI MARKETING I PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA**

UDK 339.138

Stručni rad

Primljeno: 18.11.1992.

### **Sažetak**

*Proces internacionalizacije poduzeća predstavlja mogući pravac strategije i razvoja poduzeća izvan nacionalnih granica, koji se zasniva na uvažavanju suvremenih tendencija u razvoju svjetskog tržišta i tehnologije, a time i prihvaćanja standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja.*

*U procesu internacionalizacije poduzeća treba dakle, uzeti u obzir vođenje nove ekonomske poslovne kulture i menagementa. Stoga je to stajalište potrebno ugraditi u proces obrazovanja i motiviranja kadrova u svim poslovnim razinama sistema poduzeća.*

*Proces internacionalizacije poduzeća obično se ne ograničava isključivo na proces poslovnih aktivnosti (marketinga, proizvodnje, distribucije) u inozemstvu zbog boljeg prilagođavanja inozemnim tržištima, već uključuje također i proces integracije znanja i iskustva među poslovnim jedinicama u okviru korporacije, uz istovremeno iskorištavanje razlika u troškovima proizvodnih inputa (jeftinije sirovine i radna snaga).*

***Ključni pojmovi: međunarodni marketing, internacionalizacija poduzeća, menadžment, konkurencija.***

### **UMJESTO UVODA**

U sistemu otvorenosti prema svijetu međunarodni položaj neke zemlje sve je više determiniran ekonomskim zbivanjima, odnosno njegovim okruženjem. Svijet je danas, naime, u znaku prerastanja iz postindustrijskog društva u transindustrijsko društvo s globalnim karakterom privrede i međunarodnim transferom tehnologije, gdje od stupnja uključenosti u suvremenu svjetsku proizvodnju i tehnologiju ovisi u najvećoj mjeri i međunarodni položaj zemlje, odnosno njenih privrednih subjekata. To znači da samo adekvatna i razvojna politika države, koja je usmjerena u izgrađivanje strategije aktivne izvozne orijentacije privrede, osigurava osnovne uvjete za ravnopravnije uključivanje

pojedinih zemalja u međunarodnu podjelu rada i uspješno uključivanje privrednih subjekata u međunarodnu razmjenu. Prema tome, uspješnost poduzeća se mjeri i provjerava na tržištu, a osobito na međunarodnom tržištu: tek kod prodaje se stvarno pokazuje da li je radom poduzeće ostvarilo dodatnu vrijednost, ili samo jalove troškove. Tržište su kupci, a ne njihova država. Ponuda i potražnja pogađaju svako temeljno područje poslovanja poduzeća, svaki program poduzeća, proizvode namijenjene skupini kupaca, tržišnom segmentu s posebnim zahtjevima i očekivanjima.

Nepobitna je činjenica da je cilj svakog privređivanja zadovoljenje ljudskih potreba. Unatoč tomu povijest razvoja orijentacije privrednih poduzeća na potrošača uči nas da nisu uvijek dati svi uvjeti za realizaciju tog cilja. To osobito važi za društva u kojima potražnja za određenom "relativo rijetkom robom" premašuje ponudu na tom području. Razumije se da u takvim uvjetima proizvođač nije prisiljen da svoje proizvode prilagođava potrebama ljudi. Obično ih izrađuje po svom nahodanju, diktira ih.

Uvjeti se mijenjaju kada se na tržištu pojavi više konkurenata. Da bi proizvođači mogli sa uspjehom ulaziti u proces razmjene sa potrošačima, moraju im prilagođavati svoje proizvode i to na takav način, da im upotrebna i psihološka vrijednost bude veća od one vrijednosti koju mogu ponuditi konkurenti. Stoga se i pretežni dio marketinga odvija u ograničenoj konkurenciji: dobavljač ima za svoj proizvod malobrojne značajne kupce, a kupac za značajni proizvod samo malobrojne dobavljače. U takvom marketinškom mnoštvu rado se događa da nadmoćni partneri, ako ne misle dovoljno dugoročno, prevladaju manje snažne i da ih iskorištavaju,

Smisao te koncepcije je da proizvođač utvrdi koje potrebe ljudi nisu zadovoljene, nađe rješenje za njihovo zadovoljenje u obliku proizvodnih inovacija, opredmeti ih i razmjeni na tržištu sa ciljem da ostvari odgovarajući profit ovisno od sredstava koje je uložio.

Bower i Garda (1985) kažu: "Zdrava strategija poduzeća je ona koja se stvarno, neprestano, energično i osmišljeno prvo koncentrira na superiorne karakteristike proizvoda po mjeri kupca. To je najbolji način da se oforme sposobnosti koje poduzeću daju pravo na ostvarenje većeg profita".

