



**УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

Милош Јовановић

**УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ
ИНВЕСТИЦИЈЕ КАО МЕЂУНАРОДНУ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈУ**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2012.

<i>I. Аутор</i>
Име и презиме: Милош Јовановић
Датум и место рођења: 24.09.1964. Ужице
Садашње запослење: Предавач на Високој пословно-техничкој школи у Ужицу
<i>II. Докторска дисертација</i>
Наслов: Утицај националног пословног окружења на стране директне инвестиције као међународну маркетинг стратегију
Број страница: 363
Број слика: 74 ; Број табела: 63
Број библиографских података: 209
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет, Крагујевац
Научна област (УДК): 339.727.22:339.5 (Менаџмент и пословна економија)
Ментор: др Момчило Ђорђевић
<i>III. Оцена и одбрана</i>
Датум пријаве теме: 12.03.2010.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: Бр. од. 1681/10-4; 28.06.2010.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ul style="list-style-type: none"> 1. Др Момчило Ђорђевић, ред. проф. Економског факултета у Крагујевцу, на наставном предмету Међународни маркетинг 2. Др Бранко Ракита, ред. проф. Економског факултета Универзитета у Београду, на наставном предмету Међународни маркетинг 3. Др Радослав Сенић, ред. проф. Економског факултета у Крагујевцу, на наставном предмету Маркетинг, у пензији
Комисија за оцену докторске дисертације:
Комисија за одбрану докторске дисертације:
Датум одбране дисертације:

УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ КАО МЕЂУНАРОДНУ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈУ

Апстракт

Актуелност и неопходност стратегијског приступа маркетинг активностима и потреба афирмисања интензивније и комплексније међународне оријентације домаћих предузећа, полазни су аспекти у оквиру којих су реализовани основни циљеви дисертације. Свака држава појединим карактеристикама националног пословног окружења поставља оквире раста, развоја и начина пословања предузећа на њеном подручју. Детерминанте понашања предузећа могу се делом везивати за само предузеће, а другим делом за опште околности и услове пословања земље у којој оно функционише. Успешан економски развој је процес сукцесивног унапређења начина функционисања привреде и њених структурних промена, у ком се национално пословно окружење развија да подржи и охрабри све софистицираније и продуктивније начине конкурисања фирми лоцираних у земљи. Интензивније укључивање домаћих предузећа на међународно тржиште није могуће без појачане инвестиционе активности. Земље са економским перформансама какве карактеришу Србију, упућене су на СДИ као извор инвестиционих средстава. У постојећем привредном амбијенту оне су неопходне за структурна прилагођавања реалног сектора и подизање његове конкурентности, али и за осавремењавање понуде разноврсних услужних делатности, у функцији успешног спровођења стратегије извозно-оријентисаног привредног раста. Потребно је, пре свега, превазићи проблеме везане за недовољно разумевање значаја СДИ, али и реално сагледати њихове домете, стратегијски управљати њиховим токовима и селективно сагледавати како конкретне инвестиције утичу на макро и микроекономском нивоу. Наведено условљава и потребу успостављања транспарентне везе и истраживања значаја интеракција између националног пословног окружења и успешности стратегије СДИ. Доградњом појединих димензија пословног окружења, неопходно је доћи у ситуацију да све више истичемо своје развојне приоритете пред стране инвеститоре. Такође, на бази формулисане стратегијске визије обезбедити одлучно деловање на повећање атрактивности националне економије, региона и области у њеном саставу за нове СДИ и покретање новог инвестиционог циклуса који ће довести до раста међународне конкурентности привреде, диверсификације извоза и нових инвестиционих токова, како улазних, тако и инвестиција домаћих предузећа на иностраним тржиштима. СДИ као стратегија уласка и пословања на иностраном тржишту, могу бити катализатор развоја не само за фирму инвеститора, већ и за целу мрежу повезаних учесника пројекта.

Кључне речи: национално пословно окружење, стране директне инвестиције, међународни маркетинг, стратегија.

INFLUENCE OF NATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT ON FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AS AN INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY

Abstract

Actuality and necessity of a strategic approach to marketing activities, as well as a need to affirm a more intense and complex international orientation of domestic companies are the initial aspects in which the basic targets of the dissertation have been realized. Using individual features of national business environment, each country determines the limits of growth, development and companies' business methods within its territory. Determinants of the corporate behaviour may be partially bound to the company itself, while the other part may refer to general circumstances and business conditions of the subject country. Successful economic development is a process of subsequent improvement of the economic functioning method and its structural changes, where national business environment is being developed to support and encourage increasingly sophisticated and productive ways in which the local companies compete. A more intense involvement of domestic companies in international market is not possible without a stronger investment activity. The countries having such economic performances as Serbia are related to FDI as the source of investment assets. In the existing economic environment, these are required for structural adjustments of real sector in order to increase its competitiveness, but also for modernisation of the offer of various services in order to successfully implement the strategy of the export-oriented economic growth. Before all, it is necessary to overcome the issues referring to insufficient comprehension of the FDI importance but also to realistically perceive their limits, to strategically manage their flows and to selectively perceive the influence of concrete investments both on macro and micro economic levels. The above mentioned implies the need to establish a transparent relation and research referring to the importance of interactions between national business environment and success of the FDI strategy. It is necessary to upgrade individual dimensions of business environment in order to be in the situation to emphasize our development priorities to the foreign investors. Further, based on the formulated strategic vision, we are to ensure a decisive actions in order to make national economy, region and associated areas more attractive for new FDI; a new investment cycle is to be driven in order to rise international competitiveness of the economic, to diversify the exports and new investment flows referring to both incoming and outgoing investments. FDI as a strategy of entering and dealing on the foreign market may be a development catalyser not only for the investing company but also for the entire net of the related project participants.

Key words: national business environment, foreign direct investments, international marketing, strategy.

САДРЖАЈ

УВОД	1
I ДЕО - САВРЕМЕНИ РАЗВОЈНИ ИЗАЗОВИ И ЗАХТЕВИ МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА	8
1. РАСТУЋИ ЗНАЧАЈ МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ	9
1.1. Глобализација као изазов и шанса у међународном маркетингу	9
1.2. Ефекти међународних интегративних процеса на међународни маркетинг	14
1.3. Интегрална и стратегијска позиција маркетинга у међународном пословању предузећа	21
1.4. Услови за превазилажење постојеће маркетинг инфериорности предузећа у Републици Србији	25
2. УЛОГА МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА У ИНТЕГРИСАЊУ ДОМАЋЕ ПРИВРЕДЕ И ПРЕДУЗЕЋА У ТОКОВЕ МЕЂУНАРОДНОГ БИЗНИСА	30
2.1. Кумулирање негативних тенденција привреде Републике Србије у економским односима са иностранством	30
2.2. Међународни маркетинг као опредељујући сегмент пословања по стандардима и импулсима међународног тржишта	35
2.3. Процес интернационализације као услов опстанка и функционисања националне привреде и предузећа	38
2.4. Улога маркетинг искуства и знања у успешној интернационализацији предузећа	46
3. НЕОПХОДНОСТ ПОТПУНЕ И АДЕКВАТНЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА У МЕЂУНАРОДНОМ ПОСЛОВАЊУ ДОМАЋИХ ПРЕДУЗЕЋА.....	52
3.1. Утицај одлука у стратегијском маркетингу на тржишну позицију предузећа	52
3.2. Предузећа као носилац иницијативе и одговорности за коначну реализацију међународних маркетинг активности	60
3.3. Креирање и реализација тржишног успеха као основна пословна преокупација маркетинга	63
3.4. Усмеравајућа улога међународног маркетинга у креирању интегралне диферентне предности предузећа	66
II ДЕО – УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА	70
1. ЕКОНОМСКЕ ДИМЕНЗИЈЕ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА	71
1.1. Макроекономско окружење	72
1.2. Економски развој	80
1.3. Микроекономско окружење	82
2. УТИЦАЈ ПОЛИТИКЕ НА ПОСЛОВАЊЕ	88
2.1. Кључна обележја политичког окружења	88

2.2. Процена политичке перспективе и ризика	99
3. УТИЦАЈ ПРАВНОГ СИСТЕМА НА ПОСЛОВАЊЕ	104
3.1. Основни елементи законодавног окружења	104
3.2. Међузависност фактора права и пословања	108
3.3. Правно-регулативно опредељивање елемената и услова реализације понуде	115
4. УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВАЊЕ	119
4.1. Култура као основ пословне филозофије земаља тржишне економије	119
4.2. Утицај појединих димензија културе на пословање	122
4.3. Адаптирање "културном шоку"	131
5. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВНЕ КЛИМЕ У СРБИЈИ	135
5.1. Институционалне претпоставке као подршка ефикасном пословању	135
5.2. Рејтинг Србије	139
5.3. Оцене пословне и инвестиционе климе у Србији од стране Савета страних инвеститора	144
III ДЕО - СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ КАО СТРАТЕГИЈА НАСТУПА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ	149
1. АЛТЕРНАТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ	150
1.1. Евалуација алтернативних маркетинг стратегија	150
1.2. Избор одговарајуће форме међународног пословања	163
2. ПОЈАМ И ВРСТЕ СДИ	168
2.1. СДИ као облик међународног кретања капитала	168
2.2. Врсте СДИ	171
3. КЉУЧНА ОБЕЛЕЖЈА НЕПОСРЕДНЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА	175
4. ПЕРСПЕКТИВЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТОКОВА СДИ НА ГЛОБАЛНОМ НИВОУ	187
4.1. Раст значаја СДИ у међународном пословању	187
4.2. Токови СДИ	191
4.3. Перспективе СДИ у наредном периоду	198
5. ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА О ДИРЕКТНИМ ИНВЕСТИЦИЈАМА У ИНОСТРАНСТВУ	202
6. ВРЕДНОВАЊЕ ЕФЕКТА ЗА ЗЕМЉЕ ПРИЛИВА И ОДЛИВА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА	210
6.1. Утицај СДИ на земљу у коју се капитал улаже	210
6.2. Утицај СДИ на земљу извознику капитала	215

7. МЕРЕ ЗАШТИТЕ И ОСИГУРАЊА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА У ИНОСТРАНСТВУ	218
IV ДЕО - СДИ КАО ГЕНЕРАТОР ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА НА ПОДРУЧЈУ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ	221
1. КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ПОДРУЧЈУ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ	222
1.1. Анализа динамике и структуре спољнотрговинске размене	222
1.1.1. Динамика спољнотрговинске размене	222
1.1.2. Структура спољнотрговинске размене	224
1.1.3. Спољнотрговинска размена по општинама	227
1.2. Обим и структура СДИ	236
1.3. Пословни примери СДИ	239
1.3.1. Улазни токови СДИ	239
1.3.2. Излазни токови СДИ	245
2. АНАЛИЗА ПРИВРЕДЕ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ У КОНТЕКСТУ СТРАТЕГИЈСКОГ ПРИСТУПА УПРАВЉАЊУ ТОКОВИМА СДИ	250
2.1. Истраживање ставова привредника за потребе стратегијског управљања токовима СДИ	250
2.1.1. Методолошки приступ емпиријском истраживању	250
2.1.2. Резултати истраживања	252
2.1.3. Закључна разматрања емпиријског истраживања	276
2.2. SWOT анализа	280
2.3. Идентификовање перспективних циљних тржишта и привредних сектора за потребе управљања токовима СДИ	283
2.4. Нужност стратегијског приступа управљању токовима СДИ	288
2.5. Усклађеност стратегијског приступа токовима СДИ на макро и микро нивоу	298
3. АНАЛИЗА ИНТЕРЕСА ПРЕДУЗЕЋА ЗА СДИ	301
3.1. Мотиви предузећа за СДИ	301
3.2. Ефекти од СДИ	304
4. ПРИНЦИПИ УСПЕШНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ МЕЂУНАРОДНИХ ЗАЈЕДНИЧКИХ УЛАГАЊА	309
5. ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈСКИХ АЛИЈАНСИ ЗА КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ	316
5.1. Могућности које пружају стратегијске алијансе	316
5.2. Стратегијске алијансе и конкурентска предност	323
6. САМОСТАЛНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ СТРАНИХ КОМПАНИЈА НА ДОМАЋЕМ ТРЖИШТУ	327
6.1. Потенцијали Области за привлачење гринфилд инвестиција	331
7. КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР СТРАТЕГИЈСКОГ ПРИСТУПА ПРЕДУЗЕЋА ВРЕДНОВАЊУ АЛТЕРНАТИВНИХ ОБЛИКА СДИ	335

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	338
АНЕКС I АНКЕТИРАНА ПРЕДУЗЕЋА	347
АНЕКС II АНКЕТНИ УПИТНИК	349
ЛИТЕРАТУРА	354

УВОД

Под интензивним дејством како интерних, тако и екстерних стимуланса, све је очигледнија нужност активног и садржајног укључивања домаћих предузећа у токове међународног пословања. Она је економски императив и велики изазов маркетинга. При томе, карактеристике националних пословних окружења имају доминантан утицај на начин пословања предузећа у различитим земљама. Суштинско разумевање економских, политичких, правних и културних димензија пословног окружења, неопходна је претпоставка успеха у међународном бизнису. Предузеће, као главни актер и реализатор међународних пословних операција, настаје и развија се под утицајем карактеристика националног пословног окружења. При пословању ван националних граница, сваки понуђени производ добија епитет земље порекла и свако предузеће дели судбину и положај своје земље у међународној подели рада. За домаћа предузећа се генерално може рећи, да у већој мери деле судбину и положај наше земље у економским односима са иностранством, него предузећа из развијених тржишних економија. Дobar део разлога за то, налази се управо у лимитима које постављају различити сегменти националног пословног окружења.

Драматично измењени услови привређивања појачавају неопходност изградње стратегијског приступа међународном пословању. Промењени су стандарди успешности маркетинга и намеће се потреба да се испорука супериорне вредности потрошачима, као основ за стицање релативно трајне конкурентске предности, заснива на стратегијском маркетингу. Једно од основних подручја путем кога се реализује сврха стратегијског маркетинга је, управо, избор одговарајуће стратегије наступа на тржишту. У савременој етапи интензивног умрежавања светске привреде, стране директне инвестиције (СДИ), као стратегија у међународном маркетингу и облик међународног кретања капитала, преузеле су функцију једног од кључних развојних фактора. Увоз капитала данас постаје веома значајан за земље које се налазе у процесу убрзаног развоја. Услед хроничног недостатка финансијских средстава за покретање привреде и стављање у функцију свих расположивих ресурса, ове земље не могу задовољити своје развојне потребе без прилива страног капитала. Са друге стране, постепено елиминисање баријера на кретање капитала, стимулативно је деловало у правцу јачања конкуренције на светском тржишту за СДИ. Конкуренција у привлачењу инвестиционих пакета је велика и присутна у свим категоријама земаља - развијеним, земљама у развоју и земљама у транзицији. Реформски процеси и транзиција ка тржишном систему привређивања, праћена рецесионим ефектима актуелне светске економске кризе, значајно смањују акумулативну способност домаће привреде. Без значајнијег прилива СДИ, ни Србија неће бити у стању да ефикасно развије и модернизује своју економију.

Поред наведених, битна предметна одредница дисертације везана је за карактеристике међународног пословања предузећа на подручју Златиборске области и утицај СДИ на повећање њихове конкурентности. Подстицање полицентричног привредног развоја националне економије и интензивирање макросистемских опредељења ка стратегијском приступу управљању регионалним развојем, додатно актуелизују проблематику која је предмет истраживања. При дефинисању циљева стратегијског приступа, неопходно је уважити нове развојне концепте и моделе по којим је

интелектуални капитал доминантнији од физичког капитала, а интерни фактори развоја су ако не доминантнији, оно једнако значајни као екстерни фактори развоја. Посебно је значајно да носиоци економске политике, инструментима развојне и текуће политике континуирано изграђују институционални оквир за привлачење иностраног капитала и побољшавањем услова за инвестирање, појачавају мотивисаност страних инвеститора. Комплексно разматрање ефеката СДИ мора укључити и последице присуства транснационалних компанија у неекономској сфери, факторе као што су еколошка заштита, индустријска сигурност, културни идентитет и политичка аутономија. Поред тога, нужно је анализирати мотиве и озбиљност потенцијалних инвеститора. Једино је исправно извршити анализу мотива истовремено са оба аспекта - и микро и макро економије. Такође, није битно само познавати мотиве, већ и кључне чиниоце процеса доношења инвестиционих одлука. Не би требало бринути само о квантитету, већ и о квалитету СДИ. Поента није у обиму тих инвестиција, већ у њиховом потенцијалном доприносу економском развоју. При томе, не сме се дозволити да стране филијале функционишу као "модерне оазе", које сарађују међу собом. Пожељно је ефикасно уграђивање СДИ у привреду Области кроз вертикално повезивање у каналима дистрибуције. На бази идентификованих компаративних и конкурентских предности, акценат у постприватизационом периоду треба ставити на заједничка улагања, стратегијске алијансе и гринфилд инвестиције. Када понестане имовине за продају, мотивисаност страних инвеститора ће зависити од потенцијалних профита и од процене општег ризика улагања, али и имица Области као дестинације за инвестирање. Креативан приступ маркетиншким активностима и софистициране инвестиционе промоционе политике привреде и предузећа, треба ставити у функцију остварења задатих стратегијских циљева.

У истраживању проблема који су предмет докторске дисертације, полази се од следећих хипотеза:

- 1) Захтев за ширим укључивањем у токове међународног пословања, мора се базирати на већој и одговарајућој примени стратегијског маркетинга у пословању.
- 2) Карактеристике националних пословних окружења имају доминантан, опредељујући утицај, на начин пословања предузећа у различитим земљама. Дубље разумевање одређених аспеката културе, политике, права и економије једне земље, јесте претпоставка за остварење успеха и у међународном пословању.
- 3) Ако је за ослањање на стратегију страних директних инвестиција битно привлачење довољног броја инвеститора и обима инвестиција, неопходно је обезбедити спектар довољно атрактивних, усклађених и пропулзивних мера у циљу креирања повољне пословне и инвестиционе климе.
- 4) Креирање ефективне стратегије непосредне интернационализације домаћих предузећа, повезано је са могућностима идентификовања циљних тржишта и привредних сектора на којима ова предузећа имају конкурентску предност.

5) Уколико се жели већи степен контроле уласка и пласмана страних директних инвестиција, како са становишта државе, области, тако и конкретних предузећа, онда су различите форме заједничких улагања и стратегијских алијанси, прихватљива стратегија интернационализације.

У оквиру наведених полазних аспеката дефинисани су основни циљеви дисертације. Потребно је, примарно, истражити природу веза између димензија националног пословног окружења и СДИ, као међусобно повезаних и узајамно узрокованих категорија. Након тога, оријентисати се ка реализацији следећег циља докторске дисертације - креирању иновативног, маркетиншки оријентисаног и стратегијског приступа управљању улазним и излазним токовима СДИ привреде и предузећа на подручју анализиране Области. Истражити могуће утицаје улазних инвестиционих токова, на повећање могућности домаћих предузећа за креирање нових излазних СДИ. Овакав приступ треба да резултира таквим обимом, динамиком и структуром директних страних инвестиција, који ће максимално бити у функцији остварења развојних циљева. Као циљ истраживања може се навести и предлог и анализа спектра активности у циљу стварања атрактивне пословне и инвестиционе климе, идентификовање тежишних подручја и механизма сарадње кључних актера за улаз СДИ, у циљу континуираног привлачења страних директних инвестиција на подручје Области. Такође, идентификоваће се делатности и производи у којима фирме са подручја Области могу успешно превазићи проблем лимитираности домаћег тржишта, стратегијом непосредне интернационализације.

Поред наведених циљева, истраживање обухвата и друге значајне истраживачке теме, попут сагледавања ефеката предложеног стратегијског приступа. Веома је битно експлицитно размотрити који тип СДИ доноси највеће бенефите за привреду и предузећа. Проценити какве све стимулансе економског развоја може очекивати привреда Области и поједина предузећа од ових инвестиција, али и евентуалне трошкове и негативне последице које стране присуство може донети. Потребно је управљати токовима СДИ на начин који ће максимирати директне, креирати индиректне ефекте, али и њиховим удруженим деловањем, синергетске ефекте на раст и развој привреде. Пружити сет могућих одговора и на питања: како кроз нове инвестиције диверсификовати извоз и умањити зависност извозних прихода од колебања светских цена примарних производа; како да Област постане конкурентнија у привлачењу инвестиционих пакета који у случају СДИ доносе, осим капитала, нову технологију, организациона и менаџерска знања и приступ страним тржиштима; како повећати апсорпциони капацитет привреде и предузећа, као способности да се интернализује знање креирано од других и исто модификује да би се ускладило са сопственим специфичним применама и процесима.

Тема докторске дисертације, под насловом *"Утицај националног пословног окружења на стране директне инвестиције као међународну маркетинг стратегију"*, припада научној области Менаџмент и пословна економија, ужем научном пољу Међународни маркетинг. Рад је структуриран као циљно оријентисана програмска целина која се, поред увода и закључка, састоји од четири комплементарна и интерактивна дела.

У првом делу дисертације, под насловом *"Савремени развојни изазови и захтеви међународног маркетинга"*, најпре се анализирају актуелне карактеристике и покретачке снаге глобализације. Феномен глобализације подразумева, између осталог, континуирано светско кретање капитала, тежњу ка стандардизацији правила игре на светском тржишту, те постојање интензивног утицаја глобалних кретања на све националне економије и субјекте који у оквиру њих послују. Глобална конкуренција се одвија путем два кључна механизма: међународне трговине и директних инвестиција. Глобализациони процеси утичу на промену актуелних императива у међународном маркетингу, као и на глобализацију самог маркетинг концепта. Ове процесе не треба схватити искључиво као претњу конкурентској позицији предузећа, већ примарно као изазов и шансу за активне и способне. Међународни маркетинг је опредељујући сегмент међународног пословања и битно је указати на његову интегралну и стратегијску позицију у овом контексту. Потребно је стварати услове за превазилажење постојеће маркетинг инфериорности домаћих предузећа. Унапређење постојеће маркетинг праксе је најрационалнији приступ домаћих предузећа и веома исплатива инвестиција.

У овом делу дисертације вреднује се постојеће стање привреде Републике Србије у економским односима са иностранством и анализирају могућности за усклађивање пословања са стандардима и захтевима међународног тржишта. Презентира се неопходност процеса интернационализације, као услова опстанка и функционисања националне привреде и предузећа. Интензивније укључивање у токове међународног пословања и успостављање конструктивне и партнерске сарадње са развијеним тржишним привредама, мора се базирати на потпунијој и адекватној примени маркетинга. Успех тог процеса битно је предодређен поседовањем маркетинг искустава и знања у предузећима, као носиоцима иницијативе и одговорности за коначну реализацију међународних маркетинг активности. Турбулентна кретања међународне трговине и интензивирање тенденција ка повећаној међузависности националних институција и економија, дефинишу нове стандарде и изворе међународне конкурентности. Одговарајући степен инкорпорираниости стратегијског маркетинга у међународном пословању домаћих предузећа, оријентише их ка креирању и реализацији тржишног успеха. Незаменљив је његов превентивни, усмеравајући и стратегијски допринос у процесу интернационализације пословања и конкурентског позиционирања предузећа у међународним тржишним размерама.

Други део рада под насловом *"Утицај националног пословног окружења на пословање предузећа"*, третира карактеристике националних пословних окружења које имају доминантан утицај на начин пословања предузећа у различитим земљама. Економске димензије пословног окружења битно утичу на одлуке о интернационализацији пословања, без обзира да ли се ради о макро или микро аспекту овог окружења. Анализа макроекономског окружења даје увид у стање укупне економске ситуације у одређеној земљи и основне карактеристике постојећег економског система. Битно је проучити показатеље везане за бруто домаћи производ, становништво и приходе, структуру потрошње, инфраструктуру и сл. Такође, концепт економског развоја је веома битан покретачки фактор међународног пословања и маркетинга. Разлике у економским системима, могу произвести велике разлике у економском развоју држава. Економски развој креира нове тржишне могућности, али и смањује одбојност према иностраним

привредним субјектима. Анализа микроекономског окружења, као окружења конкретног производа и/или тржишта, открива обележја и услове на тржишту одређеног производа и претежно се реализује као анализа извора и врсте конкуренције и утврђивања конкретних конкурентских предности предузећа.

Обезбеђење суверености појединих држава се, по дефиницији, реализује кроз конкретан политички оквир и политички субјективитет. У складу са тим, утицај политике има посебно значајно и осетљиво место у међународном маркетингу и пословању. Политички систем једне земље укључује структуре, процесе и активности који се предузимају у циљу њеног функционисања. Анализа политичког окружења укључује одређивање тренутних обележја, али и предвиђање будућег развоја. Правни систем једне земље чине закони и регулатива, укључујући и процесе којим се утврђује поступак њиховог спровођења. Право представља врло променљиву и динамичну категорију, што додатно увећава његову улогу и значај у међународном маркетингу. Карактер државне регулативе не само да утиче на трошкове пословања предузећа, већ и директно утиче на конципирање маркетинг стратегије и реализацију појединих маркетинг активности. Поред тога, главне компоненте културе (естетика, вредности и ставови, норме и обичаји, социјална структура, религија, лична комуникација, образовање, физичко и материјално окружење) се морају пажљиво размотрити и узети у обзир њихов утицај на формулисање стратегије наступа на одређеном локалном тржишту. Културне димензије и варијабле су веома често те, које пресудно одређују разлику између онога шта предузеће жели и онога шта може остварити на конкретном страном тржишту.

Дефинисање и реализација извозно усмерене концепције развоја, на подлози стратегијског маркетинга, је економски императив, али и велики изазов. Суштинско разумевање културе, политике, права и економије једне земље, неопходна је претпоставка за остварење успеха у међународном пословању. Важна улога маркетинга је и у домену афирмисања специфичности домаћег поднебља и домаће пословне културе. Транзиција и суштинска трансформација привреде Републике Србије, као и интегрисање у светску привреду, битно су предодређене креирањем пословне и инвестиционе климе, које ће бити у функцији постављених циљева у области економских односа са иностранством.

У трећем делу дисертације, под насловом *"Стране директне инвестиције као стратегија наступа на међународном тржишту"*, презентује се, најпре, спектар алтернативних стратегија наступа на међународном тржишту и врши њихова евалуација. Након тога се дају препоруке за избор одговарајуће форме међународног пословања. Пажња се усмерава и на појмовна одређена и основне врсте СДИ. Представљају се карактеристике директних страних инвестиција као облика међународног кретања капитала, једног од примарних покретача глобализације светске економије и кључних развојних фактора у савременим условима пословања. Указује се на перспективе и карактеристике токова СДИ на глобалном нивоу, као и на раст њиховог значаја у међународном пословању. Такође, анализирају се мотиви и процес одлучивања о директним инвестицијама у иностранству, као и начин вредновања ефеката за земље прилива и одлива директних инвестиција. Битна компонента процеса одлучивања налази се и у домену мера заштите и осигурања директних инвестиција у иностранству. Поред мера заштите које реализују земље у које се капитал улаже, сигурност улагачима пружају

и различити билатерални и мултилатерални споразуми између држава, као и мере које спроводе земље из којих долазе инвеститори.

Како су предмет истраживања улазни и излазни токови СДИ, указује се на суштину стратегије директних инвестиција као начина наступа на међународном тржишту, јер су исти кључни фактори одлучивања и стратешког начина размишљања организација и лица чије инвестиције желимо да привучемо и домаћих предузећа која непосредно интернационализују своје пословне активности. Поред тога, истиче се да ова стратегија наступа на међународном тржишту није резервисана само за велике мултинационалне компаније. Напротив, низ компанија средње величине чија су циљна тржишта специјализоване тржишне нише, или компаније које настоје да искористе своје компаративне и/или конкурентске предности, примењују овај начин уласка на инострано тржиште.

У четвртом делу дисертације, под насловом *"СДИ као генератор повећања конкурентности предузећа на подручју Златиборске области"*, најпре се анализирају динамика и структура спољнотрговинске размене на подручју Области. Представља се актуелни обим и структура СДИ на овом подручју и анализирају пословни случајеви. Оцењују се, најпре директни, а затим и индиректни ефекти улазних токова СДИ, као и мотиви инвеститора. Након тога, анализа се усмерава на излазне токове СДИ предузећа са подручја Области и специфичности њихових интереса за директно инвестирање у иностранству. И поред тога што су ови токови по обиму и ефектима далеко мање важности, њихова идентификација и проучавање је веома значајно у циљу обухватног увида у проблем истраживања, његовог разумевања, али и конципирања промена у стратегији наступа предузећа на страним тржиштима.

У оквиру овог дела рада истражују се и ставови привредника за потребе стратегијског приступа управљању токовима СДИ. На основу реализованог примарног, анкетног истраживања, прикупљени су подаци о ставовима менаџера предузећа везаним за значај стратегије СДИ у контексту унапређења конкурентности привреде Области и пословни успех предузећа, важности и утицају појединих димензија националног и пословног окружења на нивоу Области, стимулансима и мотивима инвеститора, циљевима и потенцијалним ефектима инвестирања, главним факторима успешности стратегије, кључним детерминантама у контексту SWOT анализе привреде Области и сл. Истражена је и заступљеност појединих стратегијских опција и формата у међународном бизнису, начини и кључни разлози опредељења за конкретне облике међународног пословања, карактеристике актуелних стратегија међународног пословања и маркетинга предузећа, као и ставови везани за оцену степена инкорпорираниости маркетинг концепције. Истраживање је реализовано на репрезентативном узорку предузећа, а подаци обрађени и анализирани применом различитих техника: табела фреквенција, дескриптивне анализе и корелационе анализе. Резултати истраживања су послужили као једна од битних полазних основа за конципирање решења у наредним фазама дисертације. SWOT концепт је омогућио да се уоче позитивни и негативни фактори који утичу на остварење стратегијских опредељења, систематску анализу претњи и шанси, као и њихово усаглашавање са јаким и slabим странама привреде. Резултати ове анализе су коришћени као важан инпут за препознавање стратегијских опција које су на располагању, као и при

дефинисању ефективног и усклађеног стратегијског приступа токовима СДИ на макро и микро нивоу.

Након тога, истраживање се фокусира на анализу корпоративних интереса за СДИ. Потребно је, при томе, разликовати мотиве предузећа за СДИ (тржишне, ресурсне, конкурентске, фискалне и сл.) и потенцијалне пословне ефекте (инсајдерски статус на тржишту, усклађивање контроле и ризика, економије обима и синергије, активно конкурентско позициоирање и сл.). Објашњени су, такође примарно са микроекономског аспекта, принципи успешне перспективе међународних заједничких улагања. Како се стратегија заједничких улагања заснива како на елементима кооперативног, тако и елементима инвестиционог пословања, посебан значај има компаративна анализа заједничких улагања са кооперативним аранжманима (без непосредног улагања капитала) и самосталним директним инвестицијама у иностранству. Указује се и на посебан значај стратегијских алијанси за креирање конкурентске предности и специфичне могућности које оне пружају. Битна компонента успешног стратегијског управљања токовима СДИ на подручју Области, огледа се у расту потенцијала за привлачење гринфилд инвестиција и њиховом ефективнијем коришћењу. Овај облик самосталних директних инвестиција страних компанија на домаћем тржишту, може имати посебан значај за реализацију дугорочних развојних циљева. На крају овог дела рада, полазећи од основних стратегијских инвестиционих дилема и алтернатива, креиран је концептуални оквир стратегијског приступа предузећа вредновању алтернативних облика СДИ.

I ДЕО

САВРЕМЕНИ РАЗВОЈНИ ИЗАЗОВИ И ЗАХТЕВИ МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА

1. РАСТУЋИ ЗНАЧАЈ МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

1.1. Глобализација као изазов и шанса у међународном маркетингу

Глобализација је једна од друштвених појава која најбоље репрезентује дух нашег времена. Неоспорно, ради се о најснажнијем процесу данашњице, који се одвија неравномерно у времену и на различитим просторима, али је доминантан утисак да се убрзава и то у појединим подручјима изразито брже него у другим (у економији, науци, нпр.). Под глобализацијом обично подразумевамо оне друштвене процесе који учвршћују друштвене односе и јачају међусобну зависност. Наиме, земље у свету су све интензивније повезане у мултидимензионалну мрежу економских, социјалних и политичких веза. Процес глобализације доводи до брисања националних граница. За глобализацију можемо рећи да све више прожима наше животе - поред светског нивоа, она делује и на нивоу свакодневног живота и то у свим његовим сегментима.

Не постоји прецизно, нити општеприхваћено разумевање овог појма. Неусаглашеност дефиниције глобализације илуструје вишеслојност и мултидимензионалност овог термина, око ког различити аутори имају веома различита виђења. Феномен глобализације можемо сагледати из великог броја углова. Зависно од теоријских позиција аутора и методолошког приступа, који су често једностранни, различито се и дефинише. *A. G. Hopkins*¹ наводи прихватљиву и веома неутралну дефиницију, према којој је глобализација "процес који преуређује (трансформише) привредне, политичке, друштвене и културне односе између земаља, региона и читавих континената, истовремено их ширећи, снажећи и убрзавајући".

Глобализацију је потребно посматрати као трајан историјски процес који добија на замаху последњих деценија. Још до пре двадесетак година она је била релативно непознат појам. И поред тога што је израз "глобализација" релативно новијег датума, сама глобализација као процес траје већ веома дуго. Не постоји јединствен одговор на питање када је започела глобализација. Лепеза одговора се креће од многобројних покушаја политичког и привредног обједињавања познатог света током протеклих пет хиљада година, или од 16. века и почетка колонијализма, преко доба стварања мултинационалних компанија, укидања чврстих девизних курсева, распада Источног блока и сл. Обим и динамика промена које са собом доноси глобализација у последње две деценије, револуционарнији је него икад. Са појавом нових технологија, посебно у области транспорта и телекомуникација, интензификација глобалне међуповезаности се убрзала. Ма колико ове промене изгледале динамично, комплексно, дисконтинуирано, ипак се на одређени начин догађају закономерно, па и програмирано. Оне имају и своју унутрашњу логику и интересну подлогу, која се најчешће рефлектује кроз економско понашање. Свака етапа у развоју људског друштва има искристалисану сопствену развојну парадигму са одговарајућим системима вредности. Почев од наивног оптимизма антике, преко

¹ Hopkins, A.G., *The History of Globalization – and the Globalization of History*, Hopkins, A.G., (ed.) *Globalization in World History*, Pimlico, Sydney, 2002, p. 16.

религиозног мистицизма средњег века, рационалног сциентизма индустријског друштва, дошли смо у епоху савременог глобализма постиндустријског друштва. Сваки нови историјски период захтевао је драматичну промену начина размишљања и понашања, која се у принципу сводила на прилагођавање цивилизацијским нормама, достигнућима и изазовима. Можда та, нова парадигма понашања, још није довољно прихваћена и усвојена у академским круговима, али и од стране политичких и економских елита појединих, посебно мање развијених држава. Управо у томе се често крије разлог за противречна и често екстремна теоријска објашњења феномена глобализације, али и непрепознавање глобализације као макросиле за успех.

Глобализација је повезана са неолиберализмом и на њему заснованом реструктурирању светске економије. Врло често се посматра једнодимензионално, то јест, као само економска појава. Међутим, нису само економски процеси ти који производе глобализацију, као што се ни ефекти глобализације не могу сагледавати само у економској сфери. Као комплексан процес, захвата различите сфере и има различите димензије. Посебан значај имају следеће димензије глобализације:

- Економска, коју карактерише: интернационализација и раст трговине; раст директног инвестирања и његовог значаја; глобализација финансијског тржишта; интегрисање производње; јачање моћи транснационалних компанија; "крај националних економија"; развој и раширеност комуникационих и транспортних услуга; дерегулација и либерализација тржишта; приватизација јавног сектора; оснажена улога Бретон-Вудских организација и сл.;
- Друштвена, са обележјима: свет постаје "глобално село"; развој нових врста комуникација (*chat, email*) омогућава стварање "друштва" на великим удаљеностима; интензивирају се демографске промене - миграције светског становништва; раст ксенофобије; државе "добитници" глобализације пате од депопулацијског синдрома; поларизација друштва на моћну олигархију и сиромашни слој; стварање вишка радне снаге која се не може уклопити у модернизацијске трендове и сл.;
- Политичка - трансформација државног суверенитета и стварање политичког система заснованог на транснационалним премисама; растући утицај невладиних организација; појава регионалног и глобалног управљања; развој политичких облика изван оквира националне државе; успон наднационалних институција и организација; настанак глобалних интересних мрежа; политика која је и даље организована територијално у оквиру националних држава, повлачи се пред порастом глобално организоване економије;
- Културна - кључна улога транснационалних медијских корпорација у ширењу популарне културе; глобализација језика - изумирање великог броја језика с једне стране и све већа доминација енглеског језика као светског језика; утицај материјалистичких и потрошачких вредности на деградаци

- ју еколошких система Земље; "американизација културе", али и освешћивање локалних и регионалних култура и сл.;
- Еколошка - глобалне климатске промене; уништавање озонског омотача; уништавање тропских шума; изумирање врста; ширење пустиња; отровни отпад; ерозија тла; киселе кише; загађивање воде и сл.;
 - Технолошко-информативна - која је омогућила умрежавање, те стварање глобалног информатичког друштва; технолошки напредак на подручју телекомуникација, интернета и транспорта; интензивирање трансфера технологије и конкуренције у глобалним технологијама; напредак биотехнологије, микроелектронике, роботике, дизајнерских материјала; развој електронског бизниса; комбиновање технологија у циљу стварања виртуелне реалности; убрзан темпо технолошких промена; све краћи животни циклуси технологије; повећано регулисање технолошких промена и сл.;
 - Идеолошка - постојање неолибералног, идеолошки обојеног пакета тврдњи, идеја и уверења о глобализацији, за чију су промоцију заслужне светске политичке и државне елите - глобализација је либерализација и глобална интеграција тржишта (свођење глобализације на економску димензију), она је неизбежна и неповратна, за њу нико није одговоран, глобализација користи свима, унапређује ширење демократије у свету и сл.

Према *Giddensu*² постоји четворострука класификација димензија глобализације, коју чине: светска капиталистичка економија, систем националних држава, светски војни поредак и међународна подела рада. Главни центри моћи у светској економији су државе, у којима капиталистичка предузећа чине основни облик производње у економији. Економске политике тих држава укључују различите облике економске активности, али и одржавање "раздвојености" економије од политике. Са друге стране, велике транснационалне компаније имају и велику економску моћ и способност утицаја на вођење политике и у матичним државама и другде у свету. Друга димензија је "систем националних држава", који је према овом аутору карактеристичан за модерност, те у складу са тим треба разликовати "систем националних држава" од "система држава" у предмодерном периоду, јер тада појам "међународних односа" није имао смисла. Трећа димензија глобализације је "светски војни поредак" и у том смислу *Giddens* наглашава да глобализација војне моћи није ограничена на оружје и савезе између оружаних снага разних држава, већ да се она односи и на сам рат. Четврта димензија глобализације односи се на индустријски развој. Он наглашава ширење "глобалне поделе рада" као њен најзначајнији аспект. Из ове четири димензије произилази базични аспект глобализације, који назива "културном глобализацијом", при чему је најпре реч о глобализирајућем утицају медија и комуникационе технологије уопште.

² Giddens, A., *Последице модерности*, "Филип Вишњић", Београд, 1998. стр. 74-77.

У оквиру сваке димензије глобализације, постоји велики број подручја, а у оквиру подручја, низ различитих аспеката. У складу са тим, разумевање процеса глобализације може се продубити само ако се одабере одређена димензија, па у оквиру ње конкретно подручје и аспект који ће бити предмет детаљнијег истраживања. Наравно, да се уз такво сужавање хоризонта посматрања не смеју изгубити из вида битне међусобне повезаности и утицаји свих димензија. Ово и јесте битан проблем системске анализе појава као што је глобализација, појава које су реалне, али превише обухватне, да би се могле једнозначно одредити. У складу са предметом дисертације, даља истраживања ће приоритетно ће бити посвећена економској димензији глобализације, као димензије од које умногоме зависи будућност и функционисање света. У складу са овим аспектом посматрања, глобализацију је примереније окарактерисати као "процес кроз који се све више повећава слободан проток идеја, људи, робе, услуга и капитала и који доводи до интеграције привреда и друштава. Главни фактори у ширењу глобализације су повећана либерализација трговине и напредак у комуникационим технологијама"³. У оквиру економске димензије, концентрисаћемо се на пословне и маркетиншке аспекте глобализације тржишта.

Данашњица би се могла назвати тријумфом међународног маркетинга. Изгледа да је коначно доказано да су планске економије мање ефикасне од тржишне економије. Владе широм света подстичу тржишне активности. Укидају се државни монополи, приватизују компаније у државном власништву, отварају се националне економије према светском тржишту, а сведоци смо да је у току увођење и примена прописа и закона да се обезбеди конкурентно тржиште.⁴

Глобализација интензивира потребу да компаније располажу свеобухватним, актуелним информацијама о макротрендовима, као и о микроефектима битним за њихово пословање. У савременом међународном окружењу убрзано се јављају нове шансе и нове опасности и све већи је значај сталног праћења и прилогођавања том окружењу. Границе за доносиоце одлука се померају на међународни или глобални ниво. Тим померањима, са становишта маркетинг концепта, условљава се даља афирмација и потреба за адекватним разумевањем међународних димензија маркетинга и бизниса уопште. Девет значајних промена наставља да управља растућом глобализацијом и све већом важношћу међународног маркетинга и менаџмента извоза (табела 1).

Све ове снаге упућују на неминовност маркетинг оријентације компанија које наступају на међународним тржиштима. Руководство међународне компаније треба да буде способно да анализира, планира и спроводи стратегије на глобалном нивоу. Међународни маркетинг, због своје екстерне оријентације (усмерености на страна тржишта), је критичан фактор успеха међународне компаније.⁵

У складу са наведеним изазовима, потребно је мењати начин досадашњег, традиционалног размишљања и оквира разумевања реалности и то не само на нивоу

³ International Monetary Fund, *Glossary of Selected Financial Terms* (<http://www.imf.org/external/np/exr/glossary>, 11.11.2010.).

⁴ Czinkota, M., Ronkainen, I., *An International Marketing Manifesto*, Journal of International Marketing, Vol. 11, No. 1, 2003, p. 13.

⁵ Ђорђевић, М., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Крагујевац, 2005, стр. 348.

Табела 1. Глобалне силе које утичу на све већу важност међународног маркетинга и менаџмента извоза

1.	Технолошки напредак и јако редуковани трошкови у комуникацијама, заједно са развојем нтернета, <i>World Wide Web-a</i> и електронске трговине. Формирају се нова предузећа и нови типови предузећа и стварају се нова тржишта.
2.	Развој све софистициранијих и разноврснијих софтвера, који служе као подршка широком низу пословних функција, са циљевима повећања ефикасности и ефикасности, снижавања трошкова и побољшања производа и услуга. Јављају се нове компаније и гране, док је велики број постојећих компанија извршио крупне промене свог начина пословања.
3.	Даљи развој логистике и менаџмента ланца снабдевања, коришћење нових концепата и метода, напредак у информационој технологији, у њеном најширем смислу и значајан напредак у области физичке опреме и уређаја. Као резултат тога, робе се крећу широм света све већом брзином и ефикасношћу и уз ниже трошкове.
4.	Све бржи темпо предузетничке иновације и технолошке промене, заједно са бржим ширењем нових технологија, пословних модела, стратегија и идеја. Неки од њих су задовољили постојеће тржишне потребе, док су други створили нове захтеве. То је резултирало у много већој конкуренцији у многим гранама и за многе компаније. Веома су се повећале предности тога да се буде испред других и опасности од заостајања или неуспевања брзог прилагођавања новим условима.
5.	Промене локације неких значајних економских активности и пратеће промене структуре међународне трговине, што резултира из већег учешћа Кине и Индије у међународној привреди. Кина је постала главни снабдевач индустријске робе и робе широке потрошње, главни потрошач ресурса и индустријских производа, важан прималан страних инвестиција и значајна земља кредитор. Њене компаније су главни конкуренти предузећима и у земљама у развоју и у напредним индустријским земљама. Индија је постала светски лидер у извозу услуга радника које припадају индустрији знања. Њена привреда брзо расте и ова земља врши значајне међународне инвестиције.
6.	Континуирано спуштање баријера за трговину и инвестирање кроз мултилатералне споразуме и растућа регионална интеграција. То је омогућило да више компанија прошири извоз и да оснује производне и продајне операције у иностранству.
7.	Интернационализација тржишта капитала, пошто се регулација смањила, а међунационална повезаност повећала. То је олакшало све веће међународно инвестирање.
8.	Повећање свих типова стратегијских алијанси, укључујући уговоре о заједничкој производњи и друга заједничка улагања. Компаније и гране у различитим земљама, постају све више повезане и међузависне, у погледу материјала, делова и пословних операција.
	Вишак капацитета који постоји у широком опсегу индустрија, у многим земљама. Ово је делимично резултат повећане ефикасности нових и постојећих капацитета. Он је, такође, створен јер су се национални или

9. локални произвођачи ширили да остваре економију обима, да задовоље максимум тражње, да освајају нове тржишне области, да запосле превелику понуду радне снаге, или из других разлога. То је појачало притиске да се повећају напори на плану извоза и међународног маркетинга.

Извор: Albaum, G., Duerf, E., *International Marketing and Export Management*, Pearson Education Limited, Harlow, 2008, pp. 2-3.

предузећа, него и држава. Наравно, намеће се и потреба промене образаца понашања предузећа. Најпре је потребно разумети да степен економске интегрисаности и међузависности у савременом свету, увелико онемогућава ефективност и/или ефикасност самосталног, посебно међународног пословања предузећа. Ризик у пословању је повећан - успех ниједног предузећа није загарантован. На глобалном тржишту нема незаменљивих производа и пословних субјеката. Само на први поглед изгледа контраверзно то, да упоредо са све већом отвореношћу глобалних тржишта и јачањем конкуренције као битним карактеристикама савремене маркетинг сцене, све су чешће, интензивније и сложеније међукомпанијске релације у развијању пословних и маркетинг активности. Преферирају се сложенији облици сарадње са другим фирмама, који често укључују и до тада директне конкуренте. Међународно успешне фирме нису пасивни посматрачи процеса стварања конкурентских предности. Оне у надметању са конкуренцијом непрекидно изналазе нове изворе предности у циљу заштите и унапређења тржишне позиције, укључујући и стварање стратешких савеза, односно алијанси, као савременог облика одржавања глобалне моћи.

Могућности које су на располагању предузећима, третирају се интегрално, односно глобално. Домаће и иностране тржишне могућности, на пример, не издвајају се засебно као појединачни потенцијали, већ се третирају интегрално, са становишта релативних потенцијалних доприноса реализовању укупних циљева фирме. Трендове у окружењу нужно је антиципирати и прилагођавати им се на бази сопствене визије и стратегије укључивања у међународне пословне токове. Прихватање интернационализације или глобализације као базног оквира пословних активности, све више постаје нужност. У таквим околностима међународни маркетинг се додатно афирмише као концепт који нема адекватну алтернативу у савременом пословању.

1.2. Ефекти међународних интегративних процеса на међународни маркетинг

Паралелно са интензивирањем процеса глобализације, јачају и тенденције ка регионалном повезивању земаља. Овај значајан тренд у глобалној економији, у последњој деценији је додатно учвршћен, што је довело до повећања важности интегративних процеса и њиховог утицаја на светску економију. Поред технолошких промена и креирања конкурентског окружења на глобалној основи, трећи кључни фактор од утицаја на пораст значаја међународног маркетинга је, управо, континуирана интеграција светске економије. Битан предуслов процеса регионалног повезивања земаља је и то, што се многи економски параметри не могу регулисати на глобалном нивоу, где се преплићу различити глобални и парцијални интереси појединих држава и компанија.

Статички ефекти економске интеграције су побољшање ефикасности алокације ресурса и утицај на производњу и потрошњу. Динамички ефекти укључују интерну и екстерну ефикасност, која се јавља због промена у величини тржишта.⁶ Скоро све чланице Светске трговинске организације (СТО), на пример, регистровале су учешће у једном или више регионалних трговинских споразума. Наравно да нису сви закључени регионални трговински споразуми још на снази. Неки су и прекинути, а веома често се већ закључени споразуми замењују редизајнираним, међу истим потписницима. Концепт економске интеграције је веома атрактиван, али нужно је превазићи многе проблеми у имплементацији.

Да би успешно пословала на међународном тржишту, предузећа морају у потпуности да разумеју актуелно међународно маркетинг окружење. Један од предуслова успеха предузећа на овом тржишту је и добро познавање модалитета и суштинских обележја интегративних процеса. Број и снага међународних економских интеграција континуирано расте, што додатно појачава сложеност и променљивост пословања у савременом свету. Оне имају веома важну улогу у токовима трговине и инвестирања у светској економији. Могу битно утицати на повећање вероватноће да компаније истовремено улазе у читаве регионе. Интегративни процеси детерминишу услове пословања на појединим тржиштима, што је, свакако, повезано и са начинима креирања конкурентских предности предузећа из различитих земаља.

Мултинационалне компаније користе различите стратегије да извуку користи од интеграција. Једна је заједничка улагања и аквизиције, са којом су у стању да превазиђу економске баријере и нађу се у положају чланице економске интеграције. Друга стратегија је локализација операција, фокусирајући се на производе, профит производњу и менаџмент. Типично, користе оба приступа.⁷

Економске интеграције, по правилу, настају на регионалним основама. Економско повезивање две или више држава у међународне економске интеграције мотивисано је остваривањем заједничких интереса и утврђених циљева. На тај начин подстиче се отварање тржишта и координација економских политика, како би се искористили ефекти економије обима, постигла већа конкурентност, развиле нове активности и повећала преговарачка моћ. Најнапреднији процес економске интеграције, за сада је остварен у Европској унији. У суштини ове интеграције представљају успостављање транснационалних правила и прописа, са циљем побољшања трговине и кооперације између земаља. Најчешће подразумевају споразум између земаља у географском региону о редукацији и коначном уклањањању тарифних и нетарифних баријера, слободном протоку роба, услуга и фактора производње. Теорија економске интеграције се и односи на комерцијалну политику дискриминаторног ограничавања или укидања трговинских баријера, само између земаља које су заједно.

⁶ Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Massachusetts, 1998, p. 322.

⁷ Rugman, A., Hodgetts, R., *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1995, p. 112.

Суседне земље имају тенденцију да се укључе у интегративне активности из више разлога:⁸

- Удаљеност између тих земаља је мања;
- Вероватније је да ће укуси потрошача бити слични и да канали дистрибуције могу бити лакше формирану у суседним привредама;
- Суседне земље могу имати историјске и идеолошке сличности, свест о заједничким интересима и сл. и могу бити спремније да координирају своје политике.

Поред повезивања на регионалном принципу, постоје и економске организације које су засноване на гранском повезивању, степену развоја чланица и сл.

Интегративни процеси доводе до битних промена у пословним активностима. Ове промене резултирају у креирању трговине и/или преусмеравању трговине, у зависности од економске ефикасности земаља чланица, у односу на државе које нису чланице.⁹ До креирања трговине долази када чланице економске интеграције почињу да фокусирају своје напоре на оне робе и услуге за имају компаративне предности и почињу да тргују већим обимом једне са другима. Креирање трговине резултира у вишој ефикасности, нижим трошковима произвођача у државама чланицама, стицању учешћа на тржишту од произвођача са високим трошковима у државама чланицама, као и генерисању повећања извоза. Ови резултати се јављају зато што су ефикасни регионални произвођачи у стању да нуде ниже цене и виши квалитет производа, него њихови конкуренти унутар и изван групе. Преусмеравање трговине се дешава када чланице економске интеграције смањују трговину са државама нечланицама, у корист међусобне трговине. Један разлог за то, је да уклањање трговинских баријера међу државама чланицама чини јефтинијим куповину од компанија у групи, а настављање трговинских баријера отежава конкурисање државама нечланицама. На тај начин скретање трговине може довести до губитка производње и извоза, усмеравајући их од ефикаснијих држава нечланица ка мање ефикасним државама чланицама, које су заштићене тарифама или другим препрекама. Формирање економске интеграције, дакле, није увек благотворно за међународну трговину. Формирање ових интеграционих група је корисно само ако креирање трговине превазилази преусмеравање трговине. У супротном, економске уније ометају међународну трговину.

Са становишта појединачне фирме, регионалне интеграције су мач са две оштрице. Потребно је пажљиво размотрити утицај укидања унутрашњих трговинских баријера, као заједничку функцију најважнијих облика економске интеграције. Снижавање тарифа у оквиру регионалног трговинског блока отвара тржишта земаља чланица, за све фирме чланица. Фирме могу да смање просечне производне и дистрибутивне трошкове коришћењем економије обима, тако што су прошириле своју базу клијената у оквиру трговинског блока. Повољнија структура трошкова такође ће помоћи фирмама да се успешније такмиче на међународном тржишту ван блока. Међутим, уклањање

⁸ Daniels, J., Radebaugh, L., оп. цит., стр. 283.

⁹ Rugman, A., Hodgetts, R., оп. цит., стр. 104.

трговинских баријера такође открива домаће фирме конкуренцији која се налази у другим земљама чланицама, на тај начин претећи мање ефикасним фирмама.¹⁰

Различити су облици и степени повезаности у међународној пракси. Процес повезивања може да се одвија по сукцесивним етапама, почевши од **преференцијалних трговинских аранжмана**, који су најлабавији облик економске интеграције. Они обезбеђују чланицама ниже баријере у међусобној трговини - најчешће преференцијални царински третман. При том, свака од држава потписница споразума задржава право да у односу на треће државе задржи националну царинску тарифу. Најважнији нивои економске интеграције приказани су на слици 1. Од најмањег ка највишем степену интеграције, то су: зона слободне трговине, царинска унија, заједничко тржиште, економска унија и на крају, пуна политичка унија.

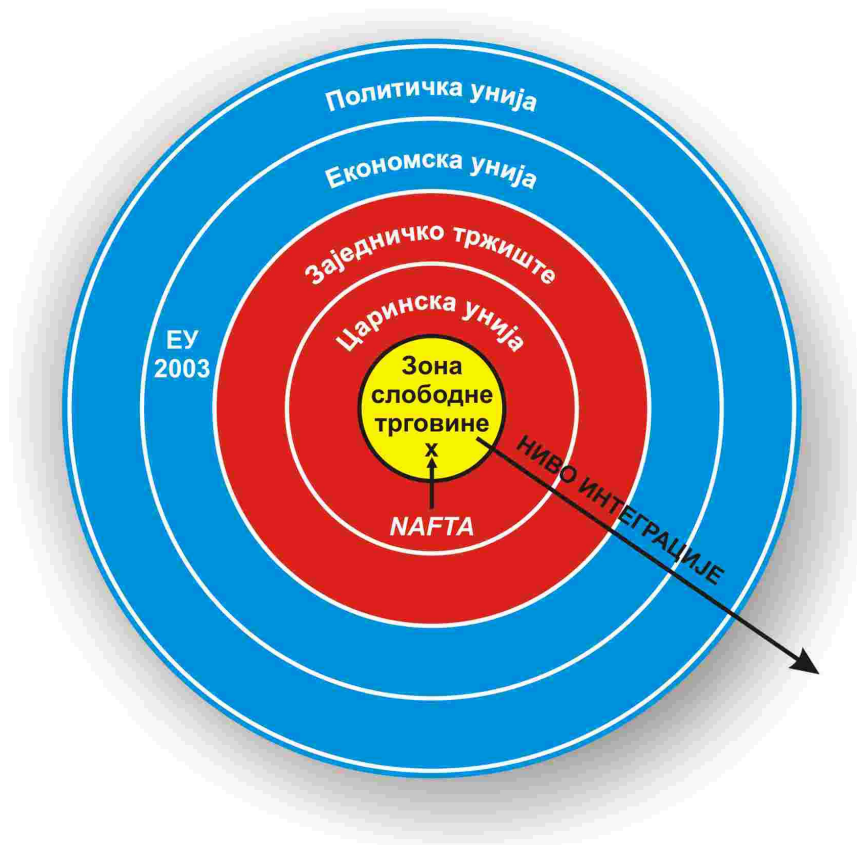
У **слободним трговинским зонама**, све баријере за трговину производима и услугама између земаља чланица су уклоњене. Слободне трговинске зоне настају када се мултилатералним споразумом уклоне све формалне препреке трговини специфицираним групама производа. У теоријски идеалној слободној трговинској зони, нема дискриминаторних тарифа, квота, субвенција, или административних препрека које могу да преусмере трговину међу чланицама. Свакој земљи је, међутим, дозвољено да одреди своју трговинску политику у вези са нечланицама. Тако, на пример, тарифе одређене на производе из земаља нечланица, могу да варирају од чланице до чланице. То може да доведе до конфликта, који се најчешће испољавају у пословима реекспорта. Наиме, користећи либерализоване токове унутар интеграције и различите степене заштите према трећим земљама, поједине чланице овим пословима могу да преусмере потенцијалне извозне приходе у своју корист. Споразуми о слободној трговини су најпопуларнији облик регионалне економске интеграције. Основни циљ креирања зоне слободне трговине је интензивирање интра-регионалне размене. Пракса је показала да су ове зоне у највећем броју случајева само етапа ка вишим облицима интеграције.

Најтрајнија слободна трговинска зона у свету је Европска зона слободне трговине (*EFTA - European Free Trade Association*), формирана у јануару 1960. године. Нагласак код *EFTA* је у слободној трговини индустријским производима. Пољопривреда је остала изван аранжмана и свакој чланици је дозвољено да одлучује о свом нивоу подршке. Пример ове економске интеграције је и Северноамерички споразум о слободној трговини (*NAFTA*). Србија је чланица Зоне слободне трговине у Југоисточној Европи (*CEFTA 2006*). Уласком Румуније и Бугарске у Европску унију (ЕУ), 1. јануара 2007. године, споразум *CEFTA 2006* обухвата Албанију, Босну и Херцеговину, Хрватску, Македонију, Молдавију, Србију, Црну Гору и УНМИК/Косово. Овај споразум је привременог карактера и постојаће све док државе потписнице не постану чланице ЕУ, као доминантне регионалне економске интеграције у Европи. Његовим закључивањем дат је јасан сигнал да је регион достигао одговарајући степен политичке зрелости за брже и лакше приближавање ЕУ и интензивније укључивање у међународну трговину. Потврда да је *CEFTA* адекватна припрема за улазак у ЕУ је и чињеница да су бивше чланице овог споразума - Словенија,

¹⁰ Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, pp. 300-301.

Пољска, Чешка, Словачка, Мађарска, Бугарска и Румунија, постале пуноправне чланице ове интеграције.

Слика 1. Нивои економске интеграције



Извор: Hill, С., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 294.

Царинска унија је један корак даље на путу до пуне економске и политичке интеграције. Елиминише трговинске баријере између земаља чланица и усваја заједничку политику спољне трговине. Формално, она се разликује од зоне слободне трговине по томе што земље чланице успостављају заједничку тарифу према трећим земљама. Успостављање заједничке спољнотрговинске политике поставља и захтеве за формирањем значајних административних капацитета за надгледање трговинских односа са нечланицама. Царинске уније су у прошлости биле један од најнестабилнијих облика интеграције - или су нестајале, или прерасле у виши ниво интеграције. Битан разлог за то треба тражити у чињеници да је спољнотрговинска политика, а и царинска политика као њен саставни део, комплементарна са другим економским политикама. То је практично деловало у правцу угрожавања националне самосталности чланица уније, у вођењу свих других економских политика. ЕУ је почела као царинска унија, формирањем Заједничког европског тржишта 1957. године, од стране Западне Немачке, Француске, Италије, Белгије, Холандије и Луксембурга. Царинска унија је и тренутна верзија Андског пакта -

закљученог између Боливије, Колумбије, Еквадора и Перуа, као и Царинска унија Русије, Украјине, Казахстана и Таџикистана.

Код следећег нивоа економске интеграције, **заједничког тржишта**, поред елемената који су садржани у царинској унији, интегрисана су и тржишта фактора производње - рада и капитала. Рад и капитал могу слободно да се крећу, јер не постоје ограничења у погледу имиграције, емиграције или прекограничног протока капитала између земаља чланица. Успостављање заједничког тржишта захтева значајан степен усклађивања монетарне, фискалне и политике запошљавања. У пракси се показало да је веома тешко постићи овај степен сарадње. Пример овог типа интеграције је Карипско заједничко тржиште, у оквиру Карипске заједнице (*CARICOM*). ЕУ је достигла ниво заједничког тржишта почетком 1993. године.

Економска унија подразумева још чвршће економске интеграције и сарадњу. Поред карактеристика својствених заједничком тржишту, подразумева и хармонизацију фискалне и монетарне политике, у оквиру које је најзначајнији сегмент у оперативном домену - увођење јединствене валуте. Овако висок степен интеграције захтева снажан административни апарат за координацију. Такође и жртвовање значајног степена националног суверенитета, у корист наднационалних власти у оквиру интеграције. ЕУ је економска унија, иако несавршена, јер нису све чланице усвојиле евро као валуту, постоје разлике у пореским стопама и прописима по земљама и сл.

Политичка унија превазилази пуну економску интеграцију. Поред тога што су у њој све економске политике чланица унифициране, има и владу. ЕУ је на путу ка бар делимичној политичкој заједници. Европски парламент који игра све важнију улогу у ЕУ, директно је изабран од становника држава чланица (од краја 1970. године). Поред тога, у састав Савета министара улазе министри влада из свих чланица. САД су репрезентативнији пример политичке уније. У САД независне државе се ефикасно комбинују у једну нацију. У крајњој линији и ЕУ може користити овај образац и формирати сличну федералну структуру.

Наравно, није неопходно да државе следе економске интеграције по презентираним нивоима. Оне ће изабрати пут и ниво економске интеграције који одговара њиховим политичким и економским потребама. У кратком року, неке чланице интеграције могу да трпе негативне ефекте, због тога што су остале чланице у стању да послују ефикасније у одређеним гранама и на појединим тржиштима. Период прилагођавања може да траје и више година. Позитивно је то, што у том периоду слабији у блоку побољшавају своју технологију, преквалификују радну снагу и преусмеравају своје економију на тржишне сегменте где могу да креирају и одрже предност у односу на друге чланове групе. Типичан дугорочни исход за економске интеграције које подразумевају слободну трговину је победничка ситуација за све чланице, обзиром да се сваки члан може специјализовати и повећати ефикасност и ослонити на друге чланице групе за робу и услуге за које није специјализован. Динамички ефекат интеграције је и у томе што тржиште расте, а компаније остварују економију обима. Ефикасност се повећава због појачаног интензитета конкуренције.

Регионални трговински блок може да привуче СДИ из земаља нечланица, преко фирми изван блока које траже предности инсајдерског статуса успостављањем производних објеката у оквиру блока. Већина неевропских мултинационалних компанија (као што су *General Mills*, *Toyota* и *Samsung*), у великој мери су инвестирале у ЕУ како би искористиле предности повећане европске економске интеграције. Ове инвестиције учвршћују продуктивност европских радника и повећавају расположиве могућности европским потрошачима, али прете постојећим фирмама, као што су *Unilever*, *Renault* и *Siemens*. Обично сваки облик економске интеграције даје погодности на нивоу националне економије у целини, али често је болан за одређене секторе и заједнице у оквиру економије. Као резултат, преговори о било ком облику економске интеграције нису лаки. Групе са посебним интересима које осећају да ће бити угрожене од стране споразума, лобираће против њега.¹¹ То је важан разлог честог оспоравања и заустављања економских интеграција.

Уз многа добра обележја, регионалне интеграције имају и неповољне аспекте утицаја на глобално пословање. Њиховим деловањем најчешће се цепа јединствено светско тржиште на поједина, регионално затворена тржишта, на којима предузећа из земаља нечланица имају отежан приступ. Поред економских, ове интеграције имају и социјалне и политичке ефекте, као што су промене у запошљавању, губитак националног суверенитета и сл. Негативни ефекти међународних интегративних процеса углавном погађају инфериорније партнере. То се односи не само на представнике земаља ван интеграције, већ и на учеснике који долазе из мање развијених земаља чланица конкретне интеграције. Степен успеха међународних интеграција је у директној корелацији са остваривањем сопствених интереса сваке чланице. Противници ових интеграција тврде да са регионалним интеграцијама долази више до преусмеравања трговине, него креирања трговине. Такође, указују и на конфликт између либерализације коју нуди СТО и протекционизма за који верују да доминира код регионалних интеграција. Ово може да доведе до тога да регионална хармонизација има предност у односу на мултилатерални трговински систем у СТО.

Економске интеграције креирају правила понашања, којима се предузећа укључена у међународно пословање морају активним ставом прилагођавати. Стварање јединственог тржишта путем регионалне економске интеграције пружа значајне могућности за субјекте укључене у међународно пословање, јер тржишта која су раније била заштићена од иностране конкуренције постају отворена. На пример, у Европи пре 1992. године, велико француско и италијанско тржиште су били међу најзаштићенијима. Ова тржишта су сада много отворенија за страну конкуренцију у виду и извоза и директних инвестиција. Ипак, да би се у потпуности искористиле такве прилике, фирме ван ЕУ морају да плате оснивање филијале у ЕУ.

Појава јединственог тржишта ствара низ могућности за бизнис, али ствара, такође и низ претњи. Под један, пословно окружење у сваком груписању ће постати конкурентније. Спуштање баријера за трговину и инвестиције између земаља ће вероватно

¹¹ Исто.

довести до повећања цена конкуренције у *EU* и *NAFTA*. На дуги рок фирме у оквиру блока ће постајати конкурентније. Још једна претња за фирме изван области трговања, је опасност да буду изоловане из јединственог тржишта стварањем "трговинске тврђаве". На крају, у настајању је улога Европске комисије да је у политици конкуренције све спремнија и способнија да интервенише и наметне услове компанијама, при предлагању спајања и аквизиција. Ово је претња утолико што ограничава способност предузећа да следе корпоративне стратегије по свом избору. Иако наведено ограничава стратешке опције за фирме, треба имати на уму да у предузимању такве акције Европска комисија покушава да одржи ниво конкуренције на јединственом европском тржишту, што би требало да буде у корист потрошача.¹²

1.3. Интегрална и стратегијска позиција маркетинга у међународном пословању предузећа

Да би међународна тржишта постала извор просперитета, потребно је да предузећа разумеју и благовремено одговоре на сет фактора који делују из актуелног макро окружења. Ефективно коришћење могућности и превазилажење ограничавајућих фактора у међународном пословању, налаже потребу усвајања међународног концепта маркетинга. Он је савремени систем синергетских пословних активности које предузима конкретно предузеће, на свим нивоима пословног процеса усмереног на међународно ангажовање. У ери глобалног пословања отварају се могућности комбиновања домаћих и иностраних маркетинг активности, на начин да здруженим ефектима доприносе остваривању циљева. У таквом окружењу, сводна стратегија је све чешће полазни основ за интегрисање и конзистентно спровођење укупних међународних маркетинг активности предузећа.

Међународни маркетинг подразумева међународну димензију управљања не само специфичним маркетинг активностима, већ и укупним тржишним и пословним активностима. Основне специфичности међународног маркетинга призилазе из карактеристика међународног окружења, које детерминишу и битне услове и начин реализације основних концепцијских поставки маркетинга. Филозофија и концепција маркетинга је универзална и важи и у условима пословања на међународном тржишту. Маркетинг вредност се припрема за тржиште и постиже на тржишту, путем размене која омогућава постизање одговарајуће профитабилности, тржишне репутације и кредибилитета. Општи циљ и мисија маркетинга би се могли означити као - креирање вредности за све заинтересоване учеснике, при чему је кључни учесник потрошач. Улога маркетинга може се представити и на следећи начин - да се путем познавања и предвиђања потреба и жеља потрошача, са успехом сагледа могућа тражња и креирањем маркетинг понуде оствари задовољство и лојалност потрошача.

¹² Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, pp. 316-317.

Међународни маркетинг као специфичан приступ у одвијању међународних пословних односа, полази од основних принципа маркетинг концепције. Једна од полазних идеја маркетинг концепта је његова интегрисаност у сваку фазу пословања. Маркетинг дефинише обећање потрошачима и гарантује његову испоруку. Међутим, на задовољство купаца утиче успех других одељења, па би све функције требало да сарађују у откривању, услуживању и задовољавању потреба потрошача. Не сме се у средиште фирме ставити било која организациона целина, већ потрошач. Маркетинг стручњаци морају промовисати идеју да сва одељења треба да се "усредсреде на потрошача", који се мора налазити у средишту интереса компаније. Захтева се напор целе фирме да пружи врхунску вредност циљним потрошачима

Промене у маркетинг окружењу условиле су потребу прилагођавања пословне и маркетинг праксе. Долази до афирмације концепта холистичког маркетинга, који полази од развоја, обликовања и спровођења маркетинг програма, процеса и активности, којима признају ширину и међузависност ефеката. У холистичком маркетингу признаје се да је у маркетингу све значајно, а да је често неопходна широка, интегрисана перспектива. Поред маркетинга односа, интерног и друштвено одговорног маркетинга, битна компонента холистичког маркетинга је и интегрисани маркетинг. Две кључне теме интегрисаног маркетинга јесу: (1) многе маркетинг активности се користе за комуникацију и испоруку вредности; (2) све маркетинг активности су координиране тако да се максимизирају њихови заједнички ефекти. Другим речима, планирање и спровођење било које маркетинг активности обавља се имајући у виду све друге активности. Послови морају интегрисати своје системе у циљу менаџмента тражње, менаџмента ресурса и менаџмента мрежа.¹³

Стварање ефикасних веза између појединих функционалних целина је од кључне важности. Свака пословна функција има потенцијалан утицај на задовољство купца и потребно је да "размишља из угла купца". У реализацији циљева, маркетинг не боже бити успешнији од најслабије карике. У ситуацијама када запослени у маркетингу сматрају да су сами себи довољни и најважнији за успех организације, губи се ослонац у реализацији суштине концепције. Интелигентан и искрен однос са члановима осталих функционалних целина, увелико повећава вероватноћу успешности маркетинга. Одговорност свих у компанији је да се привуку и задрже задовољни купци.

Маркетинг је најуспешнији када су филозофија, задаци и начин примене расположиве технологије координирани и комплементарни.¹⁴ Запослени у маркетинг сектору морају постати упознати са свим елементима пословања, који тренутно или потенцијално имају утицај на успех маркетинга. На корпоративном нивоу сви менаџери би требало да деле визију предузећа и да имају организациону структуру која омогућава целинама информације и учешће у заједничком управљању.

Маркетинг активности морају бити тесно координиране једна са другом и у оквиру осталих функционалних подручја у предузећу, као и са средином. Важно је напоменути да мора да постоји усмеравајући фокус, који ће да прихвате сви сектори у предузећу. Он

¹³ Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, p. 20.

¹⁴ Burnett, J., *Introducing Marketing*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, p. 4.

помаже да предузеће функционише као "систем", а не као мноштво посебних делова. Тај фокус је сатисфакција купаца, који је логичан за сваки део система.¹⁵

Један од кључних задатака маркетинг менаџера је да планирају и извршавају програме који ће обезбедити дугорочну конкурентску предност за компанију. На често хаотичном тржишту у ери глобалне економије, традиционални концепт маркетинга је изгубио своју прилагодљивост. Промене које се догађају у међународном окружењу, захтевају од менаџера у међународним предузећима, коришћење стратегијског приступа у међународном маркетингу. Успешан маркетинг је у таквим околностима нужно стратешки пословни концепт и овај принцип треба да буде полазни основ маркетинг оријентисане компаније.

