

## POSLOVNI RIZICI U FAZI INICIJALNOG UKLJUČIVANJA KOMPANIJE NA GLOBALNO TRŽIŠTE

Danijela Janjić<sup>1)</sup>, Slobodan Janjić<sup>1)</sup>, Ivana Živković<sup>1)</sup>, Nikola Vujačić<sup>2)</sup>

Kategorizacija rada:  
STRUČNI RAD

Adresa:  
1)Fakultet za industrijski menadžment Kruševac  
2)JKP Gradska čistoća

**Rezime:** *Kompanija koja razmišlja o ulasku na internacionalna tržišta mora se suočiti sa različitim vrstama rizika i to; rizici vezani za makrookruženje, za politiku vlade, konkurenciju i operativni rizici.*

*Nivo rizika koji je kompanija spremna da prihvati u vezi je sa stepenom njenog učešća u internacionalnom tržištu ili opredeljenja u tom pravcu.*

*Različiti tipovi rizika bitno utiču na donošenje odluke da li i na koji način ući u određenu zemlju ili tržište. Nakon odluke o visini (količini) rizika koji je kompanija spremna da prihvati i kako će ih otklanjati spremna je za napredovanje u tom pravcu i definisanje strategije inicijalnog ulaska na globalno tržište.*

**Glavne reči:** *Poslovni rizik, faza inicijalnog uključivanja, globalno tržište, nivo rizika, strategija.*

### 1. UVOD

S ciljem da ostvari ekspanziju na strana tržišta kompanija treba da modifikuje svoj poslovni zadatak tako da u njega uključi intrnacionalnu komponentu. Novi zadatak mora da bude jasno određen u odnosu na značaj internacionalnih tržišta za postizanje dugoročnih ciljeva.

Kompanija mora da odredi do koje mere su internacionalna tržišta primarni ciljevi ekspanzije i najveći izvori rasta kompanije.

Da li kompanija nastoji da bude katalizator kulturnih promena putem uvođenja inovacija na strana tržišta? Da li ona namerava da postane lider na globalnom tržištu kao jedna od vodećih osam u svetu.

Ocena tržišnog potencijala i razvoj sposobnosti za proizvodnju proizvoda koji su konkurentni na svetskom tržištu doprinosi uspešnom ulasku.

Ciljevi i zadaci ulaska na internacionalno tržište moraju se postavljati radi ostvarenja glavnog zadatka kompanije, a oni se odnose na:

- željeni nivo uključivanja i
- stepen rizika koji je menadžment spreman da prihvati na internacionalnom tržištu.

Oba ova činioca bitno određuju naredne zadatke kompanije. Nas ovde prevashodno interesuje poslovni rizik vezan za prvu fazu uključivanja u globalno tržište pa ćemo se tim pitanjima nadalje baviti.

### 2. NIVO RIZIKA I NJEGOVA PRIHVATLJIVOST

Nivo rizika koji je firma spremna da prihvati je u bliskoj vezi sa stepenom njenog učešća u internacionalnim tržištima, ili opredeljenosti u tom pravcu. Rizik je činilac izbora zemlje ili geografskog područja u koje se ulazi, kao i odrednica modela ulaska na strana tržišta ili rada na njima. Firma koja razmišlja o ulasku na internacionalna tržišta suočava se sa različitim vrstama rizika. Da pojednostavimo - ovde će biti razmotrene četiri najveće kategorije rizika koje je identifikovao Gošul (Ghoshal)<sup>1)</sup>, a to su rizici vezani za makrookruženje, za politiku vlade, konkurenciju i operativni rizici. Rizici makrookruženja vezani su za kataklizmične pojave kao što su ratovi ili nestabilne političke ili privredne prilike na koje firma ne može da utiče. Politički rizici su posledica odluka koje donosi vlada, kao što su propisi o carinama, o proizvodima ili restrikcijama

stranih ulaganja, koje firma do izvesne mere kontroliše i na koje unekoliko može da utiče. Rizik u oblasti konkurencije nastaje akcijama konkurenata na domaćim ili internacionalnim tržištima, kao što je ulazak na tržište, lansiranje novih proizvoda, zauzimanje napadačkog ili odbrambenog stava. Operativni rizici su rizici vezani za akcije koje firma preduzima na internacionalnim tržištima, kao što je uvođenje proizvoda ili usluga u zemlje gde nema uspostavljenog tržišta za njih, ili se ti rizici odnose na postojeće modele ponašanja i stila života u određenoj zemlji.