Akcent, dakle, nije na tehnološkoj orijentaciji na proizvod nego na potrošača i njegovu percepciju karakteristika proizvoda. Jer, ako poduzeće ne ponudi zaista superiorna obilježja u proizvodu, mora bez obzira na visinu tehnološke inventivnosti koju je uložio pristati na nižu cijenu ako želi zadržati željeni obujam prodaje i proizvodnje. To je namet koji se mora platiti na tržištu visoke konkurencije kada poduzeće ne razvije pravu strategiju orijentacije na potrošača. Zato su danas na tržištu uspješna, prije svega, ona poduzeća koja prilagođavaju koncepciju marketinga zahtjevima i karakteristikama međunarodnog tržišta, a svoje djelovanje na domaćem tržištu planiraju, sprovode i kontroliraju na temelju kriterija tržišne uspješnosti koji važe na svjetskom tržištu.

Raspoloživi domaći privredni prostor zemlje i ograničena apsorpcijska sposobnost domaćeg tržišta, tehničko-tehnološki razvoj, raspoloživi potencijali poduzeća, motivi i pobude za uključivanje poduzeća u međunarodnu razmjenu osnovni su činitelji koji utječu na koncepciju uključivanja poduzeća u međunarodnu razmjenu i na proces internacionalizacije proizvodnje i razmjene. Poduzeće koje postiže adekvatan i kontinuirani porast i unosnost poslovanja na domaćem tržištu, znatno je manje okrenuto procesu internacionalizacije nego poduzeće koje se i na domaćem tržištu suočava sa oštrom konkurencijom u djelotvornosti poslovanja.

Internationalizacija je poduzetnička strategija koja je u velikoj mjeri uvjetovana tržišnom komponentom. Poduzeće, zapravo, ne postaje međunarodno poduzeće zato što to ono želi postati, već zato što je zbog ograničenosti domaćeg tržišta prinuđeno tražiti inozemna tržišta. među značajnim pobudama za izvoz valja spomenuti, prije svega, rast i razvoj poduzeća. Kad se, naime, odnos između realizacije na domaćem tržištu i realizacije na inozemnom tržištu sve više naginje u korist ovih drugih i kad poduzeće postigne čak profil pretežnog izvoznika, ova pobuda postaje za poduzeće sve značajnija, dok poduzeće ne dostigne stupanj životne ovisnosti od inozemnih tržišta. Poduzeće tada postiže stupanj internacionalizacije svog djelovanja, poslovanja i postaje međunarodna firma sa adekvatnim atributima međunarodnog imagea.

## 1. STUPNJEVI INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA I KONCEPCIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Rakita (1989) pod internacionalizacijom poslovanja podrazumijeva mogući pravac strategije rasta i razvoja izvan nacionalnih granica, koji se zasniva na uvažavanju suvremenih tendencija u razvoju svjetskog tržišta i tehnologije, a time i prihvaćanju važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja. Prema tome, na proces internacionalizacije poslovanja i djelovanja poduzeća, mogli bismo bez dvojbe reći da važan utjecaj imaju, između ostalog, slijedeći činitelji:

a) privredni razvoj i proces liberalizacije privrednih odnosa u inozemstvu, osobito u nekim novoundustrijaliziranim zemljama (Singapur, Hong Kong, Tajvan, Tajland);

b) snižavanje institucionalnih prepreka, ograničavanja u međunarodnoj mobilnosti poslovnih aktivnosti i kapitala na jednoj strani i jačanje privrednog protekcionizma i povećanja ulaznih barijera na drugoj strani (Europa 1992.);

c) razvoj tehnologije, osobito na području komunikacija i transporta.

Proces internacionalizacije poslovanja ima mnogobrojne posljedice na djelovanju u međunarodnom okruženju, i to: mijenja se struktura tržišta i činitelja konkurentnosti na tržištu (struktura i odnos snaga ponude, utjecaj na cijene, uvjeti i prepreke za ulazak na određeno tržište, strategije marketinga itd.). Poduzeća čije je poslovanje, tvrdi Leontijades (1985), vezano za tretiranje svog poslovanja i

okoline samo u okvirima domaćeg tržišta, osjetljiva su na promjene u međunarodnom okruženju. Promjena poslovne orijentacije takvih poduzeća je, zbog nesposobnosti prilagođavanja zahtjevima inozemnog okruženja, veoma složena i spora. Zato Asnoff (1984) upozorava da je upravljačka sposobnost za realizaciju djelotvorne internacionalizacije poslovanja poduzeća, naime, različita od sposobnosti koja je potrebna za upravljanje poslovanja u domaćem okruženju. Bez obzira što proces internacionalizacije poduzeća treba tretirati cjelovito sa stanovišta poslovne filozofije, strukture i upravljanja, proces preoblikovanja poduzeća u suvremenu međunarodnu korporaciju dopire na sva poslovna područja, tako da marketinško stajalište predstavlja osnovni i najvažniji vidik preobraženja poslovne filozofije i identiteta poduzeća.