Стратешки менаџмент приступ чини оквир савременог маркетинг концепта. Он подразумева према окружењу окренут, планиран и комплексан сет пословних активности. Маркетинг као свеобухватан, тржишни приступ процесу пословања је по својој природи стратегијског карактера и значаја. Он не признаје аутоматизам и инерцију и при осмишљавању и реализацији тржишног наступа ништа не препушта случају. Веома је присутна пракса да маркетинг оријентисане фирме називају своје стратешко планирање, "стратешким маркетинг планирањем".

Такође и сама оријентација предузећа према међународном тржишту је стратегијског карактера, јер има значајне и дугорочне пословне импликације. Занемаривање маркетинга при таквој оријентацији се сматра веома ризичним и пословно кратковидим. Стављање стратешког размишљања у други план резултирало је у маркетинг пропустима, чак и за највеће компаније.¹⁶ Стратешки оквири им омогућавају да своје глобалне стратегије прилагођавају и националним културама, док маркетинг стратегије које практикују фирме под доминантним утицајем националних оквира, у суштини немају такву флексибилност.

Чини се да је стратешки менаџмент приступ еволуирао још даље у 90-тим годинама прошлог века, обогађујући маркетинг праксу, пре свега, новим профилима међукомпанијског повезивања, или кооперационим маркетингом, у различитим правцима, различитим интензитетом, поводима и садржајима.¹⁷

Савремени међународни маркетинг концепт има ширу основу и истиче значај стратегијског приступа тржишту у целини, схваћеног као дефинисне комплексног одговора предузећа по свим кључним димензијама маркетиншког окружења у виду препознатљиве маркетинг понуде. Он је стратегијски и зато што треба да је формулисан од највишег нивоа менаџмента, дугорочно оријентисан, одређује фирмине правце и одговоран је за стварање лојалних потрошача.

Маркетинг игра кључну улогу у стратешким плановима фирме на неколико начина. Прво, маркетинг пружа филозофију која усмерава - стратегија фирме би се требало усредсредити на задовољавање потреба важних група потрошача. Друго, маркетинг пружа

¹⁵ Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац и Призма, Крагујевац, 1998, стр. 25.

¹⁶ Cateora, P., Graham, J., *International Marketing*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2005, p. 22.

¹⁷ Јовић, М., *Међународни маркетинг*, ИнтермаНет, Београд, 2006, стр. 18.

информације стратешким планерима тако што им помаже да открију привлачне прилике на тржишту и процењује потенцијал фирме да их искористи. Напокон, унутар појединих пословних јединица, маркетинг осмишљава стратегије за постизање циљева јединице.¹⁸

Међународни маркетинг представља стратегијско усмеравање, инструментално креирање и ефективну реализацију тржишних активности, ради што успешније интернационализације привредних субјеката и њиховог што адекватнијег уклапања у инострану средину, од локалног до глобалног нивоа. Интегративна и стратегијска позиција међународног маркетинга се може прецизније сагледати преко саставних елемената наведене дефиниције.¹⁹

1. Стратегијско усмеравање - засновано на свестраном истраживању међународних тржишта, анализи појединих тржишних могућности и идентификовању најповољнијих алтернатива међународног тржишног укључивања. Међународни усмеравајући маркетинг се, дакле, заснива на: концепцијском усмеравању, међународном маркетиншком истраживању, селекцији и избору иностраних тржишта, међународном тржишном таргетирању, као и селекцији и избору стратегије уласка на инострано тржиште. Ради се о превентивној, информативној и стратегијској улози међународног маркетинга.
2. Инструментално креирање - које је усмерено на програмирање међународних маркетиншких активности, или основних елемената међународне маркетиншке понуде, као што су: производ, цена, међународна дистрибуција, међународна промоција и друге пратеће активности међународног маркетинга, Дакле, ова димензија у дефиницији међународног маркетинга, говори о програмској и креативној страни међународног маркетинга.
3. Ефективна реализација - која се односи на успешну координацију међународних маркетиншких активности, како би се остварили значајни конкурентски и синергетски ефекти препознатљиве и јединствене маркетиншке понуде. Да би реализација међународних маркетиншких активности била ефективна, оне морају да буду међусобно добро усклађене и координиране. То је највидљивије кроз: управљање међународном конкурентношћу, међународни бренд менаџмент, међународни менаџмент и организацију продаје, као и кроз интернет маркетинг.
4. Успешна интернационализације привредних субјеката - у себи садржи јасан пословно-развојни циљ стратегијског карактера. Полази се од тога да је успешна интернационализација значајан пословни циљ како приватних и мешовитих, тако и државних, како малих и средњих, тако и великих

¹⁸ Kotler, P., Wong, V., Saunders, H., Armstrong, G., *Principles of marketing*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2005, p. 67.

¹⁹ Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 8-9.

- предузећа, како појединачних пословних ентитета, тако и њихових удружења, групација, грана и делатности, па и државе. Акцент је на циљном и пословно-концепцијском осмишљавању тржишног наступа.
5. Адекватно уклапање у инострану средину - у најширем друштвено-економском и социокултурном смислу и уз уважавање свих специфичности таргетираног пословног и маркетиншког окружења (економских, политичких, технолошких, развојних, правних, социолошких). Остваривање пословног циља и интереса, компанија мора да чини задовољавајући што успешније појединачне, привредне и друштвене потребе конкретног тржишта. Овим се наглашава екстерна мисија међународног маркетинга.

1.4. Услови за превазилажење постојеће маркетинг инфериорности предузећа у Републици Србији

Процес маркетинга можемо посматрати као специфичну комбинацију одабраних активности, чијим се осмишљеним комбиновањем покушавају реализовати стратегијски циљеви на различитим хијерархијским нивоима - како на нивоу националне економије, нивоу појединих региона - области, тако и на нивоу појединачних предузећа. Координација и интегрисаност маркетинга на макро и микро плану је захтев који је нужно испунити у постојећем међународном окружењу. Кроз све ове нивое се мора посматрати и мерити његова успешност. Маркетинг је појам који се све више мора повезати, ако не и изједначити, са успешним предузећем и успешном државом, или другачије речено, са предузећима и државама који знају да унапреде економске перформансе у контексту актуелних карактеристика међународног тржишта.

Бројна истраживања показују да маркетинг способности имају веома велики утицај на пословне перформансе предузећа и да оне варирају са динамиком тржишта.²⁰ Маркетинг приступ полази од јасно постављеног циља у одвијању пословних активности, истичући у први план чињеницу да се успех мора припремати. Свако предузеће мора у тржишном наступу узети у обзир деловање снага спољног и унутрашњег окружења, јер једино тако може градити успешан концепт тог наступа. Примена маркетинг концепције омогућава предузећу да се на оптималан начин прилагоди окружењу. Успех или неуспех предузећа преваходно зависи од начина уклапања у нови тржишни, пословни и културни амбијент, јер "не опстају најснажнији, већ најприлагодљивији". Са овог аспекта посматрано, маркетинг је, уствари, процес прилагођавања ресурса и циљева предузећа према могућностима и потребама окружења. Маркетиншки оријентисана предузећа би у процесу планирања будућих активност требало да су проактивно оријентисана - да траже нове могућности, уместо да реагују на тржишне изазове и опасности, да експлоатишу препознате могућности, пре него што се достигне сатурација постојећег тржишта.

²⁰ Krasnikov, A., Jayachandran, S., *The Relative Impact of Marketing Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance*, Journal of Marketing, July 2008, pp. 1-11.

При разматрању механизма за превазилажење маркетинг инфериорности, свакако да је релевантно оценити достигнути степен развоја маркетиншке оријентације домаћих предузећа. Резултати истраживања реализованог од стране компетентног тима и уз примену формалног и професионално вођеног истраживачког поступка, довољно илустративно говоре о карактеристикама актуелног стања:

"У домаћој привреди постоји амбивалентан однос према маркетингу. Маркетиншка оријентација значајно варира, од потпуног запостављања до претераних улагања. Ипак, о општем нивоу развијености маркетинга у привреди, мишљења привредника су углавном неподељена. Већина наших предузећа истиче да нема развијен маркетинг и да нису претерано оријентисани на задовољење захтева и потреба потрошача. Такође, већина истиче да не издвајају знатнија средства у сопствено истраживање и развој...

Очито низак ниво конкуренције на домаћем тржишту 90-их година (прим. аутора) је "отупео" маркетиншку оштрицу српских предузећа. Они који су задржали међународна искуства, свесни су чињенице да на међународном тржишту нема заштите и да онај ко не може да опстане на том тржишту нема шансе, дугорочно посматрано, ни на домаћем тржишту. Једини начин за опстанак и одржање позиције је стално унапређење маркетиншке понуде.

Маркетиншка оријентација у пословању као и сама маркетиншка делатност према свим досадашњим налазима, нису развијене у привреди Србије. Чак иако има образованих професионалаца за обављање маркетиншких послова, маркетинг као начин размишљања у предузећу није афирмисан. Јасно је да је то последица пословања у нетржишним условима где маркетиншка знања нису потреба, а маркетиншки трошкови представљају узалудно трошење које нема реалне ефекте на пословање предузећа. Иако парадоксално, коректно је рећи да су се предузећа у таквим околностима понашала економски рационално и нису много инвестирала у маркетинг ни финансијски а ни ментално, кроз изградњу одговарајућих вредности корпоративне културе".²¹

Маркетинг се често доживљава као скуп, у суштини краткорочно оријентисаних активности, које предузеће предузима у циљу постизања уносних резултата на циљним тржишним сегментима. Истина је, наравно, битно другачија. До успеха у маркетингу се долази само упорним и систематичним радом. Као по правилу, успех се појављује након дугогодишњег садржајног и интензивног ангажовања. Појачана потреба сваке земље за што интензивнијим укључивањем у међународну размену и све наглашенија улога тржишта, иду у прилог тврдњама о порасту важности маркетинга. Аспект маркетинга који је добио изузетан значај и пондер у савременим условима пословања јесте - међународни аспект маркетинга. Овај аспект ће временом све више доминирати у оквиру укупне маркетинг концепције, јер је много логичније и сврсисходније да се домаћи маркетинг уклапа и да следи савремене токове међународног и глобалног маркетинга, него обрнуто. Наведено посебно долази до изражаја за мање развијене и конкурентски инфериорније земље, каква је наша. Занемаривање маркетиншке оријентације при обављању спољнотрговинских активности доводи до много чешћих и већих грешака, него код субјеката који примењују ову оријентацију.

²¹ Jefferson Institute, *Конкурентност привреде Србије*, Београд, 2003, стр. 157-195.

Уколико желе раст и развој, предузећа која послују на малим домаћим тржиштима, неминовно су упућена на ширење пословања у међународне оквире. При томе, традиционални приступи пословању не доводе до одрживих перформанси. Оформљене констелације кључних фактора и достигнути степен економске међузависности, захтевају да кључни економски параметри буду прилагођени трендовима у којима се развија међународна економија и светско тржиште. У изграђивању оспособљености предузећа да адекватно одговоре таквим конкурентским изазовима, незаменљива је улога маркетинга.

Класични облици и садржаји међународне размене губе на важности, а нове стратегије преузимају водећу улогу не само у токовима производа и услуга, него и капитала и знања. То се посебно односи на привреду која ће морати прихватити савремене концепте у свом пословању, али и на носиоце економске политике који ће морати да посвете више пажње стратегији оздрављења предузећа и стварању услова за побољшавање њихове конкурентности на светском тржишту. Нема те националне економије и предузећа у њеном оквиру, који могу да занемаре значај наведених развојних тенденција, а посебно који могу да се заштите и изолују од њиховог утицаја.

Новија емпиријска истраживања указују да је све већи број домаћих предузећа која нису присиљена на интернационализацију пословања, већ то раде плански у циљу побољшања пословне активности. Велики значај се, при томе, придаје већем прихватању маркетиншког концепта у пословању, него што је то био раније случај. Тако је логично да малопродавци који раде на линсирању новог пословног формата какав је хипермаркет, или неки специјализовани *lifestyle* format продавница, траже могућности да ту своју иновацију пласирају на што већи број националних тржишта, пре него што то ископира неко други. Слично важи за иновативна производна предузећа, која покушавају да нови производ што пре понуде на глобалном тржишту, не чекајући да бројни имитатори "скину кајмак" са других тржишта.²²

Без интензивније и садржајније интеграције у светске тржишне токове, домаћа привреде не може решити развојне проблеме. Да би се то заиста и догодило, потребно је континуирано дограђивати пословно окружење у ком привреда функционише. Актуелне карактеристике националног пословног окружења лимитирајући су оквир за међународни наступ предузећа, тако да је изостао импулс који је био неопходан за њихов успешнију интернационализацију. То је резултирало продубљивањем конкурентског заостајању у односу на компаније из развијених земаља. Последица слабе развијености маркетинга су и незадовољавајући резултати у спољнотрговинској размени. Недостатак маркетиншке оријентације условио је преовлађујућу праксу да наступ на међународном тржишту није припремљен тржишним истраживањима, планирањем маркетиншких кампања, увођењем нових или модификованих производа и сл. Предузећа која немају развијене ове активности на домаћем тржишту, пренела су исти начин понашања и на страна тржишта. Најрационалнији пут ка превазилажењу маркетиншке кратковидости и инфериорности које доминирају у домаћим предузећима је, управо, у одлучном унапређивању маркетиншке праксе. Потребно је превазићи веома присутно промоционо, ад хок

²² Исто, стр. 157.

деловање као примарно тежиште маркетинг активности и афирмисати инвестициони третман ресурса ангажованих за маркетинг.

У том циљу, нужно је, најпре, са макро нивоа пружити подршку предузећима оријентисаним на критеријуме међународне конкурентности и примену маркетинг праксе. Држави највише одговара улога катализатора у сложеном процесу оспособљавања својих предузећа за успешније укључивање у међународну поделу рада. У одређеним подручјима држава треба да буде иницијатор, а у другим координатор акција предузећа, да би се остварили задовољавајући резултати на међународном тржишту. Потребно је, такође, макроекономским мерама подићи мотивисаност предузећа за међународне пословне активности. На домаћем тржишту подстицати конкуренцију и елиминисање монопола у функцији унапређења маркетинг оријентисаности. Како се маркетинг стратегије не могу успешно развијати без информација, поставља се и захтев адекватног развијања међународне маркетинг информационе основе и маркетинг информационих система на различитим хијерархијским нивоима одлучивања - од националног, до нивоа предузећа. Усвајањем иностраног маркетиншког знања и искуства, али и развијањем сопствених потенцијала, стварати предуслове за континуирану едукацију и усавршавање кадрова. Неопходна је и изградња адекватног система институција чија је функција унапређење извозних активности. Стратегија међународног макромаркетинга мора да спречи било какву изолацију и потискивање земље из савремених збивања на светском тржишту. Напротив, потребно је афирмисати свестрано укључивање у токове међународног пословања и маркетинга. Успоставити садржајније, на сложенијим облицима сарадње засноване односе са развијеним земљама. На бази оваквих односа побољшати могућности ефективног наступа на тржиштима земаља у развоју, земаља у транзицији и сл.

Активности на макро нивоу неће дати одговарајуће ефекте, уколико наредне кораке не учини и менаџмент компанија. Свакако да менаџмент на различитим хијерархијским нивоима и у различитим функционалним подручјима, треба оспособити за креирање и примену стратегије интернационализације, као примарне стратегије раста и развоја у садашњим и будућим условима пословања. Користан приступ је да се, полазећи од искуства међународно афирмисаних предузећа, уваже и усвоје основне претпоставке и принципи успешног међународног маркетинга. Предузећа треба да интегришу услове пословања на домаћем и међународном тржишту и да маркетиншки дефинишу циљеве наступа на иностраном тржишту. При томе, да континуирано одржавају фокусираност на следеће "кључеве маркетинг успеха":²³

- (1) Прва смерница за реализацију маркетинг успеха је да схватање, да би успостављање сатисфакције купаца, требало да буде компанијски приоритет број један;
- (2) Друга смерница коју треба установити у компанији је имиџ компаније, који јасно одражава вредности и тежње компаније према запосленима, купцима, посредницима и широј јавности;

²³ Burnett, J., оп. цит., стр. 22.

- (3) Трећа - иако маркетинг захтева посао који се јасно издваја од других пословних активности, требало би да буде централни у целој организацији. Маркетинг је аспект пословања који корисници виде. Ако они виде нешто што им се не допада, отићи ће негде другде;
- (4) Четврто, бизнис треба да развије јединствену стратегију која је у складу са околностима са којима се суочава;
- (5) На крају, технолошки прогрес ће диктирати како ће се маркетинг обављати у будућности. Због инвентивности компјутерске технологије и потрошачи и предузећа су боље информисани. Знање је најважније за конкурентску предност. Свет је једно тржиште и информације се смењују све већом брзином.

Чињеница да је српска привреда неповољно позиционирана на међународном тржишту, говори о потреби репозиционарања њеног имиџа као неопходном и приоритетном задатку. Већ годинама поједине привредне гране извозе не само под туђим брендом, већ и по потпуно специфицираним карактеристикама производа. О некој препознатљивости на међународном тржишту, скоро да није могуће ни говорити. Усамљени су примери домаћих компанија чији је бренд познат ван граница земље и које под својим брендом могу да пласирају производе у иностранству. Изградња јаких брендова је једна од кључних активности маркетинга. У складу са тим, мора се јачати свест привредника о значају бренда, али и њихове способности везане за начин градње и заштите бренда. Лобирањем места и улоге домаћих компанија и производа, уз помоћ, између осталог и утицајних људи и пријатељских компанија из других националних економија, може се пресудно допринети креирању њихове интернационалне препознатљивости.

2. УЛОГА МЕЂУНАРОДНОГ МАРКЕТИНГА У ИНТЕГРИСАЊУ ДОМАЋЕ ПРИВРЕДЕ И ПРЕДУЗЕЋА У ТОКОВЕ МЕЂУНАРОДНОГ БИЗНИСА

2.1. Кумулирање негативних тенденција привреде Републике Србије у економским односима са иностранством

Често помпезна обећања званичника о динамичном развоју националне економије после 2000. године, нису испуњена. Ни релативно високе стопе раста бруто домаћег производа остварене у овом периоду (табела 2.), нису довољне за обезбеђење одрживости економских кретања. За правилно тумачење утицаја раста БДП-а на реализацију стратегијских макроекономских циљева, потребно је, пре свега, имати у виду низак стартни основ, тј. ниво БДП-а у односу на који се калкулишу презентирани стопе раста. Економски развој Републике Србије у последњој деценији претходног века одвијао се под снажним и деструктивним утицајем некономских фактора, хиперинфлације и *de facto* вођења ратне економије. То је додатно погоршало ионако слаб положај земље у међународном окружењу и битно утицало на смањење БДП-а. Такође, битно је нарушена структура стварања и употребе БДП-а, уз пораст доминације примарног сектора, запостављање и пропадање индустрије и стагнирање сектора услуга. Значајан део привредне активности прешао је у "сиву зону пословања". Након 2000. године и поред динамизирања економских активности, ни приближно потребама, није ојачала конкурентност извозне понуде робе и услуга. Раст је инициран највећим делом домаћом агрегатном тражњом, док је извозна тражња због структуре привреде и неконкурентности, вишеструко нижа. Претерана потрошња у односу на производњу директно се одражава на дефицит платног биланса, на задуженост земље према иностранству и на сталне инфлаторне тензије. Такође, у случају наше земље, посебно је неповољно што овај вишак потрошње значајним делом иде у непроизводне намене, уместо у развој.

У условима светске економске и финансијске кризе био је неминован пад БДП-а и у Републици Србији. Тај пад је 2009. године износио око 3% и то је први пут у последњих девет година да је БДП смањен. Међутим, када се узме у обзир структура стварања и расподеле БДП-а у Републици Србији, може се оценити да је пад тог индикатора само убрзан и појачан кризом, а да би БДП пао, пре свега, због тога што се не предузимају структурне промене и реформе које ка томе воде. Неповољна кретања у производњи и запослености, одразила су се и на текућу ликвидност у домаћој економији. Наиме, велики дефицити који су настали услед лошијег пуњења буџета и недостатка свежег капитала за финансирање производње, надомештани су повећаним спољним задуживањем и порастом дефицита јавне потрошње.²⁴ Свакако да економија која истрајно и у тако дугом року испољава тенденције потрошње изнад сопствених производних могућности, није на исправном путу. Уколико се одлучно не реагује на настале диспропорције између кључних макроекономских агрегата, проблеми ће постајати све теже решиви.

²⁴ Влада Републике Србије, *Извештај о напретку у спровођењу националне стратегије одрживог развоја - за 2009. годину*, Београд, 2010, стр. 24-25.

Табела 2. Република Србија - одабрани макроекономски индикатори

	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
БДП (мил. USD)	11485	15103	19551	23650	25234	29221	39385	48857	41659 ^{*)}
Реални раст БДП (у %)	5,6	3,9	2,4	8,3	5,6	5,2	6,9	5,5	-3,1 ^{*)}
Текући рачун платног биланса (мил. USD) ²⁵	280	-650	-1.532	-3.282	-2.193	-2.986	-6.333	-9.012	-2.410
Спољни дуг (мил. EUR)	12.609	10.768	10.857	10.355	13.064	14.884	17.789	21.800	22.787

*) Процена РЗС

Извор: РЗС, НБС, Београд, септембар 2010; НБС, *Извештај о инфлацији*, Београд, мај 2010. године, стр. 48.

Посебно разочаравајући резултати после 2000. године, остварени су у домену економских односа са иностранством. Однос спољног дуга и БДП-а, који представља показатељ екстерне солвентности, на крају јуна 2010. износио је 78,1% и био веома близу нивоу високе задужености (80%). Однос спољног дуга и извоза робе и услуга увећаног за иностране дознаке, у другом тромесечју 2010. године је повећан за 2,0 процентних поена и износи 198,6%, што је, такође, веома близу границе одрживости (220%).²⁶ Након отварања привреде Србије према иностранству погоршавају се платнобилансне перформансе. Уследило је динамично повећање трговинског дефицита, као главно обележје платног биланса и један од највећих проблема српске привреде. Раст овог дефицита довео је до повећања дефицита текућег рачуна платног биланса. Дуг и дефицит се очигледно узајамно подржавају у једном потенцијално разорном кумулативном процесу. Полазећи од достигнуте задужености у иностранству, а имајући у виду чињеницу да наредних година доспевају значајне отплате спољног дуга, намеће се потреба оштре редукције текућег платног дефицита. Чак и његов знатан пад у 2009. години, као, на први поглед, повољан показатељ, пре свега је последица смањеног обима укупне спољне трговине и извоза Републике Србије.

Високи спољни дебаланси честа су пратећа појава економија у транзицији и најчешће се јављају као последица структурних промена и конвергенције ка развијеним земљама. За Србију, као транзициону економију, посебно је проблематично то, што бележи готово најнижи степен покривености увоза извозом. Овај итекако актуелан проблем српске привреде, креатори економске политике не смеју потискивати у други план. Његово решавање, међутим, не треба тражити у аутаркичној оријентацији -

²⁵ Са рекласификацијом - напомена: у старој шеми платног биланса Србије су извршене измене у класификацији, којима је, између осталог, део процењених дознака из финансијског биланса рекласификован у текуће трансфере. Ово је урађено у циљу упоредивости са новом шемом платног биланса Србије по којој се врши извештавање по платном билансу од 01.01.2007. године, а која је уведена ради потпуног прилагођавања BPM5 MMF-а. У наредном периоду ће, по новој шеми, бити извршена ревизија свих позиција платног биланса, по месецима.

²⁶ Народна банка Србије, *Анализа дуга Републике Србије*, Београд, август 2010, стр. 1-2.

појачаном степену затварања привреде у националне оквире. Напротив, већина земаља сличне величине, стратегију дугорочно одрживог привредног раста заснива на отворености и извозној експанзији.

Додатни проблем данашње фазе економског развоја Републике Србије јесте недовољна интегрисаност домаће економије у економско-финансијске токове европске и светске привреде. Неопходан степен учешћа увоза и извоза у БДП-у, за ниво развоја данашње привреде требало би да буде најмање 50% како на страни извоза, тако и на страни увоза. Све то је узроковало изразиту технолошку заосталост домаћих предузећа, ниску продуктивност и недовољну конкурентност производа, посебно за страна тржишта.²⁷ За Србију, као малу националну економију (како по површини територије и бројности становништва, тако и по економским димензијама - по величини БДП-а, на пример), веома је значајно постићи далеко виши степен отворености привреде за сарадњу са иностранством, њену тешњу повезаност с непосредним окружењем, а као значајан стратешки циљ узима се и чланство у Европској унији.

Неразвијен систем нецаринских заштитних мера и мера подстицања извоза, рестриктивна монетарно-кредитна политика (због инфлационих притисака), нагла либерализација домаћег тржишта, брз раст потрошње и зарада допринели су прогресивном ширењу дефицита у робној размени са иностранством. На домаћем тржишту се не може обезбедити економија обима, а тиме и један од најбитнијих услова за јачање конкурентске позиције домаћих предузећа у свету. Спољнотрговински дефицит и евидентно присутан, проблем конкурентности српског извоза, кључни су проблеми у смислу одрживости укупног привредног развоја. Потребно је креирати механизме за већи степен супституције увоза домаћом производњом и посебно, за пораст извоза, у циљу смањивања овог дефицита и избегавања кризе спољне ликвидности.

И поред високих стопа раста у периоду од 2000. године до данас, српски извоз није на нивоу који може обезбедити одрживост кретања у спољном сектору, па је неопходно предузети значајне мере којима би се могао обезбедити још динамичнији раст извоза. Међутим, очекивање да би робни извоз могао да расте даље по овој динамици, претпоставља исувише велико напрезање постојеће структуре реалног сектора да повећа физички обим извоза - структура робног извоза не указује да би могло да дође до побољшања односа размене (*terms of trade*). Технолошко кашњење домаће за светском привредом отежава сустизање конкурената на светском тржишту, па се радикално реструктурирање реалног сектора домаће привреде намеће као приоритетан циљ. Он се тешко може реализовати без снажнијег прилива СДИ, у виду нове опреме и технологије, који би убрзао промену структуре домаће привреде и допринео подизању конкурентности на виши ниво. Одатле и проистичу захтеви за креирање привлачног инвестиционог амбијента у Србији, који би мотивисао стране инвеститоре да повећају директна улагања у домаћу привреду. Потребно је створити услове за привлачење СДИ у производњу и након завршетка процеса приватизације. Дакле, већи прилив нових инвестиција за изграђу

²⁷ Министарство за науку и технолошки развој и Кабинет потпредседника Владе за европске интеграције, *Одрживи развој Србије - наша заједничка будућност, Национална стратегија одрживог развоја*, Београд, 2009, стр. 76-77.

нових фабрика, које би своју производњу усмеревале на светско тржиште, може бити солидна основа за повећање извоза робе и услуга на трајнијој основи.²⁸

Поред поменутих, неки од озбиљнијих ограничавајућих фактора експанзије домаћег извоза, а чије се дејство мора неутралисати у наредном периоду су и неповољан имиџ Србије у свету (па се у складу са њим, од наших предузећа очекују "кинеске цене"), неповољна структура извоза (према степену прераде, факторској интензивности, географска структура и сл.), недовољно коришћење извозних могућности у зони слободне трговине у југоисточној Европи, низак степен заступљености сложених облика међународне економске сарадње, недовољно развијен услужни сектор, недовољан број крупних привредних система који обезбеђују велику вредност извоза, неликвидност привреде и високи трошкови финансирања извозних послова. То је посебно значајно, ако имамо у виду остварене перформансе спољне трговине Републике Србије, приказане у табели 3. и на слици 2.

Табела 3. Спољнотрговински робни промет Републике Србије¹ у периоду 2001- 2009. године (специјални систем трговине)

у милионима USD

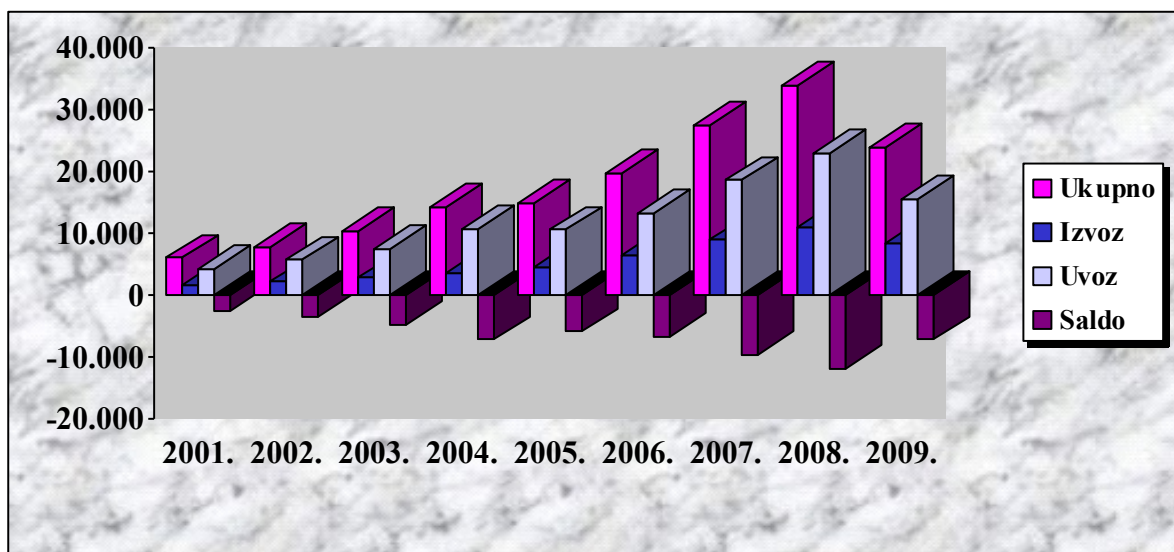
	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Извоз	1.721	2.075	2.756	3.523	4.482	6.428	8.825	10.973	8.345
Увоз	4.261	5.614	7.477	10.753	10.461	13.172	18.554	22.875	15.582
Σ (Обим)	5.982	7.689	10.233	14.276	14.943	19.600	27.379	33.848	23.927
Салдо	-2.540	-3539	-4.721	-7.230	-5.979	-6.744	-9.729	-11.902	-7.237

¹ Нису обухваћени подаци за Косово и Метохију
Извор: Републички завод за Статистику, Београд, 2010.

Изразито висок спољнотрговински дефицит карактерише спољнотрговинску робну размену Републике Србије у периоду 2001-2009. године. У свим годинама посматраног периода, увоз је преко два пута већи од извоза (осим 2009. године - 1,87 пута). 2004. године, овај однос је максимално неповољан и увоз је чак 3,05 пута већи од извоза. Нагли прилив девиза (приватизација, донације, задуживање) омогућио је прецењивање курса динара и дизање увоза изнад макроекономски примереног нивоа. Овакав увоз није произвео конкурентски притисак који би благотворно деловао на домаћу привреду. Напротив, он је толико хипертрофиран, да се не може у било ком аспекту окарактерисати као развојно подстицајан. У суштини, дестимулативно делује на домаћу производњу и запосленост, али производи и низ других катастрофалних последица. Његова неодржива експанзија и даље продубљивање трговинског и платног дефицита, може се тумачити као израз несразмерне висине домаће непродуктивне потрошње, али првенствено, као огледало недовољне конкурентности српске привреде.

²⁸ Ковачевић, Р., *Економски односи Србије са иностранством*, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 351-353.

Слика 2. Спољнотрговински робни промет Републике Србије у периоду 2001-2009. године



И поред раста коефицијента спољнотрговинске отворености, на ниску конкурентност указује изузетно низак извоз по становнику (Србија 1.500\$, Мађарска 9500\$, Словенија 14.600\$), неповољна структура извоза, ниска подударност извоза Србије у ЕУ и укупног увоза ЕУ (0,48), низак степен специјализације извоза. Доминирају производи ниже фазе прераде, углавном сировине и полупроизводи, који су основни извор структурне неприлагођености српског извоза потребама ЕУ. Извоз заснован на овим производима не представља основ за достизање респективне конкурентске позиције на тржишту ЕУ. Светска економска криза утицала је на пад извоза, али и на много већи пад увоза у 2009. години, услед пада домаће потражње, тако да је учешће оствареног дефицита у БДП мање у односу на 2008. за 7 п.п.²⁹ Узимајући у обзир све негативне аспекте високог спољнотрговинског дефицита, евидентно је да је овакво стање неодрживо на дужи рок.

Дугорочно одрживи, позитивни макроекономски помаци, не могу се остварити без побољшања спољнотрговинских перформанси домаће економије. Излаз из оформљених развојних констелација и "зачараног круга" лоших резултата у области економских односа са иностранством, мора се тражити у значајном повећању конкурентности домаће привреде. Мера у којој, при томе, прилагодимо производну структуру структури увозне тражње најзначајнијих садашњих и потенцијалних спољнотрговинских партнера, битно ће предодредити степен реализације стратегијских циљева националне економије и успешност њеног интегрисања у токове међународног бизниса.

2.2. Међународни маркетинг као опредељујући сегмент пословања по стандардима и импулсима међународног тржишта

²⁹ Републички завод за развој, *Извештај о развоју Србије 2009*, Београд, април 2010, стр. 9.

Брз раст и динамичне промене међународног пословања у последњој деценији, повећале су значај међународног маркетинга без преседана и то како за предузећа свих величина, тако и за потрошаче и поједине националне економије. Актуелно међународно пословање карактерише додатна интернационализација, већ интернационализованог бизниса. Мултинационалне и глобално оријентисане компаније интензивније креирају специфичне стратегије глобалног репозиционирања. Измењена је њихова управљачка структура и национално порекло капитала. У економијама развијених земаља доминација се помера од произвођача ка дистрибутерима и малопродавцима. Од последње деценије 20. века интензивира се конкурентска борба између јаких произвођачких и јаких трговинских компанија у истој категорији производа. Повећана лакоћа уласка на тржишта довела је до стварања нових тржишних актера и повећања конкуренције. И поред тога што су многе од промена међународног пословног окружења створиле нове врсте проблема које фирме морају да реше, оне су отвориле и нове могућности за различите типове бизниса - почевши од бизниса који обавља једна особа, до операција које предузимају корпоративни гиганти.

Посебно јак утицај на унапређење глобализације пословања има развој електронског пословања. Тај утицај мења начин размишљања менаџмента, посебно у сегменту малих и средњих предузећа. Ова предузећа, као и велике мултинационалне компаније, имају веће могућности за ефикасан улазак на страна тржишта и лакше обављање пословних активности преко националних граница. Дobar производ, идеја, услуга и сл. сада могу наћи купца у иностранству, уколико менаџмент фирми разуме међународни маркетинг и у складу са тим развија одговарајуће стратегије.³⁰ Међутим, у практичном деловању менаџмента многих, посебно малих и средњих предузећа, показује се недостатак храбрости за коришћење могућности које пружа међународно тржиште. Битан разлог за то, је управо у сфери непознавања међународног пословања и маркетинга. Динамика и амбиције менаџмента су, такође, услов успешног укључивања компаније у међународно пословање. Став менаџмента, а посебно маркетинг менаџера је посебно значајан за компаније које се налазе у фази почетне интернационализације и потичу из инфериорнијих економија. Наведене тенденције мора уважавати и домаћа привреда. При реализацији настојања ка изградњи отворене и међународно интегрисане привреде, међународни маркетинг неминовно добија опредељујућу улогу.

Сматра се да није случајно што долази до наглог и паралелног развоја маркетинга, с једне стране, и разних форми међународног пословања, с друге. У савременим тржишним процесима акценат се све више ставља на креирање интегралне конкурентске предности, како у домену производње, тако и у домену маркетинга, финансија, истраживања и развоја, руковођења. У том креирању интегралне диферентне предности, маркетинг добија усмеравајућу и опредељујућу улогу. Такође, маркетинг има исту улогу и у укупном процесу управљања међународним пословањем, јер непосредно доприноси:³¹

➤ Упознавању међународног пословног окружења и тржишних могућности;

³⁰ Albaum, G., Duerr, E., *International Marketing and Export Management*, Pearson Education Limited, Harlow, 2008, p. 1.

³¹ Ракита, Б., оп. цит., стр. 41.

- Сагледавању тржишне релевантности и перспективе појединих форми пословања;
- Интегрисању свих пословних функција око постављених међународних тржишних циљева.

Континуирани процес интеграције и измењено конкурентско окружење, доприносе отежаном стварању и одржавању стратегијске конкурентске предности. Интернационализација пословања све више представља доминантну стратегију раста и развоја предузећа. Примена маркетиншке оријентације при наступу на међународном тржишту, налаже организовање функције међународног маркетинга. Међународни маркетинг је основ успешног пословања предузећа која активно или пасивно учествују у процесу глобализације светског тржишта. Он усмерава процес интернационализације. Сложеницом тржишно усмеравање указује се поред осталог и на то, да без истраживања и информација о међународном окружењу и тржишту нема оптималне маркетиншке стратегије, нити оптималног програмирања маркетиншког микса. Колико ће која компанија да се снађе у новедефинисаном оквиру пословања, умногоме зависи од њене способности праћења и уважавања савремених тенденција у развоју светског тржишта. Наведено доводи до тога да су предузећа која примењују маркетиншки приступ у пословању, успешнија у односу на она која то не чине.

За успех у међународним оквирима све важније су софистициране пословне и маркетинг стратегије, у којима се потенцирају захтеви потрошача, степен њихове сатисфакције и лојалности. У циљу адекватног позиционирања фирме, често је опортуно групе потрошача са заједничким потребама сврстати хоризонтално, у стратешки подједнако важне сегменте без обзира на локацију (национална тржишта). У принципу, тражи се конзистентност у усвојеној стратегији а флексибилност у тактици, при чему до пуног изражаја долази маркетинг квалификованост предузећа. Међународни маркетинг примењује напредне технике и стратегије конкурентског позиционирања које су базирани на комбинацији ценовних и неценовних инструмената. Без наглашавања неценовних фактора конкурентности и њихове одговарајуће примене, уз одговарајућу подршку осталих фактора конкурентности, потенцијални потрошач се не може придобити и начинити лојалним.

Међународни маркетинг оријентише предузећа ка реализацији успеха на међународном тржишту. Повећава информисаност о средини и тржиштима у иностранству развијањем међународног маркетинг информационог система, као основе управљања међународним маркетинг операцијама. Развија производњу у складу са захтевима иностраних потрошачких сегмената - опслуживаних и потенцијалних. Доприноси изграђивању праксе стварања сопственог тржишног фокуса, тј. обликовања понуде не само у складу са познатим потребама и могућностима, већ и генерисања латентних тржишних могућности. Уводи савремене дистрибутивне канале у иностранству и изграђује маркетинг мрежу на дугорочнијој основи, према дефинисаним маркетинг стратегијама и програмима. Повећава степен тржишног комуницирања, а тиме и степен информисаности и мотивисаности за развој узајамно корисних пословних односа са

иностраним партнерима. Инсистира на интернационализовању потенцијала предузећа, који подразумевају и уједињавање ресурса са другим партнерима ради постизања заједнички дефинисаних циљева. На тај начин, предузеће стиче предуслове да послује на нивоу могућности које пружа тржиште. Проналажење адекватне проактивне или реактивне стратегије је олакшано уколико предузеће познаје и уважава концепт међународног алијансног маркетинга. Специфичност новог приступа међународног маркетинга у правцу афирмисања значаја алијансног маркетинга, отвара могућност бржег и успешнијег укључења у међународно пословање и за предузећа која не доминирају у одређеној делатности.

Варијабле спољног окружења су комплексније непознате величине у међународном, него домаћем маркетингу. Суштина ефикасног маркетинг приступа огледа се у претварању спољних - неконтролисаних варијабли, у унутрашње - контролисане, а пословно понашање проистиче из истраживања тих променљивих. Варијабле унутрашњег окружења треба прилагођавати факторима спољашњег окружења, а не обрнуто. Потребно је, при томе, пронаћи односе међу унутрашњим елементима, који су најбоље прилагођени циљном тржишту.

Постоји велика разлика у могућностима оријентисања на иностране операције међу различитим предузећима. У низу фактора који утичу на избор профила ангажовања предузећа у међународним маркетинг токовима, посебно се истичу:³²

- Потребна критична маса располагања релевантним ресурсима, односно величина предузећа;
- Политика предузећа у односу на стратешки значај појединих земаља или тржишта;
- Дужина временаведеног у операцијама ван матичне земље;
- Индустијска грана којој припада предузеће;
- Врста производа;
- Број и специфичност земаља у којима се послује;
- Карактеристике домицилне земље, односно специфичности националне економије одакле потиче итд.

Профил иностраних операција предузећа није дат једном заувек, већ је подложен сталним променама, у временском и садржајном смислу, услед уласка на нова тржишта, промена метода пословања на старим тржиштима и напуштања једне врсте пословних активности на старим тржиштима без предузимања осталих као замене за претходне итд. Усмеравајућа и опредељујућа улога међународног маркетинга огледа се и у домену перманентног избора оптималног метода - форме укључивања на међународно тржиште.

2.3. Процес интернационализације као услов опстанка и функционисања националне привреде и предузећа

Различит је степен и профил укључености појединих националних економија и предузећа на међународном тржишту. Економска интегрисаност, као мерило обима до ког економска активност прелази националне границе, је процес који је у глобалним

³² Јовић, М., оп. цит., стр. 35.

размерама континуирано у успону. У већини индустрија, предузећа најразвијенијих земаља су створила конкурентску предност интегрисањем пословања на домаћем и међународном тржишту, на начин да здруженим ефектима доприносе остваривању циљева. Глобализација тржишта је извршила снажан притисак на додатно интензивирање процеса интернационализације пословања. Све је присутније размишљање менаџмента, да за одрживи раст и развој није довољно ослонити се само на домаћи конкурентски простор. Интензивира се потреба дефинисања међународне маркетинг стратегије која може бити подршка остваривању стратешке мисије и дугорочних циљева и задатака, како на макро, тако и микроекономском нивоу.

Процес интернационализације значи проширење економских активности (у смислу квантитативног раста) изван националних граница. Интернационализација се односи на сарадњу између држава и предузећа. Услов опстанка и функционисања националне привреде и предузећа јесте њихово укључивање у токове међународне трговине, односно прихватање процеса интернационализације.³³ Избор одговарајуће стратегије интернационализације је кључно питање пред којим стоји највећи број предузећа, која интернационализацију схватају као неминовност у савременим условима пословања.

У потрази за разлозима зашто је све већи број компанија одлучио да иде у интернационализацију у последњој деценији, налазимо четири главне покретачке снаге:³⁴

- Релативну засићеност многих тржишта у веома индустријализованим земљама, која изазива озбиљна ограничења за локални развој;
- Технолошке промене, које су у великој мери олакшале комуникацију и пренос знања преко националних граница;
- Повећање конкуренције, на локалном нивоу као и на међународном плану, која присиљава компаније да глобализују своју перспективу пословања;
- Набавке ресурса, где год се чине најдоступнијим.

Стимулансе и мотиве интернационализације можемо класификовати на екстерне и интерне. Екстерни стимуланси представљају шансе и опасности које из окружења делују на менаџере, да реагују и прошире своју делатност на нова тржишта. Обично је реч о државним програмима који подржавају међународне активности, па чак и политичким притисцима, недовољним поруцима, понудама из иностранства, неатрактивном домаћем тржишту, реаговању на конкуренцију и сл. Интерни стимуланси се углавном односе на потребе и могућности предузећа да унапреде своје пословање. По правилу су значајнији за комплексније укључивање у токове међународног маркетинга. Постојање неискоришћених капацитета и способности фирме, угледање на друга домаћа предузећа, смањење тржишног учешћа на неком тржишту, постојање прекомерних залиха, потреба за расподелом ризика, недостатак обртног капитала који се може обезбедити кроз укључивање у међународне операције, као и повећање трошкова по јединици производа, неки су од карактеристичних примера овог типа стимуланса. У зависности од односа

³³ Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 14-15.

³⁴ Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006, pp. 28-29.

интерних и екстерних стимуланса практично ће се реализовати конкретне међународне активности и степен укључености у међународно пословање.

Када укључимо додатну димензију у ову класификацију и допунимо је односом менаџмента према планирању будућих активности предузећа, то јест реактивно-проактивним мотивима, добијамо продубљену анализу мотива за интернационализацију, презентирану на слици 3.

Слика 3. Мотиви за интернационализацију



Извор: Wild, J., Wild, K., Han, J., *International Business*, Pearson Education, New Jersey, 2003, p. 9.

Посебно је интересантно додатно образложити проактивне мотиве интерног и екстерног карактера. Маркетиншки оријентисане фирме би по природи усвојене оријентације, требало да су проактивне - да траже нове могућности раста, да препознају и експлоатишу шансе у окружењу, уместо да су оријентисане на реговање на тржишне изазове и опасности које пословање доноси.

Лична сатисфакција руководица; Вероватно један од најважнијих разлога зашто компаније предузимају скок у непознато, је лична сатисфакција менаџера. Мада добар део економске теорије настоји да минимизира утицај личних интереса доносилаца одлука, све више постаје јасно колико је лична сатисфакција менаџера снажна водиља интернационализације.

Нарочито у мањим и средњим фирмама овај међународни предузетнички дух је важна мотивација. Такође и у већим компанијама напори руководства у правцу интернационализације могу резултирати у вишем статусу и бржем напредовању на послу.

Економија обима (*economies of scale*); Међународна експанзија је често најбржи начин да се повећа продаја. У оним гранама где постоји значајан простор за

искоришћавање економије обима, пораст производње може утицати на трошкове по јединици и тако повећати конкуритивност компаније, како на домаћем тако и на међународном тржишту.

Економија обима, коју дозвољава интернационализација, се не остварује само у области производње, већ може бити реализована и у свим другим функцијама.

Економија ширине (*economies of scope*); Чак и када економија обима не може бити реализована, због тога што интернационализација компаније може захтевати прилагођавање многих ресурса локалним условима, постоје и друге уштеде на бази производње различитих типова производа за страна тржишта. Ове врсте уштеда могу бити остварене и ако компанија користи њене постојеће ресурсе, вештине и технологије за стварање нових производа, или услуга за страна тржишта.

На пример, фирма може ући на страна тржиште да још више капитализује од њеног постојећег маркетинг *know-how*, њене марке, њеног производа или њених услуга.

Учење; Неопходност да се развију нове вештине и знања, као претпоставка успеха на страним тржиштима, може такође бити корист од интернационализације, ако те вештине и знања могу бити трансферисане на домаће тржиште.

За неке фирме учење на бази могућности које се нуде на страним тржиштима, представља један од примарних мотива интернационализације.

Могућности за повећање обима продаје; Интернационализација је атрактивна не само због продаје уз прихватљиве трошкове која се нуди на страним тржиштима, већ и због обима продаје који се може остварити. Ако су потенцијалне економије обима и/или ширине за компанију велике, онда је оправдано ићи на освајање страних тржишта, чак и у случају да се послује на ивици рентабилитета.

Другим речима, раст обима продаје може бити једнако важан мотив за интернационализацију, као и раст профита.

Опслуживање интернационалних потрошача; Интернационални потрошачи настоје да набављају исти производ или услугу независно од земље порекла. На пример, произвођач аутомобила који има фабрику у иностранству, обично тражи од његовог снабдевача компонента да снабдева и његову фабрику у иностранству. Интернационална фирма такође настоји да ради са истом пропагандном агенцијом у свим земљама у којима оперише.

Компаније које се не интернационализују према потребама својих потрошача, често ризикују да изгубе важне клијенте.

Предности локације; Страна тржишта нуде више него што су само продајне могућности. Друге земље могу имати специфичне локалне ресурсе, на пример: људе, физичку инфраструктуру, образовну и истраживачку инфраструктуру, владину подршку, природне ресурсе, географске и климатске услове итд.

Коришћење ових, релативно имобилних ресурса водило би значајном побољшању у погледу трошкова и/или квалитета фирминих производа.³⁵

Праћење конкуренције; Успеси конкурентских фирми на међународном тржишту, такође могу мотивисати предузећа на интернационализацију. Конкуренти на

³⁵ Ђорђевић, М., оп. цит., стр. 154.

овај начин могу остварити додајне приносе које ће инвестирати у истраживање и развој производа и процеса, студиознију обраду тржишта и сл. и на тај начин осигурати и поспешити конкурентску способност (слика 4.).

Слика 4. Мотиви и разлози међународних тржишних активности



Извор: Hill, W., Rieser, I., *Marketing Management*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1990, p. 46, цит. у: Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац и Призма, Крагујевац, 1999, стр. 617.

Оваква тржишна ситуација често доводи до тога да предузеће не може успешно парирати конкурентима, који постају доминантни и угрожавају не само раст и развој, већ и сам опстанак предузећа.

Имајући у виду предмет и циљ ове дисертације, подела мотива или фактора интернационализације на мотиве привлачења (*pull*) и избацаивања (*push*) је посебно релевантна. Фактори привлачења представљају атрактивне карактеристике појединих тржишта, које мотивишу предузећа да проширују своје активности управо на та тржишта. Фактори извацаивања су ограничења са којима се предузећа сусрећу на одређеном, на пример домаћем тржишту и они их мотивишу да развијају бизнис ван граница домаћег тржишта. Са макроекономског аспекта, ови фактори делују у смеру одвраћања од улагања у домаћи бизнис и то како за домаћа, тако и страна предузећа. Поједини аспекти сложеног деловања и интеракција ових фактора (политичких, социјалних, економских, културних утицаја, конкурентске структуре и сл.) детаљније ће бити образложени у поглављу посвећеном утицају појединих димензија националног пословног окружења на пословање предузећа.

Предузећа се суочавају са шест кључних одлука у међународном маркетингу:³⁶ разматрањем глобалног маркетиншког окружења, одлуком о уласку на међународно тржиште, одлуком о томе на која тржишта ући, одлуком о начину уласка на тржиште, одлуком о маркетинг програму, одлуком о организацији маркетинга. Слика 5. истовремено приказује и

³⁶ Kotler, P., Wong, W., Saunders, J., Armstrong, G., оп. цит., стр. 213.

ток процеса стратегијског одлучивања у међународном маркетингу. Поред одговарајућег садржаја, у овом процесу је битан и презентирани редослед појединих фаза.

Слика 5. Главне одлуке у међународном маркетингу

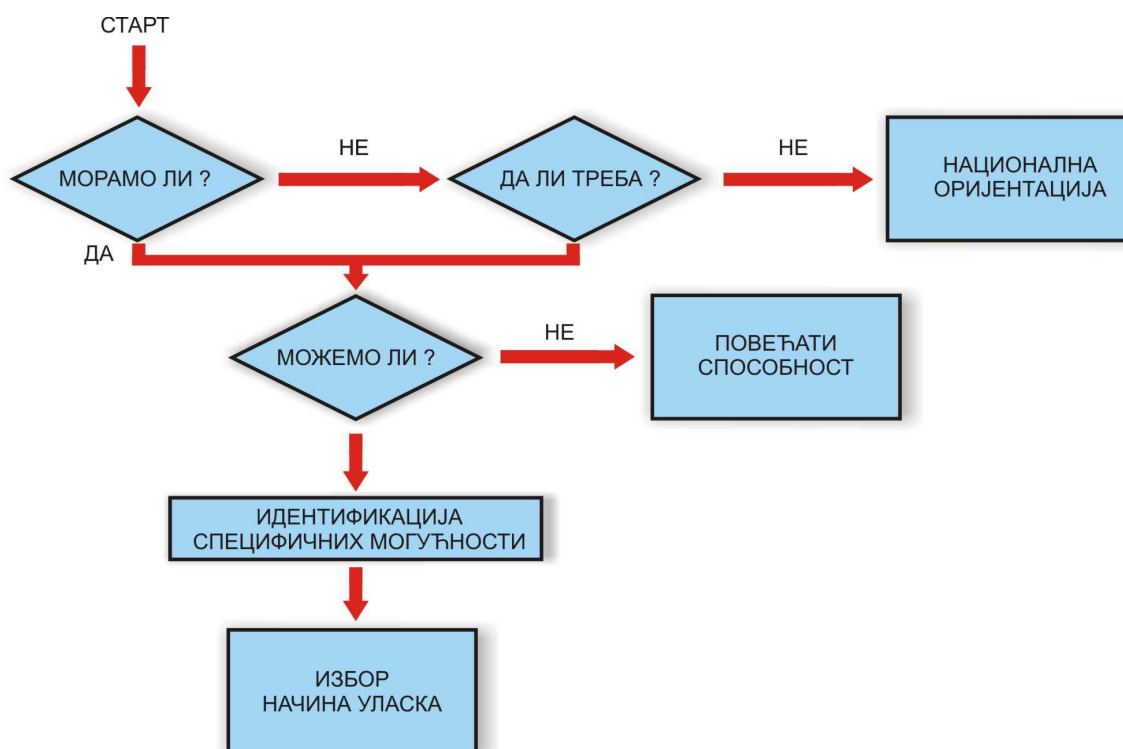


Извор: Kotler, P., Wong, W., Saunders, J., Armstrong, G., *Principles of marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2005, p. 213.

Да би успешно пословале на међународном тржишту, компаније морају имати широку перспективу тржишта и предузети активности неопходне за потпуно разумевање међународног маркетинг окружења. Поред познавања карактеристика међународног трговинског система, неопходно је и проучити економије земаља које су потенцијална циљна тржишта. Такође и остале елементе националног пословног окружења - политичког, правног, културног и сл.

На основу резултата истраживачких активности, врши се оцена појединих сегмената међународног окружења. У складу са способностима предузећа, доноси се одлука о томе да ли проширити пословање на међународни ниво, или не (слика 6.). Специфично за актуелне услове пословања је то, што је све мање актуелна дилема - интернационализација или не. Акцент је у тражењу одговора на питања када, како и где компаније треба на наступе на међународним тржиштима.

Слика 6. Процес одлучивања о томе да ли наступати на међународним тржиштима



Извор: Peter P., Donnelly J. (1997), *A Preface to Marketing Management*, "The McGraw-Hill", Boston, p. 242.

Пре изласка на међународно тржиште, компанија би требало да дефинише своје међународне маркетиншке циљеве и политике. Они, између осталог, треба да пруже одговоре на питања која је жељена вредност прихода на страним тржиштима, у колико и којим типовима земаља се жели пословати и којој брзином се ширити. Као један од кључних показатеља у овој фази одлучивања, може се користити процена могуће стопе приноса на сваком појединачном тржишту. Процена обухвата следећих пет корака:

- Процена актуелног тржишног потенцијала;
- Предвиђање будућег тржишног потенцијала и ризика;
- Предвиђање продајног потенцијала;
- Предвиђање трошкова и профита;
- Процена стопе приноса од улагања. Она би требало да буде довољно висока да покрије уобичајени циљни принос од улагања предузећа и ризик несигурности наступа у конкретној земљи.

У следећој фази потребно је утврдити најбољи начин уласка на одабрана тржишта. Основни стратегијски модалитети у овом контексту су:

- Извоз;
- Заједничко улагање;

➤ Директно улагање.

Одабрани модалитет уласка битно ће одредити обавезе и ризик предузећа, али и могућност контроле и потенцијалну профитабилност.

Следи одлучивање о маркетинг програму, односно о комбинацији појединих инструмената маркетинга (маркетинг миксу): производу, цени, дистрибуцији и промоцији. Програм мора бити пажљиво испланиран за свако инострано тржиште, укључујући и одлуке везане за степен стандардизације или његовог прилагођавања локалним условима.

На крају се одлучује о организационој структури која би требало да допринесе ефикасном и ефективном спровођењу изабране стратегије. Организациона структура мора одговарати карактеристикама међународног окружења, посебно његових циљних сегмената. У овом домену предузећа најчешће формирају организациону јединицу за послове извоза, која се развија са растом обима и садржаја међународних пословних активности, најпре у одсек за обављање међународних послова и на крају у глобалну организацију.

Процес интернационализације можемо анализирати уз помоћ фазног приступа, у ком свака следећа фаза значи виши степен интернационализације. У међународном маркетингу, широко је прихваћен модел развоја интернационализације предузећа у четири фазе:

- Етноцентрична оријентација;
- Полицентрична оријентација;
- Региоцентрична оријентација;
- Геоцентрична оријентација.

Етноцентрична усмереност предузећа произилази из третирања међународних активности као додатних, којима се жели остварити одређени допринос повећању домаћег прихода. Национално тржиште је претежно подручје деловања, а пословање са иностранством је само је секундарна активност и посматра се као продужетак домаћег пословања. Предузеће усмерава своје тржишне активности и послује без тржишних истраживања и прикупљања потребних информација.

Код полицентричне оријентације предузеће прати и истражује страна тржишта и прилагођава сваком од њих свој маркетиншки програм. Међународно тржиште посматра као мноштво засебних националних тржишта. Један део својих активности преноси на организационе целине у иностранству. Уважава се став да филијале лоциране у другим државама треба да се ослоне на локалне кадрове, који најбоље познају локалне услове пословања. Такви делови предузећа имају висок степен самосталности и нису међусобно повезани у затворени састав пословања групе. Најчешће се на нивоу целог пословног система централизује само функција финансијске контроле.

Региоцентрична предузећа су усмерена не регионална светска тржишта. Траже прилике за координиране и по могућности концентрисане маркетиншке програме унутар једне географски и културно хомогене регије. Филијале у иностранству су самосталне у

пословању, а менаџмент је локални. Често се ствара регионална управљачка структура која је задужена за координацију пословања организационих делова предузећа унутар регије, док се у земљи матици задржавају само поједине стратешке функције.

Геоцентрична предузећа следе пословне циљеве повезујући светске ресурсе са могућностима светског тржишта. Њени менаџери потичу из целог света, а регионални штабови се лоцирају где год је критична акција.³⁷ Континуирано се траже могућности за набавку, производњу и маркетинг координацију и стандардизацију на тржиштима широм света, независно од државних граница. За јачање конкурентске предности, она користе пре сличности него разлике међу земљама. Организациони делови у иностранству су самостални и равноправно са матичним предузећем учествују у пословању, управљању и доношењу одлука. Код овакве оријентације губи се значај појма "страно тржиште", јер је тржиште једно - светско.

Ради потпунијег сагледавања различитих међународних тржишних оријентација предузећа, корисно и могуће је ићи и у њихово детаљније разграничавање, на следећи начин:³⁸

- У оквиру етноцентричне оријентације значајно је разликовати етноцентричну производну, од етноцентричне маркетиншке политике. Оне могу, али и не морају да се поклапају (јапанске компаније се врло често понашају етноцентрично у својој производној оријентацији, али се врло често понашају полицентрично у својој маркетиншкој оријентацији).
- У оквиру полицентричне оријентације могуће је правити разлике између активне варијанте, која се заснива на планском и стратегијском приступу и пасивне варијанте, која се заснива на наметнутом и изнуђеном приступу.
- У оквиру наднационалне (региоцентричне и геоцентричне) оријентације, могуће је разликовати посредну варијанту - помоћу кооперативних аранжмана, транснационалног повезивања и заједничких улагања, као и непосредну варијанту - помоћу сопствене и самосталне интернационализације производног процеса.

Процес интернационализације није увек еволутивни процес. Интернационализација се, наиме, не одвија увек унапред, према презентираним или неким другим фазама. У међународном маркетингу су се афирмисали и други приступи интернационализацији. У зависности од специфичних карактеристика окружења у ком предузеће послује, структуре гране, усвојене стратегије маркетинга и сл., присутне су пословне ситуације када се иде и уназад, када се прескачу неке од фаза, или привремено чак и одустаје од међународних пословних активности. Приметна је све интензивнија склоност предузећа ка што директнијим и што бржим стратегијама и моделима уласка на међународна тржишта.

³⁷ Сенић, Р., оп. цит., стр. 618.

³⁸ Ракита, Б., оп. цит., стр. 25.

Један од приступа који се афирмисао у теорији и пракси процеса интернационализације је матрични приступ. Битна одредница овог приступа је да предузећа могу користити пословне везе и односе као добру платформу за директнију интернационализацију сопствених активности. Изграђене међународне мреже пословних односа могу да послуже као механизам или посредник, који ће лакше увести предузеће на ново страно тржиште. Поред тога сведоци смо и постојања феномена стартно интернационализованих компанија - компанија које се рађају као глобалне и које имају стартну глобалну визију. Присутне су посебно у глобализованим индустријским секторима, повезане са постојањем глобализованих мрежа у које се ова предузећа често директно укључују, а често се могу везати за међународно власништво и менаџмент и иновативне производе и услуге.

2.4. Улога маркетинг искуства и знања у успешној интернационализацији предузећа

Упоредо са растом значаја међународних трансакција расте и улога међународног маркетинга. Маркетинг концепт омогућава предузећима схватање промена у окружењу и држање корака са њима. Он је кључ за ефикасну адаптацију тим променама. Проблеми интернационализације, глобализације и глобалног маркетинга су у последње две деценије били у фокусу влада појединих националних економија, истраживача и пословних људи. Ове реалности, међутим, нису биле у довољној мери присутне и уважене код нас. За осигурање сопственог опстанка и дугорочног развоја, домаћа предузећа су упућена на што хитније започињање процеса комплексног повезивања са великим међународним компанијама. Само она која буду своје пословање подредила међународним мерилима и засновала га на маркетиншком приступу, имају шансе за успех у актуелном пословном окружењу.

У процесу интернационализације све је више изражена тенденција примене глобалне концепције међународног маркетинга. Глобално усмерење не значи обавезу да предузеће наступа на свим тржиштима у свету. Оно, пре свега, означава ширење хоризоната предузећа како би се пословне могућности пронашле на нивоу света као целине. И при овакој оријентацији предузеће је суочено са одлуком о избору тржишта на којима ће наступати. Тај избор је у доброј мери предодређен расположивим потенцијалима и утврђеним циљевима. Битно је разумети и то, да глобализација није повезана са величином предузећа. Да величина није препрека предузећу да постане глобално, показују бројни примери средњих и малих предузећа које успешно експлоатишу потенцијале овакве оријентације. Битно обележје глобалног предузећа је лоцирање пословних ресурса на она подручја светског тржишта, чији су потенцијали за раст и развој најповољнији. На тај начин глобализација прожима целокупно пословање предузећа и омогућава му коришћење конкурентских предности на глобалном нивоу.

Процес интернационализације је уско повезан са применом концепције маркетинга. Прихватање ове концепције је битан услов успешне интернационализације. Без обзира на

степен интернационализације пословања, предузећа мора одржавати висок степен маркетинг оријентације. Сегмент маркетинг теорије и праксе који се посебно интензивно развијао последњих деценија, је међународни маркетинг.

Да би се постигао успех у "уметности" међународног маркетинга потребно је бити чврсто утемељен на његовим научним аспектима. Тек тада ће индивидуални потрошачи, доносиоци политичких одлука и пословни руководиоци бити у могућности да укључе међународни маркетинг у своје размишљање и планирање.³⁹

И сам концепт маркетинга је током последњих тридесет година претрпео значајне трансформације - проширен је, продубљен, редефинисан и репозициониран. Промене у окружењу које детерминишу појачану потребу за интернационализацијом, утичу и на развој теорије и праксе маркетинга. Слика 7. приказује како утицаји из макро окружења и промене на различитим нивоима економије, индустрије, тржишта и потрошача, утичу на развој маркетинг теорије и праксе. Због непосредне везе са тржиштем и догађајима на њему, функција маркетинга је посебно оптерећена прилагођавањем овим променама. Познавање ових и будућих промена неопходна је помоћ организацијама, да предузму проактивне одлуке у турбулентним временима. Знања о овим дешавањима у прошлости могу да помогну у анализи и будућем развоју у маркетингу, као и да пруже помоћ организацијама да се припреме за будућност.

Маркетинг је применљив у свим условима спољног окружења, укључујући и времена непостојања јасно изражених компонентни тржишне економије. Омогућава решавање једног од кључних проблема у практичном деловању многих компанија - успостављање баланса између жеља потрошача за максимизирањем сопствених користи у процесу реализације тржишних трансакција и потреба власника за профитом, али и интереса осталих стејкхолдера. Проблем је могуће превазићи на начин који се обично налази у повећању степена оспособљености и маркетинг компетентности целокупног тима менаџера компаније, а посебно топ менаџмента. Његово решавање се не сме везивати само за маркетинг функцију и маркетинг менаџере предузећа.

Маркетинг знања и вештине су веома важни у спровођењу маркетинг концепта. Једна од кључних функција маркетинг одељења, такође, је регрутовање и одабир запослених који поседују одговарајућа знања и вештине. Неопходне способности менаџмента предузећа за успешно управљање међународним пословним операцијама, различите су од способности потребних за домаће пословање. Због тога се мора неговати

Слика 7. Промене окружења и њихов утицај на развој теорије и праксе маркетинга

³⁹ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, South-Western, Mason, Ohio, 2002, p. 5.



Извор: Thomas, J., Gupta, R., *Marketing Theory and Practice: Evolving through Turbulent Times*, Global Business Review, Vol. 6, No. 1, 2005, p. 97.

међународни профил менаџера и инсистирати не на формалном, већ на стварном и употребљивом знању. Развијати и неопходне вештине потребне за успешно реализовање стратегије интернационализације.

Маркетиншко знање и искуство свакако спадају у ред фактора који битно повећавају вероватноћу успеха укупног међународног пословања предузећа. Може се рећи да међународно афирмисана, а посебно глобална предузећа, своју стратегију развоја заснивају доминантно на маркетингу и имају иза себе респектабилно маркетиншко искуство.

Илустративан преглед потребних знања и вештина маркетинг менаџера, довољно широко дефинисан а истовремено јасан, заснован на резултатима емпиријских истраживања, презентира се у табели 4.

Претходно маркетиншко искуство и маркетиншко знање омогућују рационалну пословну оријентацију и значајну претпоставку за избор правих путева међународне пословне експанзије. Међутим, они не могу бити супститут за познавање међународног тржишта. Потпуније повезивање предузећа са тржиштем и ширим окружењем у коме послује, обезбеђује се информацијама које се креирају у оквиру међународног маркетинг информационог система (ММИС). Системски приступ управљању овим информационим токовима, поред комбиновања емпирије са максималним коришћењем теорије, налаже и креативност и прагматичност. Анализом интерних извештаја који постоје или се креирају у оквиру самог предузећа, добијају се информације о маркетиншкој продуктивности или ефикасности, као односа продаје или профита спрам маркетиншких улагања у одређену област пословања. Маркетиншким обавештавањем врши се скенирање, тј. стално надгледање, праћење или снимање окружења. Ефикасно функционисање ММИС налаже и развој алата (статистичких и информатичких) који помажу менаџерима маркетинга при доношењу одлука. У оквиру подсистема истраживања тржишта, опортуну је интензивније користити могућности које пружају експлоративна истраживања. Основна сврха овог типа истраживања јесте да се стекне бољи увид у природу маркетиншког проблема - што је често неопходно код доношења одлука везаних за процес интернационализације. Овим истраживањима, која су мање формална, спроводе се на мањем узорку и сл., у односу на стандардна тржишна истраживања, можемо уз релативно ниске трошкове доћи до задовољавајућих информација, које усмеравају даље одлучивање. Посебно релевантне информације могу се добити истраживањем досадашњих искустава - што подразумева и вођење краћих разговора са продавцима, велетрговцима, експертима и другим лицима која су више упозната са маркетиншким проблемом који је предмет истраживања, али и анализом одабраних случајева, при чему се обично бирају најбоља, али и лоша искуства из праксе.

Фирме су имале значајне користи од глобалне маркетинг експанзије. Са ширењем тржишта, освојиле су и много више клијената. Предузећа на међународном тржишту производе више и послују ефикасније од конкурената који опслужују само домаће

Табела 4. Неопходна знања и вештине за маркетинг менаџере

ЗНАЊА	ВЕШТИНЕ
Стратешки маркетинг	Способност стратешког размишљања
Маркетинг комуникације	Лидерске вештине
Бренд менаџмент и менаџмент производа	Широка свест и разумевање бизниса
Понашање потрошача	Организационе вештине
Иновације и развој нових производа	Фокусираност на услуге купцу
В2В маркетинг	Интерперсоналне вештине
Обликовање цена	Вештине писане комуникације
Маркетинг услуга	Способност спровођења промена
Истраживање и анализа тржишта	Вештине планирања
Лична продаја и менаџмент продаје	Вештине решавања проблема
Директан маркетинг	Независно расуђивање
Интернет маркетинг	Вештине преговарања
Друштвена и етичка питања у маркетингу	Вештине менаџмента продаје
Међународни и извозни маркетинг	Вештине усменог комуницирања
Маркетинг логистика/дистрибуција	Способности за рад под притиском
Малопродајни маркетинг и менаџмент	Флексибилност и прилагодљивост
	Мултидисциплинарна перспектива
	Способност креативности
	Свест о етичким питањима
	Аналитичке вештине

Извор: Gray, B., Ottesen, G., Bell, J., Chapman, C., Whiten, J., *What are the essential capabilities of marketers?* Marketing Intelligence&Planning, Vol 25, No. 3, 2007, pp. 289-290.

тржиште. Као резултат тога, међународне компаније истовремено остварују ниже трошкове и већи профит у земљи и иностранству. Диверсификација тржишта и стабилност које проистичу од независности фирме од било ког одређеног тржишта, доносе и друге позитивне ефекте. Фирме такође уче од својих конкурената, њихови менаџери постају осетљивији и прилагодљивији на различите средине и на тај начин су припремљенији за промене. Поред тога, они се могу регрутовати и развијати из редова најбољих талената из

свих националности. Кумулативни ефекат ових димензија је велики. Истраживање је показало да фирме свих величина и у свим индустријама које су укључене у међународни маркетинг, надмашују своје колеге који опслужују стриктно домаће тржиште. Њихова продаја расте више него дупло брже и зарађују знатно виши принос на капитал и имовину.⁴⁰

⁴⁰ Czinkota, M., Ronkainen, I., *An International Marketing Manifesto*, Journal of International Marketing, Vol. 11, No. 1, 2003, p. 14.

3. НЕОПХОДНОСТ ПОТПУНЕ И АДЕКВАТНЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА У МЕЂУНАРОДНОМ ПОСЛОВАЊУ ДОМАЋИХ ПРЕДУЗЕЋА

3.1. Утицај одлука у стратегијском маркетингу на тржишну позицију предузећа

Садржајно укључивање у међународну конкурентску утакмицу, представља за предузеће одлуку стратегијског карактера. Ова одлука има фундаменталан и дугорочан утицај на фирму, њене операције и профилисање менаџмент токова и процедура. Стратегијски маркетинг, као релативно ново подручје маркетинга, заснован је на теорији и пракси стварања и спровођења маркетинг стратегија. Актуелне промене у пословној средини захтевају стратегијски маркетинг, што претпоставља континуирано истраживање и преиспитивање тржишних могућности и прилагођавање понуде предузећа.

Последњих 20-ак година афирмише се значај стратегијског приступа у маркетингу. Ово је значајан помак у еволуцији маркетинг мисли и његова суштина се своди на померање фокуса маркетинга са потрошача, ка потенцирању значаја изазова који долазе из спољног окружења. Наиме, да би предузеће било успешно, неопходно је да познаје потрошаче у ширем контексту, који укључује познавање политике владе и регулативе, као и економске, социјалне и политичке факторе и појаве које утичу на тржишна кретања.