Tako, različiti tipovi rizika utiču na donošenje odluke da li i na koji način ući u određenu zemlju ili tržište (kao što je prikazano na Slici 1). Nakon što firma odluči o tome koju količinu rizika je spremna da prihvati i kako će izlaziti na kraj sa različitim nivoima i tipovima rizika, spremna je za napredovanje u tom pravcu.



#### 2.1. RIZICI MAKROOKRUŽENJA

Prvi tip rizika odnosi se na uticaj uslova u makrookruženju na poslovanje u određenoj zemlji ili regionu. Rizici su različiti - od specifičnih pojava kao što su rat, pobune i zemljotresi koji izazivaju prekid poslovanja i predstavljaju pretnju po život, fizičko uništenje fabrika i opreme, do nestabilnih ekonomskih i finansijskih uslova koji negativno utiču na poslove i profitabilnost.

Katakizmični događaji mogu da izazovu uništenje imovine i obustavu poslovanja.

Te događaje poslovodni organi ne mogu da kontrolišu, a u nekim slučajevima ni da predvide. To što nemaju spreman adekvatan plan za nepredviđen razvoj događaja, u svakom slučaju može firmu mnogo da košta - u vidu

izgubljene proizvodnje, sabotaza, otkazanih ugovora, nacionalizovane imovine, nevraćenih kredita i građanskih sporova. Politička nestabilnost je još jedan izvor rizika: na primer, raspad bivšeg SSSR i politički nemiri do kojih je zbog toga došlo drastično su promenili stepen povoljnosti poslovne klime.

Nestabilni ekonomski i finansijski uslovi predstavljaju još jedan potencijalni izvor rizika. Uzrok nestabilnosti mogu biti činioci kao što je nedostatak dobro razvijene i diversifikovane industrijske baze ili zavisnost od samo jedne industrijske delatnosti. U zemljama kao što su Indija i Egipat nedostatak dobro razvijene industrijske baze, uz turbulencije na socijalnom planu, rezultiraju nestabilnošću i neizvesnošću u ekonomskom okruženju. U drugim zemljama, kao što su Kolumbija i Venecuela, ekonomija je u velikoj meri zavisna od samo jednog proizvoda, kao što je kafa, odnosno nafta. Kada su cene te robe niže na svetskom tržištu, nastaju ozbiljni ekonomski problemi, među kojima je i nedostatak deviznih sredstava. Znatan spoljni dug i visoke stope inflacije su generator nepovoljnih ekonomskih i finansijskih uslova poslovanja. U mnogim južnoameričkim zemljama, kao što su Bolivija i Brazil, visoke stope inflacije donose veoma nestabilne i promenljive uslove poslovanja, utičući na formiranje cena, nivo zarada i kamatnih stopa.

Dok na nestabilne uslove na tržištu firma ne može da utiče, oni su u tipičnom slučaju mnogo predvidljiviji nego što su to kataklizmične promene. Sledstveno tome, ocena takvih rizika trebalo bi da ima važnu ulogu u stratejskom planiranju firme i da utiče na donošenje odluka kao što je odluka o tome da li ući u određenu zemlju, koju lokaciju izabrati za proizvodne i druge objekte i kako sklupati i realizovati ugovore ili uspostavljati druge vrste odnosa sa kompanijama u stranim zemljama.

## 2.2. POLITIČKI RIZICI

Drugi tip rizika tiče se političkih odluka koje donose vlade, domaće ili strane, a koje se odnose na internacionalne trgovinske i poslovne operacije. U te odluke spadaju restrikcije trgovine sa određenim zemljama ili trgovine određenim vrstama proizvoda i usluga, kao i restrikcije koje određuje vlada zemlje domaćina prema stranim investicijama, ulasku strane robe na tržište ili repatrijaciji profita.