U međunarodno uspješnim poduzećima u koncepciji globalnog marketinga, odvija se također proces koordinacije i integracije poslovnih aktivnosti, znanja i iskustva. Ukratko, proces internacionalizacije poduzeća mora omogućiti također djelotvorno prenošenje i integriranje znanja i iskustva među pojedinim jedinicama unutar poslovnog sistema. Tržišni vid internacionalizacije mora uzeti u obzir također mogućnosti standardizacije proizvodnje i tržišne strategije, odnosno potrebu za odgovarajuću prilagodljivost na lokalne tržišne potrebe. Suvremena proizvodna tehnologija omogućava na jednoj strani proces standardizacije proizvodnje uz iskorištavanje načela ekonomije obima, pri čemu treba polaziti od odgovarajućeg procesa oblikovanja novih proizvoda, a na drugoj strani osigurava veći odaziv na lokalne tržišne potrebe sa prilagođavanjem tipova proizvoda specifičnim potrebama manjih tržišnih segmenata.

Proces internacionalizacije poduzeća obično se ne ograničava isključivo na proces poslovnih aktivnosti (marketinga, proizvodnje, distribucije) u inozemstvu zbog boljeg prilagođavanja inozemnim tržištima, već uključuje također proces integracije znanja i iskustva među poslovnim jedinicama u okviru korporacije, uz istovremeno iskorištavanje razlika u troškovima proizvodnih inputa (jeftinije sirovine i radna snaga). Poduzeća često internacionaliziraju svoju djelatnost i sa otkupom (priključivanjem) konkurentskih (horizontalnih diverzifikacija) ili komplementarnih poduzeća (vertikalna diverzifikacija) ili komplementarnih poduzeća (vertikalna diverzifikacija) koja uključuje proizvodnju komponenata za kompletiranje proizvodnje, priključenje distribucijske mreže itd.

Proces internacionalizacije poduzeća, širenjem poslovnih aktivnosti na složena tržišta (EEZ), često se dobiva na temelju "insider strategije" kojom poduzeće želi osigurati ravnopravni status s domaćim proizvođačima da bi se na taj način izbjegla različita carinska i netarifna ograničenja kojima država, odnosno šira skupina (Europa 1992) želi zaštititi domaća poduzeća od inozemne konkurencije.

Internationalizacija, konačno, može značiti također (postupnu) seobu sjedišta (i kapitala) matične firme (korporacije) u društveno-ekonomsko i pravno povoljnije okruženje.

U procesu internacionalizacije poduzeća treba uzeti u obzir rađanje nove ekonomske poslovne kulture i menadžmenta. Stoga je to stajalište potrebno ugraditi u proces obrazovanja, stjecanja i motiviranja kadrova na svim poslovima i

poslovnim razinama sistema poduzeća. Važan sastavni dio privrednog preobražaja EEZ u okviru projekta Europa 92 je, naime, mijenjanje poduzetničke poslovne filozofije i postupno oblikovanje europskog poduzetništva koje će se zasnivati na slijedećim elementima: inovatorstvo i velika poslovna fleksibilnost, hightech proizvodi, međupoduzetnička suradnja na svim područjima (istraživanja, razvoj, proizvodnja, marketing) također među konkurentskim poduzećima i svjetska (globalna) konkurentnost i tržišna orijentacija poduzeća. Proces poslovnog preobražaja, naravno, neće biti jednostavan i brz, jer bi trebalo uzeti u obzir kulturne razlike među pojedinim državnim okruženjima koje se odražavaju i u stavovima prema kapitalu, radu, ulozi države, poslovodstvu i svim ostalim osnovnim društvenim vrijednostima.

Navedene razlike po Bruce-u (1989) odražavaju se također u poduzetničkim strukturama i u različitoj odnosu prema vremenu i prostoru, načinima razmišljanja i rješavanja problema, poslovnoj etici i načinima međusobnog komuniciranja, Savladavanje navedenih kulturnih razlika je, dakle, važan činilac uspješnosti poduzeća u procesu njihove internacionalizacije.

Oblikovanje kvalitetnog međunarodnog marketing sistema, a osobito informacijskog (pod) sistema za međunarodni strateški marketing, važan je integralni dio procesa internacionalizacije poduzeća. Kvalitetne strateške informacije moraju poslovodstvu poduzeća osigurati osnovu za oblikovanje globalne poslovne vizije i polazište za strateško usmjeravanje poslovnih potencijala u iskorištavanju mogućnosti na inozemnim tržištima. Adekvatno organizirana poslovna mreža u inozemstvu mora biti zato uključena i u proces osiguranja primarnih strateških informacija o inozemnim tržištima.