Традиционална парадигма доминантне оријентације на задовољавање потреба потрошача, често занемарује неопходност конкурентске оријентације. За нове, стратегијске улоге маркетинга, критеријум су доприноси стварању конкурентске предности. Само оријентација на задовољавање потреба потрошача, није довољна за конкурентску предност. И на изабраном тржишном сегменту, производ мора бити тако позициониран, да представља већу вредност за купца од конкурентских производа. То су области сегментације тржишта и позиционирања производа где су, с обзиром на изворне постулате маркетинг концепције, улоге маркетинга и најзначајније.⁴¹

Још једна битна промена је омогућила померање ка фаворизовању стратегијског концепта у маркетингу. Ова промена се односи на маркетинг циљеве - уместо профита, на првом месту се налази корист за партнерске факторе компаније (*stakeholders*). И поред тога што је потрошач и даље на првом месту међу партнерским факторима, један од кључних задатака стратегијског маркетинга је да створи профит који ће бити извор средстава за инвестирање у бизнис, али и за награђивање акционара и руководне структуре. У суштини овде је реч о стратегијском менаџмент приступу, који интегрише маркетинг са осталим менаџмент функцијама. Профитабилност није запостављена у стратегијском концепту маркетинга, али се на њу гледа примарно као на кључно средство у стварању користи за партнерске факторе фирме.

Сврха стратегијског маркетинга је да се обликују и преобликују послови предузећа и производа, тако да се оствари циљна добит и раст. При том се имају у виду три подручја:⁴²

⁴¹ Ђорђевић, М., *Стратегијски маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1994, стр. 24.

⁴² Милисављевић, М., *Стратегијски маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 30.

- Прво, управљање пословима као инвестиционим портфолиом. Сваки посао има свој потенцијал добити и извори предузећа би требало да се алоцирају сходно томе;
- Друго је адекватна процена сваког посла, разматрајући стопу раста тржишта, позицију предузећа и остварену усклађеност са тржиштем;
- Треће је избор стратегије наступа на тржишту.

У тржишном деловању предузећа, акценат у стратегијском маркетингу је на синергији међу различитим организационим деловима предузећа, како хоризонтално тако и вертикално. Нужно је понуду предузећа (комбинацију инструмената маркетинга) посматрати као систем који комбинује делове који су у међусобној динамичкој интеракцији. Остваривањем позитивне синергије, одговарајућа комбинација инструмената маркетинга у понуди водиће додајној ефикасности и/или ефикасности.

Процес стратегијског маркетинга се одвија у склопу процеса стратегијског менаџмента предузећа. И сам стратешки менаџмент приступ је значајно еволуирао у последње две деценије, обогаћујући маркетинг праксу, пре свега, новим профилима међукомпанијског повезивања, који се одвијају у различитим правцима, са различитим интензитетом и садржајима. Битно је напоменути и то, да све више долази до конвергенције маркетинга и стратегије. Све теже је раздвојити маркетинг (шта потрошачи желе) и стратегију (шта предузеће ради).

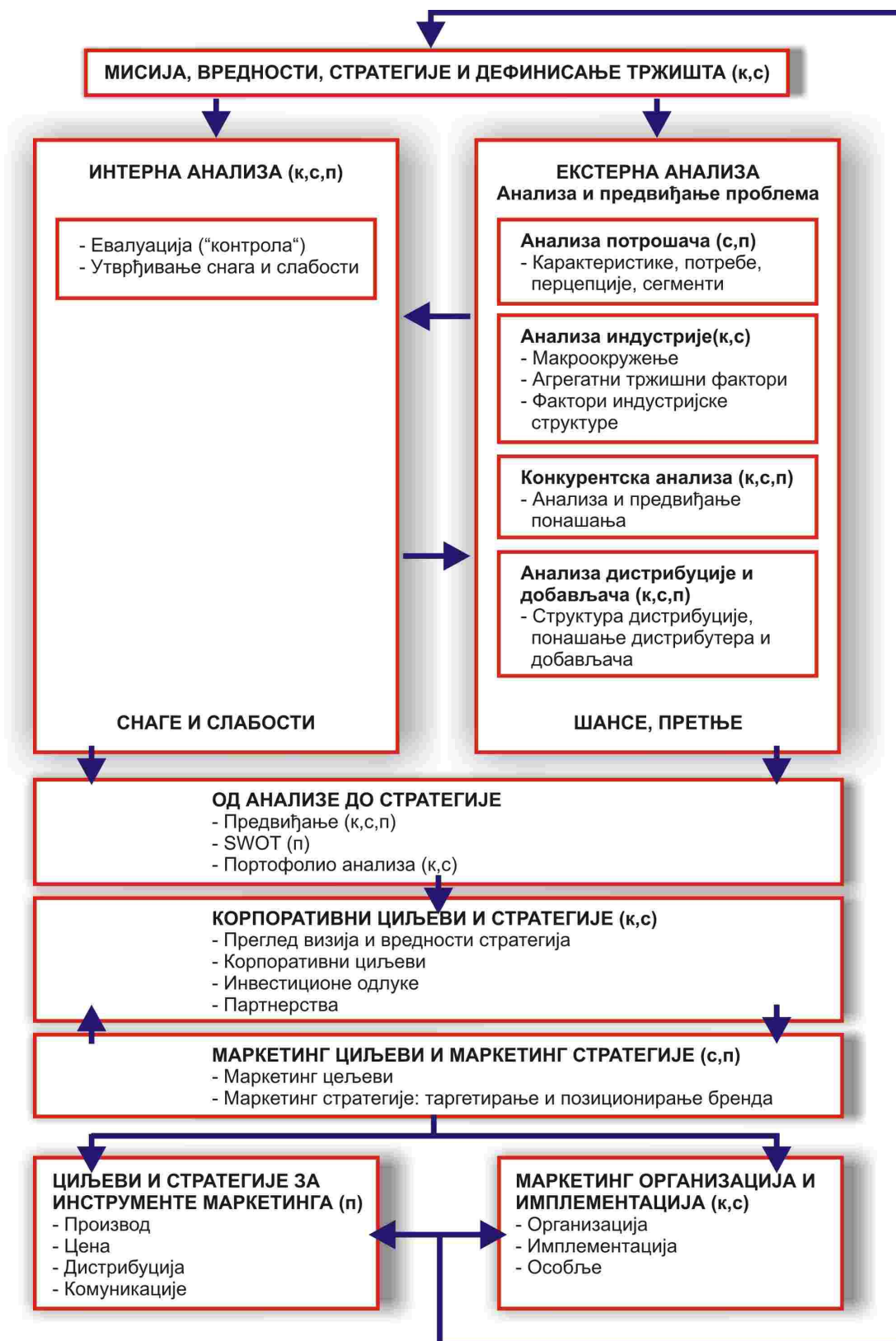
Маркетинг филозофија почетком двадесет првог века, фокусирана је на две главне теме: вредност за потрошаче и вредност брэнда. Слика 8 указује на кораке које би компанија требало да предузме у процесу стратегијског планирања маркетинга. Поред тога, указано је и на ком нивоу у компанији се сваки корак примењује (ниво компаније, стратегијске пословне јединице - СПЈ, производа).

Општа организација процеса је следећа: комбинација екстерне анализе (анализе окружења) и интерне анализе (анализе предузећа и брэнда), чине основу за формулисање циљева и стратегије. Циљ екстерне анализе је да пружи увид у могућности и претње које се могу очекивати. Најважнији циљ интерне анализе је да се утврде компанијске снаге и слабости. Комбинација шанси и претњи, снага и слабости, су форме улаза за фазу у којој се бира стратегија.⁴³

Резултат процеса стратегијског планирања маркетинга, је **маркетинг план**. Маркетинг план је основни инструмент у усмеравању укупног маркетинг напора. Он је битан на два нивоа - стратегијском (тежиште је на дефинисању циљних тржишта и понуде вредности) и тактичком (дефинишу се начини коришћења инструмената маркетинг микса). Поред тога што у наредном планском периоду служи као смерница за процену

Слика 8. Процес стратегијског планирања маркетинга

⁴³ Alsem, K., *Strategic Marketing: An Applied Perspective*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 22.



Нивои: к - компаније; с - стратегијске пословне јединице; п-производа

Извор: Alsem, K., *Strategic Marketing: An Applied Perspective*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 21.

остварених резултата, он такође испуњава и комуникативну улогу: сви у компанији се могу упознати са одабраним планским правцима компаније и начинима како намерава да оствари изабране циљеве.

Ситуациона анализа не може бити квалитетно извршена, ако немамо **дефинисано тржиште компаније**. Без идентификације граница тржишта не може се израчунати тржишно учешће, идентификовати конкуренти и сл. Да би те границе утврдили, морамо најпре дефинисати **мисију** компаније. Сврха или мисија мора бити усклађена са постојећим потенцијалом предузећа, али и са антиципираним правцима развоја. Из перспективе позиционирања (суштине маркетинг стратегије) такође је важно знати које су **вредносне стратегије компаније**. Позиционирање бренда, на пример, не сме бити у сукобу са том стратегијом.

Интерна анализа почиње са питањем: Које резултате смо до сада остварили? Жељени резултати (циљеви) се морају анализирати и ова фаза у суштини почиње "контролом" - евалуацијом постигнутих резултата у претходном процесу стратегијског планирања - тј. досадашње стратегије. Стиче се почетни утисак о томе где проблеми могу да леже. Пожељно је да се анализа резултата стратегије и циљева врши што је могуће детаљније. У наредном кораку потребно је испитати дејство интерних фактора на развој нове стратегије. За ову намену утврђују се предности и слабости компаније, стратегијских пословних јединица, производа и осталих елемената маркетинг микса. Неопходно је уважити, што је више могуће, перспективе циљног тржишта. Снаге и слабости се утврђују у односу на конкуренте. Ако снаге могу да се преведу у додатну вредност за потрошаче, то је кључ за постизање одрживе конкурентске предности. Уколико слабости прете да створе стратешке проблеме, интерним побољшањима или сарадњом са конкурентима, треба благовремено реаговати.

Анализа потрошача, поред осталог, служи као извор података и за остале фазе ситуационе анализе. Можемо је окарактерисати као језгро читаве ситуационе анализе. Због тога на слици постоје директне и повратне везе ове анализе и осталих сегмената **екстерне анализе**, са интерном анализом. Централна идеја маркетинга и јесте, да се компаније фокусирају на стварање оптималних вредности за потрошаче. Одржавање сталног осећаја за циљне потрошаче, зато је од суштинског значаја. Обухватна анализа потрошача, поред постојећих, треба да укључи и анализу потенцијалних потрошача. Специфичнији циљеви за анализу потрошача се добијају увидом у атрибуте потрошача (Ко су наши потрошачи? Могу ли да се сегментирају? Који потрошачи су најпрофитабилнији?), потребе (значај општих и конкретних атрибута производа) и перцепције (Како доживљавају компанијине производе и производе конкурената?). Анализа потрошача се спроводи за читаво тржиште (ниво СПП), као и за појединачне сегменте и производе (ниво производа).

Циљ **анализе индустрије** је да се идентификују потенцијалне могућности и претње, посебно из макро окружења - прво анализирамо целу индустрију, па затим настављамо анализом појединих интересних група у њој, укључујући конкуренте, дистрибутере и добављаче. Други циљ ове анализе је да се разуме атрактивност тржишта,

која има јак утицај на циљеве и инвестиције које се одређују за сваку СПЈ. Три категорије фактора се анализирају:⁴⁴

1. Фактори макроокружења, као што су социјално-културни и политички развој.
2. Агрегатни тржишни фактори, на пример, величина и развој тржишта.
3. Фактори који се односе на индустријске структуре, као што су интензитет конкуренције и снага дистрибутера.

Посебно је важно да се добије увид у будућу атрактивност тржишта, те би требало укључити и покушаје предвиђања. У контексту несигурности у спољној средини, препоручљиво је дефинисати сценарије у овом кораку, на пример сценарије у погледу фактора у макро окружењу, као што је економска ситуација. Анализа структуре индустрије се врши и за цело тржиште - на компанијском нивоу, али се она одвија, пре свега, на нивоу СПЈ. Поред тога, компанија може да истражује и атрактивност појединих тржишних сегмената.

Циљ **анализе конкурената** је да се добије увид у вероватно будуће понашање, као и предности и слабости најважнијих конкурената компаније. Познавање будућег понашања конкурената доводи до разумевања потенцијалних могућности и претњи. На основу снага и слабости својих конкурената, компанија може да идентификују своје релативне снаге и слабости. Анализа конкурената може се извршити на свим нивоима (компанијском, нивоу СПЈ и нивоу производа). Анализа конкурената прима неколико врста улазних информација од анализе потрошача (на пример, идентификација конкурената и њихових снага и слабости).

Због растуће моћи у каналима промета, **дистрибутери** представљају све значајнију интересну групу за произвођаче. Постаје све важније ући у партнерство са дистрибутерима и на пример, развијати концепт заједничког управљања групом производа (менаџмент категорије производа).

Анализа дистрибуције се одвија на три нивоа: на макро нивоу - фокус је на структури дистрибуције; на мезо нивоу - фокус је на расподели моћи у оквиру једне групе дистрибутера, као што су малопродавци и на микро нивоу - у жижи је понашање индивидуалних дистрибутера. У овој фази информације из анализе потрошача, о њиховом понашању у куповини и задовољству са малопродавцима, могу бити интегрисане са подацима добијеним у самој анализи дистрибуције.

Добављачи су такође интересна група која заслужује посебну анализу. Дobar однос са добављачима, између осталог, значи да се куповина може реализовати ефикасно и ефективно.

Методи стратегијске анализе

Да би од ситуационе анализе дошли до формулисања алтернативних стратегија, потребно је користити алате - методе посебно развијене за ту намену. Један од основних алата стратегијске анализе је **предвиђање**. Предвиђања треба да буду направљена за факторе окружења, као што су величина тржишта (ниво СПЈ) и понашање конкуренције

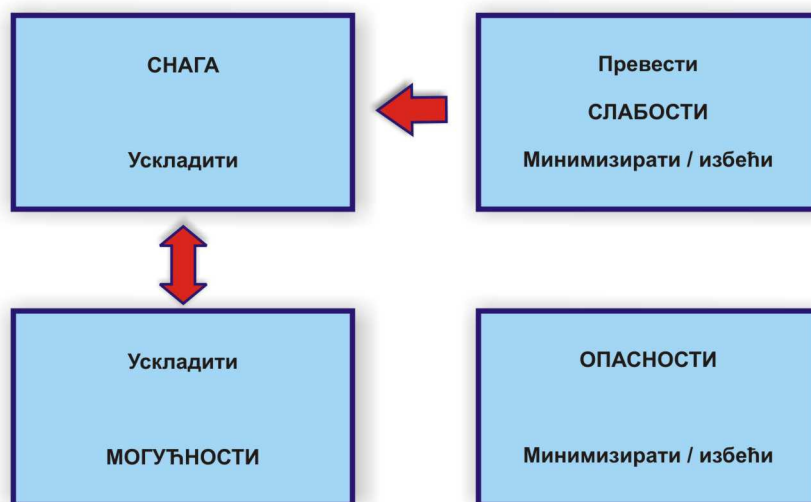
⁴⁴ Исто, стр. 24.

(сва три нивоа), као и за резултате алтернативних стратегија (посебно за ниво производа: очекиване продаје, тржишни удео и сл.). У том контексту, различите методе предвиђања могу се користити у комбинацији са различитим сценаријима.

SWOT анализа је, такође, алат који успоставља везу између различитих анализа и фазе стратегије. SWOT матрице могу да помогну као катализатори за избор маркетинг стратегије. Компанија, на основу матрице (слика 9), може да види које јој стратегијске опције стоје на располагању: усклађивање, превођење (конвергенција), или минимизирање (избегавање).

Опција усклађивања интерних снага са екстерним могућностима има за резултат стварање способности потребне за суочавање са изазовима тржишта. Интерне снаге које нису у стању да се ускладе са екстерним могућностима на тржишту, нису од користи за јачање стратегијске позиције предузећа. Друга стратегијска опција је превођење (конвергенција) слабости у снаге, а опасности у могућности. То је опција стратегијског заокрета да се очува, ако не и ојача стратегијска позиција предузећа. Када није могуће превести слабости у снагу а опасности у могућности, било у кратком или у дугом року, предузеће мора да иде на примену стратегијске опције која избегава та питања, или бар минимизира њихов утицај. То је стратегијска опција минимизирања интерних слабости и избегавања екстерних опасности.

Слика 9. Четири квадрата SWOT матрице као катализатора за избор стратегије



Извор: Piercy, N., *Marketing implementations of Marketing Paradigm weakness for Strategy Execution process*, Journal of the Academy of Marketing Science, No 3, 1998, p. 260.

Методологија **портфолио анализе** такође обезбеђује везу између унутрашње и спољашње средине. Помоћу овог алата стратегијске анализе, можемо упоређивати очекиване приливе и одливе готовине различитих СПЈ или робних марки. Резултати овог поређења се користе за одлучивање о томе у које СПЈ или брендове треба инвестирати и којим интензитетом.

Компанијски циљеви и компанијске стратегије; Први корак у овој фази планског процеса је преиспитивање визије и мисије компаније, након чега се утврђују циљеви компаније. Следећи корак је избор корпоративне стратегије која обухвата избор и положај пословних јединица и брендова. Наредна компонента се односи на избор конкурентске стратегије раста. У овом домену кључно је пружити одговоре на питања: Да ли компанија жели раст? Да ли жели да раст постигне кроз сопствени развој, или путем стратегије опадајуће конкуренције - то јест, кроз сарадњу са конкурентима, преузимање конкурената или спајање са њима (хоризонтална интеграција), или интеграцију са добављачима и дистрибутерима (вертикална интеграција).

Компанијске стратегије ангажују ресурсе на дужи рок и зато се обично не мењају значајно из године у годину. Веома је значајно имати у виду њихову интеракцију са маркетинг циљевима и стратегијама. Компанија ће добити инпуте за одлучивање и из правца СПЈ. Због тога је неопходно укључити повратну спрегу у следећи корак процеса планирања (Слика 8).

Маркетинг циљеви и маркетинг стратегије; Након формулисања компанијских одлука, бирају се циљеви и стратегије за маркетинг функцију. Маркетинг циљеви се изводе из стратегије СПЈ. Они треба да буду формулисани по производима и што конкретније.

Маркетинг стратегија подразумева избор циљних тржишта, укључујући сегментацију и жељено позиционирање бренда. Ова стратегија је од кључног значаја, јер формира везу између компанијске стратегије и одлука које се односе на елементе маркетинг микса. Без изричите формулације маркетиншке стратегије, коришћење разних елемената маркетинг микса је бесциљно. Позиционирање бренда је део вредносне стратегије СПЈ. Избор идентитета бренда је сложен и вишегодишњи процес, који треба да буде изведен на конзистентној основи.

Циљеви и стратегије за елементе маркетинг микса; У следећој фази процеса, маркетинг стратегија се преводи у маркетинг тактику. Доносе се одлуке у вези са елементима маркетинг микса: производом, ценом, дистрибуцијом и промоцијом. Треба, међутим, имати у виду да су одлуке о производу као елементу маркетинг микса, у доброј мери већ донешене кроз развој корпоративне стратегије и маркетинг стратегија (укључујући и одлуке у вези бренда). За успешно позиционирање бренда, посебан значај има процес планирања комуникација (промоције) као елемента маркетинг програма.

Имплементација и организација; Коначно, планови морају бити конвертовани у акцију - имплементацију. У многим предузећима, управо у овој фази се крене у погрешном смеру.

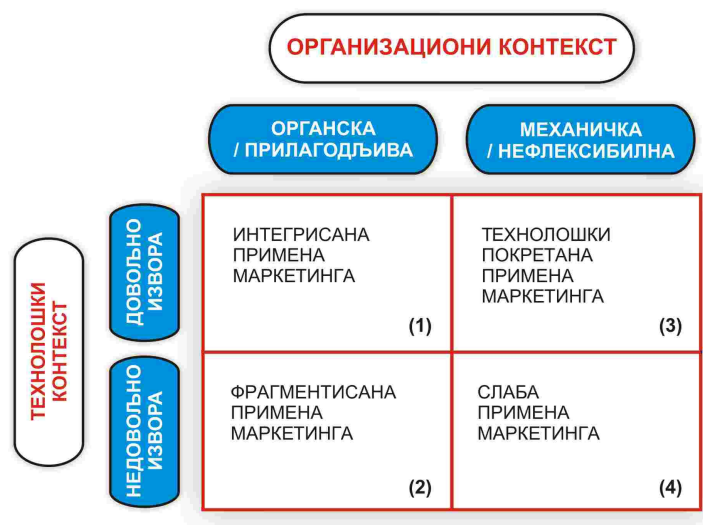
Да би примена ефикасно функционисала потребно је да предузеће разуме и технолошке вредности, укључујући интеграцију информационе технологије у процес испоруке вредности потрошачима (слика 10). Две су ствари које се испитују:⁴⁵ 1) способност организације да буде флексибилна и прилагодљива потребама потрошача и 2)

⁴⁵ Naachhod, A., *Marketing Strategies*, FT/Prentice Hall, London, 2004, p. 124.

да ли предузеће поседује технологију која омогућава да се буде довољно прилагодљив, када се ради о примени маркетинг стратегија. Четири позиције у матрици су:

- 1) Интегрисана примена маркетинга. Предузећа у том пољу имају балансирану маркетинг примену засновану на добром систему информационе технологије и динамичној, флексибилној организацији. Предузећа, вероватно, имају глобални информациони систем.
- 2) Фрагментисана примена маркетинга. Предузећа у том пољу имају извесне организационе способности, али су технолошки извори слаби и нису добро интегрисани. Предузеће мора додајно да инвестира у ИТ инфраструктуру.
- 3) Технолошки покретана примена маркетинга. У том пољу маркетинг примена у предузећу треба више да се заснива на технологији. Користе се механичка решења у организационом контексту, тако да су људи неповезани и слабо информисани.
- 4) Слаба маркетинг примена. Предузећа у том пољу имају превазиђену маркетинг праксу, као и слабе технолошке системе. Тим предузећима је потребна организациона промена и инвестиције у технологију.

Слика 10. Матрица примене маркетинг стратегије



Извор: Naachhod, A., *Marketing Strategies*, FT/Prentice Hall, London, 2004, p. 124.

У фази имплементације и организације процеса стратегијског маркетинг планирања, важно је да се организација прилагоди потрошачима и пре свега, да доведе потрошаче у компанију. Укупна комуникација са њима треба да буде усмерена ка креирању циљног идентитета. Менаџмент мора да обрати висок степен пажње и на понашање запослених. Успешна имплементација на потрошачима засноване стратегије, захтева добру организацију и поставља високе захтеве не само за запослене у маркетингу, већ и за све запослене у компанији. Током имплементације, важно је запосленима пружати подршку и давати смернице за деловање. Без одговарајућег интерног менаџмента, ефикасна имплементација је немогућа. Мотивисан тим је у најбољој позицији да спроведе

било коју стратегију. Ако циљеви нису постигнути, потребан је комплексан процес евалуације. Неопходно је утврдити у којој фази процеса стратегијског планирања маркетинг активности је погрешено. Ако су прилагођавања потребна, маркетинг план мора имати уграђену флексибилност, која пружа простор за иновације.

3.2. Предузећа као носилац иницијативе и одговорности за коначну реализацију међународних маркетинг активности

Тежиште у међународном пословању се помера са макроекономског на микроекономски ниво доношења одлука. Надмоћ савремене технологије, капитала и све већег уједначавања тржишних захтева потрошача, над државном регулативом појединих земаља и њихових групација, све више долази до изражаја. Оваква доминација пословних и развојних полуга и фактора, потенцијално је прогресивнија у односу на ситуацију коју би карактерисала превага политичког фактора, државне регулативе и протекционизма и која би водила ка већој подељености света.

Ово померање ка предузећу као кључном носиоцу међународног пословања и одлучивања је у значајном степену унело измене и у схватање међународне поделе рада и битно променило курс глобализације како на плану производње, тако и на плану трговине. У тим, новим условима одвијања међународне размене, слабе притисци за усклађивање увозних захтева држава са њихови извозом. Одлуке о производним локацијама су далеко флексибилније. Битно су смањене баријере за кретање фактора производње из једне земље у другу, за избор добављача и уопште, пословних партнера на свим континентима. Различитим типовима споразума о сарадњи, формирају се такве пословне структуре које омогућавају свим партнерима да користе сегменте пословања у којима су најснажнији. Резултат ових алијанси, често је ефективнији наступ на међународном тржишту - са квалитетнијим производима, услугама и идејама, него што би фирме појединачно могле да понуде. Ови нови услови функционисања светског тржишта базирају на индивидуалним односно приватним ентитетима (фирмама), умањујући препреке државне дисциплине. Омогућавају међународну специјализацију која се може изводити са мање или више државне присмотре.

Предузећа су та на којима је иницијатива за реализацију међународних маркетинг активности. Такође, она сnose и консеквенце, како позитивне тако и негативне, донетих одлука у овом домену. Управо из овог разлога је посебно важно њихово оспособљавање за пословање у складу за захтевима и правилима светског тржишта, уз уважавање постулата међународног маркетинга. Да би напредовале у свету наглих промена и дисконтинуитета, развоја нових снага и опасности од непредвиђених утицаја из иностранства, фирме морају да се припреме и развију активан одговор. У таквим условима пословања, међународне активности могу бити од пресудног значаја за опстанак и раст предузећа.

Међународни маркетинг обухвата све варијанте вишетржишног маркетинга, од локалне до глобалне перспективе. Поред тога што интегрише и контролише знатно већи број тржишних активности, може се рећи и да класичне активности комерцијалног

пословања са иностранством подиже на знатно виши ниво. Стратегијски значај међународног маркетинга произилази из његове суштинске оријентације, која се огледа у сагледавању вишеструке повезаности предузећа са својим пословним окружењем. Један од кључних аспеката маркетинг концепта је адаптација на окружење, а посебно на тржиште. Иако многи менаџери схватају потребу за таквом адаптацијом на домаћем тржишту, често заборављају да исту логику примене на своје међународне клијенте.

Познавањем и предвиђањем промена у окружењу, предузеће стиче битне предуслове за успешну реализацију послова у иностранству. У позицији је да конципира тржишту прилагођену маркетиншку стратегију и да је реализује правом комбинацијом појединих маркетиншких активности. Такође, нема квалитетне анализе утицаја међународних тржишних тенденција на пословање у оквиру домаћег тржишта, нити смањивања непожељне зависности од других, без међународног маркетинга. Истраживања су утврдила да се мултинационалне компаније суочавају са мањом вероватноћом неликвидности и мањим просечним ризиком него домаћа предузећа.⁴⁶

Инсистирањем на неговању директног контакта са иностраним потрошачима, међународни маркетинг доводи предузеће у позицију да креира ефективну стратегију наступа на страним тржиштима. Особености домаћег поднебља и домаће културе је тада лакше уградити и међународног афирмисати. Суштинског и стратегијског уважавања маркетинга нема, без неговања позитивног односа у предузећу према информацијама и иновацијама. Истовремено, маркетинг мора да уважава реалност сопствених ресурса и потенцијала, као и упозорења других пословних функција.

Модел развоја потпуно отворене и међународно интегрисане привреде, за нашу земљу нема реалну алтернативу. Процес изградње тржишних организација и институција у домаћој економији је у току. У складу са тим, за домаћа предузећа су посебно релевантне стратегијске опције формулисане за настајуће тржишне привреде. У оваквим привредама потрошачи добијају могућност да бирају између више производа него раније. Домаћа предузећа на инострану конкуренцију реагују обично на три начина: траже подршку од државе и ограничење увоза, постају "млађи партнери" иностраним предузећима у својој земљи, или се иде на продају сопственог предузећа иностраном партнеру. Није мали број предузећа која желе да се глобализују, што у одређеној мери зависи и од гране у којој обављају своју пословну активност, као и дотадашње оријентације у пословању.

Сугеришу се два параметра који би требало да помогну стратегијско размишљање предузећа у различитим тржишним привредама.⁴⁷ Први је јачина притиска на глобализацију одређене гране, а други је степен у коме се може извршити пренос активе у иностранство (слика 11).

Уколико је притисак глобализације слаб а актива предузећа није међународно преносива, предузеће би требало да брани своју стратегијску позицију на националном

⁴⁶ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, Thomson Learning, Mason, 2002, p. 11.

⁴⁷ Danar, N., Frost, T., *Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, Harvard Business Review, March-April, 1999, p. 122.

тржишту од иностраних предузећа. То су предузећа која се могу назвати браниоцима. Успех ове стратегије је вероватнији уколико постоји изражена лојалност потрошача према домаћим производима. У истом смеру делује и контрола канала дистрибуције, која може да отежа улазак страним конкурентима. Конкуренција нижим ценама и интензивније промотивне активности, такође су методе конкурентске борбе које се могу успешно примењивати.

Слика 11. Позиције за предузећа у настајућим тржишним привредама



Извор: Danar, N., Frost, T., *Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, Harvard Business Review, March-April, 1999, p. 122.

Уколико је притисак глобализације слаб али се актива предузећа може преносити, онда предузеће може бити у стању да прошири свој успех остварен у земљи и на нека инострана тржишта. Та се предузећа називају експанзионисти. Оваква предузећа обично успевају уколико наступају у иностранству на тржиштима чији су потрошачи, по перформансама, веома слични домаћим потрошачима.

Уколико је притисак глобализације јак, предузећа се суочавају са већим изазовима. Ако је њихова актива прилагођена само домаћем тржишту, онда она морају да се адаптирају да обављају све активности у ланцу вредности за које је локална актива још употребљива. Та се предузећа називају адаптерима. Ова предузећа због глобализације у грани нису у стању да задрже постојећи модел пословања. Потребно је да траже активности на нижим нивоима криве вредности, или да иду на сарадњу са иностраним предузећима.

Уколико је притисак за глобализацију у грани јак а актива преносива, онда предузеће може да се суочи са конкуренцијом иностраних предузећа на глобалном нивоу. Та се предузећа називају конкурентима. Она у догледној будућности могу заиста постати глобална предузећа. Посебно у гранама где се користе добри и јефтини извори и

професионална радна снага. У почетку се могу оријентисати на тржишну нишу на међународном тржишту. Та предузећа заслужују подршку своје земље.⁴⁸

3.3. Креирање и реализација тржишног успеха као основна пословна преокупација маркетинга

Усвајање и доследно спровођење основних принципа маркетинга у међународном пословању, оријентише предузећа ка реализацији тржишног успеха. Маркетинг оријентација доноси предузећу конкретне и мерљиве резултате. Искуства међународно афирмисаних предузећа то показују. У прилог томе говоре и резултати извршеног емпиријског истраживања утицаја маркетинг извора и активе на конкурентску предност, а тиме и на перформансе предузећа.⁴⁹ Под маркетинг изворима подразумевају се они извори који доприносе стварању вредности на тржишту. Резултати истраживања показују да маркетинг извори утичу на финансијске перформансе и индиректно, путем стварања сатисфакције и повећања лојалности, на остварење супериорних тржишних перформанси.

У актуелним условима пословања на међународном тржишту, маркетинг је, доминантно, стратегијски концепт. Савети за ефективан стратегијски маркетинг презентирани су у табели 5.

Табела 5. Једанаест савета за стратегијски маркетинг

1. Потрошач	Мислите о свему везаном за психологију потрошача; Демонстрирајте емпатију за потрошаче; Помозите им да реше своје проблеме, као што су недостатак времена и стрес.
2. Избор	За изградњу маркетинга односа неопходан је јасан имиџ брэнда. Усудите се да изаберете: "специјализација".
3. Систематичност	Анализирајте себе, околину и потрошаче систематски.
4. Критичност	Потребно је бити критичан и ка будућности оријентисан, зато што мали проблем данас може бити "темпирана бомба" за сутрашњи успех.
5. Визија	Одаберите вредносну стратегију као визију која делује мотивишуће и директно.
6. Креативност	Будите иновативни; размишљајте нетипично. Једна "велика идеја" може бити довољна.
7. Стрпљење	Немојте се фокусирати на кратак рок: за изградњу репутације брэнда и лојалности потрошача потребно је време.
8. Лојалност потрошача	Наградите лојалност потрошача са конкретним предностима (истински програми лојалности).
9. Особље	Не плаћајте менаџере само за профит и тржишно учешће, већ и за лојалност потрошача.

⁴⁸ Милисављевић, М., оп. цит., стр. 293.

⁴⁹ Hooley, G., et al., *The Performance Impact of Marketing Resources*, Journal of Business Research, No. 58, 2005, p. 18.

10. Контрола	Контролишите све активности за позиционирање бренда: име бренда, дизајн, комуникацију итд.
11. Организовање	Проверите да ли постоје маркетинга знања у предузећу и да ли се комуникацијама управља са врха организације (менаџер репутације). Такође, размотрити именовање менаџера клијената.

Извор: Alsem, K., *Strategic Marketing: An Applied Perspective*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 314.

Да би се искористиле тржишне могућности потребно је обезбедити како ефективност, тако и ефикасност на појединим циљним тржиштима. Ефективност је ствар стратегијског маркетинга - да предузеће одабере права тржишта. Ефикасност је ствар оперативног управљања маркетингом - на одабраним циљним тржиштима активност маркетинга би требало обављати на прави начин (слика 12).

Слика 12. Ефективност и ефикасност



Извор: Solomon, H., Stewart, W., *Marketing*, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997, p. 12.

У првом пољу предузеће је како ефективно тако и ефикасно. Пошто је то како право тржиште са великим могућностима, тако и тржиште на коме предузеће ефикасно ради, ефекти су већи од улагања. У четвртом пољу предузеће није ни ефективно ни ефикасно и та тржишта предузеће би требало убрзано да напушта. У другом пољу предузеће је неефективно али ефикасно - предузеће би требало да тражи нови стратегијски смер или да се полако повлачи. У трећем пољу предузеће је ефективно, али неефикасно. Ради се о тржишту на коме би требало побољшати ефикасност маркетинг активности.

Да би успешно водила конкурентску борбу, предузећа морају да усвоје стратегије којима ће надмашити и надмудрити конкуренте. У том процесу морају се суштински разумети потези ривалских фирми, на основу информација сакупљених из различитих извора. Наступ на иностраним тржиштима је често најбољи начин за учење о

потенцијалним конкурентским претњама, као и за отварање нових могућности. Међународно успешне фирме су активни учесници процеса стварања конкурентских вредности. Континуирано траже нове изворе одрживог раста и развоја. Пословне циљеве адаптирају у складу са постојећим и антиципираним променама тржишта. Креирају стратегијске савезе и пословање усмеравају на места која им обезбеђују максималне локацијске предности. Глобално тржиште посматрају као једну целину, што као резултату има креирање тзв. сводних маркетинг корпоративних стратегија. Предности стечене на домаћем тржишту користе за стицање и међународних предности - често уз прилагођавање већ афирмисаних производа међународном маркетиншком окружењу. Успешне светске фирме не ангажују велики међународни административни апарат (трошкови по овом основу ретко прелазе 1% реализације). Пословање у иностранству обично започиње док је компанија још увек средње величине, што је у супротности са митом да само гигантске компаније могу успешно да послују у међународним оквирима.

Чест проблем у домаћој привреди је и то, што су компаније у појединим гранама национално оријентисане, упркос интензивној глобализацији гране делатности у којој послују. То је још један од разлога зашто је неопходно успоставити садржајније, на сложенијим облицима сарадње засноване односе, пре свега, са развијеним земљама. Географска близина развијених европских земаља сама по себи у први план избацује европску оријентацију у међународном пословању. Међутим, наше реалне шансе се морају посматрати како у светлу основних потеза екстерних партнера и екстерне конкуренције из САД, Јапана, тако и захтева и стандарда тзв. нових гиганата светске економије - Кине, Русије, Индије, Бразила итд.

На бази оваквих односа стичу се претпоставке за побољшање могућности ефективног наступа на осталим тржиштима - земљама у развоју, земљама у транзицији и сл. Свакако да повољне могућности глобализације нису резервисане само за велике мултинационалне и транснационалне компаније. Потребно је развијати оне гране делатности које погодују малим и средњим предузећима. Ова предузећа треба да постану носилац извоза производа са вишим степеном учешћа додате вредности. У том контексту она морају имати и највећу подршку од стране државе у националном унапређењу извоза, јер по величини и потенцијалу не могу самостално достићи жељену извозну оспособљеност. На тај начин би се подстакло и развој компанија које се баве производњом опреме и развојем технологије, које су неопходне малим и средњим компанијама.

Већина земаља данас има позитиван однос према страном капиталу и страним инвестицијама и све више долази до релативизовања националног порекла капитала. У прилог томе говори и све већа популарност међународних стратегијских алијанси. Домаћа привреда се мора хитно репозиционирати и у овом домену и интензивно укључивати у међународне пословне мреже.

Како је положај малих и средњих предузећа битно предодређен глобалним репозиционарањем великих, опортуно је чешће користити стратегију тржишних ниша. "Ниша" маркетер би требало да размотри следеће факторе, приликом одлучивања о стратегији.⁵⁰

⁵⁰ Rajagopal, *International Marketing*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2007, p.74.

- Одговарајућа величина тржишта;
- Куповна моћ сегмента и профитабилност;
- Потенцијал раста;
- Да ли је "ниша" занемарљиво интересантна за конкуренте;
- Постојање одговарајућих вештина и ресурса за опслуживање "нише" на супериоран начин;
- Добро изграђена одбрамбена стратегија за борбу против конкурентских напада.

Најважније питање у маркетингу "ниша" је специјализација. Постоје три главна задатка које компаније треба да ураде у развоју маркетинг стратегије "ниша". Они су (1) стварање, (2) ширење и (3) заштита тржишне "нише".

Да би искористиле потенцијале међународних тржишних "ниша", домаћа предузећа треба да се оспособе за понуду специјалних производа или услуга који су им намењени. Произвођачи који имају способност уласка у те мале сегменте тржишта, са специфичним захтевима, треба да обезбеде и адекватну промотивну подршку. Освајање тржишне "нише" обично захтева стратегију фокуса уз минимизацију укупних трошкова, а посебно трошкова менаџмента, како би предузеће било оспособљено за међународну конкурентску борбу.

3.4. Усмеравајућа улога међународног маркетинга у креирању интегралне диферентне предности предузећа

Конкурентска предност је основни предуслов реализације пословног успеха предузећа. Диферентна предност, као основа за стицање конкурентске предности, заснива се на елементима понуде предузећа које потрошачи посебно вреднују, а које конкуренти нису у могућности да им понуде. Предузећа настоје да креирају, одрже и повећају диферентну предност у односу на конкуренте. Ова настојања постављају пред предузећа захтев да буду иновативна, тако да се конкуренција за диферентну предност сматра примарним подстицајем за иновације у маркетингу. Она је често резултат високог нивоа усклађености интерних снага и екстерних могућности предузећа. Актуелне услове пословања карактерише то, да се акценат све више ставља на креирање интегралне диферентне предности, која је произилази из начина функционисања и квалитета координације различитих пословних активности предузећа. У процесу креирања интегралне диферентне предности, маркетинг има усмеравајућу улогу.

Конкурентске предности нису заувек на располагању компанији. Поред тога, негативну диференцијацију у односу на конкуренте потребно је свести на ниво када не угрожава успех на тржишту. Менаџмент зато мора да одговори на важно питање: Како да изгради и одржи конкурентску предност фирме? Када је анализирао тржишта Источне Европе, *John Brown*, британска фирма за индустријски инжењеринг, на пример, утврдила је да није била конкурентна у једном од главних фактора успеха: дугорочно оријентисаним односима са доносиоцима одлука и/или утицајним личностима у процесу

доношења одлука. Али је имала остале конкурентске предности, као што су сопствени развој и референтна технологија. Како је изградња потребних снага за опслуживање источноевропских тржишта захтевала превише времена, менаџмент је тражио партнера заинтересованог за улазак у заједничко улагање. Као резултат, ушли су у заједничко улагање са дивизијом за хемијско инжењерство, аустријске фирме за металуршко инжењерство *VAI*, која је била у потрази за партнером са предностима које поседује фирма *John Brown*.⁵¹

И приликом дефинисања маркетинг стратегије, једна од кључних одлука односи се, такође, на сагледавање и одређивање начина стицања конкурентске предности на одабраним циљним тржиштима. Конкурентска предност се односи на екстерну средину у којој предузеће послује, на однос са конкурентима, а не на његову интерну праксу. Битна улога маркетинга је да стално проналази нове изворе конкурентске предности. Зато је потребно да маркетинг има одлучујући утицај на стратегијске одлуке предузећа.

У тржишној привреди је најповољнија она стратегија која предузећу обезбеђује релативну трајну конкурентску предност. Битан извор или основ за њено стицање је испорука супериорне вредности потрошачима. Предност је трајна, ако остала предузећа нису у стању да релативно једноставно имитирају супериорност коју предузеће има у својој понуди циљном тржишту. Она опредељује и релативну рентабилност пословања предузећа. У тржишној привреди потрошачи су ти, који верификују конкурентску предност.

Сматра се да конкурентно оријентисана маркетинг стратегија има једну од четири карактеристике: 1) то је нешто што конкуренти не могу да ураде, 2) то је нешто што конкуренти неће изабрати да ураде, 3) конкуренти ће бити у слабијој позицији ако то раде, 4) води добитку уколико конкуренти то раде.⁵²

Полазећи од чињенице да маркетинг наставља да игра значајну улогу у стратегији предузећа, сугеришу се приступи јачања компетентности маркетинга као извора конкурентске предности. Карактеристике предузећа у којима маркетинг игра значајну улогу у доношењу одлука управе су:⁵³ 1) јасно разумевање улоге маркетинга као јаке оријентације на потрошаче у култури предузећа, 2) фокус на дугорочни раст у приходу, рентабилитету, приносу по акцији и току готовине, 3) топ менаџмент разуме маркетинг и његов акценат на вредност за потрошаче и сарадњу са потрошачима, 4) приоритети топ менаџмента су потрошачи, дистрибутери и кључни купци; акцентира се вредност тржишних информација, 5) раст се остварује са акцентом на истраживање и развој и иновације производа, 6) значајно се инвестира у стварање и јачање марке, 7) фокус у развоју нових производа је на интегрисаности анализе потрошача и развоја производа и 8) портфолио потрошача се анализира и њиме се управља да се оствари лојалност и рентабилност.

⁵¹ Mühlbacher, H., Leihns, H., Dahringer, L., оп. цит., стр. 38.

⁵² Lehman, D., Winer, S, *Analysis for Marketing Planning*, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston, 2002, p. 215.

⁵³ Webster, F., et al., *The Decline and Dispersion of Marketing Competence*, MIT Sloan Management Review, Summer, 2005, p. 42.

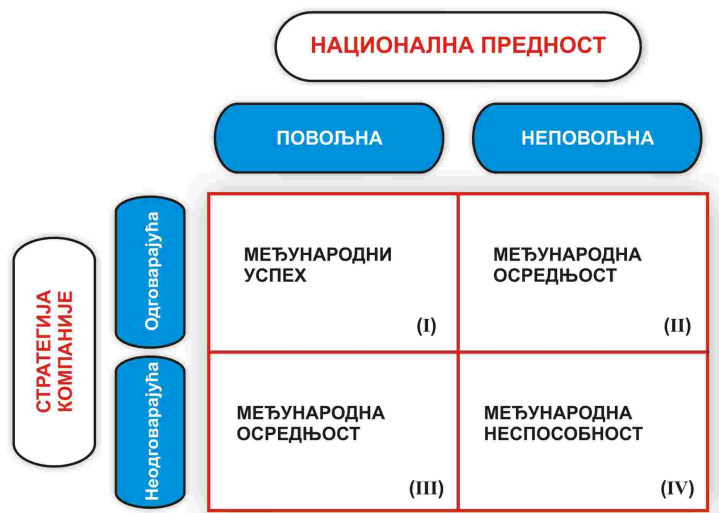
Потребно је разликовати два основна концепта конкурентности: микроконкурентност, која се односи на конкурентност предузећа, као њихову релативну предност над другим предузећима; и макроконкурентност која подразумева конкурентност једне националне привреде у целини. Микроконкурентност или компаративну предност предузећа, можемо дефинисати као њихову релативну ефикасност да продају своје производе и услуге на тржишту на ком је присутна међународна конкуренција. На микро нивоу, конкуренција је снага која мотивише компаније у тражењу иновативних начина да се остваре исти резултати са мање инпута (чиме се постиже ефикасност коришћења ресурса) или бољи резултати са истим инпутима (чиме се постиже ефективност коришћења ресурса). Конкурентност са макро становишта се односи на способност остваривања виших факторских доходака у условима када су домаћа предузећа изложена непосредном утицају међународне тржишне утакмице. Макроконкурентност рефлектује укупне перформансе одређене привреде. На макро нивоу, конкуренција обезбеђује да само најбоље компаније опстану у непрекидној борби за што већу искоришћеност њихових ресурса.

Конкурентски успех у посебној глобалној индустрији је резултат ефективне комбинације повољних националних околности и одговарајуће стратегије компаније. Мада је повољна национална предност неопходна, то није довољно за међународни успех у одређеној индустрији. Слично је и са одговарајућом стратегијом компаније, она је неопходна, али не и довољна за међународни успех.⁵⁴ На слици 13 национална предност је приказана дуж хоризонталне осе. Она варира између повољне и неповољне позиције, како детерминанте националне предности, или стварају услове за међународни конкурентски успех, или не. Стратегија компаније, приказана на вертикалној оси, укључује формулисање и имплементацију стратегије, која координира и усмерава активности компаније на светском тржишту. Стратегија компаније ће бити одговарајућа када компанија оптимизира своју конкурентску предност, под датим ограничењима - конкурентским ривалима и другим снагама глобалне индустрије. У супротном, стратегија компаније ће бити неодговарајућа.

Слика приказује оквир који се препоручује за разматрање позиције како индивидуалне компаније, тако и земље у целини. У пољу I, међународни успех је резултат комбинације повољне националне предности и одговарајуће стратегије компаније. Таква позиција компаније у оквиру индустрије, омогућава остварење надпросечног нивоа профита. Поље II показује да чак и кад компанија наступа са одговарајућом стратегијом, нема гаранција за међународни успех ако домаћа база нуди неповољан сет услова окружења. Под таквим околностима, оцењује се да је осредњи резултат, највише што се може постићи. Сличан резултат могу очекивати и компаније у пољу III, које карактеришу повољне детерминанте националне предности и неодговарајућа корпоративна стратегија. Ипак, најлошија ситуација, како за компанију тако и за нацију, илустрована је у пољу IV. Она је комбинација неповољних националних предности и неодговарајуће корпоративне стратегије.

⁵⁴ Ђорђевић, М., *Међународни маркетинг*, оп. цит., стр. 340.

Слика 13. Стратегија компаније и национална предност



Извор: Glaister, K., *International Success: Company Strategy and National Advantage*, European Management Journal. Vol. 9, No. 3, September 1991, p. 336.

II ДЕО

УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

Свака држава појединим карактеристикама националног пословног окружења поставља оквире раста, развоја и начина пословања предузећа на њеном подручју. Детерминанте понашања предузећа могу се делом везивати за само предузеће, а другим делом за опште околности и услове пословања земље у којој функционише. Оне условљавају понашање како предузећа која већ послују на њеној територији, тако и оних која одлучују да ли су карактеристике тог пословног окружења довољно стимулативне за покретање бизниса. Поред тога, информације о условима пословања у конкретној земљи омогућавају доношење одлука које се односе на међународну трговину и инвестиције. Са интензивирањем процеса интернационализације, глобализације пословања и функционисања тржишног механизма, за савремена предузећа је појачан значај и утицај појединих националних пословних окружења. Актуелне услове пословања карактерише неопходност конвергенције, у смислу усаглашавања националних оквира са глобално прихваћеним начелима, нормама и правилима економског и пословног понашања. Од успешности овог процеса зависиће и услови ефективније економске интегрисаности домаћих предузећа са светском економијом. Потребно је минимизирати физичку дистанцу која може да доведе до изолације из међународно значајних трговинских, инвестиционих, финансијских и укупних пословних токова. У том смислу битно је изградити национално пословно окружење које ће бити компатибилно са светским економским токовима. Значај појединих компоненти тог окружења је евидентан, будући да њихове карактеристике у веома значајном степену утичу, директно или индиректно, на доносиоце економских одлука на свим нивоима, у вези са пословним ангажовањем и маркетинг активностима у том контексту.

Приликом наступа на међународном тржишту предузеће се суочава са различитим националним пословним окружењима. На сваком од њих постоје различити економски, политички, правни, културни и др. системи, који битно опредељују начин понашања и одлучивања предузећа. Дубље разумевање наведених аспеката тих окружења, јесте претпоставка за остварење успеха и у међународном пословању. С обзиром на њихов несумљив утицај на пословање компанија, међународни менаџер мора познавати релевантне димензије националних окружења и њихов утицај на пословне одлуке. Уобичајена је ситуација да појединачно предузеће не може мењати елементе овог окружења, нити, бар у кратком року, на њих утицати. Потребно је да, ка иностраним тржиштима оријентисана предузећа, свако поједино страно окружење истраже, спознају и прилагоде му своје маркетиншке активности. Елементе националног пословног окружења можемо анализирати групишући их у четири основна сегмента: економски, политички, правни и културни.

1. ЕКОНОМСКЕ ДИМЕНЗИЈЕ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА

Обележја економског окружења одређују привлачност земље као дестинације за стране производе, услуге и улагања. У циљу обликовања, развоја и примене одговарајуће стратегије наступа на страном тржишту, неопходно је имати јасну слику о економској

ситуацији у одабраној земљи. Економско окружење и његово потенцијално деловање на процес управљања међународним маркетингом, у пракси је потребно анализирати из макро и микро перспективе.

1.1. Макроекономско окружење

У циљу упознавања макроекономског окружења, истражују се најважнији показатељи везани за функционисање и управљање економијом у целини. Поред проучавања карактеристика економског система земље, неопходно је прикупити и информације о бруто домаћем производу, становништву, обрасцима потрошње, инфраструктури, страном учешћу у привреди и сл.

Економски систем је, уобичајено, полазни основ у проучавању овог типа окружења. Њега чине структура и процеси које земља користи у алокацији ресурса и вођењу пословних активности. Суштина економског система утиче на политичку и регулативну контролу привредних активности.

Економски системи се обично класификују на капиталистичке, социјалистичке и мешовите. За прецизније разграничење различитих економских система, потребно је у класификацију симултано укључити следеће критеријуме:

- Тип власништва - приватно или јавно;
- Начин алокације ресурса и контроле - тржишне економије или командне (централно планске економије), у којима се ресурси алоцирају и контролишу од стране државе.

Ови критеријуми могу да се прошире и да обухвате мешовито власништво и контролу. Термин "мешовити" може да завара, имајући у виду стање да су све економије у стварности мешовите. Нема земље са потпуном тржишном економијом или потпуном командном економијом, али оне нагињу ка једном или другом систему. У складу са тим, на слици 14. је приказана детаљнија класификација економских система.

Ако једну економију посматрамо као тржишну економију са приватним власништвом (поље "А"), разврстана је на тај начин, зато што су у њој тржиште и приватно власништво доминантни. У њој можда има државне контроле доношења одлука и државне својине над ресурсима, али не на значајан начин. Међутим, како се економија креће ка већем балансу између тржишне и командне, или између јавне и приватне својине, постаје мешовита. У Француској, на пример, заступљено је јавно власништво више него у САД. Француска држава много активније учествује у власништву великих компанија, па се може узети као пример мешовите привреде.

Хонг Конг се вероватно уклапа у поље "А", а Кину је било најбоље позиционирати у горњем левом углу поља "И". Међутим, она се ускоро може наћи у пољу "Е", "Б" или "Х". Позиција САД је, вероватно, у горњем делу поља "Д".⁵⁵ Власништво над средствима за производњу у теорији се креће од потпуног приватног власништва, до комплетног јавног власништва. У стварности, ови екстреми не постоје. Већина земаља леже негде у

⁵⁵ Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 142.

опсегу мешовитог власништва и мешовите контроле. Наведено важи и за економију Републике Србије. САД се, на пример, сматрају као главни пример система приватног предузетништва и поред тога што држава још увек поседује одређена средства за производњу и активно производи у таквим секторима економије, као што су образовање, национални паркови, поштанска служба (која је у квази јавном сектору) и одређене комуналне услуге.

Слика 14. Повезаност између контроле економских активности и власништва над производним ресурсима

КОНТРОЛА \ ВЛАСНИШТВО	ВЛАСНИШТВО		
	Приватно	Мешовито	Јавно
Тржишна	А	Б	Ц
Мешовита	Д	Е	Ф
Командна	Г	Х	И

Контрола/Власништво	Контрола/Власништво	Контрола/Власништво
А. Тржишна/Приватно Б. Тржишна/Мешовито Ц. Тржишна/Јавно	Д. Мешовита/Приватно Е. Мешовита/Мешовито Ф. Мешовита/Јавно	Г. Командна/Приватно Х. Командна/Мешовито И. Командна/Јавно

Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 143.

Занимљиво је презентирати појаву специфичне врсте економског система, који повезује привредни живот и религију. Наиме, у неким земљама са претежно муслиманским становништвом, усвојен је концепт повезивања националне економије и ислама. Карактеристичан пример је Иран, али и не мали број арапских земаља (Саудијска Арабија, Пакистан и др.). Процес исламизације економског система бележи тренд раста, што пословни људи са усвојеним западњачким концептом пословног понашања сматрају тешко премостивом баријером у пословању са овим земљама. Посебно је наглашена одбојност ових држава према улагањима капитала из иностранства. Нека од посебних обележја оваквог система, на примеру Пакистана, су:⁵⁶

- Увођење пореза названог "закат", по ком се 2,5% свих депозита и уштеђевина мора дати држави. Такво понашање је у складу са једним од битних религијских начела, према ком се о својој сиромашној браћи морају бринути сви они који нису категоризовани као такви.

- Уводи се облик пореза под називом "усхр", према ком се 10% вредности прихода од пољопривредне производње издваја за државу, у складу са религијским начелом да се десети део прихода треба одвојити за цркву (црква и држава су неодвојиве). Такође, у

⁵⁶ Jain, S., *International Marketing Management*, PWS - Kent Publishing Company, Mass., 1987, p. 180.

оквиру овог пореза извршена је подела према којој се 10% плаћа за приходе са наводњаваног, а 5% за приходе са ненаводњаваног земљишта. Наиме, то је у складу са начелом да су плодови из водом натопљене земље божји дар, па произвођач мора бити захвалнији и дати већи део прихода цркви, то јест, држави.

У актуелним условима пословања доминирају економски системи са тржишном оријентацијом. Суочене са ограничењима у функционисању привреда, земље у којима су превагу имали елементи централно планске економије, настоје да кроз процес економске транзиције изграде организације и институције тржишне привреде. У тржишној економији две друштвене јединице играју важну улогу: појединци и предузећа. Доминантно је приватно власништво над економским ресурсима (земља, фабрике и други ресурси). Не врши се планирање производње роба и услуга са макроекономског нивоа. Производња је детерминисана интеракцијом понуде и потражње, а сигнале о томе произвођачи добијају кроз систем цена. Ако, на пример, тражња за производом премашује понуду, цене ће порастати и произвођач ће добити сигнал да произведе више. Значи, обрасци понашања потрошача у куповини су сигнал произвођачима и кроз механизам цена одређују шта и колико ће се производити. Основне претпоставке балансираног функционисања тржишне економије су: слобода избора за потрошаче, слобода избора за предузећа о производима или услугама које ће производити и флексибилност цена (оне се формирају на тржишту као одраз понуде и тражње). У тржишној економији владе имају релативно мали утицај на пословне активности. Оне обично имају важну улогу у одређеним областима, као што су: доношење антимонополских закона, заштита својинских права, обезбеђивање стабилног фискалног и монетарног окружења и одржавање политичке стабилности.

Бруто домаћи производ; У почетним фазама анализе макроекономског окружења, препоручљиво је прикупити податке о вредности бруто домаћег производа и његовој структури, броју становника и вредности бруто домаћег производа по становнику по појединим земљама.

Бруто домаћи производ (Gross Domestic Product - GDP) је агрегат који представља вредност финалних добара и услуга произведених током неког временског периода (обично годину дана) на територији једне земље.

Када се од бруто домаћег производа одузме амортизација (потрошња фиксног капитала) добија се нето домаћи производ (Net Domestic Product - NDP).

У статистици УН постоји још један важан макроекономски агрегат, који се зове бруто национални доходак (Gross National Income - GNI). Раније је овај агрегат био познат као бруто национални производ (Gross National Product - GNP). Реч је о вредности финалних добара и услуга произведених унутар или ван граница једне земље, чијом продајом становници те земље стичу дохотке.⁵⁷ У табели 6. приказани су подаци о вредности бруто домаћег производа по земљама.

Табела 6. Вредност бруто домаћег производа, по земљама, у 2009. години

⁵⁷ Деветаковић, С., Јовановић Гавриловић, Б., Рикаловић, Г., *Национална економија*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 33-34.

Ранг	Земља	GDP (мил. USD)
1.	САД	14.119.000
2.	Јапан	5.068.996
3.	Кина	4.985.461
4.	Немачка	3.330.032
5.	Француска	2.649.390
6.	Велика Британија	2.174.530
7.	Италија	2.112.780
8.	Бразил	1.573.409
9.	Шпанија	1.460.250
10.	Канада	1.336.068
11.	Индија	1.310.171
12.	Руска Федерација	1.231.893
13.	Аустралија	924.843
14.	Мексико	874.810
15.	Јужна Кореја	832.512
16.	Холандија	792.128
17.	Турска	614.603
18.	Индонезија	540.274
19.	Швајцарска	491.924
20.	Белгија	471.161
...
76.	Србија (без Косова)	42.984

Извор: <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>, 06.01.2011.

Становништво; Људи чине тржиште. Број становника одређене земље један је од полазних показатеља за одређивање величине тржишта. Потрошња многих производа је у корелацији са бројем становника. Посебно код производа чија је цена релативно ниска, значај броја становника као варијабле за одређивање тржишног потенцијала је већи у односу на значај прихода. Такође, код производа за задовољавање основних потреба, већи број становника упућује на већу величину тржишта. Значај величине популације смањује са софистицираношћу производа или услуга.

У предвиђању кретања на одређеном националном тржишту, такође је корисно да се узети у обзир стопу раста становништва. Уопштено говорећи, постоји тенденција негативне корелације између степена развоја и стопе раста становништва. Богате земље најчешће имају стабилну популацију, док број становника у сиромашним земљама рапидно расте. Раст делује у два правца. Због формирања нових домаћинстава расте тражња, али истовремено се због неефикасности националних економија у сиромашним земљама смањује вредност бруто домаћег производа по становнику. Ово доводи до смањења куповне моћи и дискреционог прихода.

Показатељи о величини прихода по становнику (табела 7), добри су индикатори за процену тражње и тржишног потенцијала у земљама где већина људи располаже приходом чији се износ креће око просечне величине. Међутим, у многим земљама постоји неједнака расподела, тако да врло велики проценат сиромашних слојева располаже изузетно малим учешћем у бруто домаћем производу. Логично, изузетно мали проценат најбогатијих, располаже највећим делом прихода. Овакве земље имају такозвана бимодална обележја и потребно их је посматрати као два посебна, потпуно одвојена тржишта (а не само као два различита сегмента истог тржишта). Промене у дистрибуцији становништва битно утичу на промене у тражњи. Посебно релевантни аспекти дистрибуције су старосна, образовна, дистрибуција урбаног и руралног становништва и сл. Такође и густина становништва утиче на одлуке о избору иностраног тржишта и то пре свега, са аспекта доступности циљних тржишних сегмената. Концентрисанија тржишта лакше су доступна у логистичком и комуникацијском погледу.

У оквиру великих тржишта постоји много мањих тржишта (субтржишта) која могу више одговарати фирми, у смислу ангажовања њених ограничених ресурса и способности у циљу њиховог опслуживања. Важно је пажљиво дефинисати та, специфична тржишта, да би се циљала. На пример, често када пословни људи посете америчко тржиште, импресионирани су његовом величином. Размишљају на начин, да уколико би освојили 1% америчког тржишта, били би веома срећни. Нажалост, они не фокусирају тих 1% тржишта које желе да циљају, нити осмишљавају специфичне стратегије да обезбеде тих специфичних 1%.⁵⁸

Табела 7. Вредност бруто домаћег производа по становнику, по земљама, у 2009. години

Ранг	Земља	GDP per capita (USD)
1.	Луксембург	105,043.65
2.	Норвешка	79,089.13
3.	Катар	69,754.21
4.	Швајцарска	63,628.66
5.	Данска	55,992.24
6.	Ирска	51,049.39
7.	Уједињени Арапски Емирати	50,069.99
8.	Холандија	47,916.90
9.	САД	45,989.18
10.	Аустрија	45,561.86
11.	Фарска острва	45,188.20
12.	Финска	44,580.70
13.	Белгија	43,671.48

⁵⁸ Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., *International Marketing an SME Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, 2004, p. 36.

14.	Шведска	43,653.69
15.	Аустралија	42,278.74
16.	Француска	41,050.89
17.	Немачка	40,669.67
18.	Јапан	39,738.13
19.	Канада	39,599.04
20.	Исланд	38,028.66
...
76.	Србија (без Косова)	5,872.41

Извор: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>, 06.01.2011.

Обрасци потрошње; И приходи националне економије и њено становништво имају утицај на обрасце потрошње. Доступност статистичких података о обрасцима потрошње варира од земље до земље, због разлика у софистицираности и актуелности прикупљених података. Учешће прихода који се троши на егзистенцијалне производе и услуге предствља индикацију степена развијености тржишта и омогућава апроксимативну процену дела прихода којим потрошачи располажу у сврху куповине осталих производа и услуга. У већини развијених земаља потрошњу карактерише веће учешће издатака за капитална добра, за разлику од сиромашних земаља чију потрошњу карактерише битно више издатака за потрошачка добра. Осим тога, одређени производи који се сматрају потребним у већини развијених земаља, у сиромашним могу бити окарактерисани као луксузни.

Енгелови закони дају неке генерализације о обрасцима потрошње потрошача и те генерализације су корисне, посебно када прецизни подаци нису доступни. Неки од ових закона су потврђени каснијим истраживањима, а неки не. Општи закључак који се може извући на основу ових закона је, да домаћинства с малим дохоцима троше већи проценат својих прихода на најнужније потребе, а код домаћинстава са већим приходима опада проценат за најнужније потребе, али се повећава проценат за подмирење осталих потреба. Ако се посматра потрошња домаћинстава по појединим земљама и упоређују издаци за храну, становање, одећу и неегзистенцијалне потребе, тада су у земљама у развоју, као на пример Индији и Египту, у укупној потрошњи заступљенији издаци за храну, док су у развијеним земљама, попут земаља Европске уније и САД, издаци за становање и неегзистенцијалне потребе пуно већи од издатака за храну. У земљама где постоји изражена навика изнајмљивања простора за становање, а не власништва над некретнинама за ове намене, дискрециони део дохотка ће највероватније бити већи. Земље у којима је ниво штедње висок, као што је Јапан, такође показују различите обрасце потрошње.

Посебан проблем за анализу је проценат потенцијалних купаца, односно домаћинстава, који већ поседују производ. Уопштено, ниво сатурације производима се повећава са повећањем националног дохотка по глави становника. На пример, у земљама где је просечна зарада висока, више је вероватно да ће тржиште за рачунаре, белу технику и сл. бити засићено. У земљама где је низак приход, без обзира на потребе већине

становништва и платежно способна тражња за овом врстом производа је на веома ниском нивоу.

Обрасци потрошње су важни за међународни маркетинг, јер они утичу на природу и структуру тражње на националном тржишту. Важан податак у овом контексту је и ниво инфлације у одређеној економији. Адекватан приступ решавању проблема инфлације у међународном маркетингу, могу додатно да компликују различите стопе инфлације присутне на појединим националним тржиштима. Такође, у појединим националним економијама је веома изражен проблем високог спољног дуга. Дужничка криза може да доведе до краха куповне моћи нације, или јачања владиних захтева за смањење увоза и повећање извоза, у циљу исплате доспелих ануитета.

Инфраструктура; Доступност и квалитет инфраструктуре су посебно важни у процени могућности наступа на појединим националним тржиштима. Инфраструктуру одређене земље чине саобраћајни, енергетски, комуникациони и комерцијални системи на располагању њеном становништву и привреди. Саобраћајна инфраструктура - путне и железничке саобраћајнице, пловни путеви, цевоводни транспорт и постојећи систем ваздушног саобраћаја, битно детерминишу логистичке аспекте пословања на одређеном тржишту. Комуникациона инфраструктура је подједнако важна. Способност фирме да комуницира са ентитетима изван и унутар националног тржишта, може се проценити коришћењем индикатора комуникационе инфраструктуре: броја телефона, компјутера, интернет прикључака, електронских и штампаних медија у употреби и сл. Дифузија интернет технологије у процесима основне делатности и у животном стилу потрошача је брза, посебно у индустријализованим земљама. Потрошња електричне енергије по становнику може послужити као индикатор потенцијала овог тржишног сегмента. Поред тога, потребно је осигурати приступачну и компатибилну енергију за потребе ефикасног одвијања производног и уопште, пословног процеса. Организације које учествују и олакшавају ефикасно функционисање маркетинга, битан су део инфраструктуре. То су организације које се баве тржишним истраживањима, промотивним активностима, финансирањем, дистрибуцијом, стандаризацијом и сл.

Улагања у инфраструктуру отварају важне маркетиншке могућности националној економији.⁵⁹

- Ниво развоја инфраструктуре утиче на то, у којој мери земља може да користи своје природне ресурсе. Огромне резерве нафте на Аљасци нису се могле користити до изградње нафтовода. Вода која даје снагу турбинама за генерисање електричне енергије у северној Канади била би економски бескорисна, ако нема електричног система за транспорт енергије у индустријске локације на југу;
- Ниво развоја инфраструктуре у земљи, такође, одређује колико добро она може да развија и користи своје људске ресурсе. Савремена истраживања и медицински центри, на пример, могу да функционишу на највишем

⁵⁹ Mühlbacher, H., Leihns, H., Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006, p. 104-105.

нивоу, само ако им је на располагању инфраструктура која омогућава тренутне међународне комуникације. Компликоване медицинске операције, на пример, може реализовати тим стручњака на једном месту, који ће бити у *on-line* визуелном контакту са стручњацима из других земаља који им помажу са својим знањем и експертизама, када је то потребно;

- Инфраструктура, такође, одређује да ли међународни маркетари могу да достигну тржишни потенцијал. Велики циљно тржиште, уз адекватну куповну моћ, има малу вредност ако се роба и услуге не могу продати купцима због недостатка саобраћајне инфраструктуре, нестацице енергије, комуникација или недостатка финансијских институција.

Страно учешће у привреди; Покретачка снага страних директних инвестиција је потреба за ефикасношћу и директним учешћем на међународним тржиштима, која се не могу адекватно опслужити само кроз класичне увозно-извозне послове. За предузећа заинтересована за инвестиционо ангажовање на страним тржиштима, важно је да знају у којој је мери такав улазак прихваћен од стране појединих држава. Прихватање страног учешћа може се проценити анализом степена страног директног инвестирања по земљама и по привредним гранама на датом тржишту, као и анализом правила која регулишу такве инвестиције. Ограничења постоје не само по привредним секторима, већ и у погледу порекла инвеститора.

Многе нације су основале инвестиционе-скрининг агенције за процену предлога страних директних инвестиција. На пример, у САД велике стране директне инвестиције морају бити размотрене од стране Комитета за стране инвестиције Сједињених Држава (*CFIUS*). У овој држави, забринутост је углавном порасла у погледу националне безбедности и порекла инвеститора: у 1970-им арапских, крајем 1980-их, почетком 1990-их јапанских,⁶⁰ а након тога и кинеских.

Остали показатељи; Презентираним показатељима добијају се основне информације о макроекономском окружењу. Током истраживања и упознавања макроекономског окружења потребно је посветити одговарајућу пажњу и другим сегментима окружења (као што су: природно окружење - природни ресурси, топографија, клима, различити аспекти одрживости и сл.; технолошко окружење - примењена технологија, концепт технолошког развоја и сл.) који битно утичу на функционисање националне економије. Такође и на показатеље везане за платни биланс, карактеристике трговинске, фискалне и монетарне политике у одређеној држави. Ова група показатеља ће се дефинисати и користити обично у зависности од циља конкретног плана и програма међународног маркетинга. Другим речима, пажња ће се обратити на оне економске показатеље, који су релевантни за доношење конкретних одлука.

1.2. Економски развој

⁶⁰ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, Thomson Learning, Mason, 2002, pp. 113.

Привредни раст, уз истовремене структурне промене и промене у функционисању дате привреде, дефинишу економску садржину привредног развоја. Националне економије могу бити у различитим фазама економског развоја и свака фаза има различите карактеристике. Те карактеристике битно предодређују методе уласка и начин пословања на тржиштима појединих земаља. При одлучивању о интернационализацији пословања, не смеју се занемарити земље чији тржишни потенцијал јача. У другој половини двадесетог века велики број земаља је рапидно повећао своју економску снагу. Свака земља са наглашеним растом представља и перспективно тржиште са израженим шансама и могућностима. Поред тога, економски раст и развој редукује одбојност према иностраним привредним субјектима.

Разматрајући категорију економског развоја, потребно је указати на иманентне карактеристике развијених земаља. То су:

- Висок ниво макроекономских показатеља, првенствено бруто домаћег производа и бруто националног дохотка;
- Значајна вредност капитала расположивог за инвестиције;
- Висок ниво потрошње по глави становника;
- Релативно ниске стопе раста становништва;
- Развијен терцијарни сектор;
- Релативно мали број запослених у примарном сектору;
- Урбанизација на бази производње и размене;
- Диверсификована производња;
- Вишак производа и услуга;
- Развијена технологија и значајна улагања у истраживање и развој;
- Доступност енергије у великим количинама, по релативно ниским ценама по јединици и сл.

Ове карактеристике могу се користити за испитивање економског положаја одређене земље. Такође, анализа података о овим варијаблама помоћи ће да се обухватније категоризују земље на скали економског развоја. Поред наведених карактеристика, постоје многи историјски, географски, политички и културни фактори, који су тесно повезани са економским благостањем и напретком нација.

Чест начин груписања земаља је на развијене и оне у развоју. За међународно пословање компанија, посебно када је у питању процес избора међународне маркетинг стратегије, информације о класификацији земаља према њиховом *GDP per capita*, од посебне су важности. Према критеријуму *GDP per capita*, нације се обично класификују на.⁶¹

- Развијене;
- Ново индустријализоване;
- Земље у развоју.

⁶¹ Wild, J., Wild, K., Han, J., *International Business*, Pearson Education, New Jersey, 2003, p. 124.

У развијене земље, спадају: Аустралија, Канада, Јапан, Нови Зеланд, САД, земље ЕУ итд.

Ново индустријализоване земље су: Хонг Конг, Јужна Кореја, Сингапур, Тајван, Бразил, Кина, Индија, Малезија, Мексико, Јужна Африка и Тајланд.

Земље у развоју су земље са најсиромашнијом инфраструктуром и најнижим личним примањима. То су земље које своју активност базирају на једном или неколико сектора производње, као што су пољопривреда, рудно богатство, или нафта. Оне могу показати тежњу ка вишој групи земаља, ново индустријализованим земљама, али често им недостају ресурси и/или вештине.