Dramatične promene unutar vlade negativno utiču na poslovno okruženje. U zavisnosti od njihovog političkog načina mišljenja i platforme koju su zauzele, vlade usvajaju različite političke stavove kao što su privatizacija državnih preduzeća, propisi u oblasti industrije, porezi i fiskalna politika. Takvi politički stavovi mogu dramatično da utiču na uslove poslovanja i lakoću dizanja kapitala. Iz političkih ili drugih razloga domaće vlade nekih zemalja postavljaju restrikcije u oblasti trgovine i investicija kao, na primer, restrikcije u vezi trgovinske razmene američkih kompanija sa vijetnamskim a trgovinske sankcije prema Južnoj Africi tek su nedavno ukinute.

Strah od dominacije stranih interesa, nacionalna osećanja ili želja da se zadrži kontrola nad ekonomskim rastom rezultira ograničenjem direktnih stranih investicija i stranog vlasništva. Na primer, Indija je tek nedavno odobrila većinski investicioni udeo stranih kompanija, dok Kina više voli zajednička ulaganja nego stoprocentne strane

direktne investicije. Firma "Xerox" je, na primer, osnovala zajedničku kompaniju u Šangaju koja će se baviti prodajom fotokopir-mašina, dok je "Wing Meril", kompanija iz SAD koja se bavi energetikom, osnovala konzorcijum za izgradnju gigantske elektrane u Henanu, u severnoj Kini. Kompanija "Compaq" ima zajedničku firmu sa firmom "Beijing Stone", vodećim kineskim konkurentom.<sup>2)</sup> Restrikcije u pogledu repatrijacije profita, zapošljavanja stranaca i zahtevi za obukom lokalnog stanovništva ograničavaju sposobnost firme da u potpunosti iskoristi svoje resurse i upravlja poslovnim operacijama. Briga o zaštiti domaće industrije i razvoju ili o zaštiti povoljnog trgovinskog bilansa može da izazove podizanje trgovinskih barijera, kao što su carine i kvote, kao i različite stope obaveznog učešća lokalno proizvedenih delova u gotovom proizvodu.

Takvi činioci značajno utiču na konkurentnost firme na datom tržištu, kao i da veštački deformišu globalnu logistiku. Ocena takvih rizika, i naročito izgledi da se oni izmene su, prema tome, važan element razvoja investicione strategije namenjene internacionalnim tržištima.

## 2.3. KONKURENTSKI RIZICI

Treći tip rizika počiva na akcijama konkurenata na internacionalnim tržištima, bilo u vidu odgovora na akcije određene firme ili da je reč o akcijama proaktivne prirode. Mogu biti različiti, od održavanja postojećeg stanja pa do poteza prema još nerazvijenim tržištima, lansiranja agresivnih cenovnih ratova ili promotivnih kampanja. Na primer, firma "Kellogs" je agresivno reagovala na ulazak "Cereal Paterns" (zajednička firma "General Mills" i "Nestle") na internacionalna tržišta lansiranjem novih robnih marki direktno pozicioniranih kao protivteža proizvodima firme "Cereal Paterns".

Strana tržišta koja jednoj firmi nude privlačne mogućnosti biće atraktivna i za druge domaće ili strane konkurente. Dok takvi rizici nastaju i na domaćim tržištima, njihova težina na internacionalnim je još veća zbog velikih troškova vezanih za ulazak na tržište i teškoća vezanih za nadzor i predviđanja mogućih poteza stranih konkurenata.

Konkurenti mogu da preduzmu pretkupovinske poteze i preduhitre druge firme ulaskom na strano tržište rano, ugovarajući franšize i izgrađujući lojalnost klijenata i uspostavljajući kanale distribucije. Druga firma zbog toga može da ima znatne probleme pri ulasku na tržište, gde će morati da se osloni na distributere "druge ruke" čiji su distributivni kanali i mreže mnogo neefikasniji i nesposobniji. Pretkupovinske strategije su, u svakom slučaju, osetljive na ulazak konkurencije na isto tržište, pošto ta konkurencija može da iskoristi prednosti koje su rezultat truda koji je prva firma već uložila u razvoj datog tržišta, odnosno može znatno da umanji profite svoga prethodnika. Takvi rizici mogu da budu naročito visoki kada je reč o proizvodima visoke tehnologije, gde konkurencija može odmah da uskoči sa tehnologijom sledeće generacije.