Prema tome, razvoj marketinške koncepcije poslovanja poduzeća nije nikad bio sam sebi svrha. Predstavljao je odgovor na pitanje o konkurentnosti poduzeća i njihovoj poslovnoj uspješnosti. koncepcija međunarodnog marketinga pomaže poduzećima da osmisle kompletne procese svoje razmjene sa vanjskim okruženjem. Marketinška koncepcija je planiranje, koordiniranje i kontrola svih aktivnosti poduzeća, koje su orijentirane ka potrošaču, pa i stvaranje za to potrebnih uvjeta unutar poduzeća. Marketinška koncepcija ima dvije orijentacije i to:

a) prema vani: na potrošače, odnosno potrošačke segmente,

b) prema unutra: na radnike poduzeća. Stoga Kotler (1984) kaže da je marketing društveni proces s pomoću koga pojedinci i skupine zadovoljavaju svoje želje i potrebe s tim što stvaraju i razmjenjuju proizvode i vrijednosti sa drugima.

Sličnih definicija bilo je i ranije u literaturi (Alderson, 1957; Bagozzi, 1975. itd.), ali Kotler je najzaslužniji što je tako definirana marketinška koncepcija postala općevažeća paradigma. Ona ne važi samo za područje robno-novčane razmjene nego djeluje kao opća zakonitost svih društveno-interakcijskih procesa, kao i najčešći društveni odnos. To znači da je proces razmjene, kao zasada najdemokratskiji oblik zadovoljavanja ljudskih potreba u razvijenim zemljama sa robnom proizvodnjom, osnov definicije marketinške koncepcije.

Definicija marketinga kao proces razmjene polazi od saznanja da tokovi tih procesa u poduzeću idu i prema vlastitim radnicima, prema unutrašnjem potrošaču. To saznanje su u praksu unijeli prije svega japanski stručnjaci za kvalitetu a ne teoretičari marketinga, kao što bi se očekivalo (Gummerrson, 1987).

Za prelaz na kvalitet ljudima treba ponuditi odgovarajuću protuvrijednost. Ona se odražava spletom internog okruženja koji čine: sam rad, plaća, uvjeti rada, suradnici, mogućnost napredovanja i prije svega odgovarajuća unutrašnja komunikacija.

Kao što vidimo, danas se uloga marketinga poduzeća ispoljava u savladavanju kako vanjskog tako u unutrašnjeg okruženja (slika 1).

Model koji smo konstruirali kao ilustraciju novih razmišljanja u procesima internacionalizacije poduzeća, prikazuje značaj akcentiranja uravnoteženosti marketinške funkcije kako prema vani tako i prema unutra, prema unutrašnjem okruženju. Reid (1986) nudi model izvoznog ponašanja u vidu procesa inovativnog prihvaćanja. Poduzeće po njegovom modelu prolazi kroz pet hijerarhijskih faza u procesu prihvaćanja izvoza:

1. Izvozna svjesnost - prepoznaju se problemi i mogućnosti, dolazi do buđenja inicijalne potrebe.

2. Izvozna namjera - stvaraju se jasni stavovi, motivacija i očekivanja od mogućih učinaka izvoza.

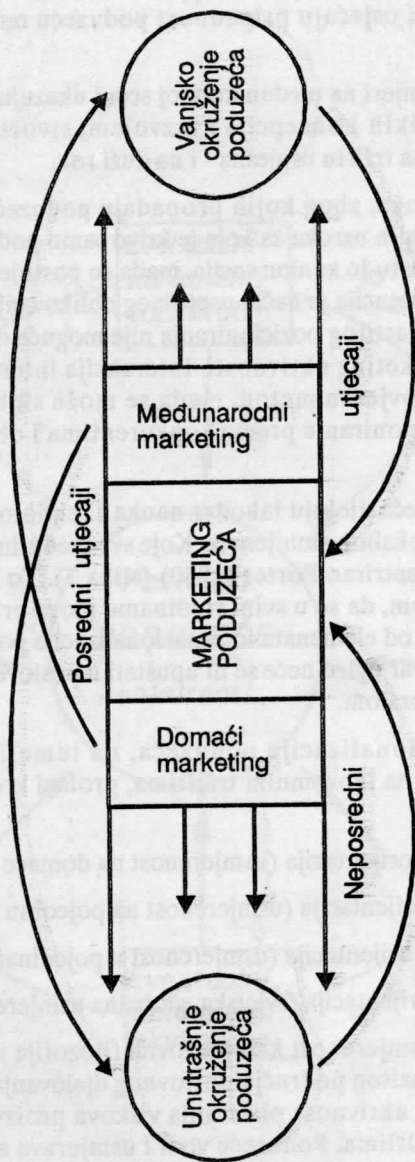
3. Pokušaj izvoza - rezultira u stvaranju vlastitog iskustva od eksperimentalnog i limitiranog izvoza.