Други приступ категоризацији светских економија, је онај који примењује Светска банка. Она групише земље на основу бруто националног дохотка по глави становника (*gross national income - GNI per capita*), на следећи начин.⁶²

1. Економије са ниским дохотком (*GNI per capita* < US\$906);
2. Економије са нижим средњим дохотком (*GNI per capita* US\$906 - US\$3595);
3. Економије са вишим средњим дохотком (*GNI per capita* US\$3596 али < US\$11.116);
4. Економије са високим дохотком (*GNI per capita* > US\$11.115);

Мали број земаља у централној Европи, Латинској Америци и Азији доживео је брз раст у 1990-им. Ове земље су постале познате као "велика тржишта у развоју" (*big emerging markets - BEMs*). Десет земаља се обично сврстава у *BEMs* групу. То су: Кина, Индија, Индонезија, Јужна Кореја, Бразил, Мексико, Аргентина, Јужна Африка, Пољска и Турска.⁶³ Ове земље су се кретале различитим фазама економског развоја, имају различите дохотке по глави становника и веома различит број становника. Неке од битних препрека за њихову ранију појаву у групи кључних глобалних играча, су њихово понашање у прошлости везано за питања од интереса за потенцијалне трговинске партнере, понашање у области људских права, заштите животне средине и сл.

Потребно је имати у виду ограничену корисност презентираних класификација за одлучивање у међународном маркетингу. Две земље које се у многим аспектима суштински разликују, на пример, могу бити сврстане у исту групу. Ове класификације се, наравно, не могу користити као једини основ за одлучивање о томе да ли пословати у одређеној економији или не, али могу усмерити даље активности у процесу одлучивања. Допуњене, уз употребу друштвено-економских, културних, демографских и структурних података, могуће их је користити и за процену постојања потенцијалног тржишта за дати производ у конкретној земљи.

Владе многих држава одвајају средства за финансирање прикупљања информација и објављивање различитих издања о стању и могућностима светских економија. Велики

⁶² Albaum, G., Duerr, E., *International marketing and export management*, 6th edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2008, p. 129.

⁶³ Keegan, W., Green, M., *Global Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p. 54.

број светски познатих часописа (као што је *"The Economist"*), на својим веб сајтовима пружа овај тип информација и врши рангирање великог броја земаља на основу критеријума као што су кредитни ризик, квалитет живота и лакоћа пословања и др. *"The Economist"* међу својим издањима има и "Свет у сликама" (*"World in Figures"*), у ком потенцијални инвеститори могу наћи обиље корисних информација о једној земљи.⁶⁴

Економски напредак је директно пропорционалан квалитету образовања и различитих врста обука, који су доступни у земљи. Људски ресурси нису само произвођачи добара. Као потрошачи они, такође, имају вишеструко важну улогу у економском развоју. Изазовима генерисања запошљавања, економског раста и друштвеног напретка у промењеним демографским контекстима, може се одговорити кроз продуктивно инвестирање и изградњу вредности. Инвестициона клима је, дакле, критична за земље којима је потребна промена стратешког правца и економска концентрација заснована на производњи вредности (производа и услуга) које ће бити међународно верификоване и које воде земљу у будућност са високим степеном економског просперитета.

Савремена схватања привредног напретка у развијеним земљама, подразумевају читав низ државних функција у овом контексту, укључујући реформу секторских политика, економске интеграције, приватизацију, проширење јавног сектора, конкурентност на тржишту рада, побољшање пословне климе, е-владу, "меку" инфраструктуру за развој економије знања, макроекономски менаџмент и дугорочно оријентисано планирање. Неefикасност јавног сектора представља озбиљну препреку бржег раста за многе земље. Унапређење његових перформанси не треба увек сводити на ефикасну и праведну расподелу услуга. Потребно је да јавни сектор преузме и низ нових функција, које се, на пример, могу огледати и у његовој ефикасности у промовисању настојања и резултата у економском развоју земље.

1.3. Микроекономско окружење

Анализа појединих димензија микроекономског окружења треба да покаже да ли предузеће може успешно да уђе и послује на конкретним националним тржиштима. Микроекономско окружење представља окружење конкретног производа и/или тржишта. Тежиште у анализи код овог сегмента окружења је усмерено ка идентификовању различитих извора и врста конкуренције и испитивању сопствених снага и слабости у односу на главне конкуренте. То подразумева детаљну анализу конкурентске предности предузећа на одабраном иностраном тржишту. Спроведена анализа служи као основа за обликовање одговарајућег маркетинг микса, у циљу постизања адекватне конкурентске позиције предузећа у односу на своје ривале.

Неопходно је да се списак предности и слабости конкурената направи из угла купаца и анализира како компанија може да иде у сусрет изазовима, максимално

⁶⁴ Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 69.

форсирајући своје снаге. Финансијске информације о конкурентима могу бити лако доступне, на пример, преузимањем њиховог годишњег извештаја са интернета. Међутим, да би разумели конкурентске стратегије и циљеве биће потребно системски приступити прикупљању информација из различитих извора примарних и секундарних података. На међународном тржишту послови се одвијају у високо конкурентном и нестабилном окружењу, те је неопходно што потпуније разумети конкуренте.

При истраживању микроекономског окружења, предузећа треба да одговоре на следећа питања:⁶⁵

- Ко су конкуренти сада, а ко ће бити у будућности?
- Које су кључне стратегије, циљеви и тактике конкурената?
- Колико је важно специфично тржиште за конкуренте?
- Које су посебне предности и снаге конкуренције?
- Има ли конкуренција слабости које је чине рањивом и које су?
- Које се промене конкуренције могу очекивати у будућности?
- Који су специфични утицаји конкуренције, то јест, њених стратегија, циљева и тактика на тржиште, делатност у целини и поједине произвођаче у делатности?

Један од начина да се истражи конкуренција је да се сачини тржишни профил одређене индустрије. Тржишта којима доминирају мала, предузећа која припадају само једној индустрији или мали регионални конкуренти, знатно се разликују од оних којима доминирају велика национална, међународна, глобална или предузећа која обављају делатност у више индустријских грана. Конкурентске снаге могу се мерити анализирањем различитих функционалних показатеља у области маркетинга, као што су:

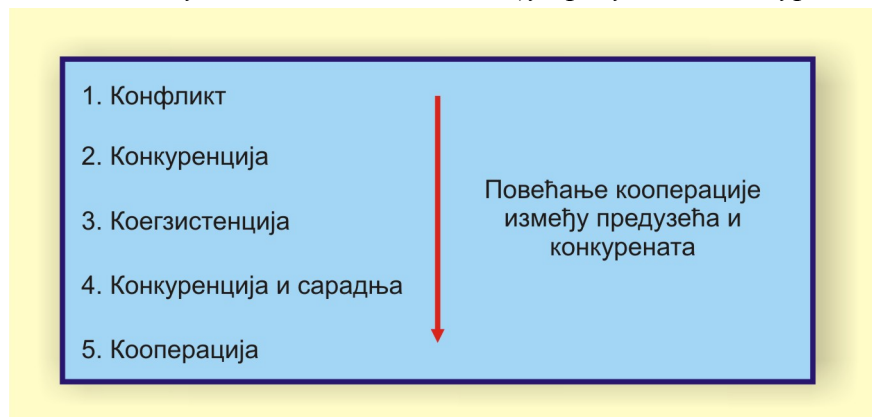
- Тржишно учешће и учешће потрошача;
- Лојалност потрошача;
- Супериоран дизајн;
- Трошковна предност;
- Дистрибуциони капацитети;
- Перцепције циљних купаца;
- Конкурентске финансијске снаге, које, између осталог, детерминишу њихову способност да улажу у промоцију;
- Лидерство у иновацијама;
- Добар имиџ;
- Репутација марке производа и/или произвођача;
- Висок ниво услуга потрошачима;
- Ексклузиван приступ јефтиним сировинама и изворима енергије;
- Могућност утицаја на законодавство итд.

⁶⁵ Rajagopal, *International Marketing*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2007, pp. 138-139.

Микроконкурентност, као један од два основна концепта конкурентности (пored макроконкурентности) се односи на конкурентност предузећа, као њихову релативну предност над другим предузећима. Можемо је окарактерисати као способност предузећа да продају своју производе и услуге на тржишту на ком је присутна међународна конкуренција. Микроконкурентност, или компаративна предност предузећа, заснива се на релативним ценама и укупном квалитету понуде предузећа у односу на понуду других произвођача.

Могући су различити типови односа између предузећа и конкурената (слика 15). У ситуацији конфликта предузеће треба да настоји не само да победи постојећу конкуренцију, већ и да спречи да се појави нова. У конкурентној ситуацији предузеће настоји да оствари циљеве преко треће стране (нпр. потрошача) и послује у оквиру правила игре, али држећи на оку конкуренте. То је тип конкуренције на коме се заснива највећи број маркетинг модела. Централно за ситуацију коегзистенције је независност. Коегзистенција постоји ако су конкуренти независни, сагледавају себе као независне или бирају да се понашају као независни. Независност се може дефинисати у смислу циљева или акција или оба. Предузеће може смишљено да конкурише и сарађује са другим предузећима. Опортуно је тежити, увек када тржишни услови дозвољавају, повећању степена кооперације предузећа и конкурената.

Слика 15. Могући типови односа између предузећа и конкурената



Извор: Holltensen, S., *Marketing Management a Relationship Approach*, FT/Prentice-Hall, Harlow, England, 2003, p. 238.

Конкурентска предност предузећа у суштини настаје из вредности које је оно у стању да створи за своје купце, а која превазилази трошкове њеног стварања. За анализу извора конкурентске предности неопходно је систематско испитивање свих активности које фирма обавља, као и њихових интеракција. Портер⁶⁶ предлаже ланац вредности као основни инструмент за такво испитивање. Ланац вредности дезагрегира фирму на њене стратешки релевантне активности, да би се разумели понашање трошкова и постојећи, или потенцијални, извори диференцијације.

⁶⁶ Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, pp. 33-34.

Активности које стварају вредност у ширем смислу могу се поделити на две врсте: основне и помоћне (слика 16.). Основне активности су оне које су укључене у конкретну производњу, као и у продају и трансфер производа до купца и његово сервисирање после продаје. То су:

1. Улазна логистика. Активности повезане са пријемом, складиштењем и расподелом инпута потребних за производ, као што су руковање материјалом, складиштење, контрола залиха, транспорт и повраћаји добављачима.
2. Радни процеси. Активности које су повезане са претварањем инпута у финални производ, као што су машинска обрада, паковање, монтажа, одржавање опреме, тестирање, штампање и рад погона.
3. Излазна логистика; Активности у вези са прикупљањем, складиштењем и дистрибуцијом производа купцима, као што су складиштење готових производа, руковање материјалом, коришћење доставних возила, процесирање наруџбина и планирање испорука.
4. Маркетинг и продаја. Активности које омогућавају купцима да купују производ, односно, навођење купаца на куповину, рецимо, оглашавање, промоције, рад продајних тимова, котирање, избор дистрибутивних канала, односи са дистрибутерима и утврђивање цена.
5. Сервисирање. Активности потребне да би се повећала или задржала вредност производа, као што су инсталирање, поправка, обука, испорука резервних делова и подешавање производа.

Помоћне активности за стварање вредности потребне за конкурисање у некој привредној грани или сегменту, могу да се поделе у четири генеричке категорије:

1. Набавке. Набавке подразумевају куповину инпута који се користе у ланцу вредности фирме, а не купљене инпуге саме по себи.
2. Развој технологије. Састоји се од низа активности које се грубо могу груписати у напоре за унапређење производа и производних процеса.
3. Управљање људским ресурсима. Састоји се од активности укључених у ангажовање, запошљавање, обуку, развој и награђивање запослених свих профила.
4. Инфраструктура фирме. Састоји се од великог броја активности, укључујући генерални менаџмент, планирање, финансије, рачуноводство, правне послове, односе са државним органима и управљање квалитетом.

Слика 16. Генерички ланац вредности



Извор: Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, pp. 33-34.

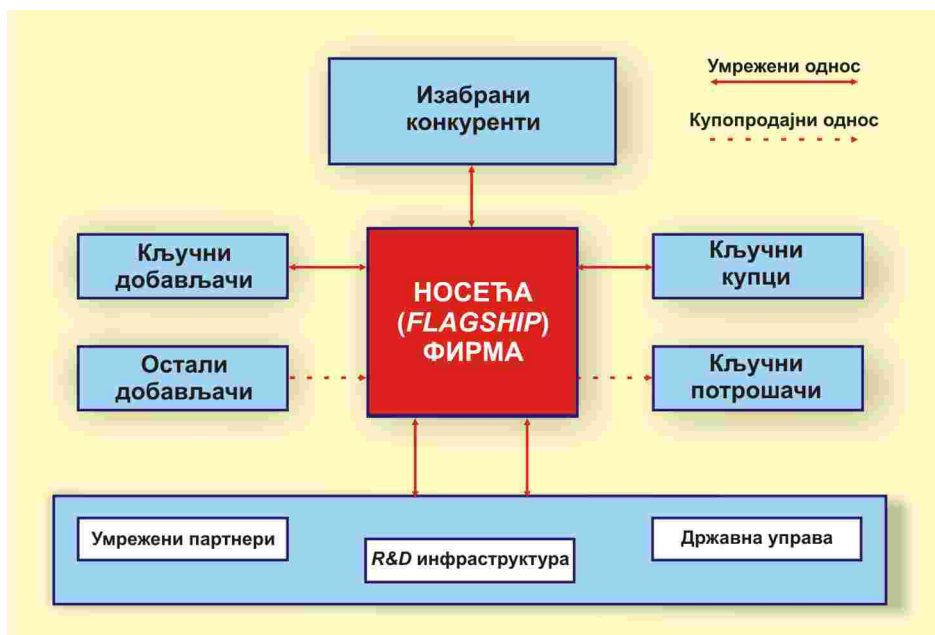
Између основних и помоћних активности постоји наглашена интеракција. Фирма стиче конкурентску предност када ове стратешки значајне активности обавља јефтиније или боље од својих конкурената. Са тим циљем, предузеће мора да процени конкурентске трошкове и перформансе као тачку поређења (*benchmark*), према којој упоређује сопствене трошкове и перформансе. Дакле, позитивне разлике између ланаца вредности појединих предузећа представљају кључне изворе конкурентности, о чему коначан суд дају потрошачи на тржишту.

Како предузећа све чешће не конкуришу међусобно, изоловано од пословних мрежа које сама стварају, појавила се потреба да се концепт ланца вредности прошири на све инволвиране актере. Такође, неопходно је да сви инволвирани актери развијају сопствени ланац вредности који ће "унети" у заједнички пословни подухват. Полазећи од сложености савременог глобалног окружења и глобалне конкуренције појавио се модел умрежене (*flagship*) конкурентности, који се бави конкуренцијом између пословних мрежа (слика 17).

Моделом се афирмише став да дугорочна конкурентност у глобалним привредним гранама није више ствар ривалства између предузећа, већ је много више питање конкуренције између пословних система и мрежа.⁶⁷ У центру модела се налази носећа или

Слика 17. Модел умрежене конкурентности

⁶⁷ Rugman, A., D`Cruz, J., *The Theory of the Flagship Firm*, European Management Journal. Vol. 15, No. 4, 1997, p. 403-412.



Извор: Rugman, A., D'Cruz, J., *The Theory of the Flagship Firm*, European Management Journal. Vol. 15, No. 4, 1997, pp. 403-412.

истурена компанија, која је окружена са још четири партнера (кључни конкуренти, кључни добављачи, кључни купци и R&D инфраструктура). Сви они заједно чине један пословни систем. У оквиру њега је могуће идентификовати два типа односа - умрежени однос и купопродајни однос. Носећа или истурена компанија, која је најчешће позната и препознатљива мултинационална компанија (*flagship* фирма) задужена је за лидерство, визију и ресурсе којима обезбеђује опстанак мреже и води мрежу ка успешној глобалној стратегији. Кључне добављаче чине предузећа која обављају активности стварања вредности, као што је производња критичних компоненти, боље него што би то урадила носећа или истурена компанија. Умрежени партнерски однос који постоји између носиоца мреже и кључних добављача указује на постојање заједничке стратегије, ресурса и одговорности за успех пословног система. Слични односи постоје и са кључним купцима, као што су дилери, дистрибутери, малопродаја и сл. Кључни конкуренти су предузећа са којим носилац мреже улази у различите облике алијансне сарадње. Четврти партнер у пословном систему означен је као истраживачко-развојна и професионална инфраструктура. Реч је о успостављању партнерске сарадње са универзитетима, професионалним удружењима, истраживачким центрима и институтима, који могу да обезбеде пословном систему инпуте као што су интелектуална својина и технологија.

2. УТИЦАЈ ПОЛИТИКЕ НА ПОСЛОВАЊЕ

Важан део било које пословне одлуке је процена политичког окружења у ком предузеће послује. Ово посебно долази до изражаја у међународном пословању и процесу формулисања и имплементације међународне маркетинг стратегије. Политичка ситуација у земљи из које потиче предузеће и земљама у којима оно послује или планира да послује, су веома значајни спољни утицаји на пословно управљање. Политичко окружење је специфично у свакој земљи. Једна од битних димензија по којој се разликују ова окружења је сигурност и стабилност. То су често кључне варијабле које треба проценити пре наступа на конкретном иностраном тржишту. На први поглед богато, страно тржиште са јаким потенцијалима, не мора гарантовати успех уколико је политичка ситуација у земљи несигурна. Ово окружење није статично. Промене у политичком окружењу имају, такође, битне последице на међународно пословање. Често се политичке промене догађају након што је предузеће већ наступило, односно за време његовог деловања на одређеном тржишту. Паралелно са овим променама, шансе за успешно пословање могу се појавити, побољшати, али и погоршати и нестати. Због интензитета утицаја политике, стратегије усвојене од стране предузећа у одређеној земљи често су у већој мери одговор на актуелно политичко окружење, него што су искључиво интеракција тржишних снага и технолошких иновација.

2.1. Кључна обележја политичког окружења

Политички систем је, свакако, једно од кључних обележја политичког окружења једне земље. Он укључује структуре, процесе и активности, који се предузимају у циљу њеног функционисања. Политички систем представља организовану целину политичких делатности и односа, политичких организација и институција и политичке културе и чини оквир у ком се одвија политички живот глобалног друштва. Појмом политичке структуре или структуре политичког система означавају се унутрашњи састав и односи у политичком систему; структура политичког система усмерава пажњу на елементе једне целине, начин њихове организације и темељни принцип. Структура политичког система указује на елементе или чиниоце политичког система (државну организацију, правни систем, политичке партије, интересне групе, изборе, јавно мњење, политичку културу и др.), њихову улогу и односе.

Политички систем је дизајниран да интегрише делове друштва у одрживе функционалне јединице. Слика 18 илуструје интеракције функција процеса, улазе и излазе у било ком политичком окружењу. На слици су приказане функције процеса, као што су артикулисање и агрегирање, формулисање политичких алтернатива, спровођење и одлучивање о политикама.

Политичари, појединци, представници бизниса и различите интересне групе (домаће и стране) обезбеђују инпуте кроз процес артикулације њихових интереса. Ови улази се прикупљају кроз процес који се зове агрегација интереса, тако да се формулишу политичке алтернативе имају шансе да се креирају кроз политички процес. О алтернативама се дебатује и политике су обично креиране од стране политичких структура, као што су политичке партије, владина бирократија, законодавна тела и судови.

Следи имплементација политика и свака њихова контраверзна карактеристика биће проверена и између осталог, и кроз судске поступке и пресуде, утврђена законитост. Резултати ових политика се тестирају и на тржишту и ревидирају ако је потребно.

Слика 18. Политички систем и његове функције



Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p.105.

Сваки политички систем карактерише борба за баланс између децентрализованог доношења одлука од стране појединаца и централизоване регулације и контроле одлука од стране влада. Менаџери морају да се носе са различитим степенима владиних интервенција и различитим степеном политичке стабилности. Да би то урадили, они морају да схвате критичне функције које демократска влада обавља у економији, као што су:⁶⁸

1. Заштитита слобода својих грађана;
2. Промовисање заједничке добробити својих грађана;
3. Обезбеђење јавних добара, као што су национална одбрана, саобраћај и комуникациони систем;
4. Регулисање тржишних недостатака, као што су улазне баријере и недовољно знање и моћ потрошача;
5. Баве се ефектима преливања (*spillover effects*) и екстерналијама.

Када су у питању стране компаније и инвеститори, политички систем земље представља важан сегмент укупног пословног амбијента и инвестиционе климе. У зависности од оцене пословног амбијента и инвестиционе климе, зависи и одлука компаније о њеним директним инвестицијама, или другим облицима уласка на одређено тржиште. Политички системи могу бити груписани, у зависности од начина и степена

⁶⁸ Marcus, A., *Business & Society: Ethics, Government, and the World Economy*, Homewood, Richard D. Irwin, 1993, p. 216.

политичке партиципације становништва, у апсолутистичке (затворене) и парламентарне (отворене).

Парламентарне (отворене) политичке системе имају све индустријски и тржишно развијене земље. Парламентарни систем је систем у којем је парламент носилац власти, тј. парламент одлучује о поверењу влади. Основни државни облици тих земаља су демократија и парламентарна монархија (монарх, у складу са уставом, влада заједно са парламентом). У тим системима је висок степен политичке партиципације становништва у процесу одлучивања.

Апсолутна монаргија и диктатура су карактеристични облици **апсолутистичких** (затворених) државних структура. У земљама са таквим уређењем, степен политичке партиципације становништва у процесу одлучивања је врло низак. За такве земље карактеристична је велика или апсолутна концентрација власти.

Савремени демократски политички системи деле следеће карактеристике:⁶⁹

1. Слобода мишљења, изражавања, штампе и слобода организовања;
2. Избори у којима бирачи одлучују ко ће их представљати;
3. Ограничени мандати за изабране званичнике;
4. Независан и фер судски систем са високим поштовањем индивидуалних права и имовине;
5. Релативно неполитичка бирократија и одбрамбена инфраструктура;
6. Релативна приступачност процеса доношења одлука.

Кључни елемент демократије је слобода у области политичких права и грађанских слобода. Сваке године, листу земаља по степену у ком ове слободе постоје, објављује *Freedom House*, непрофитна организација из Њујорка.

Главни индикатори за политичка права су:

- Степен до ког се одржавају фер и конкурентски избори;
- Способност бирача да дају својим изабраним представницима стварну власт;
- Могућност људи да се организују у политичке странке или друге конкурентске политичке групације по сопственом избору;
- Постојање заштите мањинских права.

Главни индикатори за грађанске слободе су:

- Постојање слободе штампе;
- Једнакост пред законом за све појединце;
- Степен личних социјалних слобода;
- Степен слободе од екстремне владине индиферентности или корупције.

Слика 19. приказује начин компаративног мерења слобода, у политичком смислу, по земљама. Земље класификоване као "слободне" имају висок степен политичких права и грађанских слобода. Оне класификоване као "делимично слободне", у политичком смислу,

⁶⁹ Wesson, R., *Modern Government - Democracy and Authoritarianism*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1985, pp. 41-42.

имају тенденцију просечног нивоа политичких права и грађанских слобода. Оне класификоване као "нису слободне" имају тенденцију ниског нивоа слобода у оба домена.

У истраживању *Freedom House* идентификује број и релативно учешће земаља које припадају свакој од категорија, као и њихово релативно учешће у светској популацији.

Према резултатима за 2010. годину, број земаља које су сврстане као "слободне" је 87, што представља 45% истраживањем обухваћених земаља, или 43% светске популације. Број слободних земаља смањен је за две у односу на претходну годину.

Број земаља квалификован као "делимично слободне" је 60, што чини 31% од свих оцењених истраживањем, или 22% светске популације. Овај број је увећан за две земље у односу на претходну годину.

Укупно 47 земље "нису слободне" што је 24% од обухваћених земаља, или 35% глобалне популације. Важно је напоменути да више од половине те популације живи само у једној земљи - Кини.

Класификација земаља по регионима света, приказана је у табели 8. Из табеле се види да је највеће релативно учешће слободних земаља у Западној Европи и Америци, а најмање на Блиском Истоку и Северној Африци. Највеће учешће делимично слободних земаља утврђено је у Подсахарској Африци.

Слика 19. Класификација земаља према политичким правима и грађанским слободама



Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 110.

Табела 8. Регионални обрасци класификовања земаља према слободама

Регион	Слободна	Делимично слободна	Није слободна
--------	----------	--------------------	---------------

	Број	%	Број	%	Број	%
Америка	24	69	10	29	1	3
Азијско - Пацифички	16	41	15	38	8	21
Централна и Источна Европа /бивши Совјетски Савез	13	45	9	31	7	24
Блиски Исток и Северна Африка	1	6	3	17	14	78
Подсахарска Африка	9	19	22	46	17	35
Западна Европа	24	96	1	4	0	0

Извор: http://www.freedomhouse.org/images/File/fiw/FIW_2011_Booklet.pdf, 21.01.2011.

У табели 9. је приказан статус слобода у одабраним земљама. Може се запазити да је Србија сврстана у групу слободних земаља.

Табела 9. "Слободе у свету 2011" (одабране независне земље)

Земља	Статус слобода	ПП	ГС	Тренд
Албанија*	Делимично слободна	3	3	
Аустрија*	Слободна	1	1	
Белорусија	Није слободна	7	6	
Босна и Херцеговина*	Делимично слободна	4	3	
Бразил*	Слободна	2	2	
Бугарска*	Слободна	2	2	
Венецуела	Делимично слободна	5	5▼	
Вијетнам	Није слободна	7	5	
Грчка*	Слободна	1	2	
Индија*	Слободна	2	3	
Ирак	Није слободна	5	6	
Иран	Није слободна	6	6	↓
Италија*	Слободна	1	2	
Кина	Није слободна	7	6	
Либија	Није слободна	7	7	
Мађарска*	Слободна	1	1	
Македонија*	Делимично слободна	3	3	
Мексико	Делимично слободна▼	3▼	3	
Румунија*	Слободна	2	2	
Русија	Није слободна	6	5	
САД*	Слободна	1	1	
Северна Кореја	Није слободна	7	7	
Словачка*	Слободна	1	1	
Србија (без Косова)*	Слободна	2	2	
Словенија*	Слободна	1	1	
Тунис	Није слободна	7	5	
Турска*	Делимично слободна	3	3	

Украјина*	Делимично слободна ▼	3	3 ▼	
Хрватска*	Слободна	1	2	
Црна Гора*	Слободна	3	2	

- ПП и ГС - залагање за политичка права и грађанске слободе, респективно;
- Рејтинг - 1 представља највише слободно, а 7 најмање слободно;
- ▲ ▼ - побољшање или пад рејтинга или статуса од последњег истраживања;
- ↑ ↓ - тренд позитивних или негативних променама које су се десиле, али нису довољне да доведу до промене рејтинга политичких права и грађанских слобода;

* - означава статус земље као изборне демократије.

НАПОМЕНА: Оцена је одраз глобалних догађаја од 1. јануара 2010, до 31. децембра 2010.

Извор: Исто, 21.01.2011.

Глобални трендови у слободама, у политичком смислу, приказани су у табели 10. Учешће слободних земаља се повећало са 31% 1980. године, на 45% 2010. године. У истом периоду, учешће делимично слободних земаља је остало на истом нивоу, док је учешће неслободних земаља опало са 37% на 24%.

Табела 10. Глобални трендови у слободама

Године у прегледу	Слободне земље		Делимично слободне земље		Нису слободне земље	
	87	45	60	31	47	24
2010.	87	45	60	31	47	24
2000.	86	45	58	30	48	25
1990.	65	40	50	30	50	30
1980.	51	31	51	31	60	37

Извор: Исто, 21.01.2011.

У закључцима истраживања за 2011. годину (које оцењује глобалне догађаје у 2010. години), констатује се да може бити разлога за оптимизам. Глобална економска криза није изазвала велике преокрете за демократске институције у земљама у којима је утицај кризе највећи. Наредна деценија би могла да буде сведок новог таласа демократског развоја, ако шампиони демократског развоја буду имали на уму да је слобода моћнија као идеја и као основа за практично управљање од свега што противници имају да понуде.⁷⁰

Поред начина и степена политичке партиципације становништва (који одређују карактер политичке структуре), за међународно пословање битна је и информација о **политичкој идеологији** изабраних политичких представника. Може се говорити о три политичке идеологије: анархија, као један екстрем (при чему се верује да само појединци или групе треба да утичу, или контролишу политичку активност нације); тоталитаризам, као други екстрем (такво веровање да сваки аспект људског живота мора бити

⁷⁰ Freedom House, *Freedom in the World 2011* (http://www.freedomhouse.org/images/File/fiw/FIW_2011_Booklet.pdf, 21.01.2011.).

контролисан у циљу ефикасности политичког система); између ова два екстрема, налази се плурализам (веровање да и појединци и групе јавности имају важну улогу у политичкој активности нације).

За земље са демократским уређењем карактеристично је да се одржава стабилно пословно окружење, кроз владавину права и заштиту својинских права. Демократија, својинска права и слободно тржиште су главни подстицаји за економски раст.

Пословање са земљама које карактерише тоталитарни облик власти, може бити врло ризична одлука. Један од разлога може бити мито и корупција, који се везују за те земље. Руководства страних компанија морају одлучити да ли се уздржати од инвестиција у тоталитарним земљама и пропустити потенцијалне могућности, или инвестирати и прихватити критике јавности.⁷¹

Политичка стабилност је, као што је наведено, једно од кључних питања у међународном пословању. Она не значи одсуство промена у конкретном политичком окружењу, већ да промене треба да буду постепене и ненасилне. Из маркетинг перспективе саме промене треба да буду такве, да је њихов негативан утицај минималан на пословне активности у земљи. Стабилна политичка ситуација смањује ризике са којима се пословни субјект суочава на том тржишту. С тим у вези, потребно је бити опрезан при закључивању у контексту политичке стабилности. За њену процену на циљном међународном тржишту, фирма треба да познаје индикаторе политичке нестабилности. Ти индикатори укључују:⁷²

- Степен социјалних немира који су изазвани основним животним условима, као што су економске тешкоће, унутрашњи раздори, расне и идеолошке разлике;
- Учесталост промена режима, јер нова власт може да има другачији однос према бизнису, другачији социоекономски приступ или различит степен национализма;
- До које мере је земља подељена културно и/или етнички - политичке границе често садрже одвојене националне групе;
- Верске поделе;
- Језичку разноврстност и сл.

Основни извори политичке нестабилности се налазе у домену политичког суверенитета и политичких конфликта.

У контексту међународног права, суверене државе су независне и слободне од свих екстерних контрола. Суверенитет се може дефинисати као врховни и независан политички ауторитет. Он се односи на овлашћења која државе врше у односу на друге државе, као и у односу на своје припаднике. У основи суверенитета се налази потреба људи да управљају и контролишу одређену територију (у овом случају политичку територију једне државе и пре свега, њену економију) око њих, да би се осигурали своју егзистенцију и

⁷¹ Ђорђевић, М., оп. цит., стр. 57.

⁷² Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., оп. цит., стр. 109.

развој. Суверене државе уживају пуну правну равноправност са другим државама, уређују своју територију, бирају свој политички, економски и друштвени систем и склапају споразуме са другим народима. Одржавање **политичког суверенитета** држава је традиционално главни циљ свих влада. Владине акције предузете у име суверенитета, дешавају се у контексту два важна критеријума: фазе у развоју земље и политичког и економског система у земљи. Актуелне карактеристике глобалне политичке сцене, све чешће постављају пред владе дилему у погледу успостављања баланса између политичког суверенитета и бржег економског развоја. Наиме, поставља се питање да ли је сврсисходно жртвовати део политичког суверенитета у име изградње међународно конкурентне економије, путем промовисања интензивне међународне економске сарадње, или чак и интеграција.

За међународни маркетинг, посебно важан аспект политичког суверенитета је жеља одређене државе да врши контролу над предузећима у страном власништву која послују у оквиру њених граница. Проблем политичког суверенитета углавном срећемо у пословању са земљама у развоју. Механизми заштите суверенитета континуирано се развијају и углавном су предвидљиви. Многе мање развијене земље намећу ограничења страном капиталу у циљу заштите своје политичке независности од спољне економске доминације и положаја локалних фирми на домаћем тржишту. Чест облик заштите је повећање пореза на профит страних корпорација.

Страна улагања се могу посматрати као претња суверенитету и тако постати разлог за окупљање супротстављених фракција. На пример, Мексику је преко потребно приватно финансирање изградње постројења за производњу струје да би задовољио тражњу за електричном енергијом, као и за унапређење преоптерећене преносне мреже. Мексичка влада је са белгијском компанијом отпочела уговарање изградње електране која би заобишла државни монопол у области електричне енергије и продавала електричну енергију директно великим мексичким произвођачима. Међутим, мексички устав ограничава приватно власништво у овој области и било који изузетак захтева две трећине гласова законодавног тела. Институционална револуционарна партија видела је у овом покушају отварања заштићене мексичке енергетске индустрије напад на мексички суверенитет и блокирала споразум. И овај пример истиче чињеницу да је национални суверенитет критично питање у процени средине у којој фирма послује.⁷³

За разлику од неразвијених, развијене земље, које карактерише дуготрајно стабилан политички суверенитет, главни су протагонисти отворене економске политике. Изворе брзог економског раста нужно траже у коришћењу савремених страних и домаћих технологија, страним сировинама, улагањима страног капитала, пласману добара и услуга на иностраним тржиштима. Обухватно истраживање проблема суверенитета, захтева и утврђивање обележја и понашања важних политичких институција у конкретној држави, политичких странака и њихових програма, као и главних одредница државне политике на

⁷³ Cateora, P., Graham J., *International Marketing*, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2002, p. 159.

иностраним тржиштима (нпр. да ли постоје и које су основне карактеристике извозних стимулација и сл.).

Под **политичким конфликтима** подразумевамо немире, унутрашње (грађанске) ратове и завере. Они су динамичан, фазни и процес у ком се испољавају сукоби. Унутрашњи као и међународни конфликти имају три међусобно повезане компоненте:⁷⁴

1. Конфликтна ситуација, која се манифестује у изражавању различитих политичких циљева, или сукобом интереса који не могу бити истовремено решени и из тог разлога се могу квалификовати као међусобно искључиви;
2. Конфликтно понашање (на првом месту има за циљ постизање наведених политичких циљева);
3. Конфликтни ставови и перцепције који имају емоционалну димензију (осећање беса, неповерења, страха, презирања, мржње итд), као и когнитивну димензију.

Политичке промене не доводе увек до неповољније економске и пословне климе у дугом року, иако могу на њу негативно утицати током периода сукоба. Као релативно чест пример, може се навести постављење нове владе, која је благонаклонија према страним предузећа од претходне. Фактори повезани са политичким конфликтима и њихов утицај на међународно пословање су изложени на слици 20. Политички конфликти у земљи могу да доведу до нестабилних услова, али ови услови не морају да утичу на пословање. Зато политички ризик не мора бити резултат политичких немира. Међународни менаџери морају да хронолошки анализирају настанак политичког конфликта и да процене вероватноћу и карактер његовог утицаја на пословно окружење.

Често су политички немири привремено фокусирани на међународну политику владе (то могу, на пример, бити и протести против глобализације). Важно је разумети природу политичког сукоба у страним земљама и мотивацију која стоји иза поступака владе. Ако су промене у владиној политици само симболичне, без назнака промена у процесу имплементације, то представља мањи ризик за стране фирме. Зато привредници треба да анализирају свако појављивање политичких конфликта и процене да ли је вероватно да ће имати утицај на њихове текуће или планиране пословне активности у изабраној земљи. Ова процена може довести фирму до тога да промени свој начин наступа на конкретном тржишту, на пример, да гринфилд улагања замени лиценцим аранжманима, што је повољније него потпуно повлачење од било ког облика пословања. Политички конфликт може да има директне ефекте на иностране фирме, као што су оштећење имовине, штрајкови, отмице руководиоца и сл. Он такође може имати и индиректне ефекте, као што су недостатак инпута, повлачење особља да служи у војсци и нови начини контроле пословања фирме.

Слика 20. Политички конфликти и њихове консеквенце

⁷⁴ Rajagopal, оп. цит., стр. 192.



Извор: Rajagopal, *International Marketing*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2007, p. 192.

Политичка интервенција се може описати као одлука владе земље домаћина, донешена са циљем да присили иностране пословне субјекте на промене у својим стратегијама, политикама или операцијама. Оваква интервенција владе обично подразумева остваривање сопствених интереса. Креће се од јачања контроле, пословања све до преузимања и припајања страних предузећа. Наиме, у многим земљама власт је поверена посебним интересним групама, од којих многе виде стране инвестиције као примамљиву мету. Ситуација је посебно евидентна у случају када се страни погон налази у регионалној области у којој локална власт има већи степен аутономије и намеће своје прописе о фирми, поред оних које намеће централна влада. Широк је спектар мера политичке интервенције. Понекад је она у облику наметања чланова управног одбора заједничког улагања, куповине из наметнутих извора, увођења посебних локалних пореза, посао у фирми се може користити за отплату политичких дугова и повезане обавезе и сл. Међутим, интервенција може да укључује и екстремније облике, као што су експропријација и доместикација.

Експропријација је најстрожији облик политичке интервенције. Подразумева званично одузимање имовине иностраног предузећа од стране земље домаћина, са оправдањем да ће се она користити у јавном интересу. Међународно право признаје експропријацију као право суверене државе, уз обавезу да се субјекту чија је имовина експроприсана обезбеди надокнада по тржишној вредности, у конвертибилној валути. Постоји неколико различитих облика експропријације. Национализација се односи на пренос укупне индустрије контроли јавности, без обзира на националност власништва. Конфискација је експропријација без накнаде. У новије време инциденти са експропријацијом су смањени јер обесхрабрују стране инвестиције, за које се на бројним

примерима показало да су важно средство у остварењу економског развоја мање развијених земаља.

Доместикација је процес којим се иностраном предузећу постепено смањује контрола над власништвом, путем наметнутих ограничења. Мере доместикације су:⁷⁵

- Постепени трансфер власништва на резиденте;
- Унапређење резидената на више нивое управљања;
- Преношење процеса одлучивања на резиденте;
- Локална производња што већег броја компоненти, уместо увоза из матичне земље предузећа;
- Специфична извозна регулатива којом се диктира учешће у међународној размени.

Комбинацијом наведених мера, контрола над пословним подухватом постепено се преноси на националне резиденте. Као коначни циљ доместикације често се јавља настојање да се инострани инвеститори одрекну права власништва и управљања, која су постојала пре доместикације. Са аспекта земље која је спроводи, доместикација је прихватљивија од експропријације из више разлога:

- Избегавају се непријатности које на међународној сцени проузрокује експропријација;
- Земља домаћин не мора самостално да води пословање предузећа над којим се спроводи мера доместикације;
- Мера доместикације осигурава довољно контроле земљи домаћину, јер пажљиво испитује и регулише активности иностраног предузећа.

Већина фирми у иностранству се суочава и са другим облицима политичке интервенције, који су мање драстични од наведених. Појавни облици интервенције су обично такви, да се законом прописан акт или декрет формално примењује и на домаћу и међународну пословну активност. Међутим, дубљом анализом се може доћи до закључка да су такви закони/декрети специјално креирани у циљу утицања на иностране пословне субјекте на домаћем тржишту. Карактеристични облици ове врсте политичке интервенције су: контрола девизног курса и располагања девизним средствима, увозна ограничења, контрола тржишта, пореска контрола, контрола цена и ограничења у вези са радном снагом.

2.2. Процена политичке перспективе и ризика

Већина фирми може релативно лагодно да процени политичку климу, перспективе и ризик у њиховим матичним земљама. Међутим, процена политичке климе и ризика у другим земљама је далеко проблематичнија. Предузећа са значајним искуством у међународном пословању, врше континуирану и систематску анализу политичких ризика са којима се суочавају у страним земљама. Политички ризици су било какве промене у

⁷⁵ Превишић, Ј., Озретић - Дошен, Ђ., *Међународни маркетинг*, Масмедиа, Загреб, 1999, стр. 251.

политичком окружењу, које могу негативно утицати на вредност фирмих пословних активности. Већина политичких ризика припадају некој од категорија приказаних у табели 11.

Политички ризик може да утиче на све фирме подједнако, или да буде фокусиран само на одређене, па се у складу са тим, разликују две основне категорије политичког ризика. Макрополитички ризик утиче на све фирме у земљи. Микрополитички ризик утиче само на одређене фирме, или фирме у специфичној индустрији.

Табела 11. Врсте политичких ризика

Врста ризика	Карактеристике
Ризик опште нестабилности	Ризик због унутрашњих претњи као што су револуције, или спољних претњи за владе као што су спољне агресије.
Ризик власништва	Ризик за имовину и животе запослених имиграната.
Оперативни ризик	Ризик који доводи до ометања текућег пословања међународне компаније.
Ризик трансфера	Ризик до ког долази када је фирма спречена да пребацује средства између земаља, или назад у матичну земљу (на пример, да врши репатријацију профита, капитала и дивиденди).

Извор: Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., *International Marketing an SME Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, 2004, p. 111.

Фирме које размишљају о уласку на ново тржиште, требало би да стекну основна знања о тој земљи, учећи, на пример, о њеним политичким структурама у циљу контроле фирминог политичког ризика. Фирма треба одговори на питања као што су:⁷⁶

- Да ли је земља демократија или диктатура? Да ли је моћ концентрисана у рукама једне особе или једне политичке партије?
- Да ли се држава обично ослања на слободно тржиште или влада контролише алокацију ресурса? Колики се допринос приватног сектора очекује у контексту помоћи влади да постигне своје укупне економске циљеве? Да ли влада види стране фирме као средство промовисања или ометања у постизању својих економских циљева?
- Да ли су купци фирме из јавног или приватног сектора? Ако су из јавног сектора, да ли влада фаворизује домаће добављаче? Да ли су фирмини конкуренти у јавном или приватном сектору? Ако су у јавном, да ли ће влада дозволити странцима да се такмиче са јавним предузећима под једнаким условима?
- Када прави промене у својој политици, да ли влада својим актом арбитража, или се ослања на владавину права?
- Колико је стабилна постојећа влада? Ако дође до промене владе, да ли ће се догодити драстичне промене у економској политици нове владе?

⁷⁶ Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, pp. 98-99.

Главни циљ већина влада је национални просперитет и сигурност. Међутим, проблеми суверенитета, различите политичке филозофије и национализам се манифестују у низу владиних акција које повећавају ризик у глобалном бизнису. Иако нису увек званично подржане, групе друштвених и политичких активиста, доказивањем штетности одређених послова, могу испровоцирати владе на непланиране акције. Од свих политичких ризика, најнеповољније су оне активности које доводе до трансфера власништва над капиталом од компаније ка влади, са или без адекватне накнаде.

Процена политичког ризика је покушај да се прогнозира политичка нестабилност у циљу помоћи менаџменту да идентификује и евалуира политичке догађаје и њихов потенцијални утицај на садашње и будуће међународне пословне одлуке. Процена ризика је посебно релевантна приликом доношења инвестиционих одлука. Фирма настоји да утврди, који је то ризик који је спремна да прихвати. У одређеним ситуацијама опортунно је рано прихватање ризика, у замену за инсајдерски статус и стабилизовано пословање у земљи када привреда почне да расте и ризик почне да опада. За маркетаре који послују у страни земљи, неопходан део сваке анализе тржишта је процена вероватних политичких последица маркетинг плана, јер неке маркетиншке активности су више подложне политичким ризицима од других. У суштини, наведено се своди на оцену основне природе планираних активности.

Већина мултинационалних компанија континуирано прати промене у политичком ризику земаља у којима послују. Уобичајено је у циљу истраживања тржишта и прикупљања неопходних информација, организовати посету земљи у којој се разматра улагање. У непосредном контакту са владиним званичницима и локалним пословним људима, може се доћи до драгоцених информација везаних за политички ризик. Често су запослени у појединим филијалама компаније драгоцен извор информација у овом домену. Било да су грађани матичне земље компаније или земље домаћина, запослени поседују знања из прве руке о карактеристикама локалног политичког окружења. Њихово виђење је неопходно допунити и другим, спољним погледима на овај проблем. Амбасаде, конзуларна представништва и привредне коморе често су богати извори информација. Такође, саме владе могу да понуде важне информације, као и бројне консултантске фирме које се специјализују за процену политичког ризика у циљу помоћи фирмама којима пружају услуге. Неколико међународних пословних штампаних публикација истражује политички ризик широм света и публикује добијене резултате. Табела 12. приказује резултате истраживања, за одабране земље, *Euromoney* магазина. Овај магазин је важан и поуздан извор информација са многих међународних тржишта.

Везано за методологију оцењивања политичког ризика *Euromoney* магазина, потребно је напоменути да одабрани истраживачи широм света, врсни познаваоци појединих земаља, оцењују сваку земљу о којој имају сазнања од 1 до 100, у шест категорија: 1. Стабилност владе; 2. Регулација/регулаторно окружење; 3. Неплаћање кредита/дивиденде/односи трговине и финансија; 4. Не-репатријација капитала; 5. Перцепција корупције; 6. Приступ информацијама/транспарентност и правосудни систем. На основу ових сирових резултата (оцена) добијају се просечне оцене и пондеришу на

начин да земља може добити максимално 30 бодова по овом основу. Политички ризик учествује до 30% у укупној оцени ризика земље.

Табела 12. Одабране земље рангиране према политичком ризику

Ранг	Земља	Оцена политичког ризика	Ранг	Земља	Оцена политичког ризика
1.	Аустрија	26,41	16.	Либија	16,16
2.	САД	26,26	17.	Албанија	15,60
3.	Словенија	21,99	18.	Србија	15,45
4.	Словачка	21,43	19.	Русија	14,66
5.	Италија	21,30	20.	Украјина	14,40
6.	Тунис	19,71	21.	Румунија	13,95
7.	Бразил	18,84	22.	Вијетнам	13,51
8.	Турска	18,50	23.	Ирак	13,05
9.	Мађарска	18,46	24.	Белорусија	12,42
10.	Мексико	18,41	25.	Иран	12,25
11.	Хрватска	18,14	26.	Венецуела	10,07
12.	Грчка	17,97	27.	Македонија	9,72
13.	Кина	17,37	28.	Босна и Херцеговина	9,56
14.	Бугарска	16,93	29.	Црна Гора	8,97
15.	Индија	16,92	30.	Северна Кореја	4,96

Извор: <http://www.euromoney.com/Article/2675110/Country-risk-2010-Growth-markets-on-course-to-overtake-old-safe-havens.html>, 26.01.2011.

Уколико желимо да упоредимо резултате овог истраживања са презентираним истраживањем организације *Freedom House*, везаним за компаративно мерење слобода, у политичком смислу, можемо доћи до закључка да и поред тога што је степен развоја демократије важан фактор смањења политичког ризика, односи између ових категорија нису једносмерни и једноставни. На пример, *Freedom House* Кину оцењује веома лошим оценама (лошијим оценама од Ирака и Ирана, на пример) и сврстава је у категорију земаља које нису слободне. Према истраживању *Euromoney* магазина, Кина се пуно боље котира. Да овакви извештаји не смеју бити једини извор информација за закључивање у контексту политичког ризика, показује и пример Туниса. И поред тога, што је према *Euromoney* истраживању релативно добро оцењен, сведоци смо промене владе и радикално нараслих политичких ризика са којима се почетком 2011. године суочавају мултинационалне компаније у овој држави.

Неке компаније су више изложене политичком ризику него друге, јер добијају посебну пажњу и бенефиције од владе. У зависности од пожељности овог предузећа у домаћој економији, та посебна пажња, може да доведе до позитивне акције према

предузећу, или да произведе негативне критике и политичку угроженост. Нажалост, не постоје апсолутне смернице за маркетинг менаџере које могу да прате да би утврдили да ли ће компанија и њени производи бити предмет политичке пажње, то јест, да процене политичку угроженост. Није необично за земље које желе да форсирају инвестиције у високо приоритетне индустрије, да креирају различите баријере (увођење квота, додатних пореза, царина, различитих облика контроле размене и сл.) за инвестиције у неприоритетне секторе. И поред тога што не постоје посебне смернице да би се утврдила угроженост производа у било ком тренутку, постоје неке генерализације које помажу да се идентификује склоност за производе да буду политички осетљиви. Производи који имају или се сматра да имају утицај на животну средину, девизни курс, националну и економску безбедност и добробит људи и који су видљиви у јавности или предмет јавних дебата, више су склони да буду политички сензитивни.

Уобичајена је ситуација да компанија не може директно да контролише или промени политичко окружење у земљи у којој послује. Међутим, постоје мере које могу да смање степен осетљивости специфичних пословних подухвата и политички индикованог ризика. Страни инвеститори често су оптужени да су једини који имају корист од улагања, да искоришћавају национално богатство на рачун националног становништва. И поред тога што такве оптужбе нису у потпуности подржане претходним искуствима, све док се оне настављају политичка климе за стране инвеститоре и даље ће бити негативна. Компаније морају да управљају пословима на страним тржиштима како би домаћа влада и јавност били свесни њиховог доприноса у економским, социјалним и другим аспектима развоја земље. Односи између владе и мултинационалних компанија су углавном позитивни, ако инвестиције:⁷⁷ (1) побољшавају платни биланс повећањем извоза или смањењем увоза путем супституције увоза; (2) користе локално произведене ресурсе; (3) доводе до трансфера капитала, технологије или вештина; (4) креирају радна места; (5) доводе до већих пореских давања. Активности корпоративне филантропије такође помажу да се створи позитиван имиџ. Многе мултинационалне корпорације настоје да социјалним програмима усмереним ка добробити земље домаћина и њених грађана, бригом о заштити животне средине и сл., побољшају имиџ.

Поред корпоративних активности усмерених на социјалне и економске циљеве земље домаћина и "доброг корпоративног грађанства", компаније могу да користе и друге стратегије да умање политичку угроженост и ризик, као што су заједничка улагања са домаћим компанијама, проширење инвестиционе базе у земљи домаћину, лиценцирање, планирана доместикација, политичке исплате итд. Стратешки одговор компанија на тешкоће у политичком окружењу може бити оријентисан ка адаптацији и прихватању мешања владе земље домаћина у пословне активности, преко покушаја да се компромисима да влади оно шта тражи, а истовремено постигну уступци у сопствену корист, па све до повлачења са тржишта, чак и по цену губитка власништва.

⁷⁷ Cateora, P., Graham, J., *International Marketing*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2005, p. 173.

3. УТИЦАЈ ПРАВНОГ СИСТЕМА НА ПОСЛОВАЊЕ

3.1. Основни елементи законодавног окружења

И поред тога што су правни системи у појединим земљама толико различити и комплексни, постоје питања која су заједничка за већину међународних маркетинг трансакција и која захтевају посебну пажњу при пословању у иностранству. Да би се успешно учествовало у тржишној утакмици, неопходно је познавати правила игре, али и начин на који се та правила тумаче. Основна филозофија правног система пресудно утиче на то како су закони написани, како се тумаче и како се по њима суди. Закони у одређеној земљи регулишу праксу пословања, дефинишу начин на који се пословне трансакције извршавају и утврђују права и обавезе оних који се баве пословним трансакцијама. Правна

средина се разликује у значајној мери у различитим земљама. Како јединствено међународно трговинско право не постоји, потребно је упознати се са правним окружењем сваке земље у којој предузеће послује. Разлике у правним системима могу пресудно да утичу на атрактивност земље као циљног тржишта и/или инвестиционе локације.

Чиниоци правног окружења могу представљати озбиљне препреке за наступ на међународном тржишту. Исто тако, закони и прописи могу креирати нове могућности пословању, те је обезбеђење стручних правних савета мудра одлука, посебно у међународном пословању. Потребно је имати широк поглед на међународно правно окружење и посветити адекватну пажњу питањима у овом контексту. **Правни систем** једне земље се односи на правила (законе и осталу регулативу) која регулишу понашање, заједно са процесима којима се она спроводе. Као и економски систем земље и правни систем је под преовлађујућим утицајем политичког система, мада је, такође, под снажним утицајем културних и других фактора. Влада једне земље дефинише правни оквир унутар којег фирме послују и често закони који регулишу пословање одражавају доминантну политичку идеологију. На пример, колективизму наклоњене, тоталитарне државе, имају тенденцију да усвајају законе који озбиљно ограничавају иницијативу приватних предузећа. Закони донети од стране влада у демократским државама, у којима је индивидуализам доминантна политичка филозофија, теже да буду наклоњени приватном предузетништву и да штите права потрошача.

Три су основна облика правних система у свету:

1. Англосаксонско право - обичајно право;
2. Европско континентално право - писано право;
3. Теократско право.

Овим основним облицима можемо додати и социјалистичко (бирокуратско) право, које своје основе налази у марксистичкој и социјалистичкој идеологији.

Англосаксонско право (*common law*) је основ правног система у Великој Британији и њеним бившим колонијама, укључујући Сједињене Америчке Државе, Канаду, Аустралију, Индију, Нови Зеланд, Хонг Конг, Барбадос, Малезију итд. Обичајно право је засновано на кумулативној мудрости судских одлука о појединачним случајевима, кроз историју. Ови случајеви стварају правне преседане, које друге судије користе да одлучују у сличним случајевима. Прецизније речено, англосаксонско право се заснива на три фактора: традицији - правној историји земље, прошлом искуству и начину примене закона у специфичној ситуацији. Све три компоненте се узимају у обзир при решавању судских спорова.

Ово право се различито развијало у свакој земљи обичајног права. Тако, на пример, закони који утичу на пословне праксе се разликују донекле међу овим земљама, што може потенцијално стварати проблеме за неинформисане пословне људе у међународном бизнису. На пример, произвођачи неисправних производа су више угрожени споровима у САД него у Великој Британији, као резултат еволуционих разлика судске праксе у две земље.⁷⁸

⁷⁸ Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 79.

Европско континентално право (*civill law*) је облик правног система заснован на кодификацији, или детаљном списку о томе шта јесте, а шта није дозвољено. Европско континентално право се заснива на Римском праву. Његова доминација је била ојачана наметањем, на овом праву заснованих Наполеонових закона, на територијама које је освојио француски цар Наполеон Бонапарта у раном деветнаестом веку.

Већина правних система у свету се ослања на писано право. Прихваћено је од земаља, као што су: Србија, Италија, Француска, Немачка, Јапан, Шпанија и многих других неисламских и несоцијалистичких земаља. Ово право готово да занемарује значај искуства и аналогije при решавању спорова. У први план истиче значај нормативне оријентације, или неопходност писаних норми понашања. Правни систем је подељен на три дела: трговачко, грађанско и кривично право. Познаје и прихвата врло мало могућности интерпретације - оно мора бити довољно прецизно, како би описало све ситуације, понашања и акције.

Теократско право се заснива на религиозним веровањима, то јест, званично успостављеним правилима која уређују веру и праксу одређене религије. Три су карактеристична представника теократских правних система: Исламско, Хинду (Индијско) и Јеврејско право.

Основа за Исламско (Шеријатско) право, на пример, је тумачење Курана и речи пророка Мухамеда. Ово право се примењује у Ирану, Ираку, Пакистану, Саудијској Арабији итд. Његова примена може да креира интересантне проблеме за фирме. Потребно је имати у виду, на пример, пословне консеквенце учења Курана, које оптужује наплату камата на кредите, као неправедну експлоатацију сиромашних. Забрана пријема и плаћања камате је језгро овог правног система. Један од принципа исламске доктрине заговара поделу ризика у области појединачних права и обавеза, имовинских права и неповредивости уговора. Овај правни систем ставља акценат на етичке, моралне, друштвене и религијске димензије, у функцији унапређења равноправности, правичности и добробити друштва. Важан принцип је и забрана улагања у оне активности, којима се крши основа правног система. На пример, свако инвестирање у пословање са алкохолом, коцкањем и казинима је забрањено.⁷⁹ Интерпретација основа овог права се разликује у појединим државама и регијама унутар држава, а може варирати од фундаменталистичке (захтева се стриктно придржавање Курана) до слободније.

Компаније које послују земљама са теократским правним системима морају бити крајње осетљиве према локалним вредностима и веровањима. Те компаније треба да сагледавају своје пословне стратегије не само из аспекта уклађености са законом, већ и са локалним вредностима и веровањима.

Социјалистичко право је усвојено у Кини, Куби и осталим марксистичко-социјалистичким земљама. Специфичности се одражавају у аспектима повезаности права са основним обележјима економске и социјалне политике и политичке идеологије. На пример, због колективизације и подруштвљавања средстава за производњу, те централног

⁷⁹ Cateora, P., Graham, J., оп. цит., стр. 183.

државног планирања, термини власништво, уговори и сл., имају другачије значење од оног у европском континенталном праву. У овим земљама, могућност да предузеће самостално управљања међународним пословним операцијама често је угрожена од стране бирократије. Међународни менаџери су често суочени са произвољним правилима или одлукама које имају снагу закона.

То је често случај у Кини, на пример. Кинеска бирократија је била повремено оптуживана за селективну примену прописа. Кина има много строгих правила која се обично игноришу у пракси, све док лице или пословни ентитет не изгуби званичну наклоност. Власти имају дискреционо право да одбију стране или нефаворизоване инвеститоре креирањем посебних захтева, а често се ово право реализује и претњама.⁸⁰

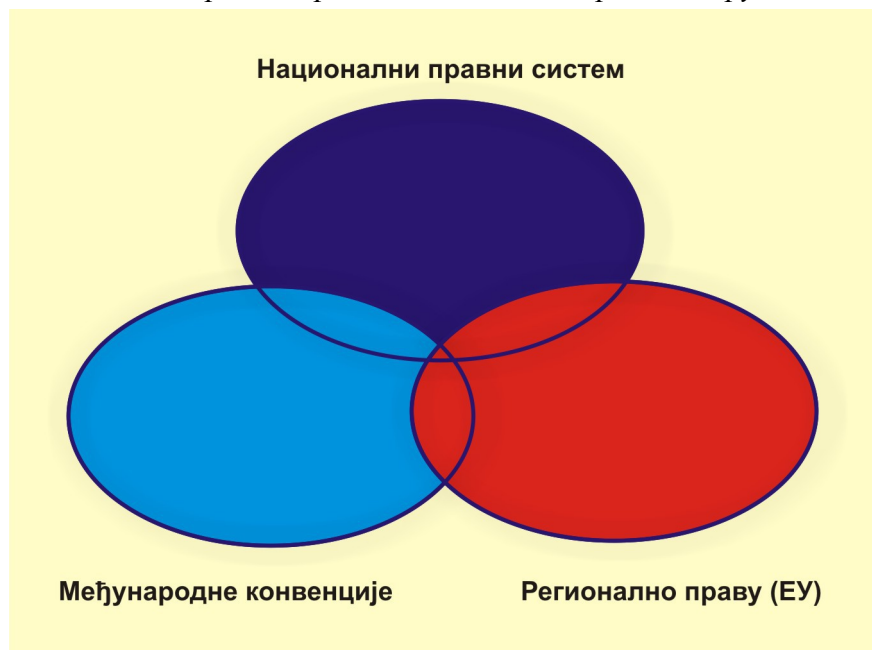
Закони земаља у којима се одвијају међународне пословне операције играју главну улогу у обликовању могућности које су на располагању фирмама. Неки од тих закона су првенствено дизајнирани да регулишу домаћи привредни амбијент. Такви закони утичу на све аспекте операција домаћих фирми: управљање радном снагом (пријем, награђивање, закони о радним односима итд.); финансирање пословања (хартије од вредности, банкарство и кредитни закони), маркетинг производа (пропаганда, дистрибуција, закони о заштити потрошача); развој и коришћење технологија (патенти, ауторска права, закони о жиговима) и сл. Иако су такви закони, пре свега, усмерени ка домаћем тржишту, они индиректно могу утицати на способност домаћих предузећа да конкуришу на међународном тржишту. Један од примера тог утицаја је кроз повећање њихових трошкова, чиме им се смањује ценовна конкурентност у односу на стране фирме. Домаћа оријентисаност закона може ненамерно утицати и на пословне праксе страних фирми које послују на територији конкретне земље. И поред тога што послују у оквиру правног система у својој земљи, фирме чији су производи намењени извозном тржишту често мењају своје технике производње да би изашле у сусрет прописима земље увознице,

Други национални закони су експлицитно дизајнирани да регулишу међународне пословне активности. Међународно пословање је отежано и због тога, што не постоји јединствен међународни правни оквир за решавање правних проблема. Још увек је правна регулатива превасходно националног карактера. Задњих година су интензивирани настојања да се стандардизују релевантна подручја правних система, која се односе на примену у пословању компанија. Мада још увек не постоји одређена институција за међународно право, може се говорити о уговорима и споразумима који регулишту неколико области, као што су заштита интелектуалне својине, антимонополски закони, царине, уговори о арбитражи и опште одреднице о трговини. Неколико међународних организација настоје да стандардизују различите правне системе. То су, пре свега, Уједињене Нације, Организација за економску сарадњу и развој (*OECD*) и Међународни институт за стандардизацију приватног права, са седиштем у Риму.

Правно окружење може бити представљено кроз три интерактивна система, као што је приказано на слици 21.

⁸⁰ Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, 2002, p. 70.

Слика 21. Три интерактивна система правног окружења



Извор: Morrison, J., *The International Business Environment*, Palgrave, New York, 2002, p. 215.

Национално право, регионално право, као и међународне конвенције регулишу различите области пословања:

<i>Област закона</i>	<i>Надлежност</i>
Уговори	Национално, Међународне конвенције;
Својина и планирање	Национално;
Запошљавање	Национално, Регионално, Међународне конвенције;
Компанија	Углавном национално, Регионално;
Конкуренија	Национално, Регионално
Здравље и безбедност	Национално, Регионално, Међународне конвенције;
Окружење	Национално, Регионално, Међународне конвенције;
Интелектуална својина	Национално, Регионално, Међународне конвенције;
Немар и одговорност	Национално, Регионално.

Глобализација тржишта и производње била је подстицај за хармонизацију правних система између држава. Савремени међународни менаџери схватају значај међународног права и такође, познавања различитих националних правних система. Они увиђају користи од хармонизације права, посебно имајући у виду функционисање међународних трансакција.⁸¹

⁸¹ Morrison, J., *The International Business Environment*, Palgrave, New York, 2002, p. 214.

Међународну правну димензију у савременим условима пословања битно дефинишу и правни оквири и импликације билатералних и мултилатералних споразума између земаља. Билатерални споразуми се постали уобичајен начин регулисања комерцијалних релација између две земље, са значајним утицајем на оперативно пословање и то не само у смислу подстицања одређених активности, већ и у смислу профитабилности пословних пројеката. Карактеристични примери су међудржавни споразуми о избегавању двоструког опорезивања, осигурању инвестиција и сл. Мултилатерални споразуми регулишу међусобне односе већег броја учесника по одабраним питањима и они су постали посебно значајан механизам уређивања међународне пословне сфере. Раније *GATT* (сада *WTO*) и остале међународне организације и институције, најчешће заснивају свој рад на оваквом типу споразумевања и уређивања међународних односа. Под овај вид уређивања односа могу се сврстати и разне међународне конвенције са значајним утицајем на област коју регулишу, у смислу права и обавеза земаља потписница (на пример, Међународна конвенција о заштити индустријске својине - Париска унија, Договор о међународној регистрацији трговинских знакова - Мадридска конвенција).

3.2. Међузависност фактора права и пословања

Право директно и значајно утиче на међународне пословне трансакције. Законодавство у области пословања има три главне сврхе: да штити предузеће од нелојалне конкуренције и шире посматрано, да заштити фирме једне од других; да заштити потрошаче од неетичке пословне праксе предузећа и да заштити интересе друштва од непримереног пословног понашања. Како право представља врло динамичну и комплексну категорију, тиме се увећава његова улога и значај у међународном пословању и маркетингу. Менаџмент мора бити спреман на прихватање потпуно нових правних регула, промену старог права, као и на нове интерпретације постојећег. Фактори права имају тродимензионално дејство у међународном маркетингу. Наиме, за међународно оријентисано предузеће посебно релевантно је то, што мора истовремено да респектује утицај домаћих, иностраних и међународних димензија права и правне регулативе.

Током година број законских прописа се повећавао. Главни циљ доношења и спровођења пословног законодавства јесте да се компанијама наплате друштвени трошкови који проистичу из њихових производа или процеса производње. Главни проблем је у следећем: у ком тренутку трошкови прописа, превазилазе корист од њих. Закони се не примењују увек коректно, они који их доносе и спроводе могу бити превише ревносни или лежерни. Иако се сваки нови закон може образложити, многи доводе до нежељених ефеката у смислу гушења иницијатива и успоравања привредног развоја. Маркетари морају да буду добро упознати са главним законским прописима за заштиту конкуренције, потрошача и друштва у целини. У компанијама обично успостављају процедуре праћења законских прописа и постављају етичке стандарде којима ће се руководити њихови маркетинг менаџери, а са проширењем пословања у виртуелном

свету, маркетари морају да успоставе нове параметре како би се електронско пословање обављало на етички начин.⁸²

Закони који регулишу међународне пословне активности су често политички мотивисани и донешени са циљем промовисања земљине спољне политике или војних циљева. Један од примера је када одређена држава, у савезу са другим, покушава да наметањем **санкција** подстакне промене непожељне политике или владе у одређеној земљи. Санкције могу имати више облика, као што су ограничавање приступа добрима високе технологије, повлачење преференцијалног царинског третмана, бојкот робе, одбијање давања држави нових кредита, све до ембарга, који подразумева свеобухватне санкције против свих трговинских трансакција са датом земљом.

Посебно важан облик санкција је контрола извоза добара високе технологије. Многе технолошки напредне земље контролишу извоз производа такозване двоструке намене, производа који се могу користити за цивилне и војне сврхе. Мекдонел Даглас-у (*McDonnell Douglas*) је замерено од стране Америчке контроле производа двоструке намене (*U.S. dual-use controls*), када је продао софистициране алатне машине Кинеској националној компанији за увоз и извоз аеро-технологије. Контрола је тврдила да ће се опрема користити за изградњу цивилних авиона. Међутим, уместо тога, она је отпремљена у војну фабрику која гради балистичке и крстареће ракете.⁸³ Слично, Боинг је пристао да плати 15 милиона долара казне у 2006. години, јер је, без добијања извозне дозволе, продао Кини 94 комерцијална авиона у чијим авионским системима су се налазили жиро-чипови који би се могли користити за израду ракета ваздух-земља, што је у супротности Законом о контроли извоза наоружања.⁸⁴ Посебно подручје разматрања међународног правног оружења, значајно са пословног аспекта, је уређивање начина решавања евентуалних неспоразума између страна из различитих земаља. Позиције партнера обично су различите, те је током процеса уговарања неопходно посебну пажњу обратити на избегавање грешака у овом контексту. Како у међународним размерама не постоји јединствен правни оквир, за успешно пословање неопходно је решити **проблем јурисдикције**. Такође, не постоји ни судско тело наднационалног карактера које би решавало проблеме у међународним пословним операцијама, те се један од кључних елемената при склапању уговора из подручја међународног маркетинга односи на одредбе о томе чији ће закони важити и где ће се решавати евентуално настали конфликти. Спорови у међународном пословању могу настати између појединих држава, између предузећа и држава и између појединих предузећа. Решавање спорова између држава, може се поверити Међународном суду правде у Хагу. Основна питања у оквиру проблема јурисдикције су проблем надлежности правног система и проблем надлежности суда. Потребно је обратити пажњу да су то одвојене димензије овог проблема, које могу, али и не морају да се поклапају. У међународном маркетингу јурисдикција се генерално решава на три начина: 1. на бази јурисдикцијских клаузула које су дефинисане у

⁸² Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, pp. 94-95.

⁸³ Wall Street Journal, *U.S. Plans to Indict McDonnell Douglas for Alleged Violation of Export Laws*, October 11, 1999, p. A4.

⁸⁴ Wall Street Journal, *Boeing, U.S. End Charges over Sale of Sensitive Chips*, April 10, 2006, p. A16.

пословним уговорима; 2. на бази правног система земље у којој је уговор закључен; 3. на бази правног система земље где су одредбе уговора извршене. Најједноставнији начин је стриктно навођење у уговору законодавства које ће се примењивати на садржај уговора, односно на могуће спорове. Такође, у сврху осигурања постојања институције која ће законе тумачити, у уговору је потребно тачно навести и локацију суда или арбитраже којим ће се уговорне стране обрађати у случају спорова.

У међународном пословању се преферира решавање спорова путем арбитраже, а ређе су ситуације када се они решавају путем судског поступка. Рад арбитраже се разликује од класичне судске процедуре по начину вођења поступка, начину доношења одлука и степену њихове обавезности. Основна предност арбитраже је у томе што је она уобичајено једноставнија, јефтинија и потребно је краће време за решавање конфликта. Арбитражу реализује неутрално тело чије су посредовање обе уговорне стране прихватиле, у чијем су саставу обично искусни арбитри и која ради по формалних правилима за сам процес арбитраже. Неке од најпознатијих организација за арбитражу су: Међународна трговинска комора (*ICC - International Chamber of Commerce*) са седиштем у Паризу, Лондонски Арбитражни суд (*London Court of Arbitration*) и Америчког арбитражно удружење (*American Arbitration Association*). Такође, специфичан приступ, неопходан при уређивању неспоразума који могу настати у вези са инвестицијама у другим земљама, користи се преко огранка Светске банке - *ICSID*. Овај начин решавања неспоразума обично се користи код неспоразума између компанија и домаћих власти где је извршено улагање.

Државе могу покушати да регулишу пословне активности које се спроводе ван њихових граница, праксом познатом као **екстериторијалност**. Проблем екстериторијалности представља правно регулативну димензију и особину по којој једна држава може примењивати своје правне регуле и на активности ван својих граница. Нека законодавства предвиђају и екстериторијалну јурисдикцију која важи за њихове ентитете или делове фирми који оперативно послују ван националног простора. Тада се, у складу са овим принципом, у случају да предузимају активности које су забрањене за субјекте из матичне земље на њихов рад примењују одредбе домаћих прописа, без обзира што формално подлежу другим правним системима. САД су, у овом и сличним случајевима, најдоследније. Бројни су примери за то: случајеви мита који је у неким земљама легална појава; случајеви забране извоза роба које се налазе под ембаргом за одређене купце; у Хонг Конгу је, на пример, легално разматрати цене са конкурентима, у САД није и сл.

Екстериторијалност се у међународном пословању и менаџменту примењује само у изузетним приликама. Једна од ситуација када се екстериторијалност права често примењује, јесте при трговини са непријатељским земљама. Друга ситуација се односи на начелно решење које подразумева проширење просторне надлежности правног система једне земље. На тај начин се могу заштити права запослених са експатријатским статусом, примењивати домаће антитрустовско законодавство и сл. Посебна дилема и проблем се везују за чињеницу да екстериторијалност води креирању дуплог правног система - двоструких правних стандарда. Наведено имплицира и одговарајуће понашање

међународних менаџера, који се, значи, морају адекватно прилагодити не само ситуацијама када послују у правним системима који су различити по појединим државама, већ и ситуацијама када у једној националној економији послују под утицајем различитих правних система.

Могућност да креирају нова знања и да управљају својим знањем, карактеристична је за фирме у развијеним земљама. Заштита тих знања у облику **права власништва над интелектуалном својином**, веома је важан извор конкурентске предности и веома важно питање у међународном маркетингу. Права власништва над интелектуалном својином успостављају се патентима, ауторским правима и заштитним знаком или трговачком марком. Заштита ових права веома је важан стимуланс за креативност и иновације. Међутим, може се констатовати да је она неадекватна. У последње време ова питања привлаче већу пажњу због пиратерије компјутерског софтвера. Док многе земље имају строге прописе о интелектуалној својини, њихова практична примена често је на ниском нивоу. Нису ретке ситуације да трошкови заштите у земљи могу да надмаше користи, посебно ако је то превентивна мера креирана са циљем да спречи будућу конкуренцију. Регистрација ових права у једној земљи често не обезбеђује заштиту у другој, осим ако обе земље нису потписнице исте међународне конвенције о заштити интелектуалне својине. Релевантно је, на пример, познавати и разлике које постоје у патентном праву између држава, у зависности од тога да ли се то право заснива на принципу прве пријаве или проналаска (чиме се штите права самог иноватора).