Pretnja koju predstavlja ulazak strane konkurencije na domaće tržište firme je još jedan od rizika. Strana konkurencija može da ima superioran proizvod ili tehnologiju, ili da bude sposobna da ostvari znatnu ekonomiju obima putem geografske ekspanzije tržišta. Rezultat tako kombinovanih prednosti jeste u tome što firme mogu da

izvrše pritisak na cene i samim tim predstavljaju značajnu konkurencijsku pretnju.

Pri ulasku na strano tržište firma će se suočiti sa raznim konkurentima, koji predstavljaju različite vrste pretnji. Lokalni konkurenti mogu da iskoriste niže režijske troškove i operativne troškove kao i veću operativnu i proizvodnu fleksibilnost. Prema tome, oni mogu da predstavljaju agresivnu konkurenciju u domenu cena ili da ciljaju na vrsne profitabilne tržišne segmente. Multinacionalni konkurenti, sa druge strane, iskoriste prednost koju im pruža fleksibilnost na planu preusmeravanja resursa i konkurentskog opredeljenja sa jednog tržišta na drugo. Sledstveno tome, oni mogu da premeštaju proizvodnju i resurse sa jedne lokacije na drugu, da koriste prednosti prome-nljivih troškovnih faktora i kurseva valuta. Pored toga, oni mogu i da iskoriste profite stečene na zaštićenim tržištima za agresivne napade na konkurente na drugim tržištima.

## 2.4. OPERATIVNI RIZICI

Sledeći tip rizika o kome će biti reči, specifičan za internacionalna tržišta, jeste rizik vezan za poslovanje u novom i različitom socijalno-kulturnom okruženju. U mnogim slučajevima, najatraktivnije i najisplativije mogućnosti na internacionalnim tržištima pružaju se na planu predstavljanja proizvoda i ideja koji su novi za određenu zemlju ili kulturu. U slučajevima kada ti proizvodi predstavljaju radikalni pomak u odnosu na postojeći stil života, to je vezano i za uvođenje promena na planu kulture.

Takve strategije, u svakom slučaju, povlače za sobom veliki broj rizika, tako da su potrebna velika ulaganja u marketing i promociju da bi bili lansirani takvi proizvodi ili usluge, kao i da bi potencijalni potrošači bili informisani o tome gde se oni mogu nabaviti, koje su im prednosti kako i kada se koriste. Često se mora uspostaviti nova distribucijska infrastruktura,

Potrebno je uložiti znatne napore u promociju radi ubeđivanja distributera u dobre izgleda koje proizvod ima na tržištu, i najzad u njegovo skladištenje.

U svakom slučaju, potrošači oklevaju kada je reč o promeni postojećih modela ponašanja, naročito ako su ti modeli duboko ukorenjeni ili su deo prihvaćenih kulturnih modela. Disiributeri oklevaju da prihvate i proizvod čija uspešnost nije dokazana. U Japanu, na primer, strane kompanije često moraju da pribegnu obimnim reklamnim kampanjama mnogo pre lansiranja novog proizvoda da bi tako ubedili distributere da uskladište nov proizvod - radije nego da razvijaju svest potrošača o njemu.

Sem rizikovanja neuspeha na tržištu, ulazak na internacionalno tržište povlači za sobom rizike vezane za neadekvatne resurse iskorišćene za postizanje željenih ciljeva. Nedostatak menadžera sposobnih da upravljaju internacionalnim operacijama ili nedovoljna znanja menadžera o određenim zemljama ili tržištima predstavljaju poseban problem, kao i nedostatak odgovarajućih finansijskih resursa.

## 3. OCENA RIZIKA I UPRAVLJANJE NJIME

Pri oceni različitih tipova rizika, a naročito njihove interakcije i uticaja na strategiju, moraju se uzeti u obzir odluke o ulasku na neko tržište. Uticaj različitih tipova rizika ne mora uvek da bude kumulativan. U nekim slučajevima, različiti tipovi rizika mogu da budu kompenzatorni. Na primer, rizici koje predstavlja konkurencija mogu

biti manji u zemljama u kojima su dominantniji rizici makrookruženja. Dalje, rizici se menjaju tokom vremena. Promene kurseva valuta ili nivoa zarada mogu, na primer, da unište konkurentnost određene lokacije za proizvodnju, ili strategije pribavljanja resursa, ili da utiču nepovoljno na strategiju internacionalizacije konkurenta.