4. Procjena izvoza - sagledavanje rezultata od realnog izvoznog angažiranja (rentabilnost, stabilnost prodaje).

5. Prihvaćanje izvoza - dolazi do konačnog usvajanja (ili odbacivanja) izvoza, čiji se rast prati kao: a) postotak od ukupne prodaje, b) kontinuiran ulazak na nova tržišta, c) apsolutni rast izvoza, d) kontinuirano uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta.

Specifičnost ovog modela kao procesa inovativnog prihvaćanja, je njegova usmjerenost ka predizvoznoj aktivnosti i značaj inicijalne odluke u procesu, ostati na domaćem tržištu ili ići izvan nacionalnih granica.

Očigledna je uzajamna povezanost oba pravca djelovanja preko posrednih utjecaja. Ako se na primjer skoncentriramo na područje komuniciranja, shvatit ćemo da dobro komuniciranje usmjereno na javnost izvana utječe povoljno i na to da radnici osjete važnost rada u takvom poduzeću i obrnuto; dobro interno komuniciranje prije ili kasnije prodire i u javnost izvana kao izraz odličnih uvjeta za rad koji omogućavaju i superiorni radni doprinos radnika poduzeća, a što može biti na primjer i dodatni argument o kvaliteti proizvoda tog poduzeća. Jasno je da takvih posrednih utjecaja ima mnogo, a različit je njihov utjecaj kako na pojedine elemente javnosti unutar poduzeća tako i izvan njega (Jančić, 1989).



Slika 1.  
Model domaćeg i međunarodnog marketing okruženja

Neki autori (Flipo, 1986) misle da je za marketinšku funkciju poduzeća interno okruženje domaćeg marketinga ne samo jednako važno kao međunarodno okruženje, nego da je čak preduvjet za uspjeh međunarodnog marketinga. Samo zadovoljni radnici koji osjećaju pripadnost poduzeću mogu proizvoditi dobre proizvode za izvoz.

Mnogobrojni primjeri na međunarodnoj sceni ukazuju na to da su poduzeća, uvođenjem marketinških koncepcija i razvojem, stvorila osnovu koja im je omogućila da su ostala na tržištu uspješna - i na duži rok.

Istraživanja uzroka, zbog kojih propadaju poduzeća u svijetu, pokazuje slijedeće: pored unutrašnjih uzroka za koje je krivo samo poduzeće, među vanjskim uzrocima na prvom mjestu je konkurencija, mada su postojeći konkurenti prilično iza potencijalnih. Konkurencija je način uspješnog oblikovanja marketing strategije bez čijeg definiranja i vlastitog pozicioniranja nije moguće očekivati ni minimalan pozitivan rezultat marketing aktivnosti. Interakcija internog i eksternog rasta gotovo da je jedino provjeren metod, mada se može slobodno reći da je prvo pravilo za vlastito pozicioniranje prema konkurentima i obratno, da u biti nema pravila.

Na uspjeh poduzeća djeluju također nauka i tehnologija, zatim društveni i politički ambijent, niz lokalnih ambijenata. Koje sve međutim, strategije djeluju na poduzeće najbolje je ilustrirao Porter (1980) (slika 2). To znači da se poduzeće mora složiti s činjenicom, da se u svim sredinama mora pridržavati zakona koji tamo važe. I to je jedan od elemenata internacionalizacije poduzeća. Jer, poduzeće koje zna cijeniti svoj dobar ugled neće se ni upuštati u poslove koji su u suprotnosti s poslovnom etikom i moralom.