Раскорак између нормативног и стварног стања је карактеристичан и за земље потписнице Париске конвенције за заштиту интелектуалне својине (њих 96). Заштита интелектуалне својине често није тако једноставна као што се чини, посебно када су укључена и етичка питања. Овакво стање у спровођењу међународних конвенција охрабрује плагијаторе и пиратерију интелектуалне својине. Споразум о светској трговини потписан 1994. године, први пут проширује применљивост Општег споразума о царинама и трговини (*GATT*) на сегмент интелектуалне својине. Новим договором о трговинским односима по основу права интелектуалне својине, познатом као *TRIPS (Trade in Intellectual Property)*, Светска трговинска организација (*WTO*) предвиђа много строжију заштиту права интелектуалне својине. Овај договор садржи свеобухватна, нова правила за заштиту интелектуалне својине и начин управљања евентуалним споровима.

Док владе многих земаља унапређују и заштравају своју правну регулативу која се односи на права интелектуалне својине, у складу са међународним конвенцијама и договорима, неке земље заузимају супротну позицију и често подржавају селективно непоштовање права интелектуалне својине у оквиру својих граница.

То се може илустровати у случају Кине. Кина је једна од земаља чија култура не садржи снажну традицију заштите права интелектуалне својине. Историјски гледано, имитација књижевних или уметничких дела из прошлости је била научна и угледна активност. Међутим, културна инклинација ка поштовању прошлости и промовисању њене репродукције је у супротности са спровођењем права власништва рада који је предмет имитације. Поред тога, током комунистичке ере, основни концепт повратка свих богатстава народу, добио је битку над очувањем појединачних власничких права

интелектуалне својине. Као резултат тога, стране фирме оклевају да дају лиценце за осетљиве технологије у Кини, осим за фирме у које су њиховом директном власништву.⁸⁵

На међународном нивоу и даље не опада ниво претњи у сфери заштите права интелектуалне својине, посебно када су у питању стране директне инвестиције у земљама са slabим институционалним системом заштите. Компаније постају све више осетљиве на параметре правне заштите појединих земаља у овом домену, не желећи да ризикују крађу својих идеја од стране локалних предузетника.

Корупција је, са становишта легалног система, модификована или изопачена пракса обављања и извршавања регуларних послова и активности. У маркетинг контексту, ове активности се везују за тржиште и понашања у вези са тржиштем. Са становишта међународне економије, по пракси и методама, она је данас универзална, али са одговарајћим локалним специфичностима по земљама или регионима. Ситуације које омогућавају појаву корупције могу бити различите. У суштини овде се ради о неуобичајеним формама плаћања или придобијања будућих партнера, или другачије речено, о подмићивању за обављање неке активности. Некад је реч о плаћањима утицајним партијама које су у вези са бизнисом, некад о износу провизије или плаћања агентима или дистрибутерима на појединим тржиштима, обезбеђивању мита за ангажовање или омогућавање добијања посла, било да се мито нуди у новцу, у виду поклона, нуђења посла, бесплатних путовања и сл. Проблем корупције и мита има и правну и моралну димензију.

Нема апсолутно важећих критеријума и недвосмислених доказа шта јесте мито. Не постоји правни систем ни у једној земљи који би званично и јавно подржао пословно понашање са елементима мита и корупције. Али постоје различити начини да се фактичким понашањем са таквим елементима избегну правне санкције. Дobar део неразвијених земаља у међународном бизнису има такав третман, да се нуђење мита унапред подразумева и планира.

Корупција је добро документована у сваком друштву. Могли бисмо рећи да се ниво корупције не може егзактно довести у везу са развијеношћу неке земље. Нису ретки случајеви да су развијене земље корумпираније од мање развијених, или да постоји значајна разлика у корумпираниости код земаља на сличном нивоу економског развоја. Међути, стоји чињеница да корупција има многе веће негативне ефекте тамо где је опште сиромаштво земље раширеније. Може се констатовати да је она добрим делом феномен који је изазван мешањем власти у економију, што значи да је степен корупције у значајном степену директно сразмеран са појачавањем регулативе у некој земљи.

Економски подаци указују да висок ниво корупције значајно смањује стране директне инвестиције, ниво међународне трговине, и стопе привредног раста у земљи.⁸⁶

⁸⁵ Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., оп. цит, стр. 126.

⁸⁶ Habib, M., Zurawicki, L., *Corruption and Foreign Direct Investment*, Journal of International Business Studies, 33, 2002, pp. 291-307; Anderson, J, Marcouiller, D., *Insecurity and the Pattern of International Trade*, Review of Economics and Statistics, 84, 2002, pp. 342-352; Aidt, T., *Economic Analysis of Corruption: A Survey*, The Economic Journal, 113, November 2003, pp. 632-653.

Организација *Transparency International*, као глобална организација цивилног друштва која води борбу против корупције, објављује индекс перцепције корупције (*CPI*). Ова организација има више од 90 филијала у целом свету и Међународни секретаријат у Берлину. Подиже свест о штетности корупције и ради са партнерима у властима, пословном и цивилном друштву у циљу развијања и примене ефикасних мера борбе против корупције. Прокламује транспарентност и одговорност, као кључне категорије за враћање поверења и сузбијање плиме корупције у свету.

Индекс перцепције корупције 2010 је агрегатни показатељ у који су укључени зеједнички подаци који покривају протекле две године. За *CPI 2010*, ово укључује анкетна истраживања објављена у периоду од јануара 2009. до септембра 2010. године. Овај индекс се израчунава на основу података из 13 извора, од стране 10 независних институција. Сви извори мере укупан обим корупције (фреквенцију и/или величину мита) у јавном и политичком сектору и пружају основу за рангирање земаља.

Индекс перцепције корупције 2010 показује да скоро три четвртине од 178 укључених земаља, има оцену (вредност индекса) испод пет, на скали од 10 (веома чиста) до 0 (веома корумпирана). Ови резултати указују на озбиљност проблема корупције у свету.

Данска, Нови Зеланд и Сингапур су најбоље оцењене земље, изједначене на врху ранг листе са оценом 9,3, а одмах затим следе Финска и Шведска са оценом 9,2. На дну је Сомалија са оценом 1,1, незнатно заостају Мијанмар и Авганистан са 1,4 и Ирак са 1,5. Србија је на 78. месту са оценом 3,5 (исту оцену имају и Кина, Колумбија, Грчка, Лесото, Перу и Тајланд). Албанија и Босна и Херцеговина су једине земље региона које су лошије оцењене од Србије. Карактеристична је и веома ниска оцена Русије - 2,1 и 154. место које ова држава заузима на ранг листи. Ранг и оцене одабраних земаља приказани су у табели 13.

Табела 13. Одабране земље рангиране према индексу перцепције корупције (*CPI*) 2010. године

Ранг	Земља	<i>CPI</i> 2010	Ранг	Земља	<i>CPI</i> 2010
1.	Данска	9,3	67.	Италија	3,9
1.	Нови Зеланд	9,3	69.	Црна Гора	3,7
1.	Сингапур	9,3	69.	Румунија	3,7
8.	Швајцарска	8,7	73.	Бугарска	3,6
15.	Аустрија	7,9	78.	Кина	3,5
15.	Немачка	7,9	78.	Грчка	3,5
20.	Велика Британија	7,6	78.	Србија (без Косова)	3,5
22.	САД	7,1	87.	Албанија	3,3
27.	Словенија	6,4	87.	Индија	3,3
41.	Пољска	5,3	91.	Босна и Херцеговина	3,2

50.	Мађарска	4,7	134.	Украјина	2,4
56.	Турска	4,4	146.	Иран	2,2
59.	Словачка	4,3	154.	Русија	2,1
62.	Хрватска	4,1	175.	Ирак	1,5
62.	Македонија	4,1	178.	Сомалија	1,1

Извор: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010, 04.02.2011.

Што се тиче међународне праксе, корупција се као феномен може јавити у три вида: ситна (тзв. "љигавост" администрације, нижих функционера, или "подмазивање" ситних услуга); системска, као структурни елемент функционисања политичког и економског система; и комплексна (појављује се на свим нивоима и институцијама функционисања државе и назива се још и "ендемска корупција"). Принципи су исти без обзира на веома различито језичко формулисање овакве праксе. Свакако да оваква пракса подлеже санкционисању, али ефекти конкретне акције су различити како у погледу постојања процедура, тако и са становишта спровођења. 1997. године, земље чланице Организације за економску сарадњу и развој (*OECD*) донеле су конвенцију која обавезује чланице да подмићивање страних јавних службеника третирају као кривично дело.

Оно што је битно за фирме је да буду упознате са постојањем оваквог феномена, његовим интензитетом и облицима и да у складу са тим формулишу своје понашање. Упознавање овог елемента окружења може бити пресудно за успех појединих маркетинг активности, мада је, практично, често кључни проблем са становишта предузећа наћи праву меру између прихватљивог и неприхватљивог ризика, односно цене и ризика у овом контексту.

3.3. Правно-регулативно одређивање елемената и услова реализације понуде

Закони који регулишу елементе маркетинг микса варирају између земаља, чак и у случају када се у њима послује по регулама истих правних система. Правни систем сваке земље, директно и/или индиректно, регулише услове коришћења појединих инструмената маркетинга. Поред тога што државна регулатива у овом контексту треба да делује стимулативно на привредне активности и слободну конкуренцију, њен задатак је и да штити потрошаче као један од битних слојева друштва. Карактер ове регулативе утиче на трошкове пословања предузећа, али и на процес конципирања и реализације маркетинг стратегије. У таквим околностима, пред маркетинг менаџере се често поставља веома сложен задатак стварања заједничке маркетинг стратегије, коју је потребно имплементирати истовремено у више земаља.

Правном регулативом у сфери **производа** ограничава се слобода тржишних учесника по низу обележја овог инструмента маркетинга. Строгост контроле разликује се по државама, те су произвођачи принуђени да се прилагођавају, у већој или мањој мери, конкретном тржишту. Поред разлика између држава по степену ригорозности у погледу заштите права потрошача, често је постојање регулативе неопходно да би се наметнула

контрола или забрана увоза производа из одређених земаља порекла. Није ретка ситуација да се закони доносе и како би се заштитили домаћи произвођачи, те се у ту сврху иностраним произвођачима прописују неатрактивни услови пословања.

Правно се регулишу физичка и хемијска својства производа, сигурносна својства и инвајерменталне димензије производа. Осим одређеним међународним споразумима и конвенцијама, питања у вези марке и заштитног знака производа, такође су регулисана разним државним захтевима. Произвођачи типично дизајнирају производе тако да изађу у сусрет домаћим стандардима перформанси квалитета. Међутим, ови стандарди често се не примењују у другим земљама, тако да су у одређеним ситуацијама потребне промене производа. Технички стандарди производа, на пример, могу се појавити као врста бесцаринске баријере. Такође, еколошки захтеви и стандарди, укључујући и обезбеђење еколошки прихватљивих производа (*green products*), постају параметри које је нужно укључити у процес одлучивања о обележјима производа.

Међународни маркетинг, такође, мора да размотри локалне законске регулативе у вези: материјала за паковање, дизајна, врсте и количине информација које се стављају на паковање. На пример, аустралијски произвођач паста за зубе, након што је потрошио 5 милиона долара за промотивну кампању, морао је да промени своје паковање, јер је превише слично конкурентском. Број и интензитет законске регулативе у вези са виšekратном употребом паковања и његове рециклаже, значајно је повећан у Европској унији.⁸⁷

Прописи о обележавању производа, такође могу да поприме карактер нецаринских баријера. У пракси, они много више погађају робу широке потрошње него индустријске производе. У већини земаља се прописују начин етикетирања и неопходног информисања потрошача преко паковања. Државни захтеви и закони о етикетирању углавном се односе на: ознаке порекла, тежине, запаљивост, опис садржине, рок употребе, начин употребе, име произвођача, датум производње, информације о специфичним састојцима, скривеним особинама и евентуалним опасностима. Чак и систем мерних јединица и величина слова за сваки податак може бити предмет регулативе.

Правна регулатива **цена** присутна је чешће него што би се на први поглед могло закључити. Како систем слободног тржишта не функционише у идеалном смислу ни у једној националној економији и у области цена су присутни различити облици контроле. Владе земаља су континуирано укључене у неки од облика контроле цена. Степен и облици државне интервенције у области цена опредељени су политичким типом саме државе, али и унутрашњом економском ситуацијом. У законодавствима већине земаља постоје одредбе којима се утиче на политику цена, а постоје и случајеви када је дозвољено чак и договарање о ценама са конкурентима. Генерално, контрола цена је најчешће мотивисана жељом за заштитом потрошача, домаће привреде, контролом инфлације, успостављањем међународног паралелизма у ценама, или жељом за обезбеђење конкурентности цена на тржишту.

⁸⁷ Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., оп. цит., стр. 164.

Правна регулатива покрива области као што су начин формирања малопродајних цена, ценовна дискриминација и бојкот конкурената, антидампиншке активности, ограничења везана за лиценце и франшизинг споразуме, као и договорне акције у формирању цена, било директно или индиректно, преко механизма као што су дискриминаторски попусти. Такође, законска регулатива у овој области се односи и на питања формирања трансферних цена и различите облике пореза, акциза, царина и сл., који детерминишу ниво цена појединих производа. Понекад контрола цена прелази у облик контроле границе профита. У земљама са високо инфлаторним привредама уобичајена је контрола цена прехранбених артикала.

Познавање регулативе везане за цене је значајан фактор правилног формирања и вођења политике цена у међународном маркетингу. У оквиру европског континенталног права (изузев скандинавских земаља), цена се третира као битан елемент уговора. Цена у уговору је прецизно дефинисана, уколико је јасно назначена њена висина, валута у којој је исказана и у којој се врши плаћање, јериница мера на коју се цена односи, као и место и време када треба бити исплаћена. Поред цене, веома је битно у уговору јасно дефинисати паритетну (*incoterms*) клаузулу, како би се прецизирало у ком моменту реализације уговора трошкови и ризик везани за допрему робе од купца до продавца, прелазе са једне на другу уговорну страну.

Више подручја **дистрибуције**, као инструмента међународног маркетинга, подлеже правном регулисању у већини држава. Уобичајено се прописују услови и начин дистрибуције производа стратешког карактера, производа који се означавају државним монополном, као и производа који могу да утичу на здравље становништва или загађивање околине. Ограничења се у мањој мери односе на предузећа која имају сопствену дистрибуцију на иностраном тржишту, а израженија су у односу на инострана предузећа која за наступ на конкретном тржишту користе услуге агената или дистрибутера. У многим бившим централно-планским привредама, иностране фирме морају као канал за обављање спољнотрговинских послова одређених категорија производа, да користе националне компаније у државном власништву. Ово је, на пример, релевантно за фирме које послују у југоисточној Азији, где се прописима у неким земљама, као што је Индонезија, усмерава обављање ових послова на локалне фирме. Такође, многе земље имају прописе о условима под којим инострана фирма може раскинути аранжман са локалном агенцијом. Веома је присутно и регулисање различитих сегмената улагања страног капитала, као што су директне инвестиције у поједине типове канала продаје и дистрибуције. Под великим утицајем правне регулативе су и лиценци аранжмани, франшизинг, заједничка улагања и међународне алијансе. И подручје транспорта подлеже бројним правним ограничењима, чије непознавање може бити узрок великих губитака у пословању.

Законска решења и легалност уговора између произвођача и дистрибутера могу се значајно разликовати у различитим правним системима. Као пример може да послужи уговорно обавезивање купца на куповину свих произвођачевих производа, уколико жели да купи једну одређену линију производа или један производ. Иако су такви уговори у

САД незаконити, у другим земљама они су не само правни, већ могу да значе и културно пожељно постојање дугорочно оријентисаних односа. Слично, успостављање ексклузивне територије за посреднике је забрањено антимонополским законима у САД. Насупрот томе, то је прихваћена пракса у Европи и Латинској Америци.⁸⁸

У функционисању канала продаје, такође, постоје веома различита законска решења. Више је примера који се могу презентирати у овом контексту. Технике продаје које су дозвољене у једној земљи, забрањене су у другој. На пример, продаја од врата до врата је забрањена у Француској. Финска, Норвешка и Шведска традиционално ограничавају продају већине алкохолних пића на продавнице у државном власништву. Прописи о радном времену малопродајних објеката су веома различити и могу да имају значајан утицај на потенцијални профит међународних малопродаваца. Влада САД је прописала правила за сузбијање превара у телефонској продаји, која нису уобичајена у другим земљама.

Промоција је високо регулисан елемент маркетинг микса у многим земљама. Већина нација покушава да заштити своје чланове од обмањујуће промоције, довођењем у заблуду циљног аудиторијума, или лажном маркетиншком праксом. Друштва, такође, покушавају да регулишу промотивне активности у погледу пристojности и укуса. На пример, нагост у рекламирању је релативно честа појава у многим земљама, док је ова пракса противзаконита у Саудијској Арабији и Индији. Правне баријере медијском оглашавању су много присутније и детаљније специфициране у развијеним тржишним привредама. Интензиван развој комуникационе технологије и медијског тржишта у свету, нужно ће утицати и на потребу редефинисања постојећих регулатива у домену медијског оглашавања по појединим земљама, али и на међународном нивоу. Већина земаља има посебну регулативу која се односи на медијско оглашавање производа који су намењени деци, као и на непосредну употребу деце у пропагандне сврхе. Промовисање, на пример, фармацетуских производа, може се везивати за претходно добијање дозволе од надлежног министарства. И други друштвено осетљиви производи су посебан предмет државне контроле и регулативе у домену медијског оглашавања.

Неке од учесталије регулисаних области промоције су:⁸⁹

- Трговинска дескрипција. Законодавство у овој области има за циљ да се постигне бар извештавање о промотивним порукама које су обмањујуће, или цитирање порука које нису у потпуности чињенично засноване;
- Забрана рекламирања одређених производа. Типични производи су: контрацептивна средства, дувански производи, алкохол и дрога.
- Забрана коришћења појединих речи и израза. Неке речи или изрази који се могу погрешно протумачити од стране потрошача су забрањени.

⁸⁸ Исто, стр. 167.

⁸⁹ Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., оп. цит., стр. 123.

- Садржај и стил огласа. Степен дозвољеног "рекламног надувавања", коришћења компаративних података и суперлатива у опису производа и понуде, варира између земаља.
- Остали промотивни елементи. Подложни су различитим законима у различитим земљама и укључују коришћење премија (различите понуде "без плаћања" или са повраћајем новца), такмичења, продају путем аутомата и каталожку продају.

4. УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВАЊЕ

4.1. Култура као основ пословне филозофије земаља тржишне економије

Упознавање елемената културног окружења има не само индикативну вредност, већ чини суштинску одредницу успешног усмеравања међународних маркетинг активности. Људи су кључни садржај културне димензије националног пословног окружења. Како су све пословне активности везане за људе, разумевање њихове културе је од суштинског значаја за успешно пословање у одређеној земљи. Било да су у питању индивидуални потрошачи, предузетници, службеници великих глобалних фирми и сл., сви они носе са собом различита предзнања, очекивања, начине комуницирања и најчешће, различите предрасуде. У основи, култура укључује научена знања и вредности које се преносе, а које појединац усваја разменом искустава током живота у заједници. Културни аспект међународног маркетинг окружења је и најкомплекснији и најмање подложен стандардизацији, будући да у највећем степену представља екстраполацију прошлости. Култури је инхерентна конзервативност, отпор променама и неговање континуитета. И поред тога што су њене промене врло споре и тешко приметљиве, култура нија статична нити непроменљива категорија.

Култура обухвата широк спектар елемената од материјалистичких до духовних. Она је вишедимензионална и однос између елемената карактерише међузависност. Можемо је окарактерисати као интегрисани систем научених образаца понашања који су разликујуће карактеристике припадника било ког друштва.⁹⁰ Култура предствља сет вредности, веровања, правила и институција специфичне групе људи. Етноцентричност у култури је такво схватање да је сопствена етничка група, или култура, супериорна у односу на друге културе. Прихватање и наставак таквог понашања у међународном пословању, може бити контрапродуктивно.

Претпостављало се да је висока култура доминирајућих нација преовладала. Владало је мишљење да је западна култура, а самим тим и западни методи управљања и начин размишљања, потиснула друге културе. Међутим, да ли је баш тако: културе свакодневног живота су комплексне и не уништавају се тако лако. Оне такође представљају системе у покрету, који се могу лако прилагођавати.⁹¹ Културу треба схватити ако елемент разликовања, а не као елемент доминације.

При пословању изван граница домаћег тржишта, пословни људи брзо постају свесни да се страни пословни обичаји, вредности и дефиниције етичког понашања могу битно разликовати од њихових. Када конкуришу на новом иностраном тржишту, фирме које се ослањају само на познавање сопствене (домаће) културе, могу веома лако да угрозе пословни успех. Културне разлике могу да утичу на скоро све аспекте пословања, те чак и да детерминишу конкурентску предност фирме. Велики број компанија гради конкурентску предност управо на бази тога што су препознате као компаније које подржавају националну културу.

Бизнис као и све друге људске активности се спроводи у оквиру друштва. Култура је и скуп вредности, веровања, понашања, обичаја и ставова по којима се разликује једно друштво од другог. Култура друштва одређује правила која, поред осталог, регулишу и како предузећа послују у друштву. Формирана веровања, вредности и норме умногоме утичу на укусе и преференције људи и у складу са њима се куповна моћ трансферише са једних производа на друге. Главне културне вредности друштва изражене су мишљењем које људи имају о себи, о другима, као и њиховим ставовима о организацијама, друштву, природи и свемиру.

Вредности и ставови усвојени у друштву одређују шта се сматра исправним или одговарајућим, важним и пожељним. Пословну филозофију земаља западњачке културе и тржишне економије одређују четири основна фактора: креативност, знање, ефикасност и људске вредности. Њихов се утицај исказује у пет општих принципа:⁹²

1. Једнакост људи по питању достојанства. Сви људи имају једнако достојанство, иако се њихове способности, интереси и циљеви могу разликовати. Свима припадају иста основна права, која се изражавају на

⁹⁰ Czinkota, M., Ronkainen, I, оп. цит., стр. 61.

⁹¹ Cateora, P., *International Marketing*, Irwin-McGraw-Hill, Ninth Edition, 1997, p. 88.

⁹² Huntington, S., *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon&Schuster, New York, 1996., cit. u: Cavalle, C., *The Cultural Roots of Strategy*, Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Barcelona, Septembre de 1997, pp. 7-14.

- различите начине, као на пример у документу Универзална декларација Уједињених нација о људским правима из 1948. године.
2. Слобода је део достојанства појединца и омогућава индивидуални избор сопствене судбине и понашања. Друштво у целини и сви његови делови морају поштовати слободу, у границама које одређује закон и усвојени стандарди понашања у организованим облицима друштва у којима људи живе и раде.
 3. Принцип права активног учествовања у обликовању, организацији и реализацији активности у које је појединац укључен, произилази из претходна два. Право активног учествовања односи се, осим наведеног и на ентитете који одређују правила и стандарде понашања, као и на учествовање у резултатима рада.
 4. Ниједан облик социјалне организације (влада, предузеће, универзитет...) не може ефикасно и успешно деловати, уколико се не примењује принцип солидарности. Људи би проблеме и аспирације других требали доживљавати као делимично сопствене и бити спремни помоћи у њиховом решавању, односно остваривању.
 5. Последњи, пети принцип, произилази из претходна четири - виши нивои друштвених структура не би се требали мешати у унутрашњи живот друштвених група нижег нивоа и лишавати их њихових посебних права. Управо супротно, требали би показати спремност подршке и помоћи у координирању односа са осталим слојевима друштва, а у заједничком интересу.

Како је фокусирање на домаће тржиште све мање одрживо, фирме су упућене да користе предности глобалних тржишта или глобалних сегмената. У том циљу неопходно је упознати релевантне факторе који усмеравају понашање потрошача на различитим тржиштима и на тој основи утврдити степен сличности који ће омогућити да се креира успешан маркетинг програм. У ситуацији када се у потрошачкој бази јављају различити модели понашања, системи изграђивања вредности и ставова који управљају њиховим реакцијама на тржишту, културна димензија међународног маркетинга је значајна не само због тога што дефинише само познавање потрошача на тржишту, већ и због тога што утиче на спровођење маркетинг програма не само на појединим тржиштима, него и између њих.

Културне карактеристике које могу да буду посебно интересантне за маркетаре су држање до примарних културних вредности, постојање субкултура и промена вредности током времена. Примарна веровања и вредности су постојани. Већина нас верује, на пример, да треба да радимо, венчамо се, донирамо у добротворне сврхе и будемо поштени. Та уверења обликују ставове и понашање у свкодневном животу. Преносе се са родитеља на децу и добијају подршку од водећих институција у друштву - школе, цркве, бизниса и владе. Секундарна веровања и вредности подложнији су променама. Веровање у институцију брака спада у примарна веровања; став да људи треба рано да ступају у брак је секундарно веровање. Према томе, маркетари који се баве породицом треба да убеђују

људе да је боље да касније ступе у брак, него да се уопште не венчавају. Маркетарима остају извесне могућности да мењају секундарне вредности, али су веома мале могућности за промену примарних вредности.

Упркос томе што су примарне вредности прилично постојане, ипак долази до промена у култури. Маркетиншки стручњаци желе да предвиде културне промене, како би на тај начин уочили нове прилике или претње. Такве информације помажу да искористе трендове, пружајући прикладне производе и поруке.⁹³

При томе, не сме се занемарити ни значај субкултура. Субкултуру чине све оне групе људи које на јединствен начин учествују у животу, у оквиру веће, доминантне културе. Она може да се разликује од доминантне културе са становишта језика, расе, животног стила, вредности, ставова или других карактеристика. Мада су субкултуре у свим нацијама врло често затворене, компаније, у формулисању пословних стратегија, морају пажљиво размотрити њихов утицај.⁹⁴ Према степену у коме групе из субкултуре испољавају различите жеље и понашање у потрошњи, маркетари могу да одаберу одређене субкултуре као своја циљна тржишта. Нису ретки случајеви у пословној пракси да фирме буду и неочекивано награђене када циљају на субкултуре.

Успех на иностраним тржиштима битно је условљен степеном прилагодљивости на културне разлике - стрпљењем, флексибилношћу и толеранцијом за веровања других. Проширење присуства предузећа на инострана тржишта, доводи до тога да маркетинг менаџери стичу не само нове купце, већ и остале категорије партнера. Напори тих партнера, као што су дистрибутери, агенције за истраживање тржишта, промоцију, адвокатске канцеларије и у многим случајевима владе, олакшавају развој тржишта и продор на нова тржишта. Експанзија ће такође значити нове запослене или стратешке алијансе са партнерима чија мотивација може креирати и убрзати, или блокирати реализацију маркетинг програма. На тај начин, разумевање културних фактора привлачења и одбијања различитих партнерских група, постаје критично за успех у међународном маркетингу.

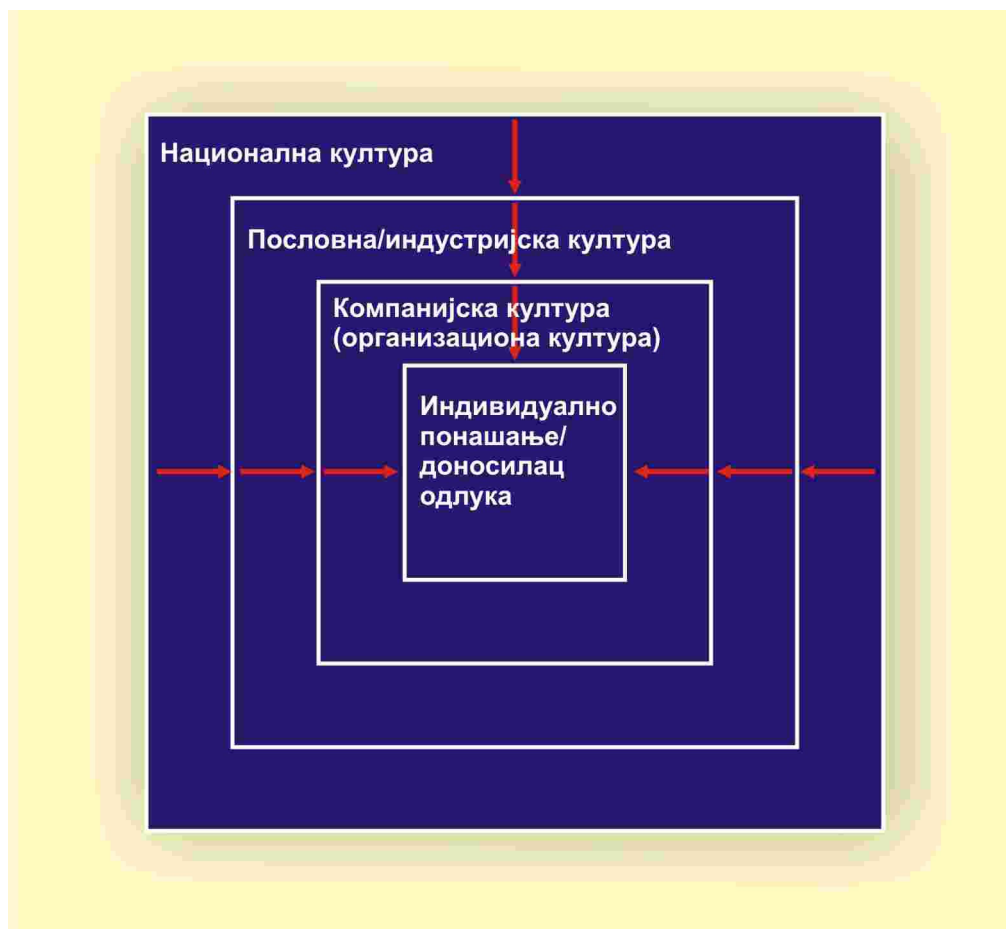
4.2. Утицај појединих димензија културе на пословање

Култура функционише на различитим нивоима који имају утицај на процес преговарања и успех међународног пословног подухвата. Поред индивидуалног нивоа, који се претежно и разматра, култура такође функционише на националном, индустријском и организационом нивоу. Ти нивои су приказани на слици 22.

Слика 22. Различити слојеви културе

⁹³ Kotler, P., Keller, K., оп. цит., стр. 87-89.

⁹⁴ Ђорђевић, М., оп. цит., стр. 47.



Извор: Hollensen, S., *Global Marketing - A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, London, 2001, p. 161.

Утицај националне културе се огледа у вредностима на којима се заснивају закони и институције у одређеној земљи. Национална култура утиче и на начин примене закона. Њеним познавањем може се објаснити и зашто у неким културама непотизма и кронизма може доћи до тога да преступници избегавају кажњавање, или до прећутног прихватања неких облика мита. Пример утицаја националне културе је и инсистирање на употреби националног језика у процесу преговарања. Коначно, она утиче на степен до ког пословна пракса у друштву зависи од закона, а какву улогу има поверење међу партнерима који су укључени у пословање.

Познавање пословне (индустријске) културе може значајно да утиче на исход пословног подухвата. Индустријска култура се огледа у вредностима и нормама које регулишу поједине врсте пословних активности. Као примери манифестације индустријске културе могу се навести однос према животној средини, или кредитна политика, као у случају односа према зеленаштву у исламским народима. Такође, она се манифестује у пословним односима, то јест у степену до ког су они ограничени само на трансакцију или се проширују и изван ње, какав је степен поверења у одређену индустрију или професију и сл.

Организациона култура директније утиче на преговоре са фирмама и као пример се може навести улазак у алијансе или уређење преузимања фирме. Она се огледа у основним обрасцима понашања развијеним од стране фирме. Наведено укључује њен

етички кодекс, став према запосленима, однос између менаџера на различитим хијерархијским нивоима. Стил у доношењу одлука је такође манифестација организационе културе. У Јапану, на пример, присутна је тенденција да се одлуке доносе консензусом свих који ће бити укључени у њихову реализацију. Насупрот томе, у САД и ЕУ, тенденција је да се одлуке доносе од стране виших менаџера, које се затим достављају на реализацију запосленим на нижим хијерархијским нивоима. Неке манифестације организационе културе су видљиве, као што је пракса у Јапану да се на почетку радног дана пева компанијска песма, а неке су прећутне, као што је кодекс понашања особља компаније. У неким транснационалним организацијама организациона култура може бити врло моћна и може да смањи утицај националне, пословне и личне културе.⁹⁵

Култура се изражава на неколико начина - кроз симболе, хероје и ритуале. Симболи су речи, гестови, објекти или слике, које носе одређени смисао и препознатљиви су само за оне који су чланови културе. Хероји су лица која поседују квалитете који су веома цењени у одређеној култури и служе као модели за угледање. Ритуали су колективне активности, које су битан елемент друштвених активности у оквиру културе.

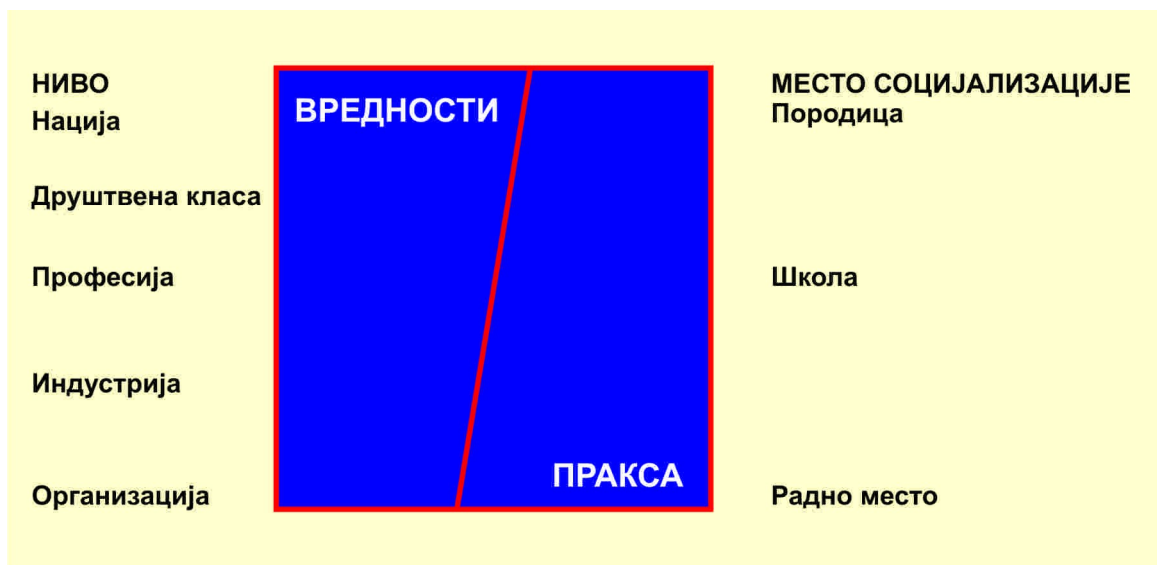
Симболи, хероји и ритуали су праксе у оквиру културе. Међутим, у сржи културе су вредности које се могу посматрати као тенденције да се преферира одређено стање ствари у односу на друго. Обично вредности оличавају контрасте као што су добро наспрам зла, лепо у односу на ружно, рационално у односу на ирационално. Вредности су обично прве ствари које људи уче, али то учење је пре имплицитно него свесно.

*Hofstede*⁹⁶ је утврдио да се на националном нивоу, културне разлике налазе више у вредностима а мање у пракси, а на организационом нивоу културне разлике се налазе више у пракси а мање у вредностима. На нивоу професије присутан је биланс, као што је приказано на слици 23.

Слика 23. Баланс културних вредности наспрам праксе на националном, професионалном и организационом нивоу

⁹⁵ Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., оп. цит., стр. 68.

⁹⁶ Hofstede, G., *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000, p. 394.



Извор: Hofstede, G., *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000, p. 394.

Неколико карактеристика културе треба напоменути, због њиховог значаја за међународне пословне активности.⁹⁷

- Култура одражава научено понашање које се преноси са једног члана друштва на друге. Неки елементи културе се преносе интергенерацијски, као кад родитељи уче своју децу манирима за столом. Други елементи се преносе интрагенерацијски, као кад старији студенти едукују бруцоше о традицији школе.
- Елементи културе су међусобно повезани. На пример, јапанско, групно оријентисано, хијерархијско друштво, наглашава хармонију и лојалност, које када се историјски преведу на свакодневно запошљавање значе минималан прелазак из једне фирме у другу.
- Зато што је култура научено понашање, она је адаптивна; културне промене су одговор на спољне силе које утичу на друштво. На пример, после Другог светског рата Немачка је подељена на, ка слободном тржишту оријентисану Западну Немачку и комунистички-контролисану Источну Немачку. Упркос њиховом заједничком наслеђу развијаном током векова, ова подела је креирала велике културне разлике између Источних и Западних Немаца. Разлике су резултат адаптације културе Источне Немачке на диктат комунистичке идеологије, у погледу ставова према раду, преузимању ризика и праведности система награђивања.
- Културу деле чланови друштва и она заиста дефинише чланство у друштву. Појединци који деле културу су чланови друштва; они који је не деле су изван граница друштва.

⁹⁷ Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 109.

Међународни менаџери морају сагледавати и утицај фактора културе на доношење међународних одлука, између осталог да би били способни да:⁹⁸

- Ефективно комуницирају са потрошачима, добављачима, пословним асоцијацијама и партнерима из других земаља;
- Успешно преговарају, да разумеју нијансе друге стране у преговарању;
- Предвиђају трендове у социјалном понашању, који могу да утичу на активности фирме;
- Разумеју етичке стандарде и концепте друштвене одговорности у различитим земљама;
- Предвиде како ће културне разлике утицати на понашање потрошача.

Културну димензију међународног пословања и маркетинга чине многи елементи које треба узети у обзир, као што су (слика 24):

1. Језик и начин комуницирања;
2. Религија;
3. Вредности и ставови;
4. Материјална култура;
5. Естетика;
6. Социјална структура.

1. Језик и начин комуницирања; Језик је примарни критеријум разврставања културних група, јер је важно средство којим чланови друштва међусобно комуницирају. Експерти су идентификовали око 3.500 различитих језика у свету, са преко 10.000 различитих дијалеката. Српски језик је међу 340 језика који имају своје писмо. Језик се обично дефинише као "огледало културе", јер се највећи део ње изражава преко говорног језика. По својој природи језик је мултидимензионалан, без обзира да ли је реч о вербалном или невербалном аспекту. Смисао и значење поруке нису само у речима, јер боја гласа и тон изговореног, гестови и говор тела, по правилу, имају важан утицај.

Четири су значајне улоге језика у међународног маркетингу: (1) служи за прикупљање информација и истраживачке активности; (2) омогућава приступ локалној заједници; (3) користи се у комуницирању фирме (интерно или са партнерима); (4) омогућава да се схвати укупни контекст ситуације у којој се фирма налази или се може наћи. Два су аспекта значајна у вези са језиком у међународном маркетингу: дефинисање језика као средства комуницирања и превазилажење баријере хетерогености језика на светском тржишту.

Слика 24. Елементи културе

⁹⁸ Bennett, R., *International Business*, Pitman Publishing, London, 1996, p. 81.



Један од најчешћих проблема у сфери језика у међународном пословању је проблем погрешних, дословних превода и са тим у вези појава нејасноћа, двосмислености и понекад апсурдних ситуација. Познавање језика омогућава схватање контекста и културе. Језиком је потребно владати, а не само препознавати речи. И поред тога што је енглески службени језик великог број међународних предузећа и његова употреба је широко распрострањена у свету, често је веома корисно комуницирати са циљним аудиторијумом на локалном језику. Предузеће на тај начин оставља утисак поузданог партнера, партнера који улива сигурност и поверење. Осетљивост употребе језика је посебно наглашена код промотивних активности, тржишног обликовања и обележавања производа у међународном маркетингу.

Невербални, или "тихи језик", такође има значајну комуникациону улогу у међународном пословању. Проблеми споразумевања невербалног карактера могу бити значајнији, него када је у питању комуницирање писмом или говором. Поједини истраживачи су дошли до закључка да се 80 до 90% свих информација међу припадницима културе преноси невербалном комуникацијом.⁹⁹ Овим појмом је обухваћено више елемената као што су: израз лица, гестикулација, контакт очима, интонација, реаговање, дистанца, позиционирање и држање тела и сл. Непознавање

⁹⁹ Lane, H., Distefano., J, *International Management Behavior*, PWS-Kent Publishing, Boston, 1992, p. 214.

културног профила овог типа може бити извор непотребних неспоразума, погрешног тумачења и других непријатности, јер тзв. "body language" има јак ослонац у култури.

2. Религијом се одређују основи понашања и већина вредности и ставова. Веровања, схватања и религијски обреди утичу на поглед на живот, одређују његов смисао и сврху. Религија успоставља кодекс морала и етике, ствара табуе, на директан или индиректан начин прописује понашање људи, ставове присталица према раду, потрошњи, индивидуалној одговорности и планирању будућности. По бројности припадника у свету, иза Хришћанства и Ислама, следе Хиндуизам и Будизам. Поред наведених, у основне религије у свету спадају и Конфучијанизам, Јудаизам и Шинто. Унутар религија постоји велики број религиозних варијанти које се испољавају кроз цркве, религиозне организације и институције, као и контроверзне секте.

Утицај фактора религије је присутан код свих аспеката и димензија међународних менаџмент и маркетиншких активности. Верски празници разликују се не само међу земљама са различитим религијама, већ и међу земљама које припадају истој изворној религији. Систем и оквир потрошње добрим делом могу бити условљени религиозним захтевима, предрасудама или табуима (на пример, католици петком конзумирају рибу; табуи према говедини код Хиндуса, свињетини код Мулимана и Јевреја; забрана употребе алкохола у многим мулсиманским земљама; Хинду религија преферира вегетеријанство). Такође, религиозне институције често играју значајну економску улогу и својим непосредним ангажовањем (спречавање или подржавање увођења новог производа или технологије, на пример). Неопходно је водити рачуна и о друштвеном и пословном положају жене, непотизму, фамилијарном бизнису, улози верских организација и институција. Верска подељеност и мржња унутар земље може изазивати проблеме везане за запошљавање, дистрибутивне и промотивне активности.

Земље које карактеришу верске различитости, могу да се нађу и пред другим изазовима. Фирме које послују у космополитском градовима Лондону и Њујорку, као што су *Barclays Bank*, *Hoffman-LaRoche*, *IBM*, морају да се прилагоде верским потребама Јевреја, Хришћана, Муслимана, припадника Хинду религије, запослених и клијената, узимајући у обзир разлике у верским празницима, ограничењима у исхрани и другим обичајима. Фирме које се не прилагоде овим потребама могу бити угрожене изостајањем са посла, ниским моралом и изгубљеном продајом.¹⁰⁰

3. Вредности и ставови; Култура утиче на формирање вредности и ставова чланова друштва. Вредности су принципи и стандарди прихваћени од стране чланова; ставови обухватају акције, осећања и размишљања које су резултат тих вредности. Културне вредности често произилазе из дубоко усађених уверења о положају појединца у односу на своје божанство, породицу и друштвену хијерархију. Културни ставови према факторима као што су време, старост, образовање и статус, у складу су са одговарајућим

¹⁰⁰ Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 122.

вредностима. Према њима се у значајној мери обликује понашање и могућности које су на располагању међународној фирми која послује у датој култури.

Ставови о времену драматично су различити у различитим културама. Радни и пословни однос према времену може бити монохрони и полихрони. Монохрона култура односа према времену постоји када се у једној култури не практикује преклапање послова у исто време. Започета активност се приведе крају или потпуно заврши, пре отпочињања нове активности. Полихрона култура односа према времену постоји када припадници одређене културе практикују обављање две или више активности истовремено и у континуитету. Битно се разликују и ставови о вредности времена. У англосаксонској култури преовладава став "време је новац". У латиноамеричкој култури, међутим, мали број учесника би помислио да је необично ако састанак почне 45 минута после договореног времена. У арапским културама састанци не само да често почињу касније од заказаног времена, већ могу бити прекинути од стране породице и пријатеља који су свратили да прођаскају.

Важне културне разлике се јављају и у **ставовима према старости**. Младост се сматра врлином у САД. У азијским и арапским културама, међутим, поштује се старост и углед менаџера је у корелацији са годинама. У јапанској корпоративној култури старост и ранг су тесно повезани, али виши (и по дефиницији, старији) менаџер неће дати сагласност на пројекат, све док не добије сагласност од млађег менаџера. У пословној пракси, ове разлике често доводе до проблема. На пример, многе стране фирме погрешно шаљу младе, менаџере који су убрзано напредовали, на преговаре са владиним званичницима у Кини. Како Кинези преферирају контакте са старијим и менаџерима на вишим хијерархијским нивоима, могу бити увређени оваквим приступом.

Формални систем јавног и приватног **образовања** је важан емитер и одраз културних вредности друштва. На пример, у амерички основним и средњим школама наглашава се улога индивидуалности, развоја самопоуздања, креативности и осамостаљивања. САД су поносне на широко распрострањен приступ високом образовању. Истраживачки универзитети, колеџи либералних уметности, у државном и приватном власништву, коегзистирају да задовоље образовне потребе ученика са различитим приходима, али и интелектуалне таленте. Насупрот томе, образовни систем у Великој Британији одражава прошли класни систем, који је обезбеђивао елитно образовање релативно малог броја студената. Немачка има добро развијене програме приправничког стажа који обучавају нове генерације занатлија и машиниста за потребе производног сектора. Јапански и француски образовни систем се у значајној мери концентришу, у оквиру основног и средњег образовања, на што бољу припрему ученика за полагање пријемних испита на факултетима. Они најбоље рангирани, стичу право уписа на неколико престижних универзитета, који практично гарантују својим студентима запошљавање у министарствима и најважнијим компанијама.

Начин на који се постиже **статус** такође је обележје културе. У неким друштвима статус је наследан, као резултат богатства или ранга једног претка. У другим је стечен од стране појединца, кроз личне успехе или професионална достигнућа. У Индији је статус под утицајем система каста. Припадност касте је дефинисана самим рођењем. У Јапану

статус лица зависи од статуса групе којој припада. Јапански пословни људи често се представљају не наводећи само лично име, већ и своју корпоративну припадност. У неким европским земљама чланство у племству обезбеђује виши статус него што је то само лични успех. У САД, вредни предузетници су добро награђени и почаствовани, а њихова деца су често ниподаштавана ако нису на нивоу достигнућа родитеља.

4. Материјална култура обухвата све оно шта људи раде да би зарадили за живот: знања, технике, методе, средства и процесе које одређено друштво користи у производњи, дистрибуцији и потрошњи производа и услуга. Склона је променама у складу са технолошким, економским и друштвеним развојем. Материјална култура подразумева два битна аспекта: технолошки и економски. Технолошки развој, примера ради, има утицаја на процес културне конвергенције. Продор и лакша доступност компјутера, мобилне телефоније и сличних производа, утиче на промене односа према овом типу производа. Одређена технолошка знања и вештине (на пример, свакодневно коришћење различитих облика мерења и мерила) који се подразумевају у индустријском друштву, нису широко заступљена у културама заснованим на аграру. У неким културама са вишим нивоом технолошке оријентације, превентивно одржавање је норма, док у другим друштвима, као што је Либија, аутомобили се возе без одржавања све док не дође до квара.

Материјални статус друштва и појединих слојева у оквиру њега није једноставно одредити, али када је једном одређен, постаје основа за анализу и процену могућности пословања на дотичном тржишту. Постоји интерактиван однос између материјалне културе и других аспеката понашања у једном друштву. Са економског аспекта, материјална култура утиче на ниво тражње, квалитет и структуру тражених производа, средства и начин производње роба, средства и начин дистрибуције роба и услуга. Стил живота, оквир и карактер потрошње су под директним утицајем наведених параметара и карактеристика. У складу са наведеним, материјална култура утиче на одлуке у сваком од базичних стратешких подручја одлучивања у међународном маркетингу, почевши од избора тржишта, преко избора стратегије до међународног маркетиншког програма.

Материјална култура се посебно одражава код одређивања и преламања између извозних и неизвозних облика пословања. При одређивању за неизвозне облике, поред апсорпционе могућности тржишта, врло је битно озбиљно сагледати и проценити још два важна аспекта материјалне културе одређене земље: 1. степен резистентности према утицају и евентуалном трансферу материјалне културе из стране земље; 2. инфраструктурне претпоставке за реализацију појединих неизвозних форми међународног пословања. Кроз разне форме посредне или непосредне интернационализације производње или основне делатности, углавном долази и до одређеног трансфера материјалне културе из једне земље у другу, те је врло битно сагледати како поједине земље и њихове културе прихватају такву чињеницу. Материјалне инфраструктурне претпоставке на циљном тржишту посебно долазе до изражаја код стратегије директних

инвестиција у иностранству и отварања сопствених предузећа, погона, филијала и других пунктова ван граница сопствене земље.¹⁰¹

И са становишта развијања дугорочно оријентисаних односа са потрошачима значајно је упознавање са материјалним елементима културе различитих слојева становништва, јер у многим земљама постоји тзв. средња класа која је обично генератор масовне продаје, али се не смеју занемарити и специфичне потребе осталих слојева друштва. Поседовање материјалних ствари је важније у неким културним целинама (нпр. САД), док су у другим значајније породичне везе или пријатељство, што значи да материјални моменат није на првом месту (примера ради, арапске земље).

5. Естетика одражава концепт лепоте усвојен у друштву. Ликовна, драмска, музичка уметност, фолклор, плес и архитектура, имају улогу у тумачењу значења симболичког у свакој култури. Естетске манифестације указују на јединственост културе и треба да буду укључене у маркетинг приступ корисницима у тој култури, како би се побољшала привлачност и идентификација са поруком. Поштовање естетских вредности ће побољшати прихватање производа и његовог паковања као и промотивну ефикасност. Естетске вредности као што су дизајн, стил, боја, симбол, изражавање и сл., обележја су одређене културе која се не смеју превидети нити занемарити у процесу освајања страног тржишта. Са друге стране, свако претерано или неправилно коришћење естетских вредности имаће за последицу нежељене резултате - неповерење у произвођача, неприхватање производа. Посебно су опасни пропусти на подручју производа широке потрошње.

Ставови о томе шта је прихватљиво са естетског аспекта, а шта није, могу драматично да варирају чак и на иначе веома сличним тржиштима. Пример који се ређе помиње у овом контексту је, секс у пропагирању. У очигледном покушају да се сачува чистота јапанске жене, јапански оглашавачи често ангажују плавооке, плавокосе стране моделе. Приликом увођења сапуна за туширање "Фа" са европског тржишта на тржиште Северне Америке, Хенкел је проширио и своју европску пропагандну кампању на ново тржиште, али са једном модификацијом. Главна разлика је у томе, да се млада жена купа у таласима у купаћем костиму, а не нага као у оригиналном немачком пропагандном споту.¹⁰²

Естетика је елемент културе који има наглашену екстерну оријентацију и преко ког најчешће долази до преплитања и повезивања различитих култура. Маркетинг концепција по својој природи наглашава значај естетског фактора при обради тржишта и конципирању маркетиншких активности. У међународном пословању ова особина маркетинга добија посебан значај, осетљивост и вишеструке изазове.

6. Социјална структура се односи на базичну друштвену организацију. Иако се социјална структура састоји од много различитих аспеката, две димензије су нарочито

¹⁰¹ Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009. стр. 32.

¹⁰² Czinkota, M., Ronkainen, I, оп. цит., стр. 78.

важне када се објашњавају разлике између култура. Прва је степен до којег је основна јединица друштвене организације појединац, или је то друштвена група. У принципу, западна друштва имају тенденцију да наглашавају примат појединца, а групе имају тенденцију већег значаја у многим другим друштвима. Друга димензија је степен до којег је друштво стратификовано у класе или касте. Нека друштва карактерише релативно висок степен социјалне стратификације и релативно ниска мобилност између слојева (нпр. индијско), док друга друштва карактерише низак степен социјалне стратификације и висока мобилност између слојева (нпр. америчко).¹⁰³

Социјални односи су стуб културних процеса, јер повезују појединца са групом. Улога жене и мушкарца у друштву и породици, друштвени сталежи, групно понашање итд., различито се интерпретирају у оквиру различитих култура. Социјални односи утичу на обрасце понашања, усвојене вредности и уопште, на све сфере живота. Међу социјалним институцијама најзначајније су породица, статусне или неформалне групе (као првостепене) и остали облици друштвене организације са којима се остварују не тако интензивне релације - професионалне организације, разна удружења и асоцијације (као другостепене). За међународно пословање и маркетинг у контексту социјалних односа, кључно је открити и дефинисати утицај појединца и његовог мишљења на потрошачко понашање, факторе који детерминишу то понашање, те схватити улогу референтних група и улогу чланова породице при одлучивању о куповини у породици.

4.3. Адаптирање "културном шоку"

Паралелно са процесом конвергенције националних култура, присутан је и контратренд. У идентитетским, етичким, вредносним и нематеријалним аспектима, разлике између појединих култура биће све видљивије. Од свих аспеката прилагођавања међународног маркетинга и менаџмента, културно прилагођавање се највише исплати, а за добре познаваоце културних разлика је и најједноставније.

Пословање у иностранј средини обично производи одређени "културни шок". Он ће бити много озбиљнији када се компанија нађе у култури која се значајно разликује од постојећег окружења. Утврђено је да усклађивање са страном земљом (односно културом) следи криву облика као на слици 25.

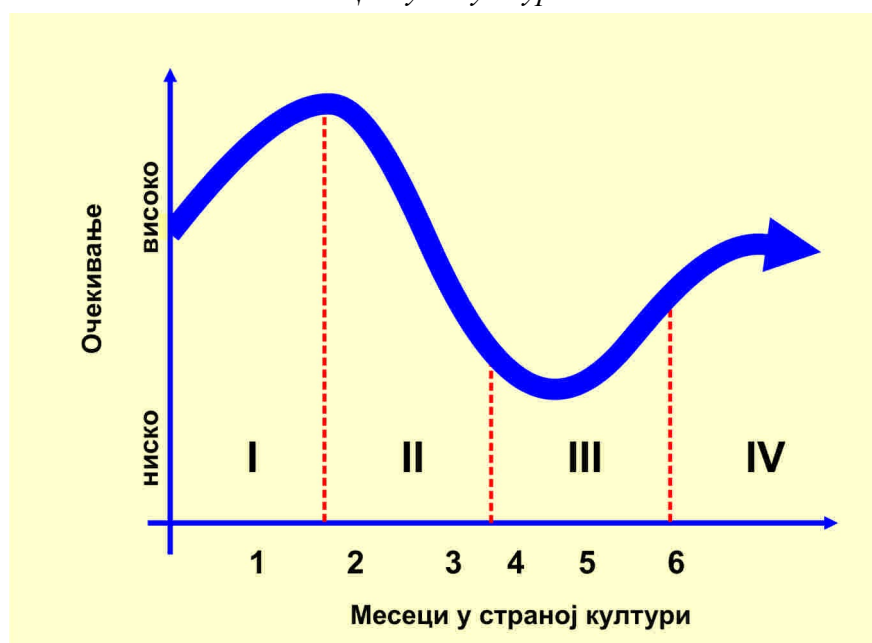
Крива садржи четири различите фазе:

- I Иницијална фаза (у новој култури компанија превазилази себе и њено руководство је пуно оптимизма; очекивања су висока; за особу која проводи недељу или две у разгледању стране земље, културне разлике могу бити интересантне, чак и едукативне;
- II Када је у питању понашање компаније, руководство треба да зна да после почетне еуфорије и одушевљења, следи разочарење. Необично постаје застарело; традиционално, неефикасно; могућност за учење новог језика

¹⁰³ Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, pp. 93-94.

- мења се ка лутањима и настојањима да се комуницира. После неколико месеци, компанија у новој култури долази до најниже тачке;
- III На овој тачки, углавном, све културне разлике постају кристално јасне. Компанија увиђа да оно што је функционисало код куће, не даје резултате у другој култури. Фрустрације и конфузија су највеће, а очекивања најнижа у овој фази;
- IV Коначно, компанија почиње да прилагођава одговоре повезане са "културним шоком". У овој фази компанија учи шта је важно, а шта би требало игнорисати.

Слика 25. Циклус "културног шока"



Извор: Robbins, S., *Management, Concepts and Applications*, Prentice-Hall Editions, Second Editions, 1988, p. 661.

Постоје најмање две импликације овог модела. Прво, ако сте нови у страниј култури - очекујте "културни шок". Ништа необично. Свако у одређеном степену пролази кроз такву ситуацију. Друго, "културни шок" следи релативно предвидиву шему: почетну еуфорију, замењује разочарење. Међутим, после око четири до шест месеци, компанија (највећи број запослених) се прилагођава новој култури. Што је у почетку било различито и страно, постаје разумљиво и прихватљиво.¹⁰⁴

Ефикасност процеса прилагођавања новој култури ће бити значајно повећана уколико менаџери познају комуникативну сложеност појединих култура и поседују способности и предзнања за правилно комуницирање у различитим фазама одвијања пословних активности. Комуникативна сложеност појединих култура се одређује на основу количине главних и допунских информација које су потребне да се успостави пуна комуникација, односно да одређена комуникативна ситуација буде потпуно и правилно

¹⁰⁴ Robbins, S., *Management, Concepts and Applications*, Prentice-Hall Editions, Second Editions, 1988, p. 662.

схваћена. И вербални и невербални знаци и поруке су неопходни да се успостави пуна комуникација. Људи у различитим културама другачије интерпретирају вербалне и невербалне знаке и то веома често, због утицаја контекста у култури.

Културе се могу класификовати на културе уског и широког контекста. Култура широког контекста је она у којој оно што је речено преноси само ограничени део значења. У културама широког контекста много невербалних порука је садржано у контексту комуникације. За комплетну комуникацију потребно је разумевање скривених и додатних информација, као што су тумачење порука послатих очима, покретима и држањем тела говорника, како је нешто речено, где је речено и сл. У културама уског контекста поруке су углавном експлицитне и речи изражавају највећи део намераваног значења у комуникацији. Комуникација је прецизна, јасна и директна. Утицај невербалних сигнала о намераваном значењу је много мањи. Слика 26. илуструје где се поједине земље налазе дуж континуума од културе уског до културе широког контекста.

Слика 26. Културни контекст различитих земаља



Извор: Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., *International Marketing an SME Perspective (adapted from Hall, 1976, pp. 91-101)*, Pearson Education Limited, Harlow, 2004, p. 71.

Контекст утиче на већину културних варијабли у међународном маркетингу, као што је приказано у табели 14.

Табела 14. Утицај контекста на културне димензије

Фактори и димензије	Широки контекст	Уски контекст
Правници	Мање важни	Веома важни
Речи особе	Да ли он или она гарантује	Не може се ослонити на речи; добити то у писаној форми
Одговорност за организационе грешке	Преузима се од стране највишег нивоа	Померена на најнижи ниво
Простор	Људи су упућени једни на друге	Људи одржавају изолованост приватних простора и одбијају упаде
Време	Све у животу се мора обавити у своје време	Монохроно: време је новац; линеарно; радити једну ствар у једном тренутку
Преговори	Дуги; главна сврха је да омогуће странкама да се упознају	Одвијају се брзо
Конкурентско надметање	Ретко	Опште
Регионални примери	Јапан, Блиски Исток	САД, Северна Европа

Извор: Keegan, W., Green, M., *Global Marketing*, 2nd edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2000, p. 143.

5. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВНЕ КЛИМЕ У СРБИЈИ

5.1. Институционалне претпоставке као подршка ефикасном пословању

У све заоштренијим условима пословања на међународном тржишту, пред привреду Републике Србије се поставља захтев радикалне промене модела раста и развоја. Концепција на којој се заснивао економски опоравак у претходној деценији није одржива. Битне консеквенце досадашње економске политике се огледају у превеликом расту личне и јавне потрошње у односу на бруто домаћи производ и повећању спољнотрговинског и текућег платног дефицита земље. Како приватизациони приходи пресушују и све више су лимитиране могућности даљег прекомерног задуживања у иностранству, потребно је да концепт привредног раста и развоја у наредном периоду буде инвестиционо и извозно оријентисан. Наведено потврђује тезу да без чврстог интегрисања домаће привреде у светске тржишне процесе и токове, нема успешног решавања економских и развојних проблема. Да би се то и остварило, домаћа предузећа морају темељно променити начин пословног размишљања. На повољну тржишну перспективу могу рачунати само проактивно оријентисани учесници, који су оспособљени да послују по међународним тржишним стандардима, трендовима и правилима. Интерактиван однос између међународне пословне афирмације и трансформације предузећа, у наредном периоду ће бити изузетно наглашен.

Како универзалних рецепата за успешно укључивање и развој међународног пословања нема, неопходно је до одговарајућих решења доћи кроз процес усклађивања реалних могућности предузећа са конкретним тржишним приликама. Креирање и испољавање сопствених потенцијала предузећа, могуће је у значајној мери контролисати и развојно усмеравати. Наиме, детерминанте стратегијског понашања предузећа само су делом везане за само предузеће. Важне одреднице се налазе и у домену друштвено-економске структуре и услова привређивања у његовој матичној земљи, карактеру индустријске гране и делатности, као и основних обележја конкурентске или стратегијске групе у оквиру индустријске гране којој предузеће припада. Поред нивоа привредне развијености националне економије, посебан утицај има и усвојена стратегија развоја. Неопходно да она буде заснована на модерним технолошко-производним претпоставкама и усклађена са датом друштвено-економском структуром. Питање избора праве политике и праваца привредног раста, актуелизује и чини посебно релевантним однос између државе, то јест њене економске политике и предузећа.

Стратегија одрживог развоја Србије почива на три стуба - бризи за животну средину, економији заснованој на знању и социјалној солидарности. За Републику Србију веома је битно да своју економску политику, пословно и макроекономско окружење за актуелне реформе и даљи развој привреде, заснива на одговарајућем економском и другом знању. Економија знања подразумева позитиван и подстицајан утицај знања на целокупну мрежу економских и развојних фактора и процеса - од производње знања, преко преноса, до његовог коришћења. У процесу изградње овакве економије, неопходно је обезбедити одговарајућу посвећеност Владе и увек неопходну, политичку подршку. Да би се постигли

стратегијски циљеви, потребно је изградити савремену и ефикасну државну управу, односно систем институција које заједнички воде одрживом развоју. Побољшање сарадње, координације и консултација између сектора, као и између државне управе и приватног и цивилног сектора, предуслов је за остварење одрживог развоја. Изградња ефикасног институционалног оквира на свим нивоима, основ је за постизање циљева одрживог развоја.

Сама примена модела економије засноване на знању претпоставља одређене структурне макроекономске промене. Оне се огледају у следећим назначајнијим тенденцијама и процесима.¹⁰⁵

- Раст тражње за висококвалификованим радницима који поседују развијене социјалне и сазнајне вештине, који су спремни на промене, развој и увођење нових идеја, као и на доживотно учење;
- Већи ослонац на информационе и комуникационе технологије које омогућавају нове радне аранжмане (рад од куће, рад са скраћеним и флексибилним радним временом), повећање употребе и учинка кодификованог знања, као и смањивање трошкова ширења знања;
- Све веће отварање према светској привреди које доноси енорман раст међународне размене добара и услуга, као и трговине знањем, уз све већи ослонац на стране директне инвестиције;
- Интернационализација производње која намеће коришћење нових форми знања да би се контролисале и интегрисале пословне јединице компанија;
- Промена структуре производње која подразумева смањење учешћа примарног и секундарног сектора економије, односно све веће учешће терцијарног сектора (нарочито сектора образовања), као и оних сектора у којима расте додата вредност;
- Повећање значаја међународних економских и технолошких мрежа, алијанси и партнерстава међу привредним компанијама и другим актерима;
- Све већи значај улагања у истраживања и развој, иновације и у образовање.

Обезбеђење адекватног макроекономског окружења за развој економије знања, подразумева прихватање владавине институција. То значи да је неопходно изградити такве институције које успостављају и шире својинска права у друштву, ограничавају одузимање нечијег дохотка или имовине и у највећој могућој мери обезбеђују једнаке шансе за најшире слојеве друштва у домену запошљавања, социјалне сигурности и људских права. Резултати појединих истраживања управо говоре у прилог томе, да је најкритичније уско грло за одрживи привредни раст у Србији слаба заштита власничких

¹⁰⁵ Министарство за науку и технолошки развој и Влада Републике Србије, *Одрживи развој Србије - наша заједничка будућност*, Национална стратегија одрживог развоја, Београд, 2009, стр. 86-87.

права и да је решење овог проблема најбољи следећи корак у редоследу реформи са циљем максимизирања раста привреде Србије.¹⁰⁶

Према основним функцијама, институције економије засноване на знању деле се на: (1) тржишно настајуће институције које успостављају и штите својинска права без којих нема тржишта; (2) тржишно регулишуће институције које се баве регулацијом, екстерналијама, економијом обима, несавршеним информацијама; (3) тржишно стабилизујуће институције које умањују економску нестабилност и ефекте финансијских криза; (4) тржишно легитимизујуће институције које обезбеђују социјалну заштиту, здравствено и пензионо осигурање. Све форме институција Република Србија ће морати да развија и примењује у свом макро и међународном економском окружењу.

Перспективе одрживог развоја макроекономског окружења у Републици Србији могу се недвојбено сагледати помоћу модела мале отворене привреде која свој положај и конкурентност на међународној сцени треба да гради тако што ће прихватити теоријске постулате макроекономије и искуства успешних малих, али ефикасних економија заснованих на знању. То су земље које имају до 10 милиона становника и национални доходак око 5.000 USD по становнику, које извозе најмање 50% БДП-а и у којима је кључни ресурс знање.¹⁰⁷

У конципирању економске политике у наредном периоду потребно је имати у виду и неколико битних промена у окружењу. У надолазећим годинама: микроекономски и макроекономски ризици биће израженији, регулаторни захтеви на националном и међународном плану ће се поштрићи, актуелна фискална релаксација највећег броја земаља у свету која је спречила обрушаваће тражњи неће дуже потрајати, а борба са рецесијом, падом извоза, повећаном незапослености у свету, може да подстакне владе и централне банке неких земаља на (конкурентску) депрецијацију националних валута, што може да доведе до појачаног протекционизма, трговинских ратова и растуће нестабилности у међународним економским односима. Економска политика Србије ће, поред наведених чинилаца у међународном окружењу, бити опредељена и домаћим наслеђеним проблемима и будућим изазовима. Прво, инфлација у Србији ће према међународним стандардима вероватно бити релативно висока. Овакав закључак произлази из чињеница да предстоји дерегулација електропривреде, да структура тржишта финалних производа генерише раст цена и да је раст регулисаних цена непредвидив. Друго, перспективе опоравка реалног сектора су неизвесне. Пораст незапослености и пад зарада може да изазове шире социјалне проблеме, политичке потресе и оријентацију владе на остваривање краткорочних (популистичких) циљева. Треће, без реформе јавног сектора, буџетски дефицит и јавни дуг би расли. Опоравак привреде и увођење сиве економије у званичне оквире поправили би слику на приходној страни буџета, а главни изазови за креаторе економске политике остају на расходној страни буџета. Четврто, спољни дуг

¹⁰⁶ Jefferson Institute, *Конкурентност привреде Србије: Дијагноза раста*, Београд, 2006, стр. 135.

¹⁰⁷ Министарство за науку и технолошки развој и Влада Републике Србије, оп. цит., стр. 88.

расте и способност уредног сервисирања дугова представља велику претњу привредној стабилности и расту.¹⁰⁸

Улога државе у прилагођавању овим процесима је вишеструка. Она треба да делује економски стимулативно, кроз стварање рационалних и дугорочно стабилних услова привређивања. Поред регулативне улоге, држава је и највећи национални потрошач. Такође, неопходно је у већој мери афирмисати и њену подстицајну улогу - информативну, финансијску и промотивну. У складу са позитивним међународним искуствима, обухватно дефинисати механизме и начин конзистентне реализације државне помоћи не само извозним варијантама укључивања на инострана тржишта, већ, што је и значајније, кооперативним и инвестиционим. Наведене функције државе су посебно значајне у мање развијеним земљама, као што је Србија, за мала и средња предузећа и предузећа која се налазе у почетним фазама интернационализације.

Када говоримо о јавном сектору, правци његове реформе су бројни и разноврсни. Први и један од најважнијих, јесте побољшање инвестиционог и пословног амбијента са циљем да се смање трошкови и ризици пословања у Србији. Кључне активности су побољшање регулаторне функције државе и модернизација и изградња саобраћајне, енергетске, комуналне и телекомуникационе инфраструктуре. Други правац реформи јесте смањење учешћа јавне потрошње на око 40% БДП-а и фискалног дефицита на око 1% БДП-а, у средњем року. Трећи правац реформи односи се на промене структуре јавне потрошње и структуре пореског система, то јест стимулисања инвестиција, запошљавања и раста. У случају јавне потрошње то значи повећање учешћа јавних инвестиција, а смањење текуће потрошње, док у случају пореза то значи смањење пореског оптерећења рада, а повећање пореза на потрошњу. Четврти правац реформи јесте унапређење ефикасности рада свих сегмената државног сектора: образовања, здравства, правосуђа, пореске и царинске управе, локалне администрације и др. Коначно, пети правац односи се на унапређење ефикасности рада републичких, локалних и покрајинских јавних предузећа, наставак либерализације инфраструктурних и комуналних делатности, као и делимичну приватизацију јавних предузећа - што је важна компонента реформе јавног сектора. Регулаторна функција државе се може значајно побољшати поједностављењем административних процедура, смањењем корупције, унапређењем политике конкуренције, јачањем финансијске дисциплине и регулисањем својинских права.¹⁰⁹

Интензивније укључивање на међународно тржиште треба да је помогнуто и мерама усмереним ка изградњи повољног имиџа земље. Подручју савременог брендирања, у Србији свакако није посвећена адекватна пажња. Свакој држави, уколико

¹⁰⁸ USAID, Фонд за развој економске науке - Економски факултет, Економски институт, *Посткризни модел економског раста и развоја Србије 2011-2020*, Београд, 2010 (<http://www.fren.org.rs/index.php?lang=yu>, 18.02.2011.).

¹⁰⁹ Исто.

жели да плански и систематично унапређује свој углед и репутацију у свету, стоје на располагању основне структурне детерминанте брендирања државе - међународни привредни потенцијали, међународни креативни потенцијали и међународни инфраструктурни потенцијали.

Сајмон Анхолт, еминентни експерт из области брендирања држава, дефинисао је кључна подручја побољшања конкурентског имица земље (региона и градова):¹¹⁰

- Кроз храбру и просвећену социјалну, економску, еколошку и спољну политику;
- Кроз динамичан развој туризма, страних инвестиција и извоза;
- Кроз пажљиво одабране међународне културне, спортске и политичке догађаје;
- Кроз побољшање културних и академских односа са другим земљама;
- Кроз стратешко опредељење за међународни развој и смањење сиромаштва;
- Кроз продуктивно ангажовање у мултилатералним институцијама, регионалним организацијама и невладиним организацијама у земљи и иностранству;
- Кроз ефикасну координацију између владе, индустрије и цивилног друштва;
- Кроз побољшану јавну и приватну дипломатију у иностранству;
- Кроз визионарски дугорочни приступ иновацијама, инвестицијама и образовању.