Stepen do koga firma može da upravlja različitim tipovima rizika ili da ih kontroliše je različit. Kao što je već napomenuto, rizici za makrookruženje ili političke prilike su takvi da na njih firma ne može da utiče. Prema tome, firma mora da odredi stepen rizika koji je za nju prihvatljiv, kao i stepen do koga takvi rizici mogu biti kompenzирани atraktivnim mogućnostima koje pruža tržište. Firma može, do izvesnog stepena, da upravlja konkurentskim i operativnim rizikom u okviru svoje strategije. Ali, menadžment ipak mora da postavi granicu do koje želi da nastavi sa agresivnom, pretkupovinskom i samim tim visokorizičnom strategijom koju primenjuje u nadi da će ostvariti veću zaradu. Zauzimanje stava prema riziku je, prema tome, važan element koji uslovljava ne samo izbor zemlje i načina ulaska na njeno tržište, nego i investiciono usmeravanje na internacionalnim tržištima kao i formulaciju strategije.

## 4. STRATEGIJSKO OPREDELJENJE

Strategijsko opredeljenje firme predstavlja fokus i pravac usmerenja svih napora firme. Ono ukazuje na način prenošenja njene bazične komparativne prednosti u akciju i kanalisanja njenih napora tako da odvedu firmu u željenom pravcu. Ono definiše arenу ili teren na kome firma namerava da se upusti u konkurenciju, odnosno protivnike koje želi da porazi. Ono postavlja strategijske prioritete i determiniše ulaganja u finansijske, fizičke i menadžerske resurse potrebne za ostvarenje željenih ciljeva i zadataka. Strategijsko opredeljenje određuje i stepen agresivnosti firme pri ekspanziji na internacionalna tržišta, a samim tim i nivo ulaganja potrebnih za ostvarenje željenih ciljeva kao i izdvajanje određenih resursa za potrebe na internacionalnim tržištima. Istovremeno, ono uspostavlja prioritete investicionog usmeravanja po funkcijama, geografskim područjima i poslovima proizvoda.

Strategijsko opredeljenje definiše i prirodu konkurentskog položaja firme na internacionalnim tržištima. Firma može ili da usvoji proaktivni, pretkupovinski stav u odnosu na internacionalna tržišta, ulaskom na tržišta pre svojih konkurenata, ili da sačeka dok lideri tržišta ne razviju tržišta pa da tek onda stupe na njih. Isto tako, firma može da zauzme agresivan stav direktno se konfrontirajući najvećim konkurentima na ključnim internacionalnim tržištima, ili da nastoji da izbegne konkurenciju ulaskom na neutralna tržišta.

Konkurentski stav utiče ne samo na specifične odluke koje se odnose na izbor zemlje ili tržišta na koje će firma ući, nego i na njenu investicionu strategiju. Proaktivan stav će, na primer, zahtevati znatna ulaganja u razvoj svesti potrošača o proizvodu i u promociju tražnje, kao i uspostavljanje kanala distribucije. Dalje, biće potrebno mnogo vremena pre nego što se te investicije budu isplatile. Na sličan način, strategije konfrontiranja zahtevaju znatne resurse za izvođenje efikasnog napada i zadržavanje stečene pozicije, s obzirom na osvetničke poteze konkurencije.

Ciljevi geografske ekspanzije, zajedno sa investicionom strategijom i konkurentskom pozicijom, koje su definisane strategijskim opredeljenjem firme, predstavljaju parametre za razvoj strategije inicijalnog ulaska na internacionalno tržište. U tom pogledu, ključne odluke su koncentrisane oko izbora zemlje u koju će se ući, modela ulaska ili načina rada u tim zemljama i tajminga i sekvenci ulaska. Mada se na njih gleda kao na zasebne i izdvojene odluke, one su, međutim, u velikoj meri međusobno povezane. Na odluke koje se odnose na broj i veličinu zemalja u koje će se ući utićaće na primer, odluke o izboru načina rada na tim tržištima, kao i tajming ulaska. Prilikom ulaska na manja tržišta firma može, na primer, da se opredeli za model ulaska koji za sobom povlači ograničeno učešće na tržištu, kao što je licenciranje. To će joj omogućiti brz ulazak na veći broj tržišta. Slično tome, rizici koje donosi ulazak na politički neprijateljska ili ekonomski nestabilna tržišta mogu se podeliti sa drugima, preko zajedničkih ulaganja ili drugih oblika sporazuma o saradnji. Brz ulazak na veliki broj tržišta u cilju zauzimanja snažne konkurentске pozicije može biti potpomognut razvojem strategijskih alijansi.