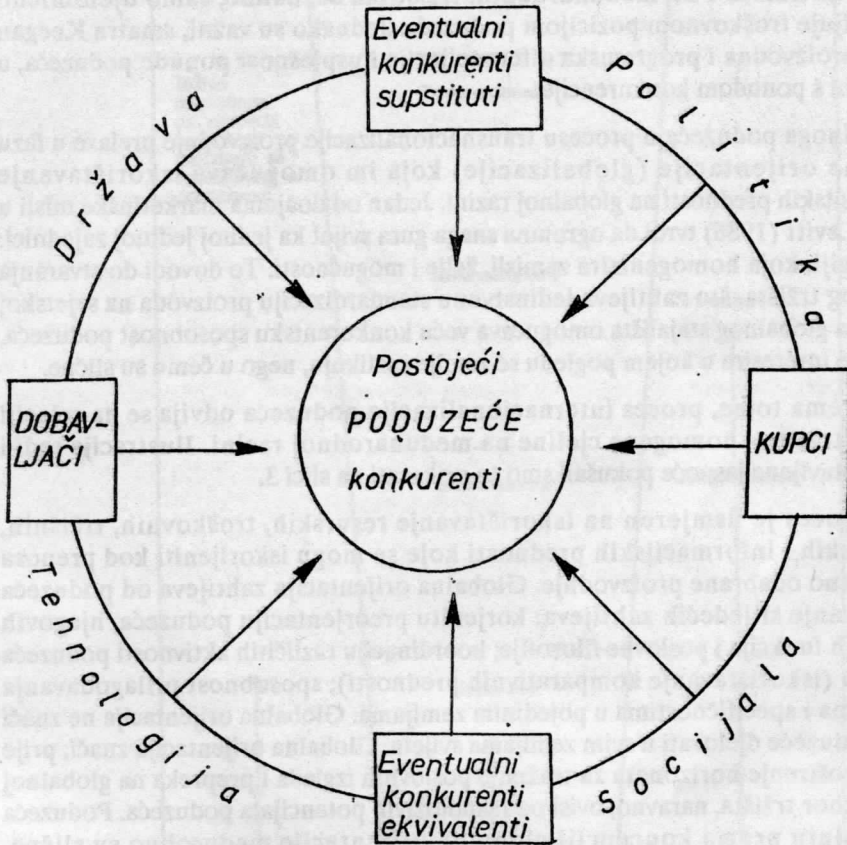
Proces internacionalizacije poduzeća, na temelju različitog stupnja angažiranja potencijala na inozemnim tržištima, prolazi kroz slijedeće stupnjeve (Wind, 1973.):

- 1) Jednocentrična orijentacija (usmjerenost na domaće tržište),
- 2) Polucentrična orijentacija (usmjerenost na pojedinu stranu zemlju),
- 3) Regiocentrična orijentacija (usmjerenost u pojedinačnu regiju),
- 4) Geocentrična orijentacija (svjetska, globalna usmjerenost).

Jednocentrična usmjerenost kao poslovna filozofija i koncepcija polazi od domaćeg tržišta kao izrazitog područja poslovnog djelovanja poduzeća, a izvoz se tretira kao sekundarna aktivnost plasiranja viškova proizvoda (ako se i kad se pojave) na izvoznim tržištima. Poduzeće vodi i usmjerava sve tržišne aktivnosti centralno, bez tržišnih istraživanja i tržišnih informacija.

U stupnju policentrične orijentacije poduzeće dio svoje aktivnosti prenosi i na pojedina inozemna tržišta, pri čemu su pojedine poslovne jedinice samostalne i nisu međusobno povezane u sinergičnu cjelinu. Poduzeće prilagođava svoje djelovanje i marketing miks specifičnostima pojedinih tržišta i optimira svoje djelovanje na razini svakog regionalnog tržišta posebno.





Slika 2.  
Utjecaji na marketinško poslovanje poduzeća

Izvor: Portet, Competitive Strategy

U stupnju regiocentrične i geocentrične orijentacije poduzeće pojedinu regiju odnosno svijet tretira kao potencijalno tržište, pri čemu aktivno prilagođava svoje aktivnosti na temelju utvrđenih specifičnosti i sličnosti među regionalnim tržištima i planira (koordinira) tržišne aktivnosti sa stajališta regije, odnosno svijeta (strategija standardizacije, strategija diferencijacije). Proces internacionalizacije poslovanja je usko povezan sa koncepcijom marketinga, pri čemu valja posebno istaći da koncepcija međunarodnog poslovanja poduzeća mora uvijek sačuvati visoki stupanj marketinške orijentacije, bez obzira na stupanj internacionalizacije poslovanja. Sposobnost poduzeća za konkurenciju na domaćem tržištu i na međunarodnim tržištima se, naime, samo djelomično opredjeljuje troškovnom pozicijom poduzeća. Jednako su važni, smatra Keegan (1989) proizvodna i programska diferencijacija i uspješnost ponude poduzeća, u usporedbi s ponudom konkurencije.