Државе са јаким брендом, као и са понудом широке лепезе међународно верификованих појединачних брендова, пружају неупоредиво веће шансе својим компанијама за изградњу престижне позиције у глобалној тржишној конкуренцији. Једини сигуран начин да променимо имиц наше земље у свету је да променимо начин понашања. Потребно је разумети да без реалних потенцијала и реалног покрића, нема ни успешног брендирања. Суштински проблем није у идентитетским елементима државе, већ у креирању реалних вредности и заслуженог позитивног имица и репутације.

5.2. Рејтинг Србије

Рејтинг земље можемо схватити као меру њене снаге у одређеном контексту. Поједини аспекти рејтинга Србије већ су презентирани у оквиру анализе различитих димензија националног пословног окружења. У овом делу рада, анализираће се значајнији аспекти рејтинга о којима није било речи. Веома користан алат за добијање брзих и квалитетних информација о рејтингу пословног окружења или појединих елемената тог окружења, по земљама, развијен је у оквиру Светске банке. Снимци пословног окружења (*Business Environment Snapshots*) су водич за индикаторе пословног окружења, законске прописе и информације о пројектима за 183 земље. Снимак сваке земље, између осталог,

¹¹⁰ <http://www.simonanholt.com/Explained/explained-introduction.aspx>, 19.02.2011.

нуди и низ ранг листи глобалних индикатора - од регулаторног квалитета до кредитног рејтинга. Потребно је имати у виду да је овај ресурс развијен за сакупљање података из већ расположивих извора, у усклађеном и употребљивом формату. Као извори података за креирање глобалних листи, користе се:¹¹¹

1. *Economist Intelligence Unit. Business Environment Index in the EIU Global Outlook Report (available at <http://eiu.com>).*
2. *The Heritage Foundation. Economic Freedom Index (available at <http://www.heritage.org/>).*
3. *Institutional Investor. Country Credit Rating (available at <http://www.dailyii.com/>).*
4. *The PRS Group. Political Risk Rating in the International Country Risk Guide (available at <http://www.icrgonline.com/>).*
5. *World Bank Institute. Worldwide Governance Indicators (available at www.worldbank.org/wbi/governance/data).*
6. *World Bank. Doing Business (available at <http://www.doingbusiness.org/>).*
7. *World Economic Forum. Quality of National Business Environment Ranking in the Global Competitiveness Report (available at <http://www.weforum.org/>).*

Поред наведених извора, на web адреси <http://rru.worldbank.org/besnapshots/OtherGlobalRankings.aspx> могу се, на једном месту, наћи основне информације о другим организацијама које врше слична глобална рангирања и индикаторима које при томе користе.

Национална конкурентност је посебно значајан аспект рејтинга једне земље. Светски економски форум, са седиштем у Женеви, већ више од 30 година презентира широкој јавности Извештај о глобалној конкурентности и доприноси разумевању кључних фактора који одређују привредни раст, објашњава зашто неке земље успешније од других у подизању нивоа дохотка и могућности за њихове популације. Од 2005. године, Светски економски форум заснива своју анализу конкурентности на Индексу глобалне конкурентности (*Global Competitiveness Index - GCI*), као свеобухватном индексу за мерење националне конкурентности, који обухвата микроекономске и макроекономске темеље те конкурентности. Глобални извештај о конкурентности 2010/2011 укључује рекордан број од 139 економија и на тај начин наставља да буде најсвеобухватнија процена ове врсте. Овај извештај садржи детаљне профиле за сваку од економија садржаних у студији. Рангирање покрива преко 100 индикатора. Србија је рангирана на 96. месту. Једина лошије рангирана суседна земља је Босна и Херцеговина, која по вредности GCI 2010/11 заузима 102. место.¹¹² Овакав рејтинг Србије свакако је далеко испод нивоа аспирација и обећања званичника, потреба становништва, као и реалних могућности домаће економије.

¹¹¹ http://rru.worldbank.org/documents/BES_Methodology_Note_External.pdf, 01.03.2011.

¹¹² http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf, 01.03.2011.

Ни када разматрамо рејтинг Србије према економским слободама, аспекту рејтинга који је такође корисно узети у разматрање, ситуација није ништа повољнија. Од 1995. године *The Wall Street Journal* и *The Heritage Foundation* прате кретања економских слобода у свету, путем сада већ утицајног Индекса економских слобода. Концептуални основ овог истраживања је теорија економисте Адама Смита креирана још у 18 веку, о међузависности слобода, економских слобода и просперитета народа. Једна од кључних идеја је да када институције штите слободу појединаца, резултат је већи просперитет нације. Ова теорија, презентирана у капиталном раду "Богатство народа", све све више постаје реалност у 21. веку. Она се мери и доказана је кроз Индекс економских слобода, који покрива следећих 10 слобода, у 183 обухваћене земље: пословне слободе, слобода трговине, фискалне слободе, владина потрошња, монетарне слободе, инвестиционе слободе, финансијске слободе, имовинска права, слобода од корупције, слобода рада. У основи, оцењује приврженост земаља слободном предузетништву, односно капиталистичком систему. Индекс за 2011. указује да су економске слободе поново у успону након колебања од почетка светске економске кризе, пре око две и по године. То је добра вест за сиромашне земље које су следиле пут повећања економских слобода. Оне су у последњих неколико деценија много успешније у смањењу сиромаштва. Тржиште и бирачко тело су се показали мудријим од технократа и бирократа у државним структурама који сваки проблем настоје да реше пре свега додатном регулацијом, или програмом потрошње. Према вредности Индекса економских слобода 2011, Србија је рангирана на 101. месту и са оценом слобода 58,00 налази се у категорији углавном неслободних земаља. Једина слабије позиционирана суседна земља је Босна и Херцеговина, на 104. месту.¹¹³ Посебан проблем у овом контексту је тај, што у нашем друштву и економији није развијена објективна перцепција о стварном стању економских слобода, а без ње нема ни неопходног ослонаца за одлучне промене у овој области.

Када говоримо о кредитном рејтингу, економија Србије је у нешто повољнијој позицији. Највећа бонитетна кућа на свету, *Dun&Bradstreet (D&B)*, је и у јануарском извештају 2011. године, сврстала Србију у групу земаља са умереним ризиком пословања. Аналитичари *D&B* су у јануарском извештају задржали рејтинг Србије на *DB4d*. Упркос краткорочним кашњењима у економском опоравку, фискална дисциплина и смањење буџетског дефицита враћају поверење инвеститора у земљу, што води ка бољем кредитном рејтингу земље, оцењује се у сопштењу *D&B*. Као одговор на растуће инфлаторне притиске и слабљење динара, Народна банка Србије је додатно поштрила монетарну политику, подигавши средином новембра референтну каматну стопу по четврти пут у три месеца. Инфлација наставља да расте, док је притисак на динар интензивираан, упркос интервенцији НБС на девизном тржишту, наводи *D&B*, оцењујући да ће раст цена животних намирница и одмрзавање пензија и плата у јавном сектору повећати инфлаторни притисак током 2011, тако да се очекује даље поштравање монетарне политике и у овој години. Међутим, постоји ризик да сувише брз раст каматне

¹¹³ <http://www.heritage.org/Index/ranking>, 02.03.2011.

стоје позајмице учини скупљим и успори економски раст. Пословни ризик у Србији и даље је повећан, оцењују у тој бонитетној кући, уз образложење да велики број кредита и висок проценат страних банака повећавају ризик од нестабилности у банкарском сектору. С друге стране, позитивно је то што је пакет помоћи Међународног монетарног фонда пружио потребну помоћ финансијском сектору, док је Европска банка за обнову и развој осигурала стране банке изнад текућих обавеза у региону. Финансијски сектор и даље је високог ризика, док се комерцијално окружење у земљи суочава са погоршањем тренда перформанси плаћања. Због тога *D&B* и даље препоручује коришћење потврђеног акредитива при пословању са компанијама из Србије. У складу са препорукама ММФ-а, Београд се обавезао да смањи буџетски дефицит у 2011. години на 4,1% бруто домаћег производа, замрзне субвенције на ниво из 2010. и омогући скроман раст пензија и зарада у јавном сектору. С друге стране, Европска инвестициона банка је са српском владом потписала три кредитна уговора у вредности од 325 милиона *EUR* за подршку инфраструктурним и енергетским пројектима у земљи. Побољшање инфраструктуре је, наглашава се, од посебној значаја за дугорочни економски раст земље.¹¹⁴

Такође и Агенција за утврђивање рејтинга *Fitch Ratings* је у новембру 2010. побољшала изгледе кредитног рејтинга за Србију (ББ-) с негативних на стабилне, који је Србија имала пре ескалације светске финансијске кризе. Ово је први стабилни кредитни рејтинг који је земља добила од децембра 2008, чиме је створила услове за ниже трошкове позајмица. Побољшању изгледа кредитног рејтинга у највећој мери су допринеле повољне оцене кретања економске активности и платнобиланских кретања, као и мере консолидације јавних финансија. Таква кретања и мере, према оцени агенције *Fitch*, доприносе смањењу изложености земље девизном ризику, а финансијским аранжманом с ММФ-ом загарантована је могућност екстерног финансирања. Побољшање изгледа кредитног рејтинга на предкризни ниво је повољније уколико се има у виду да је већина суседних земаља истовремено била суочена са смањењем кредитног рејтинга и њихових изгледа (табела 15). Од земаља у ширем окружењу, највеће смањење забележио је кредитни рејтинг Грчке (за пет нивоа), затим Румуније и Мађарске (за по два нивоа) и Бугарске (за један ниво). Хрватска је за време кризе свој кредитни рејтинг задржала на непромењеном нивоу, али су због слабе оцене фискалних перформанси и високог нивоа спољног дуга, изгледи њеног рејтинга смањени са стабилних на негативне, што указује на могућност да њен кредитни рејтинг буде снижен на нижи ниво. Македонија је, такође, задржала кредитни рејтинг на непромењеном нивоу, мада су изгледи њеног кредитног рејтинга од почетка кризе смањени с позитивних на стабилне.¹¹⁵

У анализи различитих аспеката рејтинга Србије, незаобилазан је и један од годишњих извештаја Светске банке - "*Doing Business*". У овом извештају земље се рангирају у односу на укупну лакоћу пословања у њима. Анализом реформи пословне

¹¹⁴ http://www.seebiz.eu/sr/makroekonomija/srbija/dun_bradstreet-srbija-i-dalje-umereno-rizicna,102532.html, 27.02.2011.

¹¹⁵ НБС, *Извештај о инфлацији*, Београд, фебруар 2011. године, стр. 19.

регулативе идентификује се које су земље и у ком смеру (позитивном или негативном) промениле пословно окружење. Извештај веома често указује да постоје релативно једноставне промене које помажу да се отклоне регулаторне препреке у земљи. Он прати и колико лако или тешко је почети нове послове у разним земљама широм света, тако да је драгоцен извор информација за потенцијалне инвеститоре.

Табела 15. Кредитни рејтинг Србије и одабраних земаља у окружењу

	Fitch Ratings кредитни рејтинг			S&P кредитни рејтинг		
	Ниво 15.09.2008. (изгледи)	Последња ревизија	Ниво 31.01.2011. (изгледи)	Ниво 15.09.2008. (изгледи)	Последња ревизија	Ниво 31.01.2011. (изгледи)
Албанија	-	-	-	-	-	Б+ (стабилни)
БиХ	-	-	-	-	-	Б+ (стабилни)
Бугарска	БББ (негативни)	30.4.2009. са БББ- (стабилни)	БББ- (негативни)	БББ+ (стабилни)	1.12.2009. са БББ (негативни)	БББ (стабилни)
Грчка	А (позитивни)	14.1.2011. са БББ- (негативни)	ББ+ (негативни)	А (позитивни)	27.4.2010. са БББ+ (негативни)	ББ+ (негативни)
Мађарска	БББ+ (стабилни)	23.12.2010. са БББ (негативни)	БББ- (негативни)	БББ+ (негативни)	23.7.2010. са БББ- (стабилни)	БББ- (негативни)
Македонија	ББ+ (позитивни)	27.10.2010. са ББ+ (негативни)	ББ+ (стабилни)	ББ+ (позитивни)	21.9.2009. са ББ (негативни)	ББ (стабилни)
Румунија	БББ (негативни)	2.2.2010. са ББ+ (негативни)	ББ+ (стабилни)	БББ- (негативни)	9.3.2010. са ББ+ (негативни)	ББ+ (стабилни)
Србија	ББ- (стабилни)	11.11.2010.са ББ- (негативни)	ББ- (стабилни)	ББ- (стабилни)	1.12.2009. са ББ- (негативни)	ББ- (стабилни)
Хрватска	БББ- (стабилни)	21.5.2009. са БББ- (стабилни)	БББ- (негативни)	БББ (стабилни)	21.12.2010. са БББ (негативни)	БББ- (негативни)
Црна Гора	-	-	-	ББ+ (негативни)	31.3.2010. са ББ+ (негативни)	ББ (негативни)

Извор: НБС, *Извештај о инфлацији*, Београд, фебруар 2011. године, стр. 19.

Осми у низу годишњих извештаја, "*Doing Business 2011*", обухватио је 183 економије. Према лакоћи пословања, Србија заузима 89. место. Забележен је напредак за једно место у односу на прошлогодишњу листу. И у овом случају, једина суседна економија која је лошије рангирана је Босна и Херцеговина, на 110 месту. Рејтинг Србије по појединим индикаторима, приказан је у табели 16. Може се запазити да најбољу позицију Србија има у области "добивање кредита". Међутим, повољности везане за доступност кредита не подразумевају и да је адекватан ниво камата који плаћа домаћа привреда. Са друге стране, може се закључити да је област "добивање грађевинских дозвола" и поред владиних настојања и бројних законских измена неадекватно регулисана, а такође и да се постојећа регулатива не примењује ефикасно у пословној пракси. Механизам плаћања пореза захтева хитне промене, које могу бити реализоване без значајнијих баријера, а на задовољство пореских обвезника - редовних платиша и у складу са планираним потребама буџета.

Табела 16. "Doing Business 2011" - рејтинг Србије по појединим индикаторима

Индикатори	DBR 2011 позиција	DBR 2010 позиција	Промена позиције
Покретање бизниса	83	75	-8
Добијање грађевинских дозвола	176	174	-2
Регистровање (укњижавање) имовине	100	105	5
Добијање кредита	15	14	-1
Заштита инвеститора	74	73	-1
Плаћање пореза	138	134	-4
Спољна трговина	74	71	-3
Извршење уговора судским путем	94	94	0
Затварање бизниса	86	101	15

Извор: <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/annual-reports/english/db11-fullreport.pdf>, 02.03.2011.

5.3. Оцене пословне и инвестиционе климе у Србији од стране Савета страних инвеститора

Савет страних инвеститора је стекао репутацију снажне и уважене институције, која нуди конструктивна решења када су у питању теме везане за унапређење пословне климе у Србији. Основан је у јулу 2002. године у Београду, уз подршку *OECD*-а (Инвестиционог форума за југоисточну Европу). 14 водећих страних инвеститора тада се окупило око заједничке идеје, да допринесу унапређењу инвестиционе климе у Србији. Данас овај Савет броји око 120 чланова са представницима из више од 20 земаља и тенденцијом континуираног раста. Укључени у различите врсте привредних активности, чланови Савета представљају више од три четвртине укупних страних инвестиција у Србији. Основни циљеви ове непрофитне организације, су:

- Побољшање инвестиционе и пословне климе, путем конкретних реформских предлога;
- Подстицање директних страних инвестиција;
- Унапређење комуникација између Савета страних инвеститора и надлежних институција у Србији;
- Помоћ у превазилажењу тешкоћа које могу настати у односима са страним инвеститорима;
- Повезивање са другим страним инвестиционим организацијама широм Југоистичне Европе у циљу размене најбољих искустава и праксе;
- Проучавање конкретних средстава у циљу олакшања регионалног пословања;
- Олакшање протока информација између чланова Савета страних инвеститора и Владе.

Пратећи своју мисију и настојећи да испуни своје циљеве, Савет блиско сарађује са релевантним државним органима, међународним организацијама и институцијама. Његова главна сврха је да локалним властима укаже на позитивну међународну пословну праксу и да подржи њихове активности на спровођењу реформи. Стално је укључен како у званичне, тако и незваничне разговоре између интересних група. Стимулише долазак нових инвеститора и остварује бољу комуникацију постојећих инвеститора са властима у Србији, ради превазилажења постојећих и потенцијалних проблема. У том смислу, сваке године издаје Белу књигу која садржи ставове чланица о разним аспектима пословног амбијента у Србији и препоруке за отклањање одређених недостатака. Основна структура Беле књиге је непромењена од почетка издавања. Прво, представља се тренутно стање у одређеној области. Друго, указује се на помаке између два издања. Треће, откривају се преостали проблеми које треба решавати. И на крају, дају се конкретни предлози како превазићи препреке.

Бела књига Савета страних инвеститора за 2009. годину, садржи следеће основне препоруке:¹¹⁶

- Треба убрзати транзиционе реформе чиме ће се поправити пословно окружење, истовремено доводећи Србију ближе Европској унији;
- Створити услове за конкуренцију на регулисаном тржишту, пружајући једнака права свим учесницима и одговарајућим регулисањем монопола;
- Наставити реформе образовања, с посебним нагласком на прилогођености образовања потребама привреде;
- Стимулисати развој примењене науке одговарајућом финансијском подршком и чвршћим везама са домаћим и страним истраживачким институцијама;
- Што пре довршити поступак усвајања "Гиљотине прописа" у Скупштини;
- Унапредити организацију и повећати ефикасност свих припремних радњи везаних за повлачење већ одобрених кредита код међународних финансијских организација;
- Обавезати сва јавна предузећа и друге кориснике државних фондова да исплату добављачима обаве најкасније за 60 дана, како не би и даље били највећи генератор неликвидности;
- Размотрити доношење Акционог плана за поправљање кредитног рејтинга Србије.

Као водеће стране компаније које послују у Србији, чланице Савета улажу напоре и у домену промоције концепта друштвено одговорног пословања, у складу са принципима одрживог развоја. Битно су допринеле актуелном стању које карактерише то, да се идеја друштвено одговорног пословања компанија развила за кратко време, од релативно

¹¹⁶ Савет страних инвеститора, *Бела књига 2009 - предлози за побољшање пословног окружења у Србији*, Београд, 2009, стр. 10-36.

непознатог концепта, до једне од најчешће помињаних тема. Све присутније су промене у начину реализације свакодневних пословних активности компанија, засноване на преузимању одговорности за утицај њиховог целокупног деловања, етичком понашању и доприносу економском развоју путем унапређења квалитета живота појединаца, локалне заједнице и друштва у целини, укључујући и животну средину. Чланице активно учествују у решавању стварних друштвених проблема, који имају сврсисходан утицај на друштво у ком се послује. Тиме показују интерес за функционисање у одговорној заједници, способној да се суочи са свим изазовима.

За пословну климу у протеклом периоду не би се могло рећи да је дошло до великих промена на боље. Услови пословања у Србији током 2009. године, у одређеној мери су и погоршани. Ако пођемо од претпоставке да постоји тесна веза између услова пословања, с једне стране, и конкурентности с друге, онда индекс конкурентности који сваке године објављује Светски економски форум јасно указује на погоршање. У прошлогодишњем извештају Србија ја заузимала 85. место од 134 земље које се анализирају, а 2009. године је склизнула на 93. место. У неким, за пословно окружење важним показатељима који заједно чине композитни индекс, Србија се налази испод, па чак и далеко испод општег индекса. На пример, у заштити интелектуалне својине Србија је на 101. месту, у оптерећењу државним прописима је на 129. месту, ефикасности корпоративних управних одбора на 120. месту, учинцима антимонополске политике на 131. месту, у процедури за покретање предузећа на 99. месту, пословном утицају прописа на прилив страних инвестиција на 106. месту, развијености финансијског тржишта на 111. месту, апсорпцији технологије на нивоу предузећа на 125. месту, софистицираности производних процеса на 109. месту, трошењу предузећа на истраживање и развој на 110. месту, обуци запослених на 120. месту, итд. С друге стране, треба набројати и неке значајније области у којима је дошло до побољшања пословног амбијента. Ту истичемо доношење Закона о државној помоћи који ће ступити на снагу 1. јануара 2010. године, поједностављење царинске процедуре и обједињавање контрола на царинским прелазима, нови Закон о катастру, скраћење времена потребног за добијање грађевинске дозволе, амандмане на Закон о инвестиционим фондовима, амандмане на Закон о порезима корпоративних примања, нови Закон о странцима.

Савет оцењује да у 2009. години није дошло до значајнијих промена ни у секторима које је означио као стубове развоја економије. Забележена су мања побољшања у сваком од три сегмента (инфраструктура, некретнине и градња, радна снага). Оцена Савета остаје иста као и прошле године: побољшања су мања него што су могла да буду и дефинитивно мања у односу на оно што је потребно да би се привукло више инвестиција.

У инфраструктури важан разлог за спор напредак је, сасвим сигурно, економска криза. За унапређење инфраструктуре потребно је пуно средстава која, због кризе, постају оскуднија. У протеклој години уочена су следећа побољшања: настављена је изградња аутопута на неким секторима Коридора 10, донет је обухватни план за унапређење друмског и железничког саобраћаја у који би до 2015. године требало инвестирати 4

милијарде евра, дошло је до изједначавања путарина за стране и домаће кориснике аутопутева. Нека значајна питања се преносе у наредни период, попут јавно-приватног финансирања инфраструктурних пројеката. Први такав покушај, аутопут Хоргош-Пожега, напуштен је, а новог пројекта који би се финансирао на овај начин, нема на видику.

У домену некретнина и градње озбиљно побољшање је најављено у лето 2009. године, доношењем неколико значајних закона у Скупштини. Међутим, досадашње искуство нам казује да се о стварном побољшању може говорити тек када се донесу и усвоје сви потребни пратећи закони и подзаконска акта, односно када се региструје да се овај нови скуп закона доследно примењује у пракси. Међу најважније законе који су том приликом изгласани у Скупштини спадају: Закон о планирању и градњи, Закон о катастру, Закон о социјалним становима. Међу најзначајније последице примене ових закона спадају: могућност куповине земљишта, чињеница да земљиште у катастру мора да има и процењену тржишну вредност, прилично скраћење времена потребног за добијање грађевинских дозвола. Међутим, ова област има и доста дугачак списак преосталих питања и проблема које још увек ваља решити. Нека од важнијих питања још увек чекају адекватније решење: након вишегодишњих настојања да се донесе Закон о реституцији, исти још увек није усвојен; у неким сегментима држава одређује цене уместо тржишта; не постоји јасно дефинисана казнена политика; процес добијања дозвола није довољно транспарентан; лизинг некретнина је још увек у повоју.

Област људског капитала и тржишта рада доживела је нека побољшања, али је и велики број питања која још увек нису решена на задовољавајући начин. Међу побољшања треба убројати доношење неколико закона као што су Закон о странцима, Закон о професионалној рехабилитацији и запошљавању лица са инвалидитетом, Закон о запошљавању и осигурању у случају незапослености, као и важан амандман на Закон о раду (Члан 116), који омогућава послодавцима слање запослених на плаћени одмор у случајевима смањеног радног оптерећења. Поред нових закона у протеклој години забележене су и неке позитивне иницијативе, као што су кампања за запошљавање 10.000 приправника, усвајање Националне стратегије за младе, примена Болоњског процеса у високом образовању и настојања да се унапреде услови безбедности и здравља у радним срединама. Међу преосталим питањима и проблемима Савет истиче потребу да се измени Општи колективни договор, јер има важних питања која у њему нису решена на најбољи начин. Додаје се и то, да и Закон о раду још увек садржи нека проблематична решења и понављају сугестије од прошле године како би се тај закон могао побољшати - неопходно је додатно смањити трошкове радне снаге, изменити област запошљавања страних држављана, поједноставити процедуру и документа која се односе на запослење увођењем електронске доставе докумената, електронских база података, применом правила електронског потписа и сл. Развој људског капитала и тржиште рада заслужују већу пажњу, јер су значајни из два разлога. Прво, људски капитал у савременим условима утиче на стопу раста и развоја привреде више него и једна друга компонента. Друго, квалитет људског капитала и услови на тржишту рада значајан су елемент у привлачењу страног капитала, што опет, са своје стране, доприноси квалитету и квантитету раста и развоја.

Генерално, када је у питању правни оквир пословања у Србији, Савет оцењује да је упркос значајном напретку у 2009. години, неопходно да се успоставе ефикасни механизми за спровођење нових закона. Ово подразумева не само усвајање многобројних подзаконских аката од стране надлежних органа, већ и ефикасну администрацију и тимски рад свих заинтересованих страна. Због тога се још увек не може проценити какава ће побољшања нови закони донети у стварности. С друге стране, законски оквир Србије још увек није јасан и предвидљив, јер је потребно да се усвоје и међусобно ускладе многи прописи. Надаље, још увек недостају многи важни закони, а нарочито подзаконски акти потребни ради спровођења постојећих закона. У пракси проблеми остају исти. Јавна администрација и правосуђе нису довољно ефикасни и транспарентни, што често доводи до неуједначене примене закона и дуготрајних поступака. Зато су унапређивање у смислу јачања капацитета институција и даља специјализација јавне администрације и правосуђа, од суштинске важности.

III ДЕО

СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ КАО СТРАТЕГИЈА НАСТУПА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ

1. АЛТЕРНАТИВНЕ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ

1.1. Евалуација алтернативних маркетинг стратегија

Једно од базичних подручја стратегијског одлучивања у међународном маркетингу, односи се на избор одговарајуће стратегије уласка на одабрано тржиште. Одлуке о начину пословања фирме на интернационалним тржиштима имају фундаменталан значај и по својој природи су стратегијског карактера. Зависно од циљева, способности фирме и карактеристика тржишта, разликоваће се и профитабилност појединих приступа. Подручје проналажења нових начина уласка и пословања на појединим иностраним тржиштима, изузетно се динамично развијало у другој половини двадесетог века. Како су бројни модалитети укључивања на међународна тржишта, познавање различитих могућности и њихових суштинских обележја дозвољава менаџменту да сагледа које опције имају већу пропулзивност, са становишта не само стратегијских него и непосредних циљева међународног пословања.

Мноштво нових стратегијских варијанти уласка појавило се у периоду интензивираних глобализације тржишта. У међународно и маркетиншки оријентисаном предузећу све опције се узимају у обзир у процесу стратегијског маркетинга. Уколико је менаџмент фирме више оријентисан на решавање текућих проблема, а мање на тражење могућности нових продора, раста и развоја, у значајном степену се губи на флексибилности и адаптивности у стално мењајућем окружењу међународног маркетинга. Модалитети укључивања на међународна тржишта имају своју стратешку и оперативну димензију. Стратешка димензија одражава однос предузећа према међународном маркетинг окружењу. Оперативна димензија одсликава спремност, маркетинг квалификованост и способност предузећа у прилагођавању и усклађивању својих ресурса за захтевима конкурентског окружења. При избору стратегије уласка свако поједино тржиште се засебно анализира, те ће и одабир адекватне стратегије бити условљен специфичностима сваког појединог страног тржишта. Може се констатовати да је данас међународни маркетинг пронашао ефикасне одговоре на веома различите препреке и различите изазове пословања на светском тржишту, који се могу ефикасно применити како у развијеним, тако и у економијама у развоју.

Одлука о стратегији уласка треба да одражава анализу карактеристика тржишта (као што су потенцијал продаје, стратешки значај тржишта, културне разлике¹¹⁷ и рестрикције присутне у земљи¹¹⁸), карактеристике и могућности компаније,¹¹⁹ укључујући

¹¹⁷ Brouthers, K., *Institutional, Cultural, and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance*, Journal of International Business Studies, 33(2), 2002, pp. 203-231.

¹¹⁸ Chen, S-F., Hennart, J-F., *Japanese Investors Choice of Joint Ventures Versus Wholly-Owned Subsidiaries in the U.S.: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities*, Journal of International Business Studies, 33(1), 2002, pp. 1-18.

¹¹⁹ Erramilli, M., Agarwal, S, Dev, C., *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational capability Perspective*, Journal of International Business Studies, 33(2), 2002, pp. 223-242.

степен познавања сличних тржишта,¹²⁰ маркетинг ангажовање и посвећеност менаџмента. Приликом одлучивања није препоручљиво имитирати друге фирме у индустрији, или покушати да поновимо своју успешну стратегију уласка на тржиште друге земље.

Алтернативне стратегије уласка и пословања на иностраном тржишту представљају подручје којем је поклањана велика пажња, како у литератури, тако и у пракси међународног маркетинга. *Root* је један од аутора који се најпотпуније бавио овим проблемом из угла маркетинга. Указујући на основне факторе стратегијског одлучивања он је извршио обухватну, појединачну и компаративну анализу алтернативних стратегија уласка на инострано тржиште, затим указао на правила и елементе пословне анализе при бирању најповољније алтернативе, да би, на крају, указао и на основне импликације по формирање међународног маркетиншког програма.¹²¹ Поред овог и други аутори системски анализирају наведену проблематику и користе бројне критеријуме и начине класификације модалитета међународног пословања. Презентираћемо оне, који су посебно релевантни из угла предмета и циљева истраживања.

Компаније најчешће почињу са релативно скромним извозним пословима. Упоредо са растом прихода од продаје на иностраним тржиштима, фирме често развијају своје стратегије пословања на тржиштима кроз низ корака приказаних на слици 27. Искуство фирме на великом броју страних тржишта може да повећа број стратегија уласка које се користе. У суштини, компанија на тржиштима различитих земаља може да користи различите модалитете уласка, јер свака земља представља тржиште са другачијим сетом услова пословања. У основи, четири су различита начина уласка на инострано тржиште: извоз, уговорни споразуми, стратешки савези и стране директне инвестиције. Модалитети уласка могу да се даље класификују на основу потребног капитала за сваки модалитет. На пример, индиректан извоз не захтева никакво улагање капитала и на тај начин има низак ризик, ниску стопу приноса и мало контроле, док стране директне инвестиције захтевају највише капитала од четири наведена модалитета. И поред тога што су стране директне инвестиције најризицијнији од четири начина, оне имају потенцијал за највећи повраћај уложеног и пружају највећу контролу над свим активностима.¹²²

Полазећи од облика интернационализације као основног критеријума при разграничавању и организационом профилисању алтернативних начина уласка и пословања на иностраном тржишту, могуће је идентификовати три основна стратегијска производно-пословна односа предузећа према иностраном тржишту, приликом уласка и пословања на њему:¹²³

¹²⁰ Mitra, D, Golder, P., *Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing*, Journal of Marketing Research, 39(3), August 2002. pp. 350-365.

¹²¹ Root, F., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York, 1994.

¹²² Cateora, P., Graham, J., *International Marketing*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2005, pp. 325-327.

¹²³ Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 158.

1. Извозне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште - као облика интернационализације предузећа путем прометне или тржишне функције. Ову стратегију карактерише трансфер производа преко националних граница, уз задржавање производње у сопственој земљи.
2. Кооперативне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште - као облик интернационализације предузећа кроз трансфер технологије, знања и искуства. Долази до посредне интернационализације производње или друге основне делатности предузећа, уз сарадњу са иностраним партнером. Директних инвестиција у иностранству још увек нема, или се избегавају.
3. Инвестиционе варијанте стратегије уласка на инострано тржиште - реализују се уз трансфер производне јединице или трансфер предузећа у инострану средину, а уз ангажовање сопственог капитала. Непосредна интернационализација основне делатности предузећа одражава стратегију директних инвестиција у иностранству.

Слика 27. Алтернативне маркетинг стратегије уласка



Извор: Guillen, M., *Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995*, Journal of International Business Studies, 34(2), 2003, pp. 185-198.

1. Извозне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште; Извоз представља класичну и још увек најраспрострањенију варијатну међународног пословања. Он је, генерално посматрано, једноставан и приступ ниског ризика при уласку на инострано тржиште. Често се користи у почетној фази интернационализације пословања. За разлику од извоза заснованог на продајној концепцији предузећа, извозни маркетинг се

базира на маркетиншкој оријентацији и усклађивању потенцијала предузећа са захтевима иностраног тржишта. Неопходно је, такође, разликовати и извозни и међународни маркетинг. Међународни маркетинг је шири појам и обухвата примену маркетинга у свим стратегијама уласка на инострана тржишта, а не само у извозним варијантама.

Извоз обухвата истраживање страних тржишта, успостављање маркетиншких организација, развој пословних активности на тим тржиштима, реализацију пословних трансакција, физички транспорт робе на та тржишта, управљање документацијом и токовима новца итд.¹²⁴ Како многа предузећа почињу са извозом случајно, а не као резултат стратегијских напора, често се при реализацији послова сусрећу са великим бројем непредвиђених проблема. Такав приступ може угрозити не само извозне, већ и укупне пословне резултате. Из тог разлога, веома је битно адекватно дизајнирати извозну стратегију. На слици 28. је презентирано, да се извозно ангажовање предузећа може поделити у три широке фазе:¹²⁵

- I Фаза пре ангажовања;
- II Иницијална фаза;
- III Напредна фаза.

Како предузећа добијају на стручности и искуству у извозу, спремна су да диверсификују своја тржишта на удаљеније земље и оне чије се пословно окружење значајно разликује од домаћег.

Варијанте извозног маркетинга, као врло разноврсног и динамичног подручја међународног маркетинга, можемо разврстати у три групе:¹²⁶ базичне варијанте, удружене (партнерске) варијанте и контратрговинске варијанте извозне стратегије уласка (слика 29).

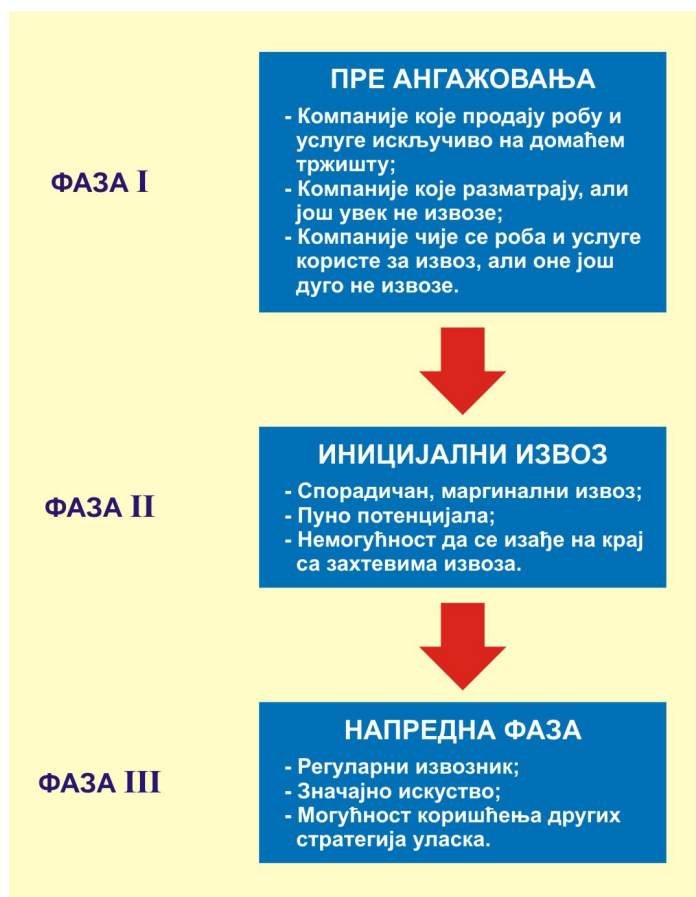
Базичне варијанте извозне стратегије уласка, у зависности од структуре и локације посредника који се ангажују при наступу, могу имати карактер индиректног и директног извоза. Код **индиректног извоза** произвођач реализује своје производе преко посредника из сопствене земље, или иностраних посредника лоцираних у својој земљи. Он је уобичајена пракса међу фирмама које тек почињу са извозним активностима. Укупна продаја се може реализовати преко одељења домаће продаје, јер не постоји потреба за одељењем за извоз. Индиректан извоз подразумева врло мало инвестиција и ризика и погодан је када међународни маркетинг посредници поседују знања о циљним тржиштима, те се може очекивати мање грешака у односу на директан извоз. Код **директног извоза**, произвођач преко свог одељења за извоз директно успоставља контакт са иностраним тржиштем. Може се реализовати преко великог броја алтернативних канала продаје, који су лоцирани у иностраној земљи: директним контактом са финалним купцем, преко франшизног партнера финалном купцу, преко продајне филијале у иностранству финалном купцу, преко продајне филијале и дистрибутера финалном купцу, преко увозника и дистрибутера финалном купцу, преко агента финалном купцу и сл. У

¹²⁴ Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр 247.

¹²⁵ Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 713.

¹²⁶ Ракита, Б., оп. цит., стр. 161.

Слика 28. Фазе развоја извоза



Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 714.

организационом погледу и у погледу степена директности извозног пословања, битно је разликовати стране јединице (канале продаје) у иностранству и сопствене јединице (канале продаје) у иностранству. Директан извоз подразумева веће инвестиције и ризик, међутим, већа је и потенцијална профитабилност, као и могућност контроле маркетинг стратегије и програма.

Удружене (партнерске) варијанте извозне стратегије уласка представљају различите облике уговорног партнерства, кооперације и пословне сарадње у оквиру извозног маркетинга, са основним циљем да се уз активно учешће и подршку одговарајућих партнера унапреде извозни резултати предузећа. **Извозне кластере** чине правно и економски самостална предузећа, са истим или комплементарним производним асортиманом. Она добровољно, на основу споразума или уговора, преносе одређене функције извозног маркетинга на централну извозну организацију. Сам извозни кластер, или конзорцијум, на иностраном тржишту може пословати у своје име, или у име одређеног члана кластера. **Piggy-back** извоз је специфичан придружени извозни аранжман, у коме учествују две категорије пословних партнера - носилац и придружени члан (један или више произвођача). Овај комплементарни и партнерски извозни аранжман се обично реализује под фирмом и именом носиоца, обично већег предузећа са значајним

Слика 29. Извозне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште



Извор: Ракица, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 161.

међународним пословним искуством, афирмисаним именом или сопственим каналима дистрибуције на конкретном иностраном тржишту. Могућ је и модалитет реализовања *piggy-back* извоза уз договор партнера о афирмисању одвојених тржишних идентитета и робних брендова. Извоз кроз *lohn* послове или послове оплемењивања карактерише привремен увоз или извоз робе, ради њене даље прераде, дораде или обраде. Омогућавају специфичну форму извоза производне услуге, која се врши на роби чији се власник налази у иностраној земљи. Налогодавац за ове послове може бити и домаће предузеће, уколико је његова роба намењена извозу. Према својини над предметом рада у овом послу, разликујемо активни и пасивни *lohn*. У домаћој пословној пракси доминира активни *lohn*, то јест случај када се производна услуга врши за рачун иностраног налогодавца, на његовим сировинама или полуфабрикатима и по ком основу се остварује девизни прилив за извршену услугу (или се плаћање врши у робним контраиспорукама). Код **ЛИЗИНГ** извозних аранжмана формално се пословни односи између партнера успостављају на основу уговора о закупу (опреме, технолошких достигнућа, скуповених производа и сл.). Лизинг је погодан начин да се дође до потпуније комерцијализације савремених технолошких достигнућа високе вредности, уступајући их на коришћење одговарајућем заинтересованом партнеру. Као давалац лизинга може да се јави непосредни произвођач (директан лизинг) или пак, специјализована лизинг организација (индиректан лизинг).

Контратрговинске варијанте извозне стратегије уласка; За овај облик међународног пословања је карактеристично да се роба плаћа неком другом робом или услугом, уместо новцем. Контратрговина обухвата специфичне форме везане трговине, које су у функцији превазилажења потешкоћа које прате стандардну купопродају у међународним размерама, због постојања разних рестрикција, ограничења, неравнотежа, финансијских проблема и проблема међународног платног промета. Поред најчешће примењиваних контратрговинских аранжмана, као што су бартер, компензације и реципрочна трговина, данас постоји и мноштво других: *buy-back*, *offset*, финансијско-посредничке варијанте везаних послова итд. Контратрговински аранжмани, као сложени

облици међународног маркетинга, стратегијски су веома важни и корисни. Њихова заједничка карактеристика је да интегришу и усаглашавају истовремено остваривање циљева извозника и увозника. **Бартер**, као најстарији и најједноставнији облик контратрговине, примену заснива на логици натуралне размене. У изворном облику и значењу представља директну размену еквивалентних количина и вредности робе између трговинских партнера из две различите земље и то без употребе новца. **Компензације** се заснивају на директној размени производа и услуга, без, или са делимичним посредовањем новца. У пракси се може наићи на обиље различитих конструкција и решења за компензационе послове, тако да се често може констатовати да сваки конкретан посао представља случај за себе. **Реципрочна трговина** (паралелна трговина, контракуповина, условљена куповина и сл.) представља трансакцију кроз коју извозник преузима обавезу да преко повратног посла сам купи, или пак, аранжира куповину производа од свог партнера из земље увознице, чија ће вредност кореспондирати у договореном односу или проценту са вредношћу иницијалног извозног посла. Иницијална и повратна купопродаја представљају потпуно одвојене, али међусобно условљене послове, тако да се ови послови реализују на подлози два одвојена уговора.

2. Кооперативне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште; Постоје различите форме за реализовање стратегије кооперативних односа са иностраним партнерима, као посредног облика интернационализације производње или основне делатности предузећа, путем трансфера технологије, знања и искуства. Варијанте ове стратегије приказане су у табели 17.

Табела 17. Кооперативне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште

Кооперативне варијанте стратегије уласка на инострано тржиште	Стратегијске алтернативе кооперативних аранжмана
1. Уговорни пренос права коришћења	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Лиценца ➤ Франшизинг
2. Функционална производно- пословна сарадња	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Уговорни менаџмент ➤ Уговорна производња ➤ Монтажна производња ➤ Дугорочна производна кооперација ➤ Пословно-техничка сарадња
3. Сарадња на пројектном принципу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Пројекти техничке помоћи и консалтинга ➤ Пројекти комплексног инжењеринга ➤ Пројекти уз робну отплату (<i>Product Sharing</i>)

Извор: Ракита, Б., оп. цит., стр. 161-162.

Уговорни пренос права коришћења је веома распрострањена и економски значајна варијанта кооперативне стратегије. Карактеристични облици ове категорије међународних кооперативних аранжмана су лиценца и франшизинг.

Лиценца је средство за брз и лак улазак на инострана тржишта, са мало инвестираног капитала. Наведено је посебно релевантно за земље у којима су изражене увозно-извозне рестрикције у погледу кретања производа, где доминира неповерење према страним инвеститорима и у земљама које фаворизују лиценцирање као средство контакта са домаћим тржиштем. Лиценца се сматра као ефикасно средство продужења животног циклуса производа. Она је добра алтернатива за почетак иностране продукције и маркетинг активности у земљама са високом инфлацијом, мањком квалификоване радне снаге и интензивном међународном конкуренцијом. Лиценца је имуна на радикалне облике политичке интервенције, као што је експропријација.

Лиценцим споразумом, једна фирма, лиценцор, дозвољава другој да користи њено интелектуално власништво у замену за надокнаду означену као ројалитет.¹²⁷ Давалац лиценце може дати иностраном партнеру - кориснику лиценце право да користи:¹²⁸

- Патент за производ или процес;
- Производни *know-how* који није предмет патента;
- Технички савет или помоћ, повремено укључујући и снабдевање компонентама и материјалима битним за процес производње;
- Маркетинг савете и помоћ;
- Коришћење трговинске марке и имена.

Процес лиценцирања приказан је на слици 30. Са становишта предузећа и држава, приступ политици лиценци може бити двојак: активан и пасиван. Први подразумева давање, односно продају или уступање, а други прибављање односно куповину лиценци. Међународна размена патентираних и непатентираних иновација путем лиценци одвија се посредно и непосредно. Посредни облик размене се одвија преко професионалних посредника који проналазе одговарајуће и најповољније купце лиценци. Ипак, у свету све више преовладава непосредна размена (позната као непосредна лиценца), зато што у међународној размени лиценци предузећа остварују своје циљеве кроз обезбеђење стратегијских предности у погледу освајања иностраних тржишта, остваривање додатних прихода, реципрочно обезбеђење достигнућа техничко-технолошких истраживања и унапређење привредног развоја.

Приход по основу лиценце не мора да се ограничава само на ројалитет, већ може да укључи и друге садржаје, као што су надокнада за техничку помоћ, продаја компоненти или материјала кориснику лиценцног права, плаћања на основу укупног прихода, технолошки *feedback*, реципрочно лиценцна права без ројалитета, надокнада за техничке услуге, продаја машина и опреме кориснику лиценце и надокнада за пословне услуге.

Значајно је разликовати две категорије лиценцих аранжмана - лиценце на технологију и лиценце на трговинску марку. По начину успостављања лиценцих односа, разликујемо једносмерно и унакрсно лиценцирање. Унакрсно лиценцирање подразумева

¹²⁷ Czinkota, M., Ronkainen, I. International Marketing, Thomson Learning, Mason, 2002, p. 292.

¹²⁸ Hollensen, S., *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow, London, 2008, p. 230.

међусобну размену права коришћења најновијих предмета индустријске и интелектуалне својине између компанија из различитих земаља.

Слика 30. Процес лиценцирања



Извор: Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, p. 374.

Постоје бројне технике које се могу изабрати ради минимизирања потенцијалних проблема у лиценци:¹²⁹

- Развијање јасне политике и плана;
- Алоцирање одговорности лиценцирања на више менаџере;
- Пажљив избор корисника лиценце;
- Прављење уговора требало би пажљиво да укључује трајање, ројалитете, трговинске тајне, контролу квалитета и мерење перформанси;
- Снабдевање критичним компонентама;
- Постизање равноправности са корисником лиценце;
- Ограничавање производне и територијалне покривености;
- Сачувати патенте, трговинску марку и ауторска права;
- Бити значајан део лиценцног посла.

Схватање да се лиценцом решавају само технолошко-производни проблеми је неадекватно. Маркетинг подршка и поред тога што је углавном индиректног карактера, све је присутнија у лиценцим аранжманима.

Франшизинг; Као све важнија форма међународног маркетинга, франшизни систем пружа могућност ефикасног споја стратешке централизације и оперативне децентрализације. Упркос привременом застоју у току глобалне економске кризе, реално је очекивати да ће франшизинг и даље бити једна од најбрже растућих форми интернационализације пословних активности. Франшизинг је специфична форма испољавања уговорног маркетинга. Сличан је лиценци, мада укључује дугорочније обавезе од лиценце. Партнерски односи су вишедимензионални и чвршћи. Франшизинг се најчешће користи у услужном сектору. Омогућава франшизеру (давалац франшизе)

¹²⁹ Doole, I., Robin, L., *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, South-Western Cengage Learning, London, 2008, p. 249.

више контроле над франшизантом (корисник франшизе) и обезбеђује више подршке од франшизера ка франшизанту него што је то случај код односа давалац-корисник лиценце.¹³⁰ Франшизинг је у основи облик лиценцирања у ком франшизер не продаје искључиво неопипљиву имовину (као што је трговинска марка) франшизанту, него, такође, инсистира на обавези франшизанта да се придржава стриктних правила обављања посла.¹³¹

Франшизни пакет може да укључи препознатљив модел пословања и организације, афирмисано име и заштитни знак на тржишту, пратећи *know-how*, као и одређене услуге из домена управљања и маркетинга. Франшизер остварује право на франшизну накнаду, која је најчешће структурирана из два дела: франшизне чланарине, која се плаћа при потписивању уговора и редовних текућих плаћања у складу са уговореном динамиком, која се најчешће обрачунавају као % од оствареног промета.

Франшизни систем се може успоставити директно или индиректно. У директном систему, франшизер контролише и координира активности франшизанта директно. У индиректном систему, главни франшизант (субфраншизер) је именован да успостави и одржава свој сопствени подсистем франшизаната унутар одређене територије (слика 31).

Постоји много форми франшизних аранжмана, али се по свом значају издвајају следећа четири.¹³² Прва форма је малопродајни франшизни систем под спонзорством произвођача, као што је случај у аутомобилској индустрији. Произвођач аутомобила обично даје ексклузивно право за одређену територију сваком од својих заступника, уз договор да међусобно не конкуришу директно и не држе конкурентске производе. Други тип је велепродајни франшизни систем под спонзорством произвођача, који је уобичајен код произвођача безалкохолних пића (*Coca Cola*, *Pepsi Cola*, *7 Up*), где се гросистима (пунионицама) продају сирупи (концентрати), који онда флаширају (пуне) и дистрибуирају пића до малопродаје и ресторана на локалним тржиштима. Трећа форма франшизаната је малопродајни франшизни систем под спонзорством услужне фирме, у ком сервисна фирма лиценцира систем детаљисти у продаји услуга потрошачима. Услужне фирме су, у овом случају, развиле јединствен прилаз за обављање услуга и желе да профитирају продајући франшизу другима. Примери се могу наћи у послу изнајмљивања аутомобила (*Hertz*, *Avis*), послу брзе хране (*McDonald's*, *Burger King*) и хотелима (*Holiday Inn*). Четврти тип је франшизни систем под спонзорством сервисне фирме, који постоји када франшизери дају лиценце појединцима или фирмама да пружају услуге под трговачким именима и специфичним упутствима.

Функционална производно-пословна сарадња; Укључује начине профилисања међународног кооперационог маркетинга којима је обухваћен не само производни аспект

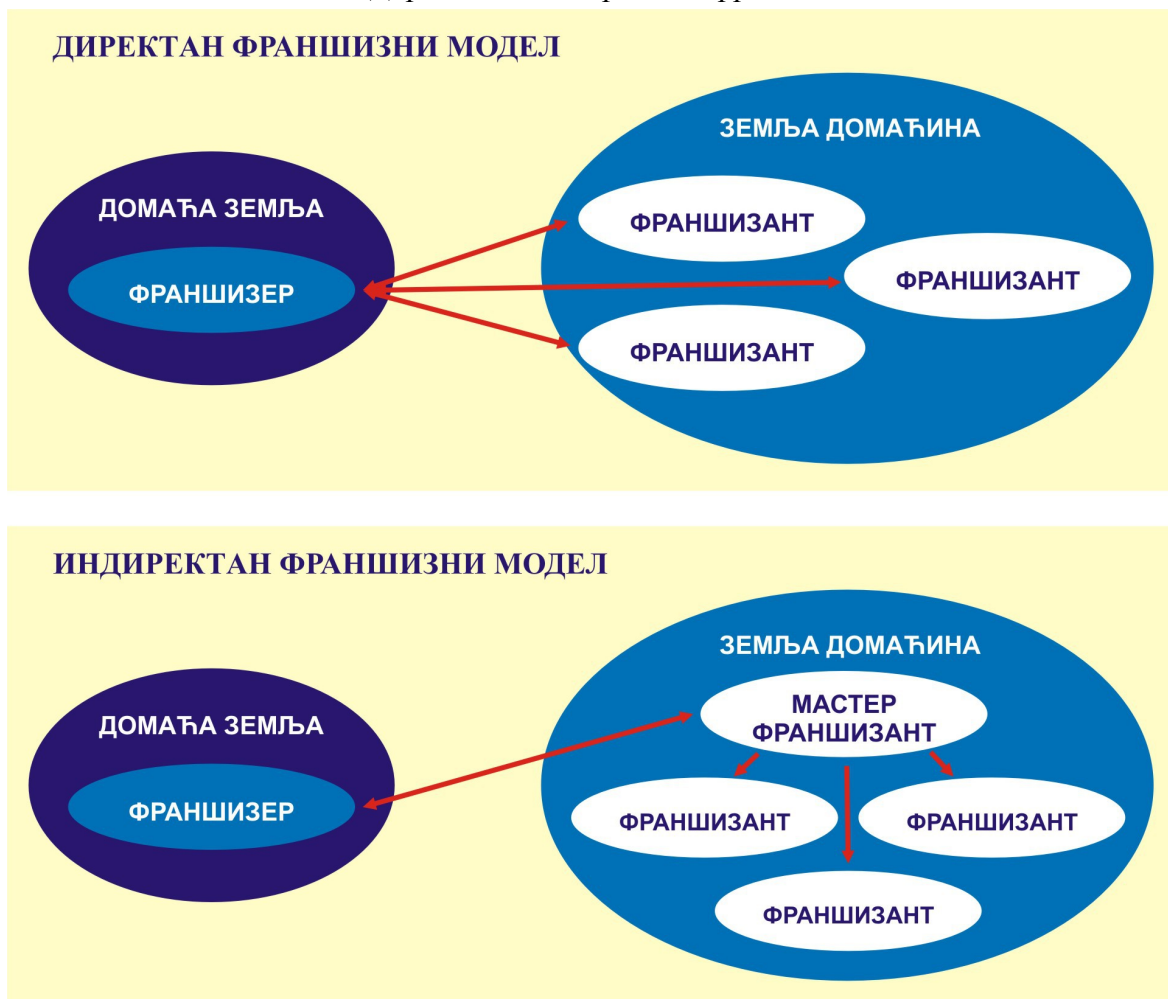
¹³⁰ Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, p. 376.

¹³¹ Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 490.

¹³² Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац и Призма, Крагујевац, 1998, стр. 396.

активности, већ и остале компоненте решавања пословних проблема - од информатике, истраживања и развоја, до финансија, продаје, услужних активности итд. У суштини ова

Слика 31. Директан и индиректан франшизни модел



Извор: Hollensen, S., *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow, London, 2008, p.232.

форма међународних кооперативних аранжмана је заснована је на узајамној подели надлежности, ради унапређења комплементарне производње и пласмана. Облици непосредне производне сарадње се између себе разликују по карактеру и обухватности сарадње. Могли бисмо рећи да се у основи ради о два типа:¹³³ 1. Сарадња која се заснива на подели пословних функција између партнера (уговорни менаџмент, уговорна производња и монтажна производња); 2. Сарадња заснована на интегралном решавању технолошких, производних и тржишних проблема пословних партнера (дугорочна производна кооперација и пословно-техничка сарадња).

Основна карактеристика **уговорног менаџмента** је да једно предузеће руководи делом или укупним пословањем другог предузећа, на основу прецизно дефинисаних уговорних услова, уз компензацију у виду професионалних премија и надокнада (*management fee*), или у виду учешћа у оствареном доходу. У суштини врши се трансфер менаџерског знања и искуства, како би се помогло у пословању иностраној компанији или

¹³³ Ракита, Б., *Међународни бизнис и менаџмент*, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 253.

сопственој филијали у иностранству. Основни циљ овакве сарадње је у оспособљавању локалног менаџмента и локалног предузећа за успешно пословање.

Код *уговорне производње* ради се о сарадњи заснованој на јасној подели пословних функција. Предузеће давалац уговора овим путем раздваја производну и маркетиншку функцију. Инопартнер добија смо право производње, а матично предузеће задржава право потпуне контроле над дистрибуцијом и осталим маркетиншким активностима. Уговорна производња може да буде неопходна ради превазилажења трговинских баријера и понекад је то једини начин уласка у земљу у којој влада покушава да осигура локалну запосленост инсистирањем на локалној производњи. Ако политичка нестабилност чини стране инвестиције бесмисленим, ово може да буде најбољи начин остваривања присуства на тржишту без ризика великих инвестиција у производњу.¹³⁴

Кооперативни тип *монтажне производње* у иностранству, подразумева непосредну производну сарадњу у којој једно предузеће испоручује иностраном партнеру све или већину компоненти и делова својих производа, ради њиховог монтирања (склапања) у финални производ. Инопартнер уз монтажу обезбеђује дистрибуцију и пласман на одређеном тржишту. Ова стратегија наступа обично није трајна и уколико се успешно одвија води ка догорочније оријентисаним стратегијама (дугорочној производној кооперацији, заједничком улагању и сл.).

Дугорочна производна кооперација је веома ретко почетни облик успостављања сарадње са иностраним партнерима. Овај кооперативни аранжман је најчешће надградња већ успостављених пословних веза. Дугорочна производна кооперација на подлози копродукције, реализује се путем међусобне размене репроматеријала и компонената између пословних партнера ради производње финалног производа. Дугорочна производна кооперација на подлози специјализације, је облик сарадње два или више предузећа која су тако специјализована да им се специјализације допуњују или су различито специјализована, али им се капацитети допуњују.

Пословно-техничку сарадњу је често тешко разграничити од дугорочне производне кооперације. У ту сврху дефинишу се и посебна подручја активности у којима је могуће развијати пословно-техничку сарадњу: проналасци и иновације, израда документације и освајање производње, истраживање тржишта, производња ради заједничког пласмана, наступање на страном тржишту, технички сервис и научно-истраживачки рад. Такође, дистинкција се може вршити и на основу познавања појавних облика међународне пословно-техничке сарадње: конвенције и међународни уговори о привредној и техничкој сарадњи између две или више држава, споразуми о сарадњи између привредних комора и професионалних стручних удружења из две или више држава, уговор о пословно-техничкој сарадњи између привредних субјеката из различитих земаља и сл. Као битни циљеви успостављања пословно-техничке сарадње могу се појавити побољшавање конкурентске способности и положаја партнера на домаћем и иностраним тржиштима, могућност освајања нових тржишта, развој сопственог креативног и иновативног потенцијала и сл. То је веома разноврстан вид сарадње предузећа, научноистраживачких организација, привредних комора и држава на

¹³⁴ Doole, I., Robin, L., оп. цит., стр. 247.

међународном тржишту, при чему посебну важност и специфичност даје често присуство разних видова трансфера технологије.

Сарадња на пројектном принципу; Овај модалитет кооперативног међународног пословања углавном се реализује кроз учешће у инвестиционим подухватима и развојним пројектима одређене државе и њених привредних субјеката.

Пројекти техничке помоћи и консалтинга су углавном усмерени на повећање ефикасности одређене технологије и инвестиционе опреме путем пружања интелектуалних услуга, знања и искуства. Главни разлози интензивније афирмације консултантских услуга су комплексност и динамичност међународног маркетинг окружења, као и потреба за брзим реаговањем путем скраћивања времена потребног у примени или реализацији конкретних активности, обезбеђивање специјализованог знања, вештина и искуства и увођење нових идеја и приступа у уходану праксу. Кроз кооперативне аранжмане у виду техничке помоћи и консалтинга, долази до значајне афирмације знања као фактора конкурентности на домаћем и међународном тржишту. Такође, они представљају и погодан начин за улазак на нова, ризична тржишта, пут технолошког и стручног оспособљавања иностраног партнера и тиме стварања компетентног кооперанта за даљу експанзију на тржишту.

Пројекти "кључ у руке" представљају **пројекте комплексног инжењеринга** који се заснивају на интегралном и истовременом решавању техничко-технолошких, конструкционих, истраживачких, организационо-пословних, па и финансијских проблема инвеститора (наручиоца), путем предаје на употребу комплетног и провереног постројења (објекта) у стању потпуне функционалне приправности. У овом случају, инвеститор као наручилац жели интегрално и системско решавање проблема, те отуда и његов захтев да дође до комплетног постројења (по систему - "кључ у руке", "производ у руке", или "тржиште у руке"). Пројекти "кључ у руке" обавезују компанију да изведе финални пројекат и преда га наручиоцу завршеног и спремног за функционисање. Пројекти комплексног инжењеринга обезбеђују високе стопе повраћаја уложених средстава због системског начина креирања, реализације понуде и решавања проблема клијената.

Пројекти уз робну отплату (*Production Sharing*) углавном се третирају као форма производне кооперације засноване на отплаћивању новоизграђених и кредитираних објеката производима. Ради се о пословним аранжманима који превазилазе интервалутарне проблеме и проблеме недостатка средстава за изградњу инвестиционих пројеката. Као специфична варијанта *Production Sharing* пројеката јављају се *BOT (build-operate-transfer)* пројекти. Слични су претходном типу пројеката, само што је пре предаје пројекта неопходно проверити његову употребну и оперативну вредност, као и комерцијалну исплативост. Реализатор ових пројеката обично се наплаћује из оперативног коришћења самог пројекта у дефинисаном временском периоду, пре коначне предаје трајном власнику. Овај модалитет сарадње се углавном користи код великих инфраструктурних и концесионих пројеката. Увозник, као наручилац и трајни власник ових пројеката, ослобађа се финансијских проблема, али и добија потпуно разрађен и функционалан пројекат, ослобођен од скривених и потенцијалних функционалних мана.¹³⁵

¹³⁵ Ракита, Б., оп. цит., стр. 265-266.

3. Инвестиционе варијанте стратегије уласка на инострано тржиште; Директне инвестиције као стратегијски модалитет пословања на међународном тржишту, биће детаљније разматране у наставку рада.

1.2. Избор одговарајуће форме међународног пословања

Полазећи од односа предузећа према ризику, као и од степена примене маркетинг концепта, могуће је идентификовати различите приступе на које се наилази при избору одговарајуће стратегије уласка на инострано тржиште.¹³⁶ Root¹³⁷ је презентирао приступ који је усвојен и од стране других аутора (*Albaum*¹³⁸, *Mühlbacher*¹³⁹), а по коме је потребно правити разлику између наивног, прагматичног и стратегијског правила при избору модалитета међународног тржишног укључивања. Следећи наивно правило менаџери узимају у обзир само један начин пословања на иностраним тржиштима, пратећи, на пример, мото "ми извозимо искључиво преко страних агената", или "ми користимо искључиво лиценцирање за наступ на иностраним тржиштима". Ово правило игнорише хетерогеност индивидуалних страних тржишта и услова уласка. Илустрацију прагматичног правила имамо у случају када компанија почиње пословање на страним тржиштима са модалитетом најнижег ризика. Само у случају ако овако одређени почетни режим није изводљив или није профитабилан, компанија ће наставити да тражи следећи најлакше изводљив начин пословања. Стратегијско правило, у суштини, препоручује да би компанија требало да користи прави модалитет уласка. Овај приступ захтева да се све могуће алтернативе уласка систематски вреднују, а затим компарирају.

Уколико као критеријуме класификације различитих приступа стратегији уласка на инострано тржиште узмемо оријентир за одлучивање предузећа, његово основно опредељење при избору стратегије уласка, флексибилност, однос према ризику, примењени метод планирања и степен маркетиншког приступа, можемо направити прецизнију дистинкцију и разликовати униформни, еволутивни и интегрални приступ.¹⁴⁰ Униформни приступ полази од постојећег начина пословања као датог и једино могућег. Еволутивни приступ уважава специфичности тржишта и следи логику постепеног стицања искуства и опрезног тржишног позиционирања. Предузећа која следе овај приступ углавном се одлучују за најсигурнију стратегијску варијанту уласка на дато тржиште. Међутим, најсигурнији облик не мора да представља и најплодотворнији облик пословања. Овај недостатак еволутивног приступа, може се превазићи применом интегралног приступа, који је изложен у форми стратегијског модела компаративне анализе и избора одговарајуће варијанте међународног тржишног укључивања (слика 32).

¹³⁶ Ikechi, E., Sivakumar, K., *The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms*, Journal of International Marketing, 12(4), 2004, pp. 46-70.

¹³⁷ Root, F., оп. цит., стр. 180.

¹³⁸ Albaum, G., Duerr, E., *International marketing and export management*, 6th edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2008, p. 292.

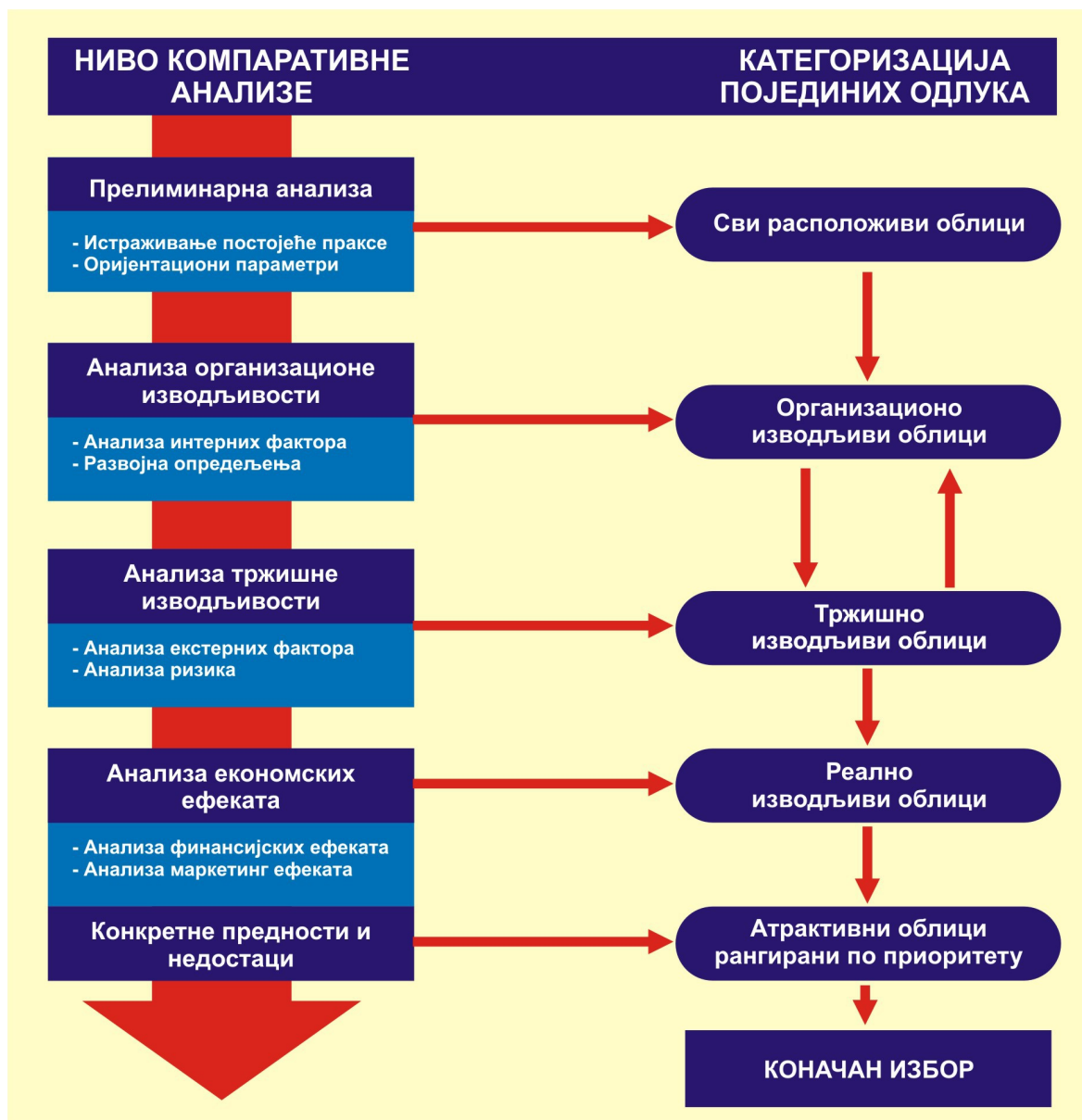
¹³⁹ Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006, p. 410.

¹⁴⁰ Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 175.

Битне карактеристике интегралног модела су: континуирано и систематски се анализирају и пореде сви расположиви облици пословања; усваја се одређење да на сваком тржишту и у сваком планском периоду треба користити прави и најплодотворнији облика пословања; подразумева потпуну оспособљеност предузећа за међународно пословање и истовремено његову отвореност и спремност за прихватање различитих облика наступа на различитим тржиштима. Попут стратегијског модела селекције иностраних тржишта и код избора одговарајуће стратегије уласка и облика пословања је логично применити фазни приступ анализе и постепене елиминације неодговарајућих варијанти. У складу с тим, издвајају се четири нивоа компаративне анализе: прелиминарна анализа, анализа организационе изводљивости, анализа тржишне изводљивости и анализа економских ефеката.¹⁴¹

Слика 32. Интегрални модел компаративне анализе и избора стратегије уласка на иностржиште

¹⁴¹ Исто, стр. 179.



Извор: Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 180.

Прелиминарна компаративна анализа треба да омогући глобални увид у основне специфичности појединих варијанти међународног тржишног укључивања на које се налази у међународним размерама. **Анализа организационе изводљивости** усмерена је на непосредно сагледавање компетентности предузећа за коришћење појединих облика пословања, као потенцијалне стратегије уласка. У овој фази долази до елиминације оних облика међународног пословања који нису применљиви и организационо изводљиви у одређеном предузећу. **Анализа тржишне изводљивости** полази од опште оцене атрактивности појединих иностраних тржишта и основних информација до којих се дошло кроз процес претходних маркетиншких истраживања. Овде је неопходно издвојити оне параметре и опште оцене на основу којих је могуће идентификовати повољне и прихватљиве облике уласка и пословања на датом тржишту.

Разграничавање анализе организационе и тржишне изводљивости је извршено због наглашавања потребе да предузеће у сваком планском периоду идентификује све своје потенцијалне могућности, као и да што објективније упозна инострану средину и конкретне услове уласка и пословања на датом тржишту. **Анализа економских ефеката** је четврти ниво компаративне анализе и односи се на непосредно сагледавање економских ефеката реално изводљивих стратегијских варијанти уласка и пословања. Акцент је на идентификовању конкретних предности и недостатака појединих варијанти у односу на пословне циљеве предузећа. У циљу превазилажења често присутне супротности између краткорочних и дугорочних циљева, нужно је извршити паралелну компаративну анализу и финансијских и маркетиншких ефеката. Након овог нивоа анализе, врши се одабир варијанте уласка и пословања за дато тржиште. Интегрални модел компаративне анализе и избора одговарајуће стратегије уласка и пословања на иностраном тржишту је синтетичког карактера. Интегрише различите аспекте и димензије појединих варијанти и као такав представља погодан планско-аналитички оквир за сагледавање целине проблема. Одабране стратегије уласка не треба посматрати као трајне солуције, већ их је, у складу са променама карактеристика националних пословних окружења и стратегијских приоритета компаније, потребно преиспитивати, адаптирати и унапређивати.

У ситуацијама када је неопходно донети одлуку о избору најбољег модалитета уласка уз мање опсежан приступ при прикупљању информација (услед високих трошкова оваквог приступа и сл.) и у краћем року, може се користити алтернативни процес одлучивања. Овај приступ доводи до задовољавајућих резултата и садржи следеће кораке:¹⁴²

- Утврђивање сета "нокаут" критеријума које начин уласка мора да задовољи да би био изводљив;
- Смањивање великог броја алтернатива на мали број изводљивих начина уласка;
- Критичка оцена тих начина уласка, њихово рангирање и избор најбоље рангираног начина уласка који се може применити у постојећем макро-окурењу.

Утврђивање сета "нокаут" критеријума заснива се на циљевима предузећа. На пример, ако предузеће жели да минимизира финансијски ризик, начини уласка који доводе до високог улагања капитала, као што су директне инвестиције, се искључују. Критеријум као што је "потребна капитална опрема" постаје "нокаут" критеријум у предизбору улазних опција. Уколико предузеће, на пример, тежи да оствари највиши степен контроле над кретањем маркетинг информација и маркетингом својих производа, критеријуми као што су "доступност маркетинг информација" или "утицај на локално тржиште" имаће значајан утицај у процесу предселекције.

Примена критеријума који се односе на идентитет организације. Све улазне опције које су опстале после првог корака, сада се проверавају у складу са следећим

¹⁴² Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., оп. цит., стр. 434.

критеријумима: намеравано значење брэнда за организацију, основе на којима предузеће планира да конкурише, главне користи које се обезбеђују потрошачима, правила пословног понашања дефинисана у главној стратегији. Из овога се могу утврдити важни критеријуми за избор начина уласка. На пример, уколико кооперација са потенцијалним конкурентом није дозвољена, све улазне алтернативе које се односе на такву кооперацију, као што су лиценце или заједничко улагање, искључују се из даљег разматрања.