## ZAKLJUČAK

Prvi korak pri ulasku na globalna tržišta je najvažniji. Dobro planiran i dobro izveden nastup na internacionalnim tržištima predstavlja osnovu buduće ekspanzije. I obratno, nasumičan ulazak na tržište, ili ulazak na osnovu pogrešnih ubeđenja, ne samo da donosi neuspeh nego i udaljava firmu od šanse da ponovo uđe na internacionalna tržišta. Uspeh na internacionalnim tržištima mora biti zasnovan na dobrom razumevanju tržišta na koja se ulazi i na jasnoj zamisli o tome kako se internacionalna dimenzija uklapa u korporacijski zadatak firme. Pošto je doneta odluka o opredeljenju za internacionalna tržišta i uvrštena među korporacijske zadatke firme, firma mora započeti proces njenog ostvarenja "korak po korak", počevši od postavljanja svojih ciljeva i zadataka.

Prvo, firma mora da odluči koliki stepen učešća na internacionalnim tržištima želi da postigne i koje resurse je spremna da posveti internacionalnoj areni. Obe odlu-

ke su uslovljene nivoom rizika koji je firma voljna da prihvati. Možda je najkritičnija komponenta odluke firme o ulasku na internacionalna tržišta definicija njenih poslova. Firma mora, pre svega, u potpunosti da shvati svoje tekuće poslovanje u pogledu pogodnosti koje pruža potrošačima, potrošačkih segmenata, tehnologije koju koristi i učešća u raznim fazama lanca vrednosti. Ta svest se dalje može preneti na definicije posla koje se odnose na različita tržišta na koja firma planira da stupi. Ponekad će poslovi biti identični. Ipak, ponekad firma ulazi na područje gde su poslovi različiti u pogledu pogodnosti po potrošače, segmenata, tehnologije ili faza lanca vrednosti.

Pošto su prvi koraci načinjeni, potrebno je da firma preispita način na koji njena bazična komparativna prednost u odnosu na konkurenciju može efikasno da se upotrebi i razvije na internacionalnim tržištima. Bazična komparativna prednost firme predstavlja osnovu za određivanje strategijskog opredeljenja i nacrt njenog uspeha na internacionalnim tržištima. Mada ti koraci nisu garancija uspeha na internacionalnim tržištima, bez njih je katastrofa zagarantovana.

Naročitu pažnju kompanija mora da obrati kod definisanja poslovnog rizika i njegovih nivoa; rizika makrookruženja, političkog rizika, konkurentnog rizika i operativnog rizika i da odredi stepen prihvatljivosti rizika kao i način na koji će rizike otkloniti ili ublažiti.

## LITERATURA

- [1] „Hamara Baja“ (1993) Bussines India, October 11-24. pp. 58-64.
- [2] “China Fever Strikes Again” (1993) Bussines Week, March 29, pp. 46-47.
- [3] Porter, Michael. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Pree Press.
- [4] S.Janjić, D.Janjić “Internacionalni marketing program preduzeća”, udžbenik, Aurora Vranje 2009.
- [5] S.Janjić, D.Janjić “Međunarodni marketing ” udžbenik, Aurora Vranje, 2010.
- [6] Internet.

## BUSINESS RISKS IN INITIAL STAGE OF COMPANY INVOLVEMENT IN GLOBAL MARKET

**Abstract:** *A company that is considering entering the international market has to face various types of risk and, risks related to the macro-environment for government policies, competition and operational risks. The level of risk that the company is willing to accept in connection with the degree of its participation in the international market or opinions in this direction. Different types of risk important influence in deciding whether and how to enter a particular country or market. Following the decision on the amount (quantity) risks that the company is ready to accept and how to eliminate them is ready to progress in this direction and defining a strategy of initial entry into the global market.*

**Key words:** *Business risk, the initial phase of involvement, the global market, the level of risk, strategy.*