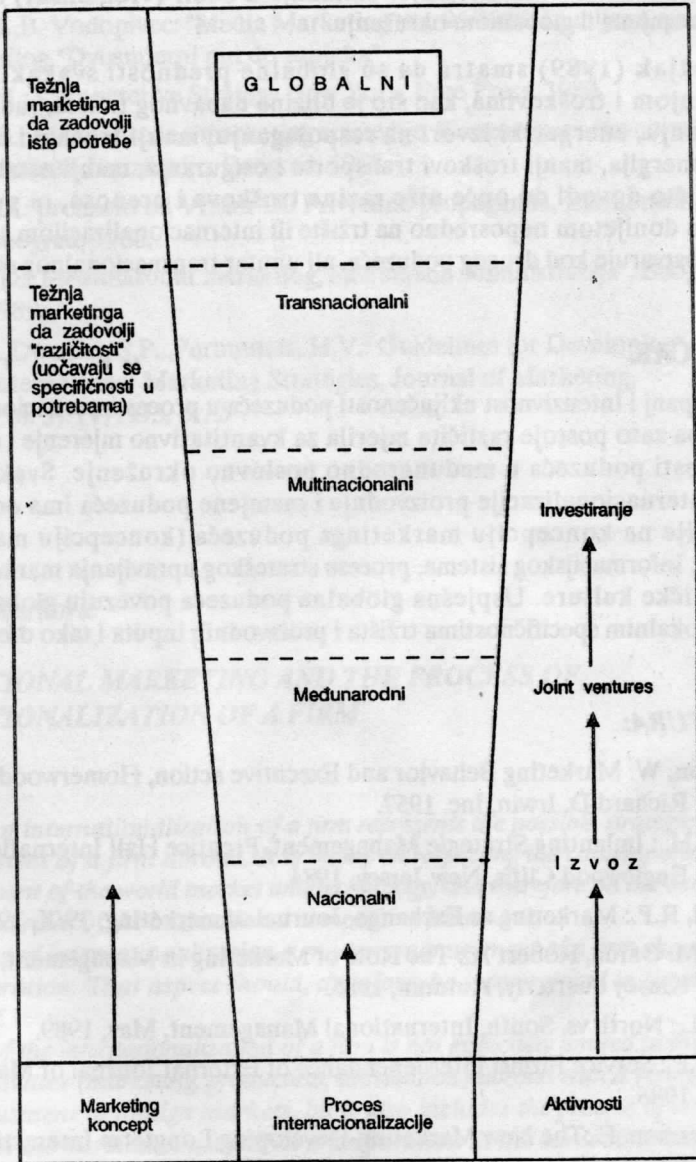
Mnoga poduzeća u procesu transnacionalizacije proizvodnje prelaze u fazu globalne orijentacije (globalizacije) koja im omogućava iskorištavanje konkurentskih prednosti na globalnoj razini. Jedan od doajema marketinške misli u svijetu Levitt (1986) tvrdi da ogromna snaga gura svijet ka jednoj jedinjoj zajednici: tehnologiji, koja homogenizira zamisli, želje i mogućnosti. To dovodi do stvaranja globalnog tržišta, što zahtijeva jedinstvenu standardizaciju proizvoda na svjetskoj razini. Sa globalnog stajališta omogućava veću konkurentsku sposobnost poduzeća, kojega ne interesira u kojem pogledu se zemlje razlikuju, nego u čemu su slične.

Prema tome, proces internacionalizacije poduzeća odvija se na relaciji domaće tržište - homogene cjeline na međunarodnoj razini. Ilustracije radi i pojednostavljene jasnoće pokušali smo to prikazati na slici 3.

Proces je usmjeren na iskorištavanje resurskih, troškovnih, tržišnih, financijskih i informacijskih prednosti koje se mogu iskorijeniti kod prenosa prioritetno odabrane proizvodnje. Globalna orijentacija zahtijeva od poduzeća ispunjavanje slijedećih zahtijeva: korjenitu preorijentaciju poduzeća, njegovih poslovnih funkcija i poslovne filozofije; koordinaciju različitih aktivnosti poduzeća u svijetu (iskorištavanje komparativnih prednosti); sposobnost prilagođavanja zahtjevima i specifičnostima u pojedinim zemljama. Globalna orijentacija ne znači da će poduzeće djelovati u svim zemljama svijeta. Globalna orijentacija znači, prije svega, proširenje horizonata za traženje poslovnih izgleda i prepreka na globalnoj razini. Izbor tržišta, naravno, ovisi od raspoloživih potencijala poduzeća. Poduzeća koja djeluju prema koncepciji globalne orijentacije međusobno su slična. Leontiades (1985) tu sličnost promatra kroz dva elementa:

1. Poslovodstvo poduzeća razmatra strategiju na globalnoj razini i s tim u vezi poslovno djeluje;
2. Značaj državnih granica u segmentaciji konkurentskog područja djelovanja poduzeća se smanjuje. Na dugoročnu konkurentsku poziciju globalnog poduzeća, tvrdi Lei (1988), utječu, prije svega, slijedeće strateške odluke:

1. Strateško partnerstvo: uključivanje joint-venture strategije podjele razvojnih i proizvodnih troškova i troškova osvajanja novih tržišta.