Примена критеријума који се односе на намеравану позицију на локалном тржишту. Фактори као што су: захтевана контрола над ресурсима, очекивани отпор тржишта, тренутна величина тржишта и капацитет за обезбеђивање високог нивоа услуга потрошачима, могу играти важну улогу у процесу процене. У табели 18. је приказан пример како процес евалуације може бити формализован. Резултат је редослед теоретски могућих модалитета уласка, у складу са њиховим потенцијалним доприносом циљној локалној позицији фирме.

Табела 18. Оцена изводљивих начина уласка

Критеријуми оцењивања	Изводљиви начини уласка				Коментари
	Представништво	Продајна филијала	Франшизинг	Joint venture	
Потребни људски ресурси	4	3	5	2	
Потребна капитална опрема	4	3	5	1	
Утицај на локално тржиште	3	4	2	5	
Пристап тржишним информацијама	3	4	3	5	
Ниво потрошачких услуга	2	4	4	5	
Интензитет конкуренције	1	2	3	4	
Величина тржишта	5	3	4	1	
Капитални ризик	4	2	5	1	
Систем дистрибуције	2	2	4	5	
Трговинска ограничења	3	4	5	5	
Укупно поена	31	31	40	34	
Скала: 1 = врло лоше; 3 = задовољавајуће; 5 = врло добро					

Извор: Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006, p. 435.

Оцена потенцијала примењивости. Након спроведеног рангирања, преостала кратка листа начина уласка се оцењује у односу на потенцијал примене сваког модела у макроокружењу локалног тржишта. Процедура почиње са модалитетима уласка који су ранжирани као први. Уколико ти, најпогоднији облици, не могу да се примене због проблема у макроокружењу, као што је недостајућа инфраструктура или сувише висок

курсни ризик, оцењује се следеће рангирани облик, док се не идентификује начин уласка који не само да задовољава стандарде намераване глобалне стратегијске позиције, већ и намераване локалне позиције и захтеве локалног макроокружења.

Овај прилаз приморава менаџере да континуирано оцењују критеријуме и опције из различитих перспектива. Свака анализа начина уласка на инострано тржиште може, дакле, да резултира у различитим одлукама о начину уласка, чак и када је намеравана позиција на тржишту иста.

2. ПОЈАМ И ВРСТЕ СДИ

2.1. СДИ као облик међународног кретања капитала

Потребно је правити разлику између три основна облика међународног кретања капитала:

1. Међународно кретање зајмовног капитала или међународно кредитирање; Представља одраз класичне финансијске функције на међународном плану - посредовања, банкарског или корпоративног, у реализацији финансијских вишкова једног сектора у финансирању потреба другог сектора. Развојем финансијских тржишта дошло је до промене метода и инструмената финансијског посредовања. Поред класичних банкарских зајмова и обвезнице као начин прикупљања средстава су забележиле експанзију, а све присутнији је и процес секјуритизације - предузећа директно емитују различите финансијске инструменте и на тај начин, заобилазе банкарски сектор.¹⁴³ Уместо да узимају кредите од банака, предузећа, на пример, продају обвезнице инвеститорима и на тај начин долазе до капитала.

¹⁴³ Пелевић, Б., Вучковић, В., *Међународна економија*, Економски факултет, Београд, 2007, стр. 319.

2. Међународне портфолио инвестиције; Портфолио (финансијске, индиректне) инвестиције се дефинишу као улагања капитала у различите хартије од вредности. Хартије од вредности које су у власништву инвеститора чине његов портфолио. Традиционални облици ових улагања се појављују као улагања у вредносне папире које издаје страна држава, за разлику од нетрадиционалних облика који представљају улагања у страна предузећа, која не дају инвеститору право управљања и контроле. Влада САД дефинише портфолио инвестиције као куповину акција која не обухвата више од 10% акција са правом гласа.¹⁴⁴ Основни мотив портфолио инвестирања је обезбеђивање приноса на уложени капитал, уз минимизирање или преузимање прихватљивог нивоа ризика. Мањинским улагањем у већи број одабраних субјеката врши се и диверсификација ризика. Портфолио или финансијске инвестиције одвијају се углавном кроз финансијске институције, као што су банке и инвестициони фондови.

3. Стране директне инвестиције; По својој суштини су предузетничка улагања. Имају за циљ стварање сталног активног економског интереса, који садржи тежњу инвеститора да кроз контролу и управљање остварује профит на капитал уложен у различитима облицима. Могу се окарактерисати и као дугорочно улагање капитала у иностранству којим се стиче власничка и управљачка контрола над конкретним бизнисом.

Постоје различити приступи дефинисању страних директних инвестиција. Према једном, стране директне инвестиције представљају сваки облик улагања у одређено предузеће којим се стиче власничка контрола над њим.¹⁴⁵

UNCTAD је понудио дефиницију базирану на дефиницијама *OECD-a* и *IMF-a*. СДИ се дефинишу као улагање које укључује догорочни однос и одражава трајан интерес и стицање контроле предузећа које пласира капитал (матично предузеће) над предузећем из неке друге државе (страна филијала).¹⁴⁶ Слична је и *OECD-ова* ревидирана референтна дефиниција СДИ, из 2008. године: "Стране директне инвестиције имају за циљ успостављање трајног интереса од стране предузећа које припада једној економији (директног инвеститора) путем инвестиције у предузеће које је припадник неке друге економије (предузеће у које се директно инвестира), различите од оне којој припада директни инвеститор"¹⁴⁷. Трајни интерес подразумева постојање дугорочног односа између директног инвеститора и предузећа у које се инвестира, као и значајан степен утицаја на управљање предузећем. Директно или индиректно власништво инвеститора на 10% или више гласачких (или еквивалентних) права, доказ је таквог односа. Наравно да у појединим случајевима власништво над 10% гласачке моћи неће довести до остваривања значајног утицаја на управљање предузећем, док са друге стране, инвеститор може да поседује и мање од 10%, али са значајним утицајем. Ипак, препоручује се стриктна употреба дефинисаног прага од десет процената, да би се обезбедила статистичка

¹⁴⁴ Салваторе, Д., *Међународна економија (превод са енгл.)*, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 430.

¹⁴⁵ Wild, J., Wild, K. and Han, J., *International Business*, Pearson Education, New Jersey, 2003, p. 192.

¹⁴⁶ *UNCTAD, World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Arrangements* (http://www.unctad.org/en/docs/wir1996_en.pdf, 12.04.2011.).

¹⁴⁷ *OECD, OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, fourth edition, 2008 (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/50/40193734.pdf>, 13.04.2011.).

конзистентност података.¹⁴⁸ Влада САД је, такође, прописала да се свака куповина акција у износу од 10% или више, сматра директном инвестицијом.¹⁴⁹

Директни инвеститор може бити појединац, група повезаних физичких лица, корпорација или на други начин организовано предузеће, јавно или приватно предузеће, група повезаних предузећа, владино тело, друштвене организације и др. Земља у којој је седиште матичног предузећа - предузећа инвеститора, назива се матична земља или земља порекла (*home country*). Остале земље у којима компанија послује, називају се земље домаћини (*host country*).

Када је реч о директним страним инвестицијама, важно је направити разлику између токова СДИ и стока (фонда) СДИ. Ток СДИ се односи на износ директних страних инвестиција предузетих током датог временског периода (обично током једне године). Сток СДИ се односи на укупну акумулирану вредност средстава у страном власништву у датом тренутку. Појам "одливи страних директних инвестиција" се употребљава у значењу тока СДИ из земље, а појам "приливи директних страних инвестиција" у значењу тока директних страних инвестиција у земљу.¹⁵⁰ Пошто се државе разликују по величини и економској снази, права слика о значају СДИ за националну привреду не може да се стекне, на пример, само на основу апсолутних вредности прилива СДИ. Због тога је при *UNCTAD* конструисан индекс транснационализације привреда домаћина страним директним инвестицијама, који се за сваку земљу саставља на основу четири релативна показатеља: учешћа СДИ у укупним фиксним инвестицијама, укупног стања СДИ према бруто домаћем производу, новостворене вредности у иностраним филијалама које послују у земљи према вредности бруто домаћег производа и запослености у страним филијалама према укупној запослености. Међу развијеним државама, највећи индекс транснационализације привреде имају Ирска, Белгија, Луксембург, Естонија, Холандија, Нови Зеланд и Словенија, а међу земљама у развоју, то су Хонг Конг, Сингапур, Тринидад и Тобаго, Чиле, Хондурас, Јамајка, Панама.¹⁵¹

СДИ су кључна карика интеграције производне и маркетинг функције предузећа са светским тржиштем. Интегрални су део процеса интернационализације и глобализације. Контрола над извесном продуктивном активом у више него једној земљи често се јавља као неопходан предуслов очувања конкурентске позиције фирме, као и њене експанзије на међународним тржиштима. СДИ могу бити мотивисане разним факторима:¹⁵²

1. СДИ мотивисане јефтним ресурсима (*resource-seeking investment*) које укључују улагања у природне сировине и земље са јефтином, или специјализованом радном снагом;

¹⁴⁸ Исто.

¹⁴⁹ Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 192.

¹⁵⁰ Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 239.

¹⁵¹ Пелевић, Б., Вучковић, В., оп. цит., стр. 335.

¹⁵² Прилагођено према: Dunning, J., *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment*, *Transnational Corporations*, Vol. 3, No. 1, February 1994, pp. 35-36.

2. СДИ мотивисане ширењем тржишта (*market-seeking*) подразумевају да транснационалне компаније улажу у једну одређену земљу односно групу земаља (регионална тржишта) због значаја њиховог тржишта; Карактеристични примери су: инвестиције које долазе на тржишта одакле је увоз одређених производа висок; инвестиције које прате кретање великих купаца предузећа; инвестиције које прате одређене трендове на тржишту и ангажују локалне добављаче и сл.;
3. СДИ мотивисане повећањем ефикасности (*efficiency-seeking*) подразумевају улагања која имају за циљ искоришћавање економије специјализације и економије обима;
4. СДИ мотивисане стратешким интересима (*strategic asset - seeking*) које подразумевају усавршавање регионалне или глобалне пословне стратегије у погледу примене технологије и организационих способности.

Стране директне инвестиције се не завршавају само иницијалним трансакцијама, већ имају шири хоризонт, јер означавају опредељење за дугорочније везе између носилаца пословне активности лоцираних у различитим земљама. Директне стране инвестиције укључују и иницијалне трансакције и све наредне трансакције између матичног предузећа и стране филијале. Подразумевају три врсте улагања:¹⁵³

- Власнички капитал - имовина (*equity capital*) који укључује куповину дела имовине предузећа;
- Реинвестирана зарада (*reinvested earnings*) представља део зараде страног инвеститора који није преузет у облику дивиденде, већ искоришћен за повећање капитала филијале;
- Интра-компанијске позајмице (*intra-company loans*) подразумевају давање средстава на зајам у оквиру једне транснационалне компаније, између матичног предузећа и филијала, односно између самих филијала.

СДИ као реалне инвестиције у иностранству, најризицијнији су вид улагања али истовремено доносе и највећу могућност профита. Битно су допринеле разливању капитала различитог националног порекла у светским размерама. Као извор капитала, СДИ остају посебно важне за земље у развоју и транзицији. Одлука за СДИ активности на нивоу предузећа у суштини произилази из опредељења за дубље, интензивније и одлучније укључивање на светско тржиште на бази опредељења за потпуно маркетинг ангажовање, односно прихватање и развијање међународног маркетинг концепта. Мање фирме ће чешће доносити овакав тип одлука на бази директних разлога, као што су близина потрошача или нижи трошкови. Велике мултинационалне или глобалне компаније овакве одлуке заснивају на комплексним, глобалним производним и маркетинг стратегијама, које проистичу из "сводних" стратегија фирме.

2.2. Врсте СДИ

¹⁵³ UNCTAD, *World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Arrangements* (http://www.unctad.org/en/docs/wir1996_en.pdf, 12.04.2011.).

Ангажовање у форми СДИ се може реализовати у више модалитета. Један од обухватнијих начина диференцирања СДИ је на: *greenfield* инвестиције, *brownfield* инвестиције, мерџере и аквизиције.

Greenfield инвестиције ("зелене" инвестиције; улагања од "траве", "ледине", "старт од нуле"); Један од начина директног страног инвестирања је кроз изградњу потпуно нових капацитета, заснивање нових активности (или огранака) које фирма укључује у своју интегралну стратегију наступа на међународном тржишту. Тада је реч о *greenfield* инвестицијама. Подразумевају улагање у изградњу и отварање потпуно новог бизниса, који до тада није постојао у одређеној економији. Стартује се од куповине земљишта за изградњу, без пратеће комуналне и саобраћајне инфраструктуре и врши изградња нове фабрике, постојења, погона, пословне јединице или филијале. Поред наведених карактеристика, да би једна директна инвестиција у иностранству имала карактеристична обележја *greenfield* инвестиције, потребно је и да обезбеди нова радна места и да обогати понуду производа и услуга у страниој земљи. Ова врста инвестиција је традиционално била везивана за производне делатности. Међутим, данас се све већи број *greenfield* инвестиција јавља у сектору услуга. Погодне су за трансфер савремених технологија и *know-how-a*. Поред бројних позитивних, потребно је имати у виду и потенцијално негативне ефекте ових инвестиција. Један од значајнијих се везује за многобројне конкурентске предности које поседују мултинационалне компаније и на бази којих се у веома кратком року може угрозити опстанак домаћих предузећа, која нису у могућности да издрже снажан конкурентски притисак.

Brownfield инвестиције карактерише улагање у куповину земљишта и свих пратећих објеката који су се раније користили за производне или друге врсте делатности у земљи домаћину. Уобичајено, ове инвестиције стартују на локацији са обезбеђеном пратећом инфраструктуром. Управо то су кључна обележја која чине различитим *brownfield* у односу на *greenfield* инвестиције. Једна од привлачних могућности за стране инвеститоре је, што на овај начин имовина из стечајних поступака може бити купљена за нова улагања.

Мерџер подразумева случај када се две или више независних међународних компанија спајају са циљем стварања нове фирме. На овај начин се обједињују или повезују њихови интереси, проширују производни капацитети, ново предузеће постаје способно да остварује веће износе профита и да се успешније одупире изазовима конкуренције. Један од најпознатијих примера мерџера је спајање немачке компаније *Daimler-Benz AG* и америчке компаније *Chrysler Corp*, које су се 1998. године мерџовале и створиле уједињену компанију под називом *DaimlerCrysler*. Уколико у обзир узмемо односе предузећа пре спајања, тада можемо говорити о следећим типовима мерџера: хоризонталном, вертикалном и конгломератском. У суштини се може констатовати, да мерџери имају сличне концепцијске и стратегијске карактеристике као и аквизиције.

Аквизиција се реализује на тај начин, што предузеће преузима власништво над иностраним предузећем. Подразумева припајање постојећег бизниса у иностранству његовом куповином, тако да предузеће купац преузима све обавезе и средства купљене компаније. Припојено предузеће може да настави своје тржишно деловање са постојећим, проширеним или промењеним идентитетом. Уколико у преговорима о куповини учествују

и купац и продавац и при том се, уз уважавање интереса обе стране, договоре о реализацији куповине, тада можемо рећи да је реч о пријатељској аквизицији. У супротном, када купац не обавести друго предузеће о својим намерама, већ самоиницијативно приступи процесу реализације куповине, ради се о непријатељској аквизицији. У савременом бизнису аквизиције добијају на актуелности и атрактивности и уз постојање неопходних пословних и институционалних претпоставки, неоспорно показују значајне предности.

У периоду економске и финансијске кризе у новоиндустријализованим земљама, америчке и европске компаније су откупиле кључне послове њихових најзначајнијих фирми, као што су *Hyundai*, *Samsung*, *LG*, *Daewoo*. У земљама које се налазе у процесу транзиције и приватизације својих предузећа, стратегија откупа или аквизиције од стране познатих међународних компанија се обилато користила и још увек се користи. До потпуног власништва се моће доћи и из претходног пројекта заједничког улагања, на тај начин што се откупи власнички удео партнера у заједничком улагању. *Whirlpool* је, на пример, прво стекао већинско власништво у пословним операцијама и бизнису *Philipsa* на тржишту САД, да би после три године америчка компанија откупила остатак холандске фирме. Као кључни разлози који иду у прилог прихватању аквизиција у односу на *greenfield* инвестиције, могу се навести: брзина уласка на инострано тржиште, куповина разрађеног тржишта, прикључивање или елиминисање непосредног конкурента, смањивање инвестиционог ризика. Међутим, не треба потценити ни потенцијалне разлоге за њихов неуспех, који у међународној пословној пракси често доводе до незадовољавајућих резултата аквизиција, као што су: вредносно прецењивање купљене фирме, наилажење на скривене пословне проблеме, сукоб националних и пословних култура, бирократско усклађивање менаџмент тимова, мењање конкурентског профила и основне делатности купљене фирме, превођење самосталне локалне фирме у статус зависне филијале у оквиру новог корпоративног система, преливање и трансферисање остварених финансијских резултата на друге филијале или матичну компанију, свесна контракција пословних операција, неспособност новог менаџмента, дисконтинуитет у руковођењу и слично.¹⁵⁴

Стране директне инвестиције се могу разврстати и на основне и посебне облике. Под основним облицима страних директних инвестиција подразумевају се:

- Оснивање предузећа – подразумева изградњу производних капацитета од стране инвеститора (*greenfield* инвестиција);
- Стицање већинског удела у власништву већ постојећег предузећа - куповина предузећа кроз приватизацију, куповина акција или директна куповина власничког удела (аквизиција);

Посебним облицима страних директних инвестиција сматрају се:

¹⁵⁴ Ракица, Б., *Међународни бизнис и менаџмент*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2006. стр. 337-340.

- Концесија - куповина на одређени временски рок права на коришћење природног богатства или добра у општој употреби, ради обављања делатности од општег интереса;
- *BOT (build-operate-transfer)* послови - одобрење иностраном улагачу да изгради и користи одређени објекат, постројење или погон, као и објекте инфраструктуре и комуникација, уз обавезу преношења власништва на државу по истеку уговора.

Класификацију СДИ је могуће извршити из перспективе инвеститора (односно земље порекла) и из перспективе земље домаћина. Из **перспективе земље порекла**, СДИ могу бити хоризонталне, вертикалне и конгломератске.¹⁵⁵

1. **Хоризонталне СДИ** се предузимају у циљу експанзије производње истих или сличних врста производа и услуга у иностранству, као у земљи из које потиче инвеститор. Стога је диференцијација производа кључни елемент тржишне структуре за ове СДИ. Генерално посматрано, хоризонталне СДИ се предузимају да се потпуније искористе предности монополског или олигополског положаја, као што су патенти или диференцирани производи, посебно ако се код куће крши антимонополско законодавство.

2. **Вертикалне СДИ** се предузимају у циљу обезбеђења сировина и репроматеријала у иностранству (вертикалне инвестиције уназад), или у циљу приближавања потрошачима и непосреднијег контакта са њима, кроз аквизицију дистрибутивних канала (вертикалне инвестиције унапред).

3. **Конгломератске СДИ** настају проширивањем делатности уласком у гране које немају никакве везе са постојећом делатношћу инвеститора. Битни мотиви за ову врсту инвестиција су диверсификација ризика и обезбеђивање што бржег и што сигурнијег повраћаја улагања.

Из **перспективе земље домаћина**, СДИ могу бити усмерене на повећање извоза, супституцију увоза, а могу бити и инициране од стране владе. Сврха **извозно оријентисаних СДИ** је или да се обезбеде сировине, репроматеријал, компоненте производа или готови производи по нижим ценама, у циљу њиховог извоза из земље домаћина у земљу порекла - земљу инвеститора. Оне су у суштини вертикално продужење уназад активности фирме инвеститора. Инвеститор у доношењу одлука о таквим инвестицијама настоји да одржи или повећа своје тржишно учешће, кроз продају производа и услуга по нижим ценама. **СДИ које су усмерене на супституцију увоза** обухватају улагања у производњу оних производа који се у значајној мери извозе из земље порекла и увозе у земљу домаћина. Производња таквих производа ће допринети смањењу њиховог увоза у земљу домаћина и извоза из земље порекла. Ова врста СДИ је у највећој мери детерминисана величином тржишта земље домаћина, транспортним трошковима и трговинским баријерама. **СДИ инициране од стране владе** су оне које су настале првенствено као резултат подстицаја које је влада дала инвеститорима да дођу на

¹⁵⁵ Mossa, I., *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*, Palgrave, New York, 2002, p. 4.

одређену локацију, како би се ублажио или елиминисао дефицит платног биланса, стимулисао развој одређеног дела земље, смањила незапосленост и сл.¹⁵⁶

СДИ статистика углавном обухвата четири врсте финансијских операција које се квалификују као СДИ и које у великој мери одређују сврху директне инвестиције. То су: мерцери и аквизиције, нове (*greenfield*) инвестиције, докапитализација (додатне нове инвестиције) и финансијско реструктурирање.¹⁵⁷ Класификација страних директних инвестиција према мотивима за инвестирање (презентирана у претходној тачки рада), која потиче од Светске банке, може бити веома употребљива за идентификовање циљних група инвеститора.

У реализацији СДИ могућ је широк спектар избора у погледу власништва, у распону од потпуног (100%) до мањинског власништва. Са становишта циља овог истраживања и провере истинитости постављених хипотеза, посебно значајно је разликовати стратегију самосталних директних инвестиција у иностранству, од заједничких варијанти инвестиционе стратегије уласка на инострано тржиште.

Стратегија самосталних директних инвестиција у иностранству, која се заснива на обезбеђивању потпуног власништва, подразумева да је матична компанија једини власник пословног подухвата, погона или филијале и пословних операција на иностраном тржишту. До потпуног власништва у иностранству може се доћи преко три стратегијске алтернативе директних инвестиција: мерцери, аквизиције и *greenfield* инвестиције. Приписујући мерцерима слична концепцијска обележја као и аквизицијама, можемо рећи да предузеће може ићи на куповину дела или целе фирме која већ постоји, или пак, на изградњу потпуно нове фабрике, погона или филијале.

Типични примери **заједничких варијанти инвестиционе стратегије** уласка на инострано тржиште су: међународна заједничка улагања, инвестиције кроз стратешко партнерство и међународне стратегијске алијансе. Карактеристике ових варијанти пословања на међународном тржишту, биће детаљније образложене у наредном поглављу рада.

3. КЉУЧНА ОБЕЛЕЖЈА НЕПОСРЕДНЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

Бројни аутори су покушали да теоријски објасне стране директне инвестиције, то јест, да пружи одговор на питање зашто се предузећа опредељују за стратегију непосредне интернационализације, која се реализује кроз његов трансфер у инострану средину, уз ангажовање капитала. Издвојићемо најзначајније теоријске приступе у овом домену.

Теорија међународног животног циклуса производа; Ова теорија је настала у области маркетинга са циљем да опише еволуцију маркетинг стратегија, у зависности од

¹⁵⁶ Accolley, D, *The Determinants and Impacts of Foreign Direct Investment*, MPRA Paper No. 3084, Munich University Library (http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3084/1/MPRA_paper_3084.pdf, 16.04.2011.).

¹⁵⁷ OECD, *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, fourth edition, 2008 (<http://www.oecd.org/dataoecd/26/50/40193734.pdf>, 13.04.2011.).

процеса сазревања производа. Теорија је развијена од стране Рејмонда Вернона¹⁵⁸ са Харвардске пословне школе, средином шездесетих година прошлог века. Теорија објашњава улогу иновација, ширења тржишта, компаративне предности и стратегијског одговора глобалних конкурената у међународној производњи, трговини и инвестиционим одлукама. Зависно од кретања производа кроз животни циклус на одређеном тржишту, развија се и наступ предузећа на том тржишту. Према овој теорији, међународни животни циклус производа чине три основне фазе:

1. Фаза настанка новог производа (*new product stage*)
2. Фаза развоја производа (*maturing product stage*)
3. Фаза зрелости или стандардизације производа (*standardized product stage*).

У првој фази фирма развија и уводи иновативан производ као одговор на потребе домаћег тржишта. Пошто је производ нови, за фирму иноватора је неизвесно да ли постоји профитабилно тржиште за производ. Маркетинг менаџери посебно пажљиво прате реакције потрошача, како би се обезбедило да нови производ задовољава њихове потребе. Брз одговор са тржишта је важан, тако да ће производња у почетној фази вероватно бити лоцирана у земљи где је вршено истраживање и развој, обично у развијеној земљи. Како је величина тржишта такође неизвесна, фирма ће обично ограничити своје инвестиције у производне капацитете за производњу новог производа. Већи део производње у почетку се продаје на домаћем тржишту, извоз је лимитиран.

У другој фази тражња за производом почиње да се драматично повећава, са процесом препознавања његове вредности од стране потрошача. Фирма иноватор гради нове фабрике да прошири своје капацитете и задовољи домаћу и инострану тражњу за производом. Привучени профитабилношћу производа, почињу да се појављују домаћи и страни конкуренти.

У трећој фази, стандардизације производа, тржиште за производ је стабилизовано. Фирма је под притиском да смањи своје трошкове, што је могуће остварити пребацивањем производње у земље са ниским трошковима рада. Као резултат, производ почиње да се увози у земљу фирме иноватора (од фирминих филијала у иностранству, или њених конкурената). У неким случајевима, увоз може да резултира комплетним гашењем домаће производње.

Према теорији међународног животног циклуса производа домаћа производња почиње у првој фази, врх је у другој фази и опадање у трећој фази. Извоз, такође, почиње у првој фази, врх је у другој фази. У трећој фази, међутим, земља фирме иноватора постаје нето увозник производа. Страна конкуренција почиње да се појављује крајем прве фазе, како у земљи иноватора, тако и у другим индустријализованим земљама које препознају тржишни потенцијал производа. У другој фази страни конкуренти проширују своје производне капацитете и сервисирају већи део својих домаћих тржишта и можда, постају и нето извозници. Како се у овој фази интензивира конкуренција, фирма иноватор и њени домаћи и страни конкуренти желе да смање своје трошкове производње и да производњу

¹⁵⁸ Vernon, R, *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*, Quarterly Journal of Economics, May 1966, pp. 190-207.

пребаце на локације са ниским трошковима, обично у мање развијене земље. Коначно, у трећој фази мање развијене земље могу постати нето извозници производа.¹⁵⁹

Због све значајнијег деловања транснационалних компанија током седамдесетих година 20-ог века, Вернон је 1979. године предложио измену теорије, наводећи да се и у првој фази животног циклуса производа може организовати његова производња ван земље настанка, у некој другој земљи где постоји филијала транснационалне компаније која настоји да искористи јефтиније ресурсе у тој земљи. У погледу међународне трговине, за поједини производ могу се издвојити следеће фазе: увођење, извоз, производња у иностранству, страна конкуренција на извозним тржиштима, страна конкуренција на домаћем тржишту. Ова теорија уводи концепт динамичке компаративне предности, јер се мењају земље које имају компаративну предност у производњи и извозу одређеног производа, у зависности у којој фази животног циклуса се производ налази.¹⁶⁰

Теорија монопола предности директних улагања; Полази од поставке да фирма која жели да улаже, има монопол предности које јој омогућавају да води своју филијалу профитабилније од локалног конкурента. Ове предности су пре специфичност саме фирме, него локације где жели да директно инвестира у производни огранак. Налазе се у поседу фирме и не могу се стећи на отвореном тржишту (на пример, технолошки *know-how*, бренд итд.). Монополске предности фирме која улази у директно страно инвестирање могу се наћи у оквиру две широке категорије: поседовање супериорног знања и могућност економије обима. У разматрању теорије монопола предности директних страних улагања треба правити разлику између хоризонталних и вертикалних улагања у иностранству. Хоризонтални профил директних улагања у оквиру ове теорије се базира на поседовању супериорног знања и концепту животног циклуса производа, док се фокус на верикална улагања реализује у складу са принципом остваривања олигополистичких и монополистичких тржишних позиција. Једна до основних тврдњи која је развијена у оквиру теорије је да се директна иностранна улагања јављају као могућност, зато што структурна тржишна имперфектност омогућава појединим фирмама да достигну монополску моћ на иностраним тржиштима. Ова теорија баца светло и на феномен обрнутих улагања. Реч је о чињеници да је знање у смислу активне примарно карактеристика фирме, а не земље, па стога нема контрадикција у теоријском оквиру овог приступа у случају када, примера ради, америчка фирма инвестира у Француску, док у исто време француска фирма инвестира обрнуто, у САД. Штавише, зато што две фирме имају различите производе привлачне за различите тржишне сегменте потрошача, оне могу припадати и истој индустрији (*Michelin* је уложио у САД, док се *Firestone* лоцирао у Француској).¹⁶¹ Из постулата ове теорије може се наслутити да је поседовање знања и осталих облика неопипљиве специфичне имовине (*hi-tech assets*) предузећа неопходан, али не и довољан услов за директне стране инвестиције. Други кључан услов је да кроз СДИ фирма обезбеђује највећу профитабилност, односно најкраћи период повраћаја инвестиције у односу на друге модалитете стратегије уласка. Како је суштина ове теорија

¹⁵⁹ Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 186.

¹⁶⁰ Бјелић, П., *Међународна трговина*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 151

¹⁶¹ Јовић, М., *Међународни маркетинг*, ИнтермаНет, Београд, 2006, стр. 64-65.

усмерена на међународну производњу, она није могла да пружи задовољавајуће, пре свега довољно обухватно објашњење директних инвестиција у иностранству.

Теорија интернализације; Ова теорија се у великој мери ослања на концепт трансакционих трошкова. Трансакциони трошкови су трошкови уласка у трансакцију, то јест, они који су повезани са преговорима, реализацијом и контролисањем уговора. Фирма мора да одлучи да ли је боље да поседује и управља својом фабриком у иностранству, или да са страним фирмама сарађује кроз франшизу, лиценцирање, или споразуме о снабдевању. Теорија интернализације сугерише је већа вероватноћа одлучивања за СДИ - то јест, међународну производњу која ће бити интернализована у оквиру фирме, када су трошкови преговарања, реализације уговора и њиховог мониторинга са другом фирмом високи. На пример, Тојотине основне конкурентне предности су стечена репутација производа високог квалитета и примена софистицираних производних техника, од којих ниједну није лако пренети уговором. Као резултат, Тојота је изабрала да одржава своје власништво над постројењима за монтажу аутомобила у иностранству.

У складу са овом теоријом, када су трансакциони трошкови ниски, већа је вероватноћа да ће се фирма интернационализовати путем лиценцирања, или применом франшизинга у свом пословању. На пример, Мек Доналдс је прва и водећа фирма на територији САД у осмишљавању лако применљивих франшизних споразума. Пошто је тако успешна у смањивању трошкова трансакција између себе и прималаца франшизе, ова фирма се континуирано ослања на франшизу у међународним операцијама.¹⁶²

Еклектичка теорија; Полазећи од предности и недостатака постојећих теорија које објашњавају разлоге настанка директних страних инвестиција и фактора од којих оне зависе, уз примену еклектичког приступа,¹⁶³ *Dunning* тврди да су модалитети уласка на страна тржишта под утицајем *OLI* (*Ownership* - власништво, *Location* - локација, *Internationalization* - интернационализација) фактора.¹⁶⁴ Према овој теорији, до СДИ ће се доћи када су задовољена три услова:

1. *Власничке предности;* Када предузеће поседује специфичну опипљиву или неопипљиву имовину, а тиме и одређене власничке предности ("**O**" услов). Потребно је да јединствене конкурентске предности које фирма поседује превазилазе предности које фирме из земље домаћина имају по основу пословања на домаћем тржишту. Ове предности могу бити репутација фирме и њених производа, технологија, интелектуална својина, односи са кључним купцима, предности од економије обима и сл.

2. *Локационе предности;* Када постоји локација у иностранству са одговарајућом понудом која омогућава делотворно искоришћавање и увећање власничких предности, у смислу да је предузећу профитабилније да производњу организује у иностранству, него да то тржиште опслужује путем извоза ("**L**" услов). Реч је о природним богатствима, непокретној имовини, инфраструктури, производима и услугама чија расположивост,

¹⁶² Griffin, R., Pustay, M., оп. цит., стр. 196.

¹⁶³ Еклектички - одабирајући, приступ по коме се из других теорија узимају елементи које аутор сматра исправним.

¹⁶⁴ Dunning, J., *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 3, 1995, pp. 461-469.

квалитет и услови коришћења на одређеној локацији у иностранству више одговарају потребама и захтевима инвеститора у односу на стање у домицилној земљи. На стварање атрактивности различитих локација (нпр. државе, или регије у оквиру државе) утичу и власти, које би требало да за инвеститоре створе одговарајуће услове, погодне за развој пословања. Локацијске предности су важне како за стварање нових, тако и за искоришћавање постојећих власничких предности.

3. *Предности интернационализације*; Када су користи од сопствене производње у иностранству, односно непосредне интернационализације, веће од користи које би настале коришћењем других модалитета пословања, на пример, продајом лиценци ("*I*" услов). Фирма мора имати више користи од непосредног контролисања страних делатности, него од наступа преко независних локалних компанија. Непосредна интернационализација је предност, на пример, када је реализација и контрола уговорних перформанси у локалној компанији скупа, када локална компанија може присвојити технологије у власништву матичне фирме, или када имиџ фирме инвеститора и њених марки могу бити угрожени због лошег понашања локалне компаније.

Еклектичка теорија препознаје да је раст значаја СДИ одраз како актуелних карактеристика међународног пословног окружења, тако и пословних активности унутар фирме.

Инвестиционе варијанте међународног тржишног укључивања представљају врло широко подручје стратегијског одређивања у међународном пословању и маркетингу. Следећи стратегијски пословни приступ при успостављању односа са иностраним тржиштем, на подлози самосталних директних инвестиција у иностранству, могуће је идентификовати пет основних стратегијских дилема или нивоа инвестиционог одлучивања: 1. да ли и где инвестирати, 2. начин реализације самосталне директне инвестиције, 3. делатност и развојни правац директне инвестиције у иностранству, 4. обухватност директне инвестиције у иностранству и 5. степен правне самосталности покренутог бизниса у иностранству (табела 19).¹⁶⁵ Поред наведених дилема, потребно је укључити и низ додатних питања у погледу управљања компанијом и њеним тржиштима, као што су питања везана за разумевање преференција потрошача, производне трошкове и опортуност праћења клијената и потрошача при наступу на иностраним тржиштима.¹⁶⁶ Наиме, понашање потрошача је често важан фактор одлучивања о СДИ. Локално присуство може помоћи компанији да стекне неопходна знања у овом домену и успешније управља односима са потрошачима. Битан аспект одлучивања везан је и за структуру и висину производних трошкова при пословању у одређеној земљи. При том је важно проценити трошкове не само у периоду уласка и почетног одвијања пословних активности на новом иностраном тржишту, већ и на дужи рок. Није ретка ситуација да се страним инвеститорима пружају једнократне и/или временски ограничене олакшице у земљи примаоцу инвестиције, што након истека периода у коме оне важе може значајно да утиче на успешност пословног пројекта. Такође, при одлукама о СДИ компанија често следи

¹⁶⁵ Ракита, Б., оп. цит., стр. 172.

¹⁶⁶ Wild, J., Wild, K. and Han, J., *International Business*, Pearson Education, New Jersey, 2003. p. 200.

лидере у грани, или значајне клијенте. То је често резултат процене да се на овај начин, путем СДИ, може најуспешније одржавати и развијати конкурентска позиција фирме.

Табела 19. Стратегијске инвестиционе дилеме у међународном маркетингу

Стратегијске дилеме	Стратегијске алтернативе
1. Да ли и где инвестирати?	Иницијална инвестициона одлука и избор локације
2. Начин реализације директне инвестиције?	Заједничке и самосталне инвестиције
3. Делатност директне инвестиције?	Хоризонтално, вертикално, конгломератски
4. Обухватност директне инвестиције?	Пуна производња, део производње или монтажа
5. Степен правне самосталности?	Независно предузеће или филијала

Извор: Ракића, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр 173.

У овом делу рада, детаљније ће се анализирати главне детерминанте при избору локације за инвестирање.

У условима глобализације, интензивирана је конкуренција између држава, региона у њиховом оквиру, општина и градова, за привлачење инвестиционих пакета који су неопходни за постизање развојних циљева. Више од 400 националних и субнационалних агенција за промоцију инвестиција конкуришу да привуку СДИ. Инвеститори доносе одлуке уважавајући низ променљивих, као што су величина тржишта, пројектовани раст, постојеће или потенцијалне везе са другим тржиштима, укључујући и регионалне споразуме о трговини, доступност радне снаге и њено плаћање сразмерно продуктивности, доступност других производних инпута, постојање природних ресурса и сл. Међутим, међународни инвеститори, такође, посвећују значајну пажњу политичким, регулаторним и институционалним карактеристикама, које чине инвестициону климу земље. Политика влада утиче на инвестициону климу у домену трошкова, ризика и баријера конкуренцији са којима се суочава фирма. Здравим економијама је неопходна повољна инвестициона клима. Она не привлачи само стране инвеститоре, већ утиче и на одлуке домаћих инвеститора да прошире постојећи или отпочну нови бизнис.

Инвестициона клима се састоји од три елемента:¹⁶⁷

- 1. Макроекономска стабилност.** Она је функција реформи којима се утврђују: конкурентни курсеви валута и тржишно одређивање каматних стопа; фискална дисциплина; ефикасан порески систем, опрезна јавна потрошња и управљање дугом; приватизација, дерегулација, имовинска права, као и либерализација трговинске и инвестиционе политике.

¹⁶⁷ USAID, *FDI - Putting it to Work in Developing Countries*, 2007 (http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf, 23.04.2011.).

2. **Подстицајно пословно окружење.** Оно се састоји од микроекономских фактора који утичу на начин на који фирме или појединци функционишу у макроекономском окружењу. Позитивно и подстицајно пословно окружење подразумева добру државну управу (имовинска права, транспарентност, владавина закона), отвореност за трговину и минималне дисторзије (административне препреке/бирономија).
3. **Инфраструктура.** Кључне варијабле обухватају физичку, технолошку и друштвену инфраструктуру, као што су енергија, вода, транспортни и комуникациони систем, информационе и комуникационе технологије, услуге здравства и образовања и сл.

У домену остваривања макроекономске стабилности, влада се концентрише на:

- Смањење трошкова, ризика и баријера за конкуренцију кроз микроекономске реформе у вези са, на пример, порезима, имовинским правима, процедурама одобравања;
- Увођење и унапређење посебних инвестиционих режима (на пример олакшице на инвестициона улагања, извозно-производне зоне) и да успостави атрактивну субклиму у оквиру привреде за СДИ самих фирми;
- Улазак у међународне трговинске и инвестиционе споразуме којим се може проширити тржиште и хармонизовати и/или либерализовати трговинска и инвестициона правила и стандарди са трговинским партнерима.

Под сличним осталим условима, компаније теже да инвестирају у земље са повољном инвестиционом климом и земље наклоњене страним инвеститорима. Страни инвеститори су циљно тржиште локацијских маркетера и на овом тржишту најнефективније је применити маркетинг концепцију.

Стране директне инвестиције су пословне трансакције. Да би схватили како СДИ функционишу и какве користи земље домаћини могу очекивати од њих, потребно је разумети оно што инвеститори траже: ресурсе, тржишта, ефикасност производње, или су мотивисане стратегијским интересима. У табели 20. дат је преглед СДИ по критеријуму њиховог доминантног мотива, као и атрибути земље домаћина који, у складу са тим мотивима, имају посебну важност за инвеститоре. Будући да мотивација иницира понашање предузећа усмерено ка постизању одређеног циља, природно је очекивати да ће се ресурсно мотивисани инвеститори у доношењу одлука о инвестирању базирати на расположивости и условима експлоатације сировина и примарних производа, тржишно оријентисани инвеститори на тржишном и потенцијалу продаје, расту тржишта, његовој структури и сл.

Табела 20. Мотиви страних директних инвестиција и атрибути земље домаћина

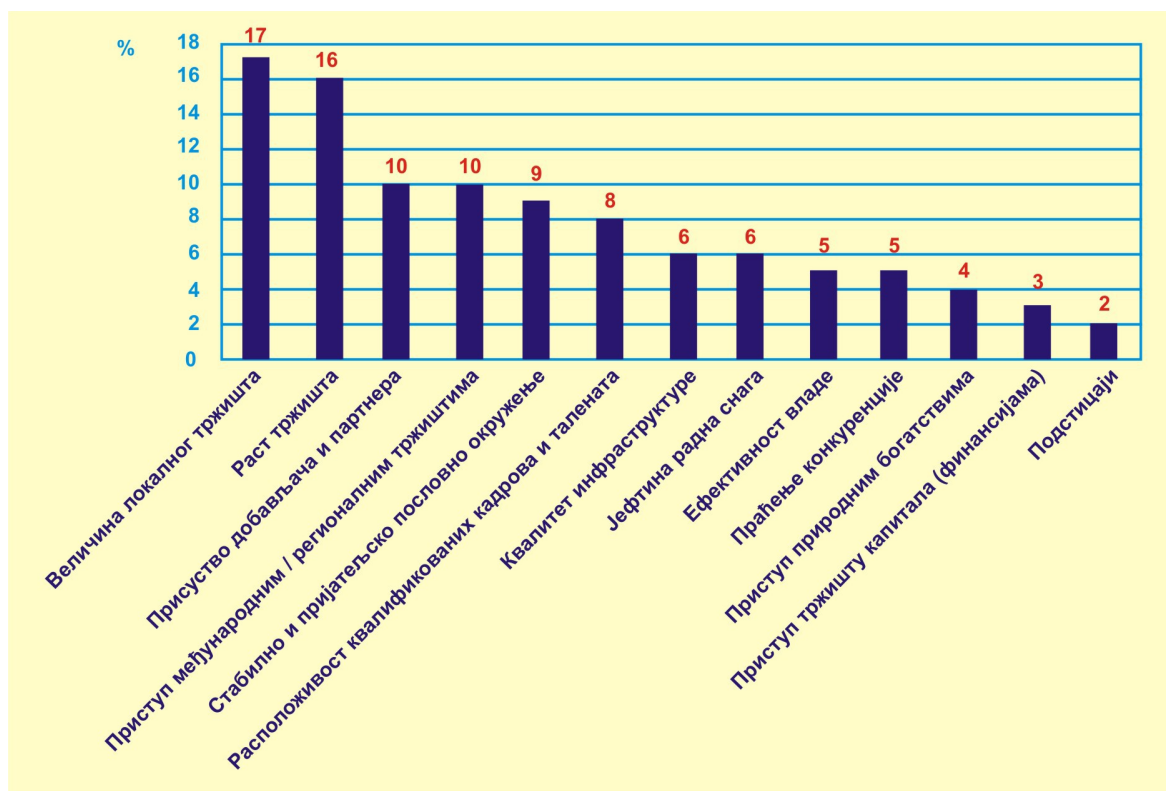
Мотив за инвестирање	Атрибути земље домаћина
Ресурси или имовина	➤ Сировине и примарни производи;
	➤ Величина тржишта и приход по

Тржишта	<ul style="list-style-type: none"> становнику; ➤ Раст тржишта; ➤ Приступ регионалним тржиштима и тржиштима трећих земаља; ➤ Близина стратегијских клијената и потрошача; ➤ Преференције потрошача које су специфичне за посматрану земљу; ➤ Структура тржишта (концентрација, структура цена);
Ефикасност	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Јефтина неквалификована радна снага; ➤ Квалификовани кадрови; ➤ Трошкови осталих инпута (нпр. транспорта и комуникација према и из земље порекла) и трошкови полупроизвода; ➤ Чланство у регионалној интеграцији погодној за споразум о успостављању регионалне корпоративне мреже;
Стратегијска имовина	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створена имовина која је базирана на технологији или иновацијама (нпр. бренд); ➤ Створена имовина коју представљају појединци, предузећа, индустријски кластери и сл. (нпр. истраживачко- развојне способности)

Извор: USAID, *FDI - Putting it to Work in Developing Countries*, 2007
http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf, 23.04.2011.).

Према резултатима истраживања које је објавио *UNCTAD* у публикацији *World Investment Prospects Survey 2009-2011*, као и у прошлогодишњем истраживању, величина локалног тржишта (17% од укупног броја одговора испитаних транснационалних компанија) и његов раст (16%) су најзначајнији фактори приликом оцењивања атрактивности локације за улагање. У ову категорију - тржишних фактора, треба додати и приступ међународним/регионалним тржиштима, као фактор који се налази на четвртном месту са нешто мање од 10% одговора. Значајан број ТНК помиње "присуство добављача и партнера" (10%), "стабилно и пријатељско пословно окружење" (9%), "доступност квалификоване радне снаге" (8%), "квалитет инфраструктуре" (6%), "јефтину радну снагу" (6%) и "ефективност владе" (5%) као важну локациону активу и факторе који битно доприносе квалитету укупног пословног окружења (слика 33).

Слика 33. Локацијски критеријуми по редоследу важности, 2009-2011. године
(процент одговора)



Извор: UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2009-2011
(http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf, 07.04.2011).

Остале локационе детерминанте, као што су "праћење конкурената", "приступ природним ресурсима и тржишту капитала" наведене су мање често. То може бити због чињенице да су неке од ових одредница, као што су "јефтина радна снага" или "приступ природним ресурсима", углавном релевантне само за поједине привредне гране. У прилог овој констатацији говоре резултати истраживања презентирани по привредним секторима. Наведени ранг критеријума за оцењивање атрактивности локације је присутан код инвеститора из производног и сектора услуга, док су инвеститорима из примарног сектора најважнији фактори "приступ природним богатствима" (19,3%), "стабилно и пријатељско пословно окружење" (11,1%), па тек онда "величина локалног тржишта" (10,5%). Фактор "подстицаји" ком се често придаје велики значај у креирању привлачног инвестиционог амбијента локације, према резултатима овог истраживања има најмањи значај за инвеститоре (слика 33).¹⁶⁸

И у оквиру истраживања *European Cities Monitor 2010* разматрају се основни фактори за лоцирање бизниса. Менаџери из 500 европских компанија (узорак је систематски и у њега су ушле компаније из групе највећих европских компанија), дали су своје виђење о томе које факторе сматрају битним у одлучивању где лоцирати своје пословање и о релативној важности тих фактора. Лак приступ тржиштима, клијентима или купцима и даље је најбитнији фактор приликом одлучивања где да се лоцира бизнис, уз доступност квалификованог особља као другим најважнијим фактором. Квалитет телекомуникација и саобраћајних веза са другим градовима остају на трећем и четвртном

¹⁶⁸ Према: UNCTAD, *World Investment Prospects Survey 2009-2011*
(http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf, 07.04.2011).

месту, респективно. Ова четири фактора остају и даље најважнији, са више од пола испитаних компанија које су ове факторе сврстале у класу апсолутно неопходних, када се одлучује о лоцирању бизниса (табела 21).¹⁶⁹

Табела 21. Основни фактори за лоцирање бизниса

Фактор	2010. (%)	2009 (%)
Лак приступ тржиштима, купцима или клијентима	61	60
Расположивост квалификованог особља	58	57
Квалитет телекомуникација	55	54
Саобраћајне везе са другим градовима и иностранством	51	51
Однос вредности и цене канцеларијског простора	36	34
Трошкови особља	33	35
Расположивост канцеларијског простора	31	25
Пословна клима коју влада креира кроз пореску политику и финансијске подстицаје	27	26
Говор страних језика	27	24
Лакоћа путовања по граду	26	23
Квалитет живота запослених	20	21
Одсуство загађења	19	17

Извор: Cushman&Wakefield, *European Cities Monitor 2010* (<http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2010/10/ECM-2010-Full-Version.pdf>, 03.05.2011.).

Веома су интересантни и резултати истраживања "Инвестициона клима у Србији - Перспектива инвеститора". Пет најважнијих фактора код оцењивања расположивих опција и доношења одлуке о избору најбоље локације за инвестирање, представљени су у табели 22. Посебно су презентирани ставови инвеститора који су одлучили да инвестирају у Србију од оних инвеститора који су покушали да инвестирају у Србију, али су одустали и донели одлуку да инвестирају у неку другу земљу.¹⁷⁰

Табела 22. Пет најважнијих фактора код одлучивања о избору локације за инвестирање

Мишљења инвеститора у Србији	Мишљења инвеститора у другим земљама
1. Расположивост квалитетних кадрова	1. Величина тржишта и приступ другим тржиштима (кроз трговинске споразуме)
2. Регулатива и законски оквир који се односе на пословање (закони о инвестицијама и	2. Ниво политичког уплитања у пословање, монополе, корупцију, дискриминацију, фаворизовање и сл.

¹⁶⁹ Cushman&Wakefield, *European Cities Monitor 2010* (<http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2010/10/ECM-2010-Full-Version.pdf>, 03.05.2011.).

¹⁷⁰ StrategicPuls Group, *Investment climate in Serbia - Investors' Perspective*, 2008, цит. у: Ракита, Б., Шипрагић, М., *Маркетинг локације у функцији привлачења ресурса*, часопис "Маркетинг", број 4, СеМа и Економски факултет, Београд, 2010, стр. 224-225.

понашању на тржишту)	
3. Географски положај земље у региону	3. Трошкови радне снаге
4. Трошкови радне снаге	4. Регулатива и законски оквир који се односе на пословање (закони о инвестицијама и понашању на тржишту)
5. Политичка и социјална стабилност	5. Економска стабилност и стопа раста БДП-а

Извор: StrategicPuls Group, *Investment climate in Serbia - Investors' Perspective*, 2008, цит. у: Ракита, Б., Шипрагић, М., *Маркетинг локације у функцији привлачења ресурса*, часопис "Маркетинг", број 4, СеМа и Економски факултет, Београд, 2010, стр. 225.

Може се запазити да прва група инвеститора (инвеститори у Србији) високо вреднују расположивост квалитетних кадрова, регулативу и законски оквир који се односе на пословање, као и географски положај земље у региону. На први поглед изненађујуће делују високе оцене постојеће регулативе и законског оквира. Међутим, ако имамо у виду да је овај сегмент националног пословног окружења често деловао у смеру добијања значајних подстицаја страним инвеститорима и неадекватно превентивно регулисао формирање тржишних структура са елементима монопола, могу се схватити и разлози ставова инвеститора о деловању овог локационог фактора. Друга група инвеститора има ставове који се у већем степену слажу са резултатима претходно наведених истраживања. Индикативно је то, да су ниво политичког уплитања у пословање, монополе, корупцију, дискриминацију, фаворизовање и сл., рангирани као други фактор по важности приликом избора локације. Реално је претпоставити да је то један од битних разлога зашто нису инвестирали у Србију.

Инвеститор најчешће прво тражи макролокацију, односно регију или земљу, а потом микролокацију, односно подручје и место које је погодно за инвестирање. Према истом истраживању, најважнији фактори приликом одлучивања о избору општине су: расположивост квалитетних кадрова; трошкови радне снаге; географски положај општине; саобраћајна инфраструктура; расположивост сировина, полупроизвода и добављача.

На основу резултата презентираних емпиријских истраживања, посебно ранга првих пет фактора које инвеститори сматрају најважнијим код доношења одлуке о избору макролокације за инвестирање, може се закључити да се најважнијим сматрају тржишни фактори (величина локалног тржишта, његов раст и приступ другим међународним/регионалним тржиштима), расположивост квалитетних кадрова, законски оквир који регулише инвестиције и пословање, политичка стабилност и однос политике према привреди, те трошкови радне снаге.

Као резултат оцењивања земаља које се налазе у ужем избору, ствара се намера о инвестирању у једну од њих - ону која се сматра најатрактивнијом. Међутим, та намера не мора да прерасте у одлуку о инвестирању због негативног става одређене особе према конкретној земљи. Што су интензитет негативног става према преферираној локацији и кредибилитет особе која изражава такав став већи, то ће особа која доноси одлуку бити

склонија да прилагоди намеру инвестирања у складу са тим. Други фактор који може да утиче на то да намера не прерасте у одлуку о инвестирању, је настанак неке напредвиђене ситуације. Под утицајем неког перципираног ризика, купац може да промени одлуку, одгоди њену реализацију или чак да одустане од одлуке. Стога меркетери морају разумети који фактори код купца стварају осећај несигурности, како би пружили оне информације које могу утицати на смањивање нивоа перципираног ризика.¹⁷¹

Процес одлучивања о покретању бизниса на одређеној локацији није само рационалан, већ и "личне користи и емоционална приврженост могу имати значајну улогу"¹⁷². Потребно је креирати не само рационалне, већ и трајније - емоционалне преференције инвеститора. Код избора локације за инвестирање информациона основа мултинационалних компанија је далеко од савршене, те процес доношења одлуке може бити субјективан и пристрасан. Узимајући у обзир да постоји одређена информациона асиметрија, инвеститори у потрази за правом локацијом, у типичном случају, разматрају оне земље:¹⁷³

- У које су инвестирали раније;
- У које су инвестирали њихови конкуренти;
- У којима се налазе њихови велики купци или добављачи;
- Које се налазе на ранг листама атрактивних земаља;
- О којима су прочитали позитивне извештаје у пословним публикацијама или су чули о њима у медијима;
- Које су већ посетили кроз службена путовања, или су тамо ишли на одмор;
- Из којих воде порекло.

Након почетка пословања на одређеној локацији инвеститор формира ставове везане за испуњење његових очекивања и оног што му је обећано. Ови ставови су у значајној мери условљени и његовом претходном информисаношћу о томе шта може реално очекивати у различитим фазама реализације пројекта. Степен сатисфакције предодредиће и његово будуће понашање, како у погледу доношења инвестиционих одлука, тако и у погледу препорука потенцијалним инвеститорима. Задовољни инвеститори ће у већем степену постати и лојални. Држава домаћин у том случају може, између осталог, рачунати и са завидним нивоом позитивне усмене пропаганде инвеститора, што је посебно значајно уколико имамо у виду да се уобичајено највише верује информацијама добијеним на основу личних искустава.

¹⁷¹ Kotler, P., Haider, D., Irving, R., *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York, 1993, pp. 55-56.

¹⁷² Исто, стр. 61.

¹⁷³ Loewendahl, H., *Best practices in investment promotion and retention: Results of a 2009 FT survey*, цит. у: Ракита, Б., Шипрагић, М., *Маркетинг локације у функцији привлачења ресурса*, часопис "Маркетинг", број 4, СеМа и Економски факултет, Београд, 2010, стр. 220.

4. ПЕРСПЕКТИВЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТОКОВА СДИ НА ГЛОБАЛНОМ НИВОУ

4.1. Раст значаја СДИ у међународном пословању

Значај и улога СДИ је појачана са јачањем трендова либерализације у међународним трговинским токовима. Како СДИ често захтевају значајне вредности капитала и одговарајућу способност фирме да апсорбује ризик, "највидљивији играчи" у овој области су велике мултинационалне корпорације. Пракса је, међутим, показала да ранија претпоставка како су СДИ резервисане само за ове компаније, више не важи. Данас се у све већем степену овакви ангажмани везују и за фирме мање величине, будући да су се инвестициони токови мултиплицирали и као резултат појаве нових и бројних учесника из новоиндустријализованих економија, који се у светску конкурентску борбу укључују путем снажне интернационализације својих активности. СДИ су допринеле релативизовању граница између националних економија, али су пресудно деловале и на

усмеравање економског развоја појединих земаља и њихово интегрисање у шири економски простор који нуди светска економија. На путу ка глобализацији светске економије директне инвестиције у иностранству имале су вишедимензионалан утицај, због њиховог кумулативног дејства на подизање укупног нивоа међународне размене, њене садржајности и степена повезаности субјеката на међународном тржишту. Преглед главних детерминанти, односно разлога за раст страних директних инвестиција, дат је у табели 23. Институционалним регулисањем токова директних инвестиција у иностранству на међународном и глобалном нивоу, Светска трговинска организација (СТО) је дала битан допринос њиховој либерализацији. Најбитнији аспект мисије СТО и јесте усмерен ка афирмацији значаја слободних токова роба, услуга и капитала у светским размерама. Посебан импулс у овом погледу је представљала потреба за либерализацијом промета услуга, чији значајнији међународни и глобални развој није био могућ без директних инвестиција у иностранству. У истом смеру делују и мултилатерални споразуми који регулишу подручје директних инвестиција. На бази смерница таквих споразума насталих како на глобалном нивоу, под окриљем СТО, тако и на нивоу регионалних економских и тржишних интеграција, ефикасније се воде интересни преговори између компанија-инвеститора и влада земаља домаћина.

Историјски развој страних улагања можемо разврстати у 4 фазе развоја.¹⁷⁴ Прва фаза обухвата период до Првог светског рата, друга период између два светска рата, трећа период од Другог светског рата до осамдесетих година прошлог века и четврта фаза, период од осамдесетих година прошлог века до данас.

Прва фаза. У периоду до почетка Првог светског рата, у међународним економским односима, па и у извозу капитала, доминирале су три високоразвијене земље и колонијалне силе: Велика Британија, Француска и Немачка. Извезени капитал из ове три земље чинио је чак 3/4 дугорочног капитала уложеног у иностранству. Вредност међународних улагања високоразвијених земаља удвостручавана је сваких 12 година и то највећим делом из реинвестиране добити од већ уложеног капитала у иностранству. За овај период је карактеристично да нису постојала девизна ограничења, а национални прописи су били једноставни и недискриминаторски. Владе појединих земаља давале су гаранције на портфолио улагања у јавне службе и јавни превоз. Портфолио улагања су имала већу улогу од директних улагања, јер су зајмови, расписивани на међународним тржиштима капитала, привлачили већину слободног капитала.

Табела 23. Главне детерминанте страних директних инвестиција

А. Маркетинг фактори:

1. Величина тржишта;
2. Раст тржишта;
3. Жеља за очувањем тржишног учешћа;
4. Жеља за унапређењем извоза матичног предузећа;
5. Потреба да се одржи близак контакт са потрошачима;
6. Незадовољство са постојећим тржишним аранжманима;
7. Извозна основа.

¹⁷⁴ Превишић, Ј., Озретић-Дошен, Ђ., *Међународни маркетинг*, Масмедиа, Загреб, 1999, стр. 405.

Б. Трговинска ограничења:

1. Трговинске баријере;
2. Преференција локалних производа од стране локалних потрошача.

В. Трошковни фактори:

1. Жеља да се буде близу извора снабдевања;
2. Приступ радној снази;
3. Приступ сировинама;
4. Приступ капиталу/технологији;
5. Нижи трошкови рада;
6. Нижи остали трошкови производње;
7. Нижи транспортни трошкови;
8. Финансијски (и други) подстицаји владе;
9. Повољнији ниво трошкова.

Г. Инвестициона клима:

1. Генерални став према директним инвестицијама;
2. Политичка стабилност;
3. Ограничење над власништвом;
4. Регулатива девизног курса;
5. Стабилност иностране размене;
6. Структура пореза;
7. Добро познавање земље.

Д. Генерално:

1. Очекивање вишег профита.

Извор: Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, Thomson Learning, Mason, 2002, p. 492.

Друга фаза. Упркос дефицита платног биланса присутног код већине земаља, након Првог светског рата настављено је ратом прекинуто кретање међународног капитала. Поремећаји у међународним економским односима довели су до економске кризе, чије су битне последице биле: напуштање конвертибилности, увођење девизних ограничења и скоро потпуни прекид међународног кретања капитала. Од 1920. до 1930. године, портфолио улагања су представљала најважнији облик дугорочног кретања капитала у већини земаља у свету (изузетак су Белгија, Холандија и Швајцарска у којима су доминирала директна улагања). Након Велике економске кризе прекинута су улагања у облику портфолиа, за разлику од директних улагања која су вршена и даље, највише услед могућности реинвестирања добити.

Трећа фаза. Након Другог светског рата стварају се различите међународне финансијске институције, преко којих се врши финансирање развојних програма појединих земаља. Повећава се улога јавног капитала, који педесетих година постаје доминантан у односу на приватни капитал. Ова доминација траје све до 1975. године, када је вредност приватног капитала постала већа од вредности јавног капитала за 1/3. Директна улагања су била најважнији облик кретања приватног капитала у земље у развоју. Највећи извозник капитала постају САД. Међутим, услед прихваћене концепције развоја земаља у развоју која је заснована на задуживању, у последњој деценији ове фазе

(1970-1980. године), портфолио улагања нагло расту и постају важнија него директна улагања.

Четврта фаза. Обилно коришћење зајмова, довело је највећи број земаља у развоју и тадашњих социјалистичких земаља у изузетно тежак положај. "Дужничка криза" постаје главни проблем у међународним економским односима. Услед тога је настала изузетно повољна ситуација за директна улагања. Значајан подстицај је настао и са пропашћу концепције развоја засноване на задуживању и сломом социјалистичких режима у средњевропским и источноевропским земљама. Директна улагања добијају нових замаха и поново постају доминантан облик међународног кретања капитала. Највећи део директних улагања у свету, у периоду 1982-1994. године, уложен је у америчка предузећа (више од 500 милијарди долара). Ова предузећа су и највећи светски инвеститор (улагања америчких предузећа ван САД износе 610 милијарди долара). То значи да је учешће америчких предузећа, било као давалаца или прималаца директних улагања, преко 40% у односу на сва директна улагања у свету. Земље у развоју повећале су прилив директних улагања са 19 милијарди долара у 1982. години, на 84 милијарде долара у 1994. години. У транзиционим земљама средње и источне Европе (бившим социјалистичким земљама), вредност директних страних улагања је почетком 1995. године била 22 милијарде долара (што је приближно исти износ као у само једној латиноамеричкој земљи, Аргентини), од чега је 69% било уложено у само три земље: Чешку, Мађарску и Пољску.¹⁷⁵

У периоду 1980-2009. године забележен је интензиван раст СДИ на глобалном нивоу. Прилив страних директних инвестиција, глобално и по групама економија, приказан је на Слици 8. Посебно изражен раст обима директних страних инвестиција у 1990-им годинама, може се објаснити утицајем цикличног развоја, политиком влада, развојем међународне трговине и стратегијама корпорација.¹⁷⁶ Повољна циклична ситуација у другој половини 1980-их омогућила је многим компанијама довољно финансијских ресурса и добре изгледе за остварење приноса од директних страних улагања. У овом периоду доминира општи позитиван став националних влада према приватном сектору, међународној трговини и страним директним инвестицијама. На развој међународне трговине посебно је утицала њена либерализација и либерализација директних инвестиција, јачање регионалних интеграција и раст трговине између главних трговинских блокова (посебно у оквиру тријаде САД-Јапан-Европска унија). Оријентација корпоративних активности и стратегија је доминантно интернационална. Заступљена су сва три кључна облика интернационализације: извоз, посредна интернационализација и директне инвестиције.¹⁷⁷

Наведена развојна тенденција је осетније прекинута у два наврата - инвестициони приливи значајније падају од 2000. до 2003. године и након 2007. године (слика 34). Током периода 2003-2007. године, СДИ токови следе тренд раста који је подстакнут стабилним светским економским растом, текућом либерализацијом инвестиционих режима и

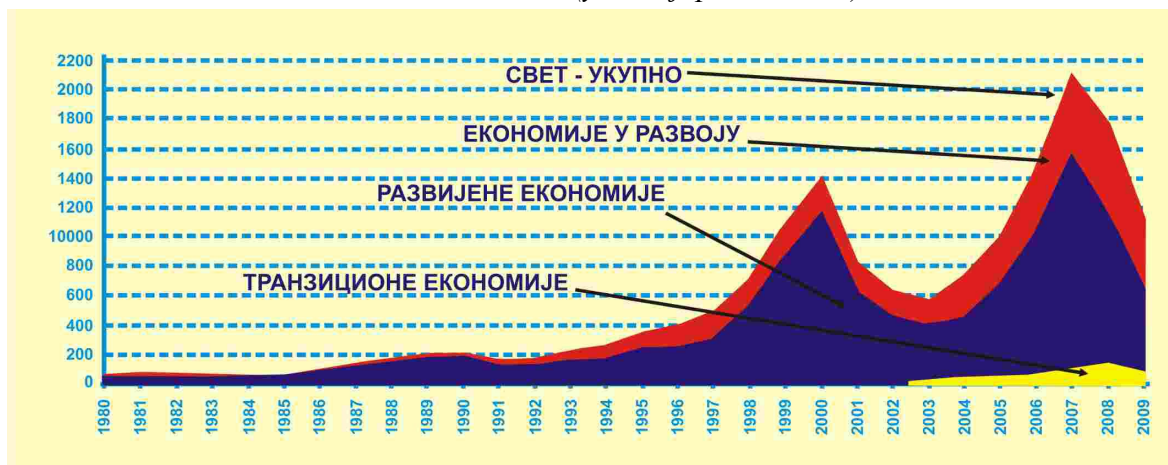
¹⁷⁵ Исто, стр. 406-407.

¹⁷⁶ Јерма, С., Rhoen, А., *International Trade: A Business Perspective*, The Dutch Open university, Longman, London and New York, 1996, p. 45.

¹⁷⁷ Ђорђевић, М., оп. цит., стр. 101-103.

великим размерама реализације стратегије интернационализације путем СДИ, од стране све већег броја транснационалних корпорација. То је довело до рекордног нивоа СДИ токова у 2007. години, са приливима од преко два билиона USD.¹⁷⁸ Светска финансијска криза и погоршавање пословне климе почело да је оставља прве негативне знаке на инвестиционе програме, укључујући и СДИ, већ почетком 2008. године.

Слика 34. Прилив страних директних инвестиција, глобално и по групама економија, 1980-2009. године (у милијардама USD)



Извор: http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 28.03.2011.

Пад глобалних СДИ у 2008. и 2009. години је резултат утицаја два главна фактора који утичу на домаће, као и међународне инвестиције: Прво, способност предузећа да инвестирају је смањена услед отежаног приступа финансијским средствима, како интерно, због пада добити, тако и споља, због мање доступности средстава и већих трошкова финансирања. Друго, склоност ка инвестирању је смањена негативним економским перспективама, посебно у развијеним земљама које су највише погођене најтежом рецесијом у послератној ери. Утицај оба фактора погоршава чињеница да је од почетка 2009. године веома висок ниво перцепције ризика водећих компанија, који доводи до њихове тежње да интензивно смање своје трошкове и инвестиционе програме, како би постале отпорније на даље погоршање свог пословног окружења. Сва три главна типа СДИ (тржишно вођене, ефикасношћу вођене и ресурсима вођене) ће бити под утицајем ових фактора, мада са различитом снагом њиховог деловања и последицама на локационе обрасце.¹⁷⁹ Глобалне стране директне инвестиције су имале скроман, али неуједначен опоравак у првој половини 2010. године. То може бити основна за опрезни оптимизам у погледу опоравка СДИ у кратком року и потпуног опоравка у дужем року. Превазилажење баријера за привлачење директних страних инвестиција, остаје и даље важан изазов за транзиционе и економије у развоју.

4.2. Токови СДИ

¹⁷⁸ http://www.unctad.org/en/docs/tdstat35_en.pdf, 26.03.20011.

¹⁷⁹ http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20093_en.pdf, 28.03.2011.

За тренутну инвестициону политику на глобалном нивоу може се генерално констатовати да је карактерише даља либерализација и олакшавање токова страних инвестиција. Истовремено, напори да се регулишу стране инвестиције у циљу унапређења циљева јавне политике (нпр. заштите животне средине, ублажавања сиромаштва, решавања питања националне безбедности) су интензивирани. Дихотомија трендова инвестиционе политике је у настајању - појављује се, развија. Одликују је симултано померање ка даљој либерализацији инвестиција и промоцији, с једне стране и активности усмерене ка повећању регулације инвестиција, са друге. Економски стимулативни пакети и државна помоћ имају утицај на стране инвестиције, са не значајним инвестиционим протекционизмом примећеним до сада. Ова дихотомија у политикама и политичкој вољи да се изврши ребаланс одговарајућих права и обавеза државе и инвеститора постају очигледни како на домаћим, тако и на међународним политичким нивоима, са постепеним померањем тежишта ка јачању улоге државе. Мрежа међународних инвестиционих споразума је додатно проширена, а покушаји да се обезбеди равнотежа и кохерентност у овим споразумима су у току. Универзум међународних инвестиционих споразума обухвата преко 5.900 споразума потписаних у овом тренутку (у просеку четири споразума недељно је потписано у 2009. години).¹⁸⁰ Креатори инвестиционе политике на нивоу држава покушавају да презентују блиску интеркацију између инвестиционе политике и других политика, укључујући и оне које се односе на шире економске и социјалне проблеме.

Приливи и одливи страних директних инвестиција, глобално и по групама земаља, у периоду 2000-2009. године, приказани су у табели 24.¹⁸¹ Приливи СДИ у свету, у 2009. години, смањени су у односу на приливе из 2000. године за 20,50 %. За разлику од глобалног тренда, економије у развоју су повећале приливе у посматраном периоду за 86,52%, а транзиционе економије за чак 9,96 пута. У истом периоду, приливи СДИ у развијеним економијама су смањени за 50,27%. Као резултат, у 2009. години земље у развоју и транзицији чине скоро половину глобалних СДИ прилива.

Табела 24. Прилив и одлив страних директних инвестиција у периоду 2000-2009. године, глобално и по групама земаља

- по текућим ценама и текућим девизним курсевима, у милионима USD -

¹⁸⁰ http://www.unctad.org/en/docs/wir2010overview_en.pdf, 02.04.2011.

¹⁸¹ Главне групације земаља које се користе у статистици и извештајима UNCTAD-а усклађене су са статистиком УН (осим ако није другачије назначено). То су: **Развијене земље:** земље чланице OECD-а (осим следећих: Чиле, Мексико, Република Кореја и Турска), плус нове државе чланице Европске уније које нису чланице OECD-а (Бугарска, Кипар, Летонија, Литванија, Малта и Румунија), као и Андора, Израел, Лихтенштајн, Монако и Сан Марино. **Економије у транзицији:** земље југоисточне Европе (Албанија, Босна и Херцеговина, БЈР Македонија, Србија, Хрватска, Црна Гора) и Заједнице независних држава (Азербејџан, Белорусија, Грузија, Јерменија, Казахстан, Киргистан, Молдавија, Русија, Таџикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украјина.). **Економије у развоју:** генерално, све економије које нису наведене.

П Р И Л И В И										
	2000.	20001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Свет	1.401.466	825.280	628.114	565.739	732.397	985.796	1.459.133	2.099.973	1.770.873	1.114.189
Економије у развоју	256.465	214.696	176.063	183.912	291.919	330.130	434.366	564.930	630.013	478.349
Транзиционе економије	7.025	9.514	11.273	19.910	30.411	31.101	54.669	90.968	122.588	69.948
Развијене економије	1.137.976	601.070	440.778	361.917	410.067	624.565	970.098	1.444.075	1.018.273	565.892
О Д Л И В И										
	2000.	20001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Свет	1.232.888	753.077	537.095	565.732	920.253	893.093	1.410.574	2.267.547	1.928.799	1.100.993
Економије у развоју	134.966	82.903	49.670	45.470	120.423	127.140	228.691	292.147	296.286	229.159
Транзиционе економије	3.195	2.742	4.654	10.667	14.168	14.304	23.778	51.505	60.614	51.170
Развијене економије	1.094.727	667.431	482.772	509.596	785.662	751.649	1.158.105	1.923.895	1.571.899	820.665

Извор: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>, 29.03.2011.

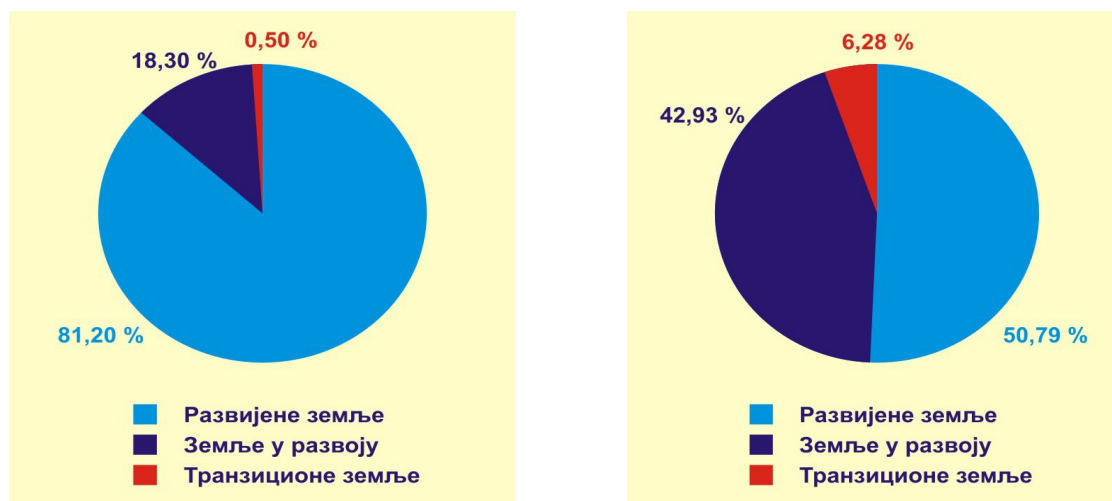
Учешће земаља у развоју у укупним приливима СДИ порасло је са 18,30% у 2000. години, на 42,93% у 2009. години. Земље у транзицији су, такође, повећале своје учешће у истом периоду са 0,50% на 6,28%, док се учешће развијених земаља битно смањило - са 81,20% у 2000. години на 50,79% у 2009. години. Док део овог повећања може бити привременог карактера, углавном одражава дугорочне промене активности транснационалних компанија (слика 35 и 36).

Приливи СДИ су пали у 2009. години, у све три велике групације земаља: развијеним, земљама у развоју и транзицији. Овај глобалан пад је одраз слабих економских перформанси у многим деловима света, као и смањених финансијских могућности транснационалних компанија. Након њиховог опадања у 2008. години, уговорени СДИ приливи у развијеним земљама су забележили пад за додатних 44% у 2009. години. Опадање профита је резултирало нижим реинвестираним зарадама и интра-компанијским зајмовима, мереним СДИ приливима у овим земљама. У исто време, настављено је умањење прекограничних мерџера и аквизиција. Економије у развоју и транзицији, које су се показале као релативно имуне на глобална превирања у 2008. години, нису биле поштеђене у 2009. години, али су мање угрожене од развијених земаља. После вишегодишњег непрекидног раста СДИ токова у земљама у развоју, они су опали за 24% у 2009. години. Очекује се да опоравак прилива СДИ у 2010 години, иако скроман, буде јачи у земљама у развоју него у развијеним земљама. Као резултат промена у приливу страних инвестиција у привредама земаља у развоју и транзицији, очекује се њихов убрзан развој. Ова промена је већ очигледна током 2007-2009. године због раста ових економија и реформи, као и њихове све веће отворености за СДИ и међународну продукцију (WIR91).¹⁸²

Слика 35. Учешће појединих група земаља у укупним приливима СДИ у свету, 2000. год.

Слика 36. Учешће појединих група земаља у укупним приливима СДИ у свету, 2009. год.

¹⁸² UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon economy* (http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011).

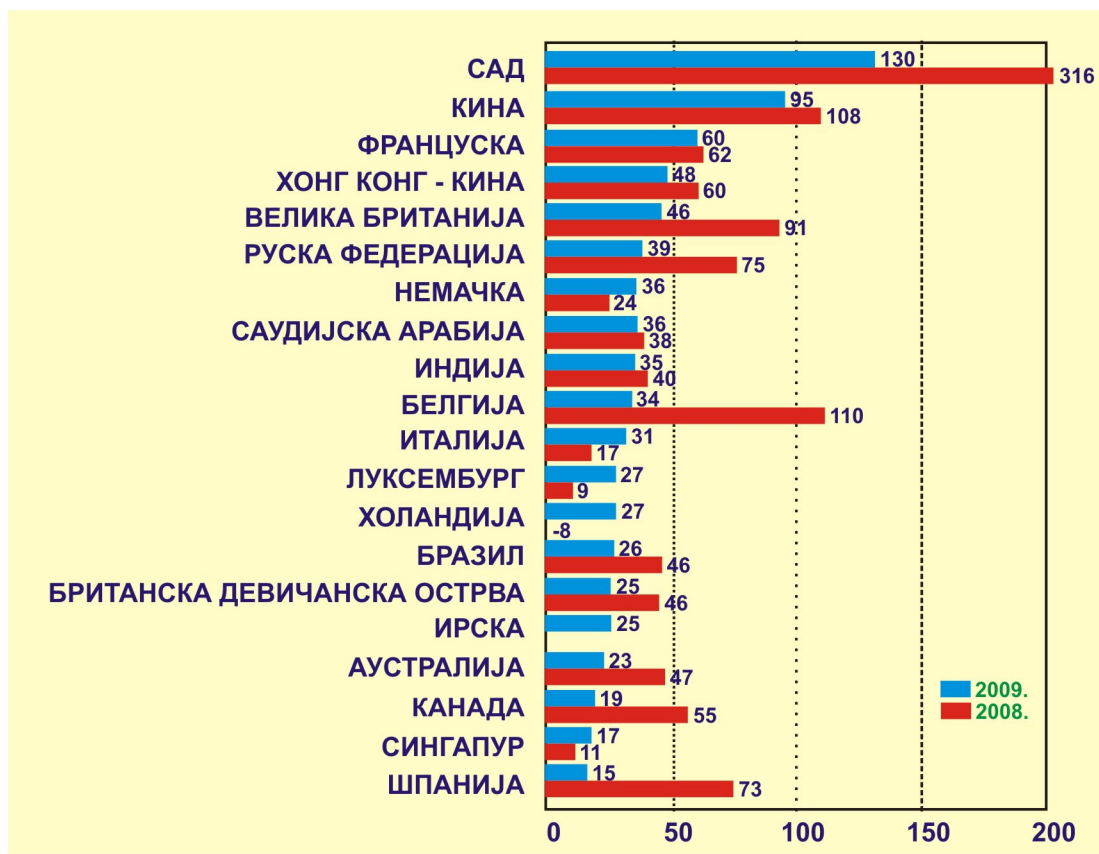


Izvor: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>, 29.03.2011.

И глобални ранг највећих прималаца СДИ потврђује све већи значај земаља у развоју и транзиционих земаља (слика 37). Три земље у развоју и транзицији су се сврстале у шест највећих прималаца страних инвестиција у свету у 2009. години, а Кина је била друга најпопуларнија дестинација. САД су задржале позицију највеће земље домаћина у 2009. години. Земље у развоју и транзицији привлаче више гринфилд инвестиција од развијених земаља у 2008. и 2009. години. Иако је већина прекограничних мерцера и аквизиција и даље у развијеним регионима, релативни удео таквих трансакција у земљама у развоју и транзицији је у порасту. У *UNCTAD-овом* истраживању *World Investment Prospects Survey 2010–2012* такође се потврђује да интересовање за развијене земље као СДИ дестинације у поређењу са другим регионима опада у протеклих неколико година и вероватно ће се то наставити у блиској будућности. Прилив СДИ у земље "пореског раја" је у паду у 2009. години, уз примену виших стандарда транспарентности.¹⁸³

Слика 37. Глобални СДИ приливи, топ 20 економија прималаца СДИ, 2008-2009. године (у милијардама USD)

¹⁸³ Исто.



Извор: http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011.

Када посматрамо трендове одлива СДИ у свету у посматраном периоду (Табела 24), можемо приметити значајно мању стопу смањења (10,70%) у односу на стопу смањења прилива (20,50 %). Економије у развоју су повећале одливе у посматраном периоду за 69,79%, а транзиционе економије преко 16 пута. Одливи у развијеним економијама су смањени за 25,03%, што је око половине стопе смањења прилива. Као резултат, промене у структури одлива су мање изражене него када су у питању приливи. Учешће земаља у развоју у укупним одливима СДИ порасло је са 10,95% у 2000. години на 20,81% у 2009. години. Земље у транзицији су, такође, повећале своје учешће у истом периоду са 0,26% на 4,65%, док се учешће развијених земаља смањило са 88,79% на 74,54%. Поред тенденције повећања учешћа земаља у развоју и земаља у транзицији у укупним одливима СДИ, приметно је и све интензивније инвестирање развијених земаља у ове две групе економија. Развијене земље су и даље највећи извор СДИ одлива, чији одливи у великој мери превазилазе приливе.

Глобални одливи СДИ су у 2009. пали за 43%, до нивоа 1.101. милијарди *USD* и они су огледало тренда у приливима. Глобална економска и финансијска криза је наставила да отежава одливе СДИ из развијених земаља, другу годину за редом. Поред тога, почела је да утиче на одливе из транзиционих и економија у развоју. Ова контракција рефлектује пад профита, појачавање финансијских притисака на матичне фирме и реканалисање дивиденди и зајмова од филијала у иностранству ка седиштима транснационалних компанија. Ипак, почетком 2010. године, подаци указују на скроман опоравак. Глобални СДИ одливи су порасли за око 20% у првом кварталу 2010. године, у

поређењу са истим периодом 2009. године. Око половина земаља, укључујући неке од главних инвеститора као што су САД, Немачка и Шведска, забележила је раст СДИ одлива у првом кварталу 2010. године, одражавајући јачи економски раст, побољшање профита за транснационалне компаније, као и предвидљивију пословну климу. Међутим, овај тренд може лако бити прекинут.

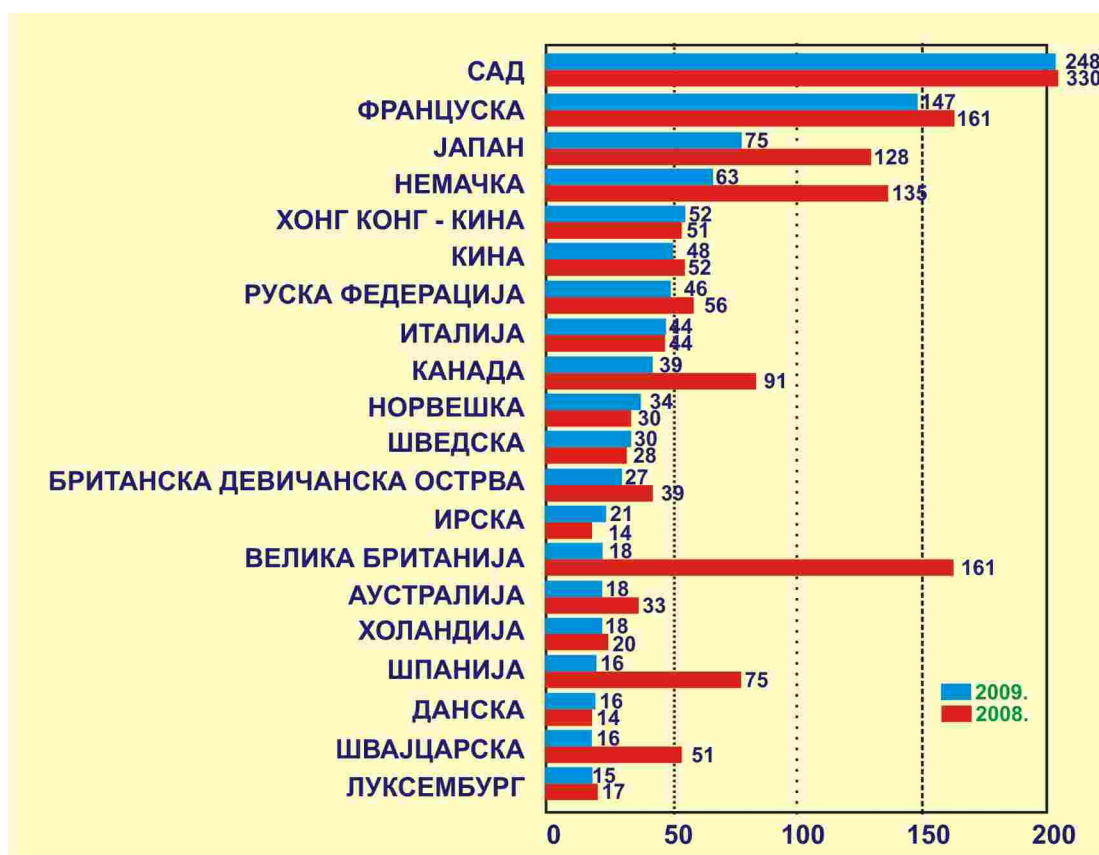
Пад СДИ одлива из развијених земаља широко је распрострањен у 2009. години (са само неколико изузетака, као што су Данска, Ирска, Норвешка и Шведска). СДИ одливи из САД су пали снажно у компоненти акцијског капитала, због значајног дезинвестирања филијала америчких фирми у земљама Европске уније. Одливи из Велике Британије су опали за 89% у 2009. години. У еврозони СДИ одливи су пали на 325 милијарди *USD* - нижи су од нивоа 2005. године. У јапанским ТНК се очекује наставак опадајућег тренда и у 2010. години. Одливи из земаља у развоју износили су 229 милијарди *USD* у 2009. години, што је пад од 23% у односу на претходну годину и што је означило крај петогодишњег тренда раста. Ипак, ова контракција је мања него у развијеним земљама. Као резултат тога, економије у развоју и транзицији јачају њихову глобалну позицију као настајућих извора СДИ, повећавајући њихов удео до 25% у поређењу са 19 % у 2008. години. Ово потврђује тренд који је претходио кризи. Земље у развоју и транзицији бележе економски раст, расту њихове ТНК, а растући притисак конкуренције на домаћем тржишту подржава експанзију њихових страних инвестиција. Ако додамо неравномеран регионални утицај недавне глобалне кризе на одливе страних инвестиција, ово је појачало притисак у смеру достизања рекордно високог нивоа учешћа ових економија у глобалним одливима. Поред Британских Девичанских острва која су једина економија "пореског раја", три економије (Кина, Хонг Конг (Кина) и Руска Федерација) су међу 20 највећих инвеститора у свету. ТНК Кине и Русије, као и Индије и Бразила (такозване БРИК економије), постали су динамични инвеститори. Одливи из земаља и развоју и транзицији, међутим и даље су знатно испод њиховог учешћа у СДИ приливима.¹⁸⁴

Од 20 земаља највећих инвеститора у 2008. и 2009. години (слика 38.), чак 15 су и на листи највећих прималаца СДИ. Јапан, Норвешка, Шведска, Данска и Швајцарска су највећи инвеститори који нису на листи највећих прималаца СДИ. Саудијска Арабија, Индија, Белгија, Бразил и Сингапур су на листи 20 највећих прималаца СДИ, али се не налазе међу 20 највећих инвеститора.

Све компоненте СДИ - учешћа у капиталу, други токови капитала (углавном интракомпанијски зајмови) и реинвестирана добит, опали су у 2009. години. Почетком 2010. бележи се њихов опоравак, али веома спор. Низак ниво прекограничних мерџера и аквизиција, као и мањи профит страних филијала, имали су тешке ефекте на учешћа у капиталу и реинвестирану добит. Унапређење корпоративног профита, међутим, подржало је скроман опоравак реинвестиране добити у другој половини 2009. године.

Слика 38. Глобални СДИ одливи, топ 20 економија из којих потичу СДИ, 2008-2009. године (у милијардама USD)

¹⁸⁴ Исто.



Извор: http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011.

Пад у прекограничним аквизицијама и мерџерима је имао доминантан утицај на пад СДИ у 2009. години. У односу на 2008. годину, број уговорених аквизиција и мерџера је мањи за 34% у односу на 15% смањен број гринфилд пројеката (слика 39). Аквизиције и мерџери су обично осетљивији на финансијске услове од гринфилд пројеката. То је зато што превирања на берзама замагљују ценовне сигнале на које се они ослањају и због тога што је инвестициони циклус обично краћи, него код гринфилд инвестиција. Глобалном кризом ограничена средства на располагању за стране инвестиције, смањила су број аквизиција. Депресиран ниво цена акција смањило је вредности трансакција, што је, заједно са глобалним реструктурирањем, направило могућности за транснационалне компаније које су и даље имале приступ изворима финансирања. И поред тога што прилив директних страних улагања кроз оба модалитета уласка показује знаке опоравка у 2010. години, аквизиције и мерџери се опорављају брже.¹⁸⁵

Када посматрамо структуру СДИ по секторима привреде, у периоду 2007-2009. године, од 1.980 милијарди *USD* колика је укупна вредност мерџера и аквизиција, највећи део је инвестиран у услужни сектор - 1.029 милијарди *USD* или 51,97%. У примарни сектор је инвестирано 212 милијарди *USD* (10,71%), а у производни сектор 739 милијарди *USD* (37,32%). Након раста броја гринфилд пројеката у 2008. у односу на претходну годину за 32,24%, њихов број је, као што је наведено, опао у 2009. години за 14,99%. Привредне гране у којима је регистровано преко 1.000 гринфилд пројеката у 2009.

¹⁸⁵ Исто.

години су: Пословне активности (2.927 пројеката), Финансијске услуге (1.267 пројеката) и Саобраћај, складиштење и комуникације (1.133 пројекта).¹⁸⁶

Слика 39. Број гринфилд пројеката и међународних мерџера и аквизиција у периоду 2007-2009. године



Извор: http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011.

Упркос утицају на токове СДИ, глобална криза није зауставила раст интернационализације производње. Смањење продаје и додате вредности страних филијала транснационалних корпорација у 2008. и 2009. години, било је мање од контракције светске привреде. Као резултат, учешће страних филијала у глобалном бруто домаћем производу достигло је историјски рекорд од 11%. Запосленост у страним филијалама ТНК повећана је незнатно у 2009. години, на 80 милиона радника. Успон земаља у развоју и транзицији је очигледан у међународним обрасцима производње. Ове економије су сада домаћини страним филијалама у којима већином ради домаћа радна снага. Поред тога, ТНК из ових земаља су чиниле 28% од 82.000 ТНК у свету 2008. године, за два процентна поена више него 2006. године. Поређење са учешћем мањим од 10% у 1992. години, одражава њихов растући значај и по овом основу. Средства страних филијала су порасла 7,5% углавном захваљујући расту стока улазних СДИ, који је порастао за 15% у 2009. години, достигавши 18 милијарди *USD*. Повећање СДИ стока је настало због значајног опоравка глобалних тржишта капитала, као и наставка прилива СДИ, који је остао позитиван и поред тога што се повећава много споријим темпом него раније.¹⁸⁷

4.3. Перспективе СДИ у наредном периоду

¹⁸⁶ Обрачун аутора на бази података преузетих из: *World Investment Report 2010*, оп.цит.

¹⁸⁷ Према: *World Investment Report 2010*, оп. цит.

Глобална економска и финансијска криза имала је снажан негативан утицај на међународне инвестиционе планове транснационалних компанија. Међутим, ТНК очекују прогресивно опоравак СДИ са почетком 2010. и полако узимање маха у 2011. години. То се објашњава наставком повољних трендова, као што је раст интернационализације ТНК, од ког се очекује да ће покренути нови талас међународних инвестиционих пројеката, када ефекти кризе почну да губе на значају. Опадање СДИ изазива забринутост посебно у земљама које се у развоју ослањају на међународне инвестиције за финансирање домаћег раста и стварање нових радних места. За земље у развоју и транзицији за које су СДИ важан извор спољног финансирања, велики изазов је да се побољша њихово локално пословно окружење, како би се повећала атрактивност за транснационалне компаније.¹⁸⁸ У исто време, међутим, за поједине земље из ове две групе које имају финансијске и индустријске могућности да инвестирају у иностранству, криза такође може бити велика прилика да се ојача утицај у глобалној економији, кроз повећање присуства њихових компанија у иностранству.

Очекује се да опоравак СДИ током наредних година, потврди глобалне трендове који су претходили кризи:

- Учешће производног сектора ће највероватније наставити да опада, тако да ће у услужном и примарном сектору бити понуђено више атрактивних могућности за СДИ;
- Очекује се да привреде у развоју и транзицији апсорбују и генеришу све више глобалних СДИ. Азија је најатрактивнији регион за СДИ, док се релативно слабији инвестициони опоравак очекује у Европи и Африци. Француска, Немачка, Велика Британија и САД ће остати главни извори СДИ, али и земље "нови инвеститори" као што су Кина, Индија и Руска Федерација ће бити све значајнији извор.

UNCTAD-ове процене говоре да ће се СДИ токови полако опоравити на око 1,1 - 1,3 билиона *USD* (по основном сценарију на преко 1,2 билиона *USD*) у 2010. години, пре него што узму маха и достигну 1,3 - 1,5 билиона *USD* (1,4 билиона *USD* по основном сценарију) у 2011. години (слика 40). У 2012. години би стране инвестиције повратиле свој ниво из 2008. године, са процењеним токовима у оквиру 1,6 - 2 билиона *USD* (1,8 билиона *USD* по основном сценарију).¹⁸⁹ Ове пројекције су подржане од стране охрабрујућих макроекономских, корпоративних и политичких погледа на развојне трендове у свету. У складу су са најновијим макроекономским прогнозама ММФ-а (ММФ, 2010) и са гледиштима неколико других међународних организација и истраживачких института.¹⁹⁰ Посебно је значајно што ТНК изражавају обновљени оптимизам у вези

¹⁸⁸ UNCTAD, *World Investment Prospects Survey 2009-2011* (http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf, 07.04.2011).

¹⁸⁹ UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon economy* (http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011.).

¹⁹⁰ UNCTAD, *World Investment prospects Survey 2010-2012* (http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20104_en.pdf, 09.04.2011.).

глобалног СДИ окружења, посебно од 2011. надаље. Сви ови фактори указују на повећање СДИ у наредних неколико година, иако значајни ризици и неизвесност и даље постоје.

Могу се издвојити четири групе кључних фактора који ће утицати на будућност СДИ токова.

Макроекономски фактори. Недавне прогнозе указују да је глобална економија изашла из рецесије и вратила се расту, иако је пут до опоравка још увек несигуран. Очекује се да ће светска економија као целина порастати за 3% у 2010. години, после 2% контракције у 2009. години. Дугорочни изгледи за опоравак су и бољи и поред тога што ће брзина и размере опоравка варирати између региона и земаља. Динамичнији економски раст ће олакшати доступност инвестиционог капитала и раст тржишта у иностранству, који ће утицати и на СДИ перспективе.

Слика 40. Глобални СДИ токови 2002-2009. године и пројекције за 2010-2012. годину (у милијардама USD)



Извор: UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon economy* (http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011.)

Фактори на нивоу фирме. Годишњи профит ТНК је 2009. године био мањи него у 2008. години. Ипак, скроман економски опоравак у другој половини 2009-те, побољшана тражња у више индустрија и успешно смањење трошкова, имају за последицу побољшану корпоративну добит од средине 2009. године. Као резултат тога, профити 500 највећих компанија САД и 600 топ европских компанија требало би да се повећају за једну трећину у 2010. години. Очекује се значајан раст и јапанских компанија чије се акције котирају на берзи. Истовремено ликвидност ТНК је побољшана, због опорављања добити и резерви кумулираних на бази депресивног инвестирања. Ако овоме додамо побољшање перформанси на берзама у 2009. години, то ће повећати средства на располагању за инвестирање и највероватније довести до повећања вредности прекограничних мерџера и аквизиција.

Политички фактори. У циљу заустављања силазних СДИ трендова и формулисања адекватног одговора на конкуренцију за инвестиционе пројекте, већина земаља је додатно либерализовала своје инвестиционе режиме и очекује се да ће наставити са тиме, што би требало да подстакне СДИ. Међутим, оживљавање циљне државне интервенције могло би да одврати инвеститоре у појединим случајевима. Поред инвестиционе политике, очекује се да ће и владини пакети помоћи значајно утицати на страна улагања. Са једне стране, поједине ТНК се и даље боре са дејством економске кризе и крај владине помоћи би могао да наруши њихову способност да инвестирају у иностранству. Са друге стране, приватизација је спасила многа предузећа у земљама у транзицији и створила могућности за инвестирање, укључујући и за стране ТНК. У овом контексту ризик инвестиционог протекционизма не може се искључити, захтевајући наставак опреза и када је у питању предвиђање перспективе СДИ у наредном периоду.

Ризици и неизвесности. Сценарио опоравка СДИ представљен на Слици 40. остаје праћен значајним степеном неизвесности. Прво, стабилност глобалног финансијског система, иако унапређена, још није осигурана. Здравље банкарског система је донекле побољшано, захваљујући владиним пакетима помоћи, побољшању економског окружења, биланса реструктурирања и нормализацији финансијских тржишта. Ипак, системске слабости остају и напори да се реформише међународна финансијска архитектура како би се избегле даље кризе, још увек нису уродили плодом. Облик регулаторних реформи у финансијском сектору и њихов утицај на кредите и инвестиције, зато су и даље неизвесни. Док се ове реформе не доврше, мало је вероватно да ће се поверење у глобална финансијска тржишта у потпуности опоравити, што ће и даље деловати у смеру наставка ограниченог приступа кредитима и берзанске нестабилности. Истовремено, све већи фискални дефицит у неким европским земљама врши притисак на већ ограничено кредитно тржиште и доводи до неодрживог нивоа владиног дуга. Ризик од кризе државног дуга не може се искључити, а финансијска криза која би уследила озбиљно би избацила из колосека глобални економски раст и прилив страних директних инвестиција. Друго, значајни макроекономски ризици остају. Редукција фискалног дефицита и јавног дуга ће захтевати више чврсте фискалне дисциплине и веће порезе у средњорочном периоду, нарочито у развијеним земљама. Осим ако је снажан економски опоравак у току, програми владине штедње могу зауставити раст БДП-а. Алтернативно, наставак раста тражње и цена нафте и деривата могао би да проузрокује инфлаторне притиске и да допринесе нестабилности курса. Недавна дужничка криза неких европских земаља, такође доприноси нестабилности евра. Сви ови фактори могу да утичу на СДИ. Ризици инвестиционог протекционизма још увек нису нестали, чак и ако до сада нису примећени такви трендови у значајнијем обиму. Поред тога, текући напори да се направи ребаланс права и обавеза државе и инвеститора могу допринети неизвесности за инвеститоре. Посебно ако се овим напорима не буде правилно управљало. Уколико се оствари било који од ових ризика, могао би лако да избаци из колосека осетљив економски и финансијски опоравак који је у току, што ће резултирати и у депресивним СДИ нивоима.¹⁹¹

Еволуирање ТНК универзума, заједно са новим подешавањима и поставкама инвестиционе политике, намеће три сета кључних изазова како би инвестиције биле

¹⁹¹ Према: *World Investment Report 2010*, оп. цит.

максимално у функцији развоја:

- Да се направи права равнотежа политика (либерализација у односу на регулацију; права и обавезе државе и инвеститора);
- Да се побољшају критичне везе између инвестиција и развоја, али и између страних инвестиција и сиромаштва и циљева националног развоја;
- Да се обезбеди кохерентност између домаћих и међународних инвестиционих политика и између инвестиционе политике и осталих јавних политика.

Све ово захтева нову инвестиционо-развојну парадигму и међународне инвестиционе режиме који ефикасно промовишу одрживи развој за све.¹⁹²

Посебну важност у овом контексту има и социјална прихватљивост понашања страних инвеститора, у областима као што су праксе запошљавања, заштита потрошача, животне средине и људских права.¹⁹³ Корпорације морају пажљивије разматрати импликације ових одлука на реализацију пословних циљева. Како социјална прихватљивост одређених пракси може битно да варира међу народима, страни инвеститори се могу оријентисати ка увођењу најбољих пословних пракси. ТНК могу и треба да буду лидери у унапређењу стандарда друштвено одговорног пословања широм света. Прави лидери ће се и понашати на тај начин, јер фирме које не поштују појединце, национални суверенитет и сл., суочиће се са растом непријатељства, отпора према њиховом присуству и смањити свој међународни успех.

5. ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА О ДИРЕКТНИМ ИНВЕСТИЦИЈАМА У ИНОСТРАНСТВУ

Одлуке о уласку на инострано тржиште путем директних инвестиција су сложеније у односу на друге модалитете пословања и захтевају примену пројектног приступа.

¹⁹² Исто.

¹⁹³ Czinkota, M., Ronkainen, I., оп. цит., стр. 497.

Процес одлучивања о конкретном пројекту директног улагања у неку страну земљу, може се посматрати кроз пет фаза (слика 41).

У првој фази процеса потребано је донети **одлуку о покретању пројекта**. Ова одлука се доноси након опште одлуке о интернационализацији, избора стратегије директних улагања и избора циљног тржишта. Менаџмент предузећа доноси одлуку да ли ће директно улагање спровести кроз куповину постојећег или изградњу новог предузећа и да ли ће ићи на сопствено предузеће, или на заједничко улагање са локалним партнером.

У следећој фази је неопходно извршити **анализу постојеће инвестиционе климе** у циљној земљи. Ова анализа обухвата све релевантне садржаје у локалном окружењу који имају утицаја на извођење, профитабилност и сигурност пројекта.

Након анализе постојеће улагачке климе, менаџери прикупљају информације и врше **процену будуће инвестиционе климе** у циљној земљи. На овај начин настоје да елиминирају ризик од будућих, неповољних промена у окружењу, које могу битно да утичу на успешност пословања. У овој фази се истражује улагачки ризик у циљној земљи.

Економска анализа садржи обухватно разматрање економских параметара предложеног пројекта. Уколико добијени резултати не одговарају постављеним циљевима и очекивањима, могуће је редизајнирати пројекат - редуцирањем трошкова, прилагођавањем технологије и организације рада локалним условима у окружењу, или пак, смањењем сопственог улога и ризика, укључивањем локалних партнера у пројекат.

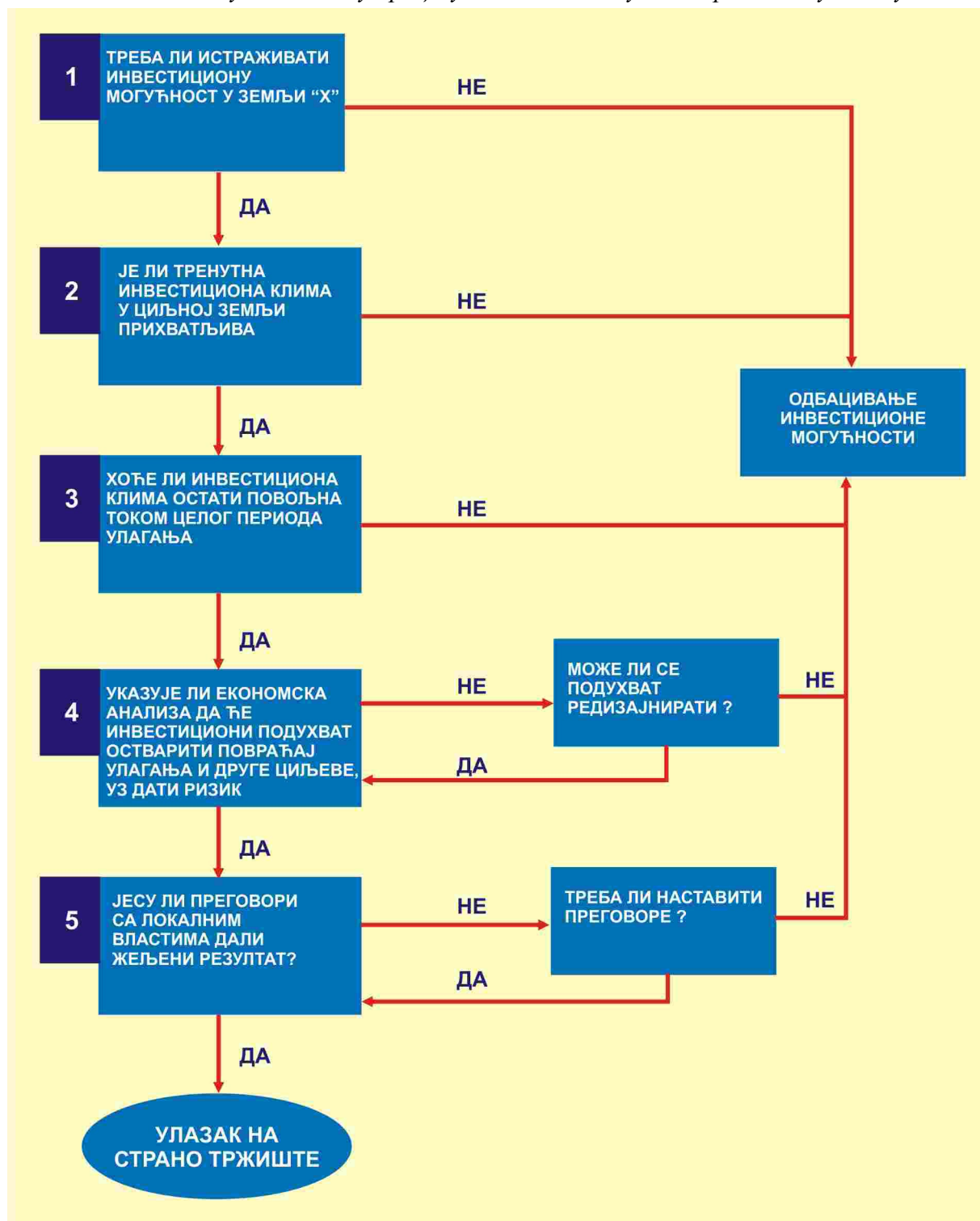
Економску анализу је потребно усагласити са анализом постојеће и проценом будуће инвестиционе климе, у циљу постизања оптималног односа између профитабилности и ризичности пројекта.

Последња фаза одлучивања су **преговори с локалним властима** у циљној земљи. Локалне власти у преговорима могу захтевати одговарајуће промене пројекта. То ће присилити менаџмент предузећа на поновно разматрање претходних фаза у складу с промењеним параметрима. Уколико се преговори заврше успешно, започиње се спровођење пројекта о директном улагању.

Наведене фазе могу послужити менаџменту предузећа као смернице за одлучивање. У пракси се, међутим, процес може одвијати и другачије. Пожељно је реализовати прве четири фазе процеса одлучивања пре него што менаџмент донесе дефинитивну одлуку да преговара с локалним властима, чиме се постиже професионалнији приступ у преговорима.

Као што је наведено, битан део процеса одлучивања о директним страним инвестицијама је **анализа инвестиционе климе**. Инвестициону климу земље чине њена јавна политика, институционалне карактеристике и услови који утичу на атрактивност и профитабилност оснивања и рада предузећа. Ретки су случајеви да предузеће самостално реализује примарна истраживања неопходна за ову врсту анализе. Најпре се користе секундарне информације организација које се професионално баве овом проблематиком. Уколико овакве информације нису довољне за квалитетно одлучивање, у складу са додатним информационим потребама и финансијским могућностима, предузеће може поручити од професионалних маркетиншких и других специјализованих организација, истраживање инвестиционе климе за циљно тржиште.

Слика 41. Кључне тачке у процесу доношења одлуке о директном улагању



Извор: Root, F., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York, 1994, p. 148.

Информације о организацијама које врше глобална рангирања, индикаторима које при томе користе, као и алатима који се могу користити, поред осталог и за анализу инвестиционе климе по земљама, презентирани су у другом поглављу рада (Утицај националног пословног окружења на пословање предузећа). Начин на који је извршена анализа рејтинга Србије (тачка 5.2. другог поглавља рада), на пример, може се употребити

и за анализу појединих аспекта рејтинга осталих земаља, укључујући и њихову инвестициону климу. За детаљнију илустрацију метода за мерење инвестиционе климе, презентираћемо методе *Business Environment Risk Intelligence (BERI)* и *Euromoney* методу.

Метода *Business Environment Risk Intelligence* садржи 15 показатеља чији се утицај различито вреднује применом система пондера (табела 25). Пондери узимају вредности 1; 1,5; 2 и 2,5. Сваки показатељ се оцењује вредностима од нула до 4, а додељене оцене се множе са одговарајућим пондером. На крају се резултати за свих 15 показатеља саберу и тако добијена вредност представља *BERI* индекс. Његова вредност се креће од 0 до 100. Што је вредности индекса ближа 100, то је инвестициона клима повољнија.

Табела 25. Метода *BERI*

КАТЕГОРИЈА	ПОНДЕР	ОЦЕНЕ
1. СТЕПЕН РАЗВОЈА СИСТЕМА КОМУНИКАЦИЈЕ	1,0	
2. СПОСОБНОСТ АДМИНИСТРАЦИЈЕ	1,0	
3. ДОМАЋИ МЕНАџМЕНТ И ПАРТНЕРИ	1,0	
4. СТРУЧНЕ УСЛУГЕ И КООПЕРАНТИ	1,0	
5. СТАЊЕ ПЛАТНОГ БИЛАНСА ЗЕМЉЕ	1,5	
6. МОГУЋНОСТИ НАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ СТРАНИХ УЛАГАЊА	1,5	
7. ПРАВНА СИГУРНОСТ СТРАНИХ УЛАГАЊА	1,5	
8. ИЗДАЦИ ЗА ЗАПОСЛЕНЕ И ПРОДУКТИВНОСТ РАДА	1,5	
9. СТОПА ИНФЛАЦИЈЕ ДОМАЋЕ ВАЛУТЕ	1,5	
10. ОДНОС ПРАМА ИНОСТРАНИМ УЛАГАЊИМА	2,0	
11. КРАТКОРОЧНИ И ДУГОРОЧНИ КРЕДИТИ	2,0	
12. РАСПОЛОЖИВИ И ДУГОРОЧНИ КРЕДИТИ	2,0	
13. ПРОВРЕДНИ РАСТ	2,5	
14. КОНВЕРТИБИЛНОСТ ВАЛУТЕ	2,5	
15. ПОЛИТИЧКА СТАБИЛНОСТ	2,5	
	МИНИМАЛНО	0
	МАКСИМАЛНО	100
ОЦЕНЕ:		
0 - Неприхватљиви услови		
1 - Слаби услови		
2 - Просечни услови		
3 - Натпросечни услови		
4 - Изврсни услови		

Извор: Превишић, Ј., Озретић-Дошен, Ђ., *Међународни маркетинг*, Масмедиа, Загреб, 1999, стр. 412-413.

Због једноставности, метода је врло погодна за брзу проверу глобалне инвестиционе климе у некој земљи. На основу информација о циљној земљи које су доступне из публикованих извора, може је спровести сваки просечно образован маркетиншки стручњак у предузећу. Уколико се као резултат примене овог метода дође до закључка да треба ући у пројект директне инвестиције у иностранству, до прецизнијих информација за доношење крајње одлуке треба доћи и применом неке обухватније методе.

Euromoney метода мерења ризика земље обухвата нешто шире подручје мерења ризичности од методе *BERI*. Мерење инвестиционе климе заснива се не само на анализи елемената политичког ризика, већ и на широј - анализи ризика земље. Ову методу примењује месечник за финансије "*Euromoney*" од 1979. године и публикује резултате за 185 земаља у свету, два пута годишње. 2010. године делимично је промењена методологија у истраживању ризика земље. Пондери су промењени у смеру повећања утицаја политичких ризика, економских перформанси и приступа банкарском финансирању/тржиштима капитала. Да би се добила укупна оцена ризика земље, додељују се пондери у шест категорија. То су политички ризик (30%), економске перформансе (30%), структурне процене (10%), индикатори дуга (10%), кредитни рејтинг (10%) и приступ банкарском финансирању/тржиштима капитала (10%).¹⁹⁴

Пондерисана оцена се рачуна као умножак просечне оцене стручњака и вредности пондера за сваку одабрану варијаблу. Завршна оцена може имати вредност од нула до 100. Што је вредност ближа 100 то је улагачка клима повољнија, и обрнуто.

Методологија оцењивања **политичког ризика** је презентирана у другом поглављу рада (тачка 2.2. Процена политичке перспективе и ризика).

Економске перформансе; Економисти и шефови истраживања широм света оцењују сваку земљу за коју имају сазнања од 1 до 100, у пет категорија (осим за прогнозу раста за коју се подаци добијају у процентима): банкарска стабилност/ризик; монетарна/стабилност валуте; државне финансије; запосленост/незапосленост и економски БДП раст/прогноза. На основу ових сирових резултата (оцена) добијају се просечне оцене, резултати се прилагођавају на основу прогнозе раста БДП и пондеришу на начин да земља може добити максимално 30 бодова по овом основу. За оцену политичког ризика и економских перформанси резултат је пондерисан на доле за 20% у случајевима када је за земљу добијено мање од три одговора.

Структурне процене; Стручњаци рангирају земље за које имају сазнања у четири категорије: тржиште рада/индустријски односи, демографија, мека инфраструктура и тврда инфраструктура. На основу њихових оцена добијају се просечне оцене, које се пондеришу на начин да земља може добити максимално 10 бодова (10%) по овом основу.

Приступ банкарском финансирању/тржиштима капитала; Оцењује се приступ сваке земље овим међународним тржиштима на скали од 1 до 100, где 0 означава да нема приступа, а 100 означава потпуни приступ. По овом основу се може добити максимално 10 бодова.

Индикатори дуга; Израчунавају се на основу података Светске банке о глобалном развоју финансија. Земље у развоју које не пријављују податке о комплетном дугу, добијају 0 бодова. По овом основу се може добити максимално 10 бодова.

Кредитни рејтинг; Користе се подаци специјализованих агенција - *Moody*, *Standard & Poor* и *Fitch IBCA*. Основни критеријум за добијање бодова су њихове оцене

¹⁹⁴ Euromoney, *Country risk September 2010: Methodology*
(<http://www.euromoney.com/Article/2675673/Country-risk-Methodology.html>, 01.05.2011).

кредитног рејтинга земаља. У случајевима када земља нема објављен рејтинг, добија 0 бодова. По овом основу се може добити максимално 10 бодова.

Ранг одабраних земаља према *Euromoney* методи, у септембру 2010. године, приказан је у табели 26. Може се запазити да је Србија поправила свој ранг у односу на март 2010. године, за чак 6 места. Такође, Србија је боље рангирана у односу на чак пет суседних земаља, међу којима је и Румунија као чланица Европске уније. Карактеристичан је и веома низак рејтинг Црне Горе. Може се констатовати да захваљујући обухватности и актуелности оцена који се добијају применом ове методе, она пружа реалније оцене у односу на већину сличних ранг листи.

Табела 26. Ризик земље - ранг одабраних земаља према *Euromoney* методи у септембру 2010. године

Септембар 2010.	Март 2010.	Земља	Укупна оцена
1	1	Норвешка	93,33
2	3	Швајцарска	90,22
3	6	Шведска	88,93
11	7	Аустрија	85,80
13	11	Немачка	84,52
17	13	САД	82,10
24	29	Словенија	78,71
26	21	Ирска	77,87
54	42	Хрватска	61,28
59	65	Бугарска	59,93
70	76	Србија	54,22
73	69	Румунија	53,52
82	93	Албанија	49,67
90	84	Б.Ј.Р. Македонија	46,06
113	101	Босна и Херцеговина	37,34
140	95	Црна Гора	28,69

Извор: *Euromoney, Country risk September 2010: Methodology*
(<http://www.euromoney.com/Article/2675673/Country-risk-Methodology.html>, 01.05.2011).

Тежиште у склопу **економске анализе** као фазе процеса одлучивања о директним инвестицијама у иностранству, треба усмерити ка пословном и маркетиншком вредновању СДИ. Неопходно је нагласити да је за маркетинг од посебног значаја што ова стратегија уласка и пословања на иностраном тржишту, омогућује квалитетније и лакше прилагођавање потребама и жељама купаца, бољи контакт са крајњим корисницима, избегавање отпора према страном пореклу, постизање униформнијег и већег квалитета понуде, као и веће пословне репутације у међународним и глобалним размерама. Иза тих маркетиншких импулса директних инвестиција мора да постоји и шира економска калкулација оправданости стратегије, које се углавном везује за: смањивање транспортних трошкова, рационалније комбиновање основних фактора производње, добијање

повољнијег пореског третмана, избегавање одређених царинских оптерећења и других рестриктивних баријера на које се наилази у међународној размени. Међутим, ову стратегију прати и неколико крупних проблема који могу деловати ограничавајуће на њену примену. Могуће их је везати за две групе и то: 1. проблеми политичког и тржишног ризика, од којих директно зависи и могућност заштите инвестираног капитала, начин трансферисања остварене добити, могућност национализације инсталираних капацитета и сл., као и 2. проблем обезбеђења довољних финансијских средстава, јер се ради о најскупљем облику стратегије уласка на инострано тржиште, који подразумева високе стартне трошкове и дуг период повраћаја уложених средстава.¹⁹⁵

Успешност процеса одлучивања о директним инвестицијама у иностранству битно је предодређена и **процесом преговарања** са локалним властима у циљној земљи. Однос владе земље домаћина према СДИ је важна променљива у одлучивању о локацији инвестиција. У принципу, боље је инвестирати у земљама које имају флексибилне политике према СДИ, од оних које их ограничавају. Генерално, међутим, проблем није тако једноставан. Упркос декларативно усвојеног става о деловању слободног тржишта и у домену СДИ, многе земље још увек имају изражено прагматичан и селективан став према различитим инвеститорима и типовима СДИ. У таквим случајевима, фирме могу да преговарају о специфичним условима за инвестирање са земљом домаћином.

Преговори се често свде на две основне теме. Ако влада земље домаћина покушава да привуче СДИ, централно питање ће, вероватно, бити врста подстицаја које је спремна да понуди предузећу и шта ће се предузеће обавезати да учини у замену. Ако влада земље домаћина није уверена у предности конкретне инвестиције и може ограничити приступ фирми по овом основу, централно питање ће, вероватно, бити у домену уступака које фирма мора да понуди да би се реализовала предложена инвестиција. Сви преговори између владе и фирме се дешавају у широком оквиру мултилатералних и других споразума чије су потписнице земља порекла инвестиције и земља домаћин инвестиције. Уколико је споразумима уклоњена већина препрека у области прекограничних инвестиција, простор за преговарање између предузећа и владе значајно је смањен. Исто тако, велики број регионалних споразума, као што су Европска унија и *NAFTA*, регулишу СДИ токове између земаља чланица и прописују услове под којим фирме могу да инвестирају у оквиру ових тржишта. Ови параметри, којих су државе чланице у обавези да се придржавају, значајно ограничавају простор за преговарање. Ипак, с обзиром на неуспех *WTO* и *OECD* да се успостави обухватан мултилатерални споразум који ће регулисати директне стране инвестиције, преговори између мултинационалних компанија и влада земаља домаћина остају у многим случајевима веома важно питање.

Уколико говоримо о природи ових преговора, потребно је најпре истаћи да је циљ сваког преговарања постизање споразума, од ког ће обе стране имати користи. Преговарање је и уметност и наука. Научни аспект захтева анализу релативне

¹⁹⁵ Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 172.

преговарачке снаге сваке стране, формулисање различитих стратегијских опција које ће бити на располагању и процену како друга страна може да одговори на разне замке у процесу преговарања. Уметност преговарања обухвата одговарајуће интерперсоналне вештине, убеђивачку и способност да се буде убеђен, као и осмишљавање мудрог приступа и замки - смицалица које треба употребити у право време и на прави начин. У контексту међународног пословања, уметност преговарања такође укључује и разумевање утицаја националних норми, вредносних система и културе на приступ и преговарачку тактику друге стране, као и осетљивост према таквим факторима у обликовању фирминог приступа преговарању са страном владом. На пример, приступ преговорима са јапанском владом ће вероватно имати другачији облик и преговарачке обрасце, у односу на преговоре са британском владом.

Преговарачки процес се одвија у контексту деловања четири важна фактора ("*The Four Cs*"): заједничких интереса (*common interests*), супротстављених интереса (*conflicting interests*), компромиса (*compromise*) и критеријума (*criteria*) (слика 42).¹⁹⁶

Заједнички интерес и фирме и владе земље домаћина може бити оснивање новог предузећа. Конфликтни интереси проистичу из таквих питања, као што су: који проценат саставних делова производа ће се набављати на локалном нивоу, а не увозом; који је укупан износ инвестиције; укупан број радних места; проценат производње који ће се извозити и сл. Компромис подразумева доношење одлука које ће користити обема странама и поред тога, што ниједна неће добити оно што жели. Критеријуми фирме за улазак у инвестицију, могу бити задовољавајући профит и одржавање потпуног власништва. Критеријуми владе домаћина, могу бити задовољавајуће нето користи од трансфера ресурса, ново запошљавање и позитивни ефекти инвестиције на платни биланс.

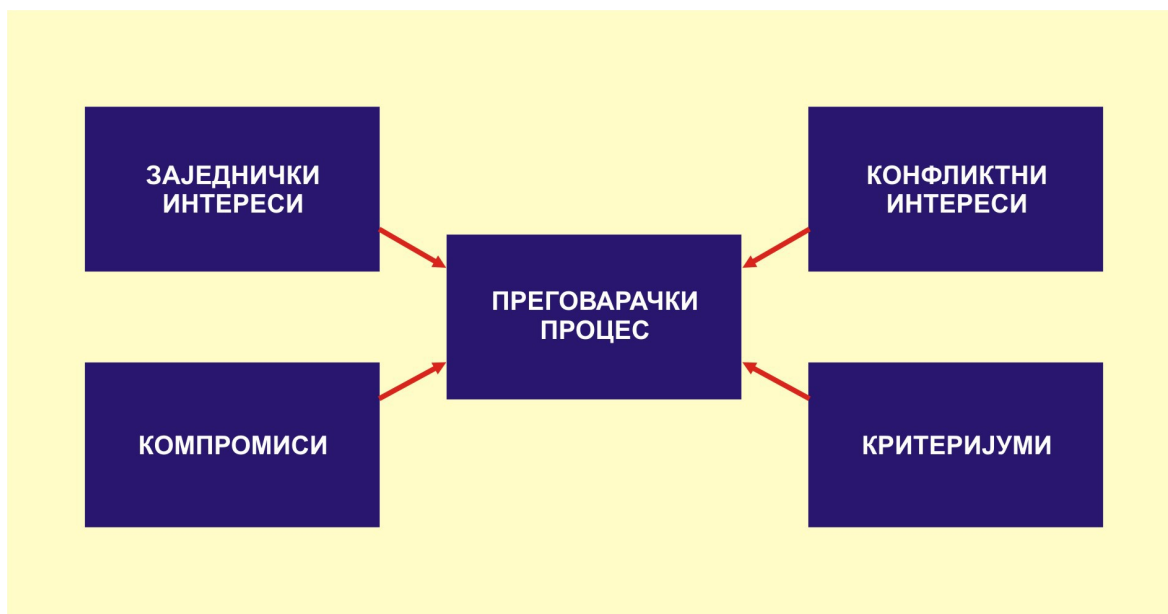
Исход процеса преговарања зависи од релативне преговарачке снаге обе стране. Преговарачка снага сваке стране зависи од три фактора (табела 27).¹⁹⁷

1. Вредност коју за сваку страну представља оно што друга страна има да понуди;
2. Број упоредивих алтернатива које су на располагању свакој страни;
3. Временски хоризонт сваке стране.

Слика 42. Контекст преговарања - "*The Four Cs*"

¹⁹⁶ Hill, С., оп. цит., стр. 281-282.

¹⁹⁷ Исто.



Извор: Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 283.

Табела 27. Детерминанте преговарачке снаге

	Преговарачка снага фирме	
	Јака	Слаба
Временски хоризонт фирме	Дуг	Кратак
Упоредиве алтернативе на располагању фирми	Много	Мало
Вредности које поставља влада земље домаћина на инвестиције	Високе	Ниске

Извор: Исто, стр. 284.

Из перспективе предузећа које преговара о условима инвестиције са владом земље домаћина, фирмина преговарачка снага је јака када влада даје високу вредност ономе шта фирми има да понуди, када је више упоредивих алтернатива отворено за фирму и она има доста времена за завршетак преговора. Супротно, фирма има слабу преговарачку моћ када влада даје ниску вредност оном што фирма нуди, фирма има на располагању мало или нема алтернатива које може да понуди и када је фирми неопходно да у кратком року заврши преговоре.

6. ВРЕДНОВАЊЕ ЕФЕКТА ЗА ЗЕМЉЕ ПРИЛИВА И ОДЛИВА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА

6.1. Утицај СДИ на земљу у коју се капитал улаже

Прилив директних страних инвестиција доводи до крупних промена у економији земље у коју се капитал улаже (земља прималац - домаћин инвестиције). Економисти који подржавају приступ слободног тржишта у контексту СДИ, тврде да користи од СДИ у земљама домаћинима превазилазе трошкове, те да је прагматични национализам погрешно вођена политика. Према приступу слободног тржишта најбоља политика за све земље је да се одрекну интервенције у области инвестиционих одлука мултинационалних компанија.

Како се позитивни и негативни ефекти СДИ преплићу, укупан биланс прилива инвестиција може се донети након анализе сваког конкретног случаја. При анализи ефеката битно је обухватно приступити проблему и имати у виду и краткорочне и дугорочне последице инвестиције. Потребно је имати у виду и то, да обе земље - земља порекла инвестиције и земља прималац инвестиције могу имати користи од СДИ. Конкретни услови реализације пројекта, преговарачка моћ и способност партнера ће предодредити расподелу користи.

Постоји широко распрострањен став да СДИ убрзавају раст земаља домаћина, на начин да: (1) повећавају акумулацију и инвестиције; (2) помажу трансфер технологије од лидера; (3) повећавају конкуренцију на тржишту земље домаћина; (3) повећавају извоз и прилив девиза; (5) преносе у значајној мери и друге врсте позитивних екстерналија (спиловера) у економију земље примаоца инвестиције.¹⁹⁸

Четири су главне групе **користи од СДИ** за земље у које се улаже: ефекат од трансфера ресурса, ефекат запошљавања, ефекат на платни биланс и ефекат на конкуренцију и привредни раст.¹⁹⁹

Прва битна група користи од СДИ за земљу примаоца инвестиције је у сфери **ефеката трансфера ресурса**. СДИ могу да имају позитиван развојни допринос за привреду земље домаћина снабдевајући је ресурсима који иначе нису доступни, или бар не у потребној мери - капиталом, технологијом и управљачким знањима и вештинама. На тај начин оне делују на повећање економског раста земље. Увоз *капитала* представља, у суштини, увоз додајне акумулације из иностранства, чиме се стварају могућности да инвестиције буду веће од домаћих средстава одређених за ове намене. Са додајним капиталом моћи ће потпуније и ефикасније да се користе и постојећи домаћи ресурси. Захваљујући величини и финансијској снази, многе мултинационалне компаније имају приступ финансијским средствима која нису доступна за фирме земље домаћина или за саму земљу примаоца инвестиције. Ова средства могу бити интерна, обезбеђена из унутрашњих извора компаније, или екстерна, када велике МНК због своје репутације могу лакше да позајмљују новац на тржиштима капитала од фирми земље домаћина.

¹⁹⁸ Ram, R., Honglin Zhang, K., *Foreign Direct Investment and Economic Growth: Evidence from Cross-Country Data for the 1990s*, Economic Development & Cultural Change, October 1, 2002, The University of Chicago, p. 205.

¹⁹⁹ Hill, C., оп. цит., стр. 268.

Широко је прихваћена кључна улога коју има технолошки напредак у економском расту. *Технологија* може бити укључена у процес производње или уграђена у производ. Многе земље немају средства и потребна знања да развијају аутохтоне производе и технолошке процесе. Ово се посебно односи на мање развијене земље света, које морају да се ослањају на напредне индустријализоване нације за већи део технологија потребних за стимулисање економског раста. СДИ су један од канала за обезбеђење задовољавања ових потреба. Поред тога, чак и развијене земље могу имати користи од прилива технологије који прати СДИ. На пример, технолошка база Ирске је побољшана је као резултат активних, на напредним технологијама базираних, улагања мултинационалних компанија као што су Мајкрософт, Интел, Дел. СДИ нису једини начин приступа напредној технологији. Друга опција је да се лиценцом обезбеди технологија од страних МНК. Јапанска влада, нарочито, дуго је фаворизовала ову стратегију. Полазила је од веровања да је, уз СДИ, технологија још увек под контролом страних МНК и да је, због тога, тешко имати аутохтони приступ основним технологијама. Имајући то у виду, у прошлости је инсистирала да технологија буде пренешена у Јапан путем уговора о лиценци, а не преко директних страних инвестиција. Предност лиценцирања је да у замену за плаћање надокнаде - ројалитета, фирме земље домаћина имају директан приступ вредним технологијама. Међутим, генерално посматрано, лиценцирање као опција је мање привлачно за МНК. Лиценцирањем своје технологије страним компанијама, МНК ризикују стварање будућег конкурента - као што су, по високој цени, многе америчке фирме научиле у Јапану.²⁰⁰ Имајући то у виду, режим за пренос технологије (лиценцирање или СДИ) може бити значајна тачка преговора између МНК и владе земље домаћина. Потребно је имати у виду да трансфер технологије уз коришћење лиценци може бити значајно отежан, посебно када је технологија комплексна и њено оперативно инсталирање захтева значајно искуство. У таквим случајевима, директне инвестиције се обично преферирају у односу на лиценцирање.

Постоје различита научна и стручна гледишта о томе да ли је присутан значајан ниво трансфера технологија приликом инвестирања МНК у иностранству. Нису ретки истраживачки докази који подржавају гледиште да мултинационалне и транснационалне компаније често не трансферишу технологије на значајном нивоу. Резултати студије о СДИ, реализоване од стране *OECD-a*, указују да страни инвеститори улажу сигнификантне износе капитала у истраживање и развој у земље у које су инвестирали, што указује да не долази само до трансфера технологије, већ да инвестиције могу бити и надоградња постојећих технологија или да могу бити усмерене на стварање нових технологија у тим земљама.²⁰¹

Знања и вештине страног *менаџмента и маркетинга*, купљени кроз СДИ, могу да стварају значајне предности за земље домаћине. Страни менаџери, обучени за примену најновијих техника управљања, често могу помоћи да се побољша ефикасност пословања у земљи домаћину, било да се ради о аквизицији или гринфилд инвестицији. Користи по овом основу настају и када менаџери запослени у страним филијалама напусте фирму и наставе професионално ангажовање у другим домаћим фирмама. Сличне погодности могу

²⁰⁰ Исто, стр. 269.

²⁰¹ The Economist, *Foreign Friends*, January 8, 2000, pp. 71-72

да настану и ако менаџмент страних МНК стимулише локалне добављаче, дистрибутере и конкуренте да побољшају своје вештине менаџмента. Користи могу бити значајно смањене уколико је већина менаџмент и високо квалификованих радних места у филијалама, резервисана за особље из земље порекла. Учешће управљачких и стручних послова које ће обављати грађани земље домаћина може, такође, да се наметна као једна до важних тема преговора о инвестицији. Последњих година је евидентно да се став МНК мења у позитивном смеру и већина МНК одговара позитивно на притиске влада по овом питању.

Ефекти запошљавања; СДИ доносе радна места у земљи домаћину, која иначе не би била креирана. Ефекти СДИ на запосленост су и директни и индиректни. Директни ефекти настају када страна МНК запошљава становнике земље примаоца инвестиције. Поред тога, страни власник предузима активности у домену обуке потребних кадрова, чиме се побољшава квалификациона структура радне снаге. Индиректни ефекти настају када се радна места креирају код локалних добављача и у свим осталим подржавајућим делатностима, као резултат инвестиције. Радна места се стварају и због повећане потрошње локално запослених у МНК. Индиректни ефекти запошљавања су често и већи од директних ефеката.

Критичари тврде да сва нова радна места креирана од СДИ, нису нето додатак у запошљавању. Прецизнија калкулација би требало да урачуна и изгубљена радна места фирми које су изгубиле своје тржишно учешће у судару са новим конкурентом. Као последица тог ефекта супституције, нето број нових радних места од СДИ није тако велики као што тврде МНК. Питање ефеката инвестиције на запосленост је, такође, једно до кључних подручја преговарања МНК која жели да инвестира и владе земље домаћина.

За разлику од гринфилд инвестиција, када су СДИ у облику аквизиција, почетни ефекат може да буде смањење запослености. Ово је често резултат настојања мултинационалних компанија да реструктурирају пословне операције и да побољшају оперативну ефикасност купљених јединица. Међутим, чак и у таквим случајевима, истраживања показују да када је почетно реструктурирање завршено, предузећа купљена од страних фирми имају тенденцију да повећавају број запослених бржим темпом од домаћих конкурената. У наведеној студији *OECD-a* утврђено је да стране фирме имају тенденцију да плаћају веће плате од домаћих фирми, што указује на то, да је квалитет запошљавања на вишем нивоу.²⁰² Према резултатима друге студије, која анализира СДИ у источноевропским и централноевропским привредама у транзицији, утврђено је да и поред тога што је запосленост пала након куповине предузећа од страних компанија, при разматрању ефеката инвестиција треба имати у виду веома присутну појаву да та предузећа не би опстала на тржишту да нису купљена. Након почетног периода прилагођавања и редуције пословања, често су долазиле нове инвестиције и број запослених је остао стабилан или је повећан.²⁰³

Платно-билансни ефекти; Утицај СДИ на платни биланс земље је, између осталог и важно политичко питање за већину влада земаља домаћина. Услед честих настојања да

²⁰² Исто.

²⁰³ Према: Hunya, G., Kalotay, K., *Privatization and Foreign Direct Investment in Eastern and Central Europe*, UNCTAD, Geneva, 2001, цит. у: Hill, C., оп. цит., стр. 271.

се смањи дефицит текућег биланса, ефекти СДИ на платни биланс могу бити од велике важности за владе домаћине. Постоје три потенцијалне платно-билансе последице директних страних инвестиција. Прво, када МНК оснива страну филијалу, земља домаћин има користи од иницијалног прилива капитала. Овим приливом може се финансирати дефицит платног биланса, чиме привреда добија више времена за потребна прилагођавања у циљу обезбеђења спољне равнотеже. Међутим, ово је једнократни ефекат. Сукцесивно одливање профита у страну матично предузеће у наредним годинама, има супротан ефекат. Друго, ако је СДИ замена за увоз робе или услуга, може побољшати текући рачун платног биланса земље домаћина. Највећи део страних директних инвестиција од стране јапанских аутомобилских компанија у САД и Великој Британији, на пример, се може посматрати као замена за увоз из Јапана. На тај начин, текући рачун америчког платног биланса је донекле поправљен, јер многе јапанске компаније сада снабдевају америчко тржиште из производних погона лоцираних у САД. У мери у којој ово смањује потребу за финансирањем америчког дефицита текућег рачуна продајом имовине странцима (акција, обвезница, некретнина и сл.), остварује се и јасна корист за економију. Трећа потенцијална корист за платни биланс земље домаћина настаје када МНК користи иностране филијале за извоз робе и услуга у друге земље. Према извештају *UNCTAD-a*, прилив страних директних инвестиција од стране иностраних мултинационалних компанија је био главни покретач извозно-оријентисаног економског раста у одређеном броју земаља у развоју и развијених земаља током последње деценије.²⁰⁴ Пораст извоза се обезбеђује и коришћењем већ познате трговачке марке страног улагача, његових маркетинг искустава, развијене трговачке и сервисне мреже и сл. Пошто је најчешће реч о производима виших фаза прераде, долази и до побољшања робне структуре извоза.²⁰⁵

Утицај на конкуренцију и привредни раст; Ефикасно функционисање тржишта зависи од адекватног нивоа конкуренције између произвођача. Када СДИ имају форму гринфилд инвестиција, долази до оснивања новог предузећа, што повећава број играча на тржишту и тиме, избор потрошача. Уобичајено, то доводи до повећања нивоа конкуренције на националном тржишту, интензивирања утицаја на смањење цена и повећање економског благостања потрошача. Обезбеђује се боља снабдевеност домаћег тржишта и у погледу расположивих количина и у погледу асортимана. Повећана конкуренција стимулише и капиталне инвестиције фирми (у постројења, опрему, истраживање и развој и сл.), у борби да стекну предност над својим ривалима. Дугорочни резултати могу да садрже повећање продуктивности, иновације производа и процеса, као и већи привредни раст. Значајни могу бити и ефекти угледања - када успешно пословање предузећа са страним капиталом подстиче домаћа предузећа да унапређују маркетинг, производњу, организацију и сл. Утицај СДИ на конкуренцију на домаћем тржишту може бити посебно значајан у случају услуга, као што су телекомуникационе, финансијске, услуге у области малопродаје, туризма и сл., код којих извоз често није могућа или

²⁰⁴ UNCTAD, *World Investment Report 2002*
(http://www.unctad.org/en/docs/wir2002_en.pdf, 13.05.2011.).

²⁰⁵ Гавриловић-Јовановић, П., *Међународно пословно финансирање*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 180.

прихватљива опција уласка на инострана тржишта. Кроз повећање производње у земљи, директне стране инвестиције креирају и раст прихода буџета, што олакшава финансирање опште и заједничке потрошње друштва.

Поред користи, СДИ доносе и негативне ефекте - трошкове за земље домаћине. У литератури се често сугерише да СДИ могу: (1) репатрирати средства готово у истој мери у којој их доводе у земљу; (2) трансферисати неприкладну технологију; (3) "убити" фирме староседеоце интензивном конкуренцијом, посебно због јаке економске моћи мултинационалних компанија које СДИ доводе; (4) првенствено циљати на домаће тржиште земље домаћина и тиме не доприносити повећавању извоза; (5) бити узрок дисторзија у политици земље домаћина и (6) створити социјалне поремећаје у земљи домаћину, као и економске структуре које надахњују неодговарајуће социјалне и културне норме и понашања.²⁰⁶

Три врсте **негативних ефеката СДИ** на земље примаоце инвестиција изазивају посебну пажњу. Везани су за негативне ефекте на конкуренцију унутар земље домаћина, негативне платно-билансне ефекте и губитак националног суверенитета и независности.²⁰⁷ Мултинационалне компаније могу да искористе своју економску моћ како би истисле домаће фирме из пословања и **монополизовале тржиште**. На таквом тржишту МНК може да формира цене изнад оних које преовлађују на конкурентним тржиштима и на тај начин да проузрокује штетне ефекте за економију земље домаћина. Ова опасност је израженија у земљама које немају довољан број економски снажних сопствених фирми које послују у различитим привредним делатностима. Генерално, ово је чест случај у мање развијеним земљама. Мања опасност од ових ефеката је у случају гринфилд инвестиција, у односу на мерцере и аквизиције. Посебно у случају када страни инвеститор купи два или више предузећа у земљи домаћину, која затим спаја, ефекат мерцера и аквизиција може бити значајно смањење нивоа конкуренције, стварање монополске моћи за инострану фирму, што обично доводи до смањења избора за потрошаче и раста цена. Међутим, како владе имају на располагању различите механизме за блокирање мерцера, контролу тржишне моћи појединих учесника итд., овакви случајеви нису распрострањени колико би се то могло очекивати. У случајевима када владине институције раде ефикасно на решавању проблема у овом домену, страни ентитети неће имати могућности да монополизују тржиште земље у коју се улаже капитал.

Постоје две главне области за забринутост земље примаоца инвестиције у погледу **платно-билансних ефеката**. Прво, почетни прилив капитала који долази са СДИ може бити поништен накнадним одливом профита и других зарађивачких ефеката у иностранство, од страних филијала у своје матичне компаније. Трансфером профита одлива се у иностранство део националног дохотка. Неке владе су одговориле на такве одливе ограничавањем износа профита који може бити враћен од стране филијале у земљу порекла. Други проблем настаје када инострана филијала увози значајне вредности инпута

²⁰⁶ Ram, R., Honglin Zhang, K., оп. цит., стр. 205.

²⁰⁷ Hill, C., оп. цит., стр. 275.

из иностранства, што резултира у задуживању по текућем рачуну платног биланса земље домаћина.

Једна од најозбиљнијих последица увоза капитала може бити у домену угрожавања **националног суверенитета** - како економског тако и политичког. Стране компаније могу утицати на то, да влада нема стварну контролу над економским збивањима. Привреда се развија према потребама и интересима странаца, а не води се рачуна о националним циљевима економског и друштвеног развоја. Због тога може доћи до конституисања деформисане привредне структуре: диспропорција у развоју појединих грана, дуалне привреде, енклава, претеране и једностране зависности од иностранства и сл.²⁰⁸ Страни капитал може да исцрпљује домаће природне ресурсе. Прекомерно искоришћавање необновљивих (нпр. руде) и споро обновљивих ресурса (нпр. шуме) може угрозити будући развој националне привреде. Нису ретки случајеви да се под утицајем страног капитала формира модел потрошње који не одговара нивоу развијености дате земље и правим потребама становништва.

Све више преовлађују ставови економиста по којима су у условима све израженије међузависности у међународној економији оваква размишљања превазиђена и нерационална. Већина земаља данас има позитиван однос према страном капиталу и страним инвестицијама. Управо у име очувања националне суверености и независности, ове земље настоје да, уз што је могуће већи степен контроле и избегавање штетних утицаја, користе позитивне резултате и ефекте СДИ.

6.2. Утицај СДИ на земљу извозницу капитала

СДИ, такође, производе позитивне и негативне ефекте у матичној земљи - земљи порекла инвестиције. Разликују се мишљења аутора о томе да ли су директне стране инвестиције увек у интересу земље порекла и да ли, у складу са тим, постоји потреба за њихових ограничавањем. Поједини тврде да СДИ нису увек у националном интересу матичне земље и да треба да буду ограничене. Други сматрају да користи далеко надмашују трошкове и да би сва ограничења била против националних интереса.²⁰⁹

Користи од СДИ у земљи извозници капитала настају из више извора. Прво и често најважније, капитални рачун **биланса плаћања** земље порекла има користи од прилива страних зарада. Остварење профита и других прихода од пласираног капитала, уобичајено је и основни мотив инвестирања. Треба имати у виду да се део профита трансферише у матичну земљу и на прикривен начин - механизмом трансферних цена и сл. СДИ могу бити корисне и за текући рачун биланса плаћања, ако инострана филијала креира захтеве за извоз капиталне опреме, репроматеријала, интермедијарних производа, комплементарних производа и сл., из земље порекла.

Друга корист за земљу порекла од излазних СДИ јавља се у облику **ефеката запошљавања**. Као што је већ наведено код платно билансних ефеката, позитивни ефекти настају када постоји тражња за додатним извозом у страну филијалу и када та тражња проузрокује, у овом случају, додатно запошљавање у земљи извору инвестиције. Тако, на

²⁰⁸ Гавриловић-Јовановић, П., оп. цит., стр. 181.

²⁰⁹ Hill, С., оп. цит., стр. 276.

пример, од Тојотиних СДИ у Европској унији има користи јапански платни биланс, а присутни су и позитивни ефекти на запошљавање, јер Тојота директно извози поједине компоненте неопходне за пословање на овом тржишту.

Треће, предности настају када МНК из земље порекла стиче вредна **знања и вештине** услед свог присуства и изложености утицајима иностраних тржишта, а који могу бити накнадно враћени и примењени у матичној земљи. Ово је, такозвани, обрнути ефекат трансфера ресурса. Пословањем на иностраном тржишту МНК могу да науче о супериорним техникама управљања и супериорним технологијама производа и