Slika 3  
Proces internacionalizacije poduzeća

2. Interni razvoj i priključivanje novih tehnoloških i poslovnih područja: traženje uravnoteženog prilaza kod ulaska na nova poslovna područja.

3. Dinamično razmišljanje: uzimanje u obzir (vremenski) dinamičnog gledišta promjena u globalnom okruženju.

Vezjak (1989) smatra da su globalne prednosti svakako u svezi sa proizvodnjom i troškovima, kao što je blizina nabavnog tržišta, radna snaga na raspolaganju, energetske izvori na raspolaganju, manji troškovi radne snage, jeftinija energija, manji troškovi transporta i osiguranja, manji ostali proizvodni troškovi, što dovodi do opće niže razine troškova i prenosa, te prednosti po proizvodu donijetom neposredno na tržište ili internacionalizacijom sistema pa se prednost ostvaruje kod drugog poduzeća, ali unutar transnacionalnog sistema.

## ZAKLJUČAK

Stupanj i intenzivnost uključenosti poduzeća u proces internacionalizacije su različiti, pa zato postoje različita mjerila za kvantitativno mjerenje i ocjenjivanje uključenosti poduzeća u međunarodno poslovno okruženje. Svaki specifični stupanj internacionalizacije proizvodnje i razmjene poduzeća ima odgovarajuće implikacije na koncepciju marketinga poduzeća (koncepciju marketinških aktivnosti, informacijskog sistema, procesa strateškog upravljanja marketinga itd.) i poduzetničke kulture. Uspješna globalna poduzeća povezuju globalnu viziju i izglede s lokalnim specifičnostima tržišta i proizvodnih inputa i tako diferenciraju sv

## LITERATURA:

- 1) Alderson, W: Marketing Behavior and Executive action, Homerwood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1957.
2. Asnof I.H. : Imlanting Strategie Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- 3) Bagazzi, R.P.: Marketing as Exchange, Journal of marketing, 39/X, 1975.
- 4) Bower, M. Garda, Robert A.: The Role of Marketing in Management, The Mc Kinsey quarterly, Autumn, 1985.
- 5) Bruce, L.: North vs. South, International Management, May, 1989.
- 6) Flipo, J.P.: Service Firms: Interdependance of External Journal of Marketing, 20 1986.
- 7) Gummersson, E.: "The New Marketing-Developing Longterm Interactive Relationship", Long Range Planning, Vol.20. br. 4, 1987.
- 8) Keegan, W.J.: Global Marketing Management Fourth Edition Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- 9) Kotler, P.: Marketing Essential, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1984.
- 10.) Lei, D.: Strategies for Global Competition, Long Range Planning, 1988.

- 11) Leontiades, J.: *Multinational Corporate Strategy*, Lexington Books, Lexington, Massachusettes, 1985.
- 12) Levitt, T.: *Die Macht des kreativen Marketing*, Düsseldorf, 1986.
- 13) Jančić, Z., B. Vodopivec: "Media Marketing" br. 96/1989. Ljubljana, posebni prilog "Dvosmjerni put do uspjeha"
- 14) Porter, M.: *Competitive Strategy* New York, Free Press, 1980.
- 15) Rakita, B.: *Međunarodne marketing strategije*, Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije, Beograd, 1989.
- 16) Reid, S.D.: preuzeto od Vračar D.: *Privredna propaganda*, Ekonomski fakultet Beograd, 1986.
- 17) Vezjak, D.: *Međunarodni marketing*, *Savremena administracija*", Beograd, 1989.
- 18) Wind, Y., Douglas, S.P., Perlmutter, H.V.: *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*, *Journal of Marketing*, Vol. 37 IV/1973. br. 2

**Dr. Mirko Marković**

## **INTERNATIONAL MARKETING AND THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF A FIRM**

### **Summary**

*The proces of internationalization of a firm represents the possible strategic trends and the development of a firm abroad. It is based on respecting the contemporary trends in the development of the world market and technology, and therefore on the acceptance of standards and rules of the international competitive behaviour.*

*In the proces of internationalization a modern management of a firm should be taken into consideration. That aspect should, therefore, be incorporated in the educational process itself.*

*The proces of the internationalization of a firm is not explicitly limited to the process of business activities (marketing, production, distribution) abroad with a view to achieving a better adjustment to foreign markets, bu it also includes the process of integration of know-how in the business units within a corporation at the same time benefiting the differences in the production cost inputs (cheaper raw materials and labour force).*

**Key words:** *international marketing, internationalization of a firm, management, competition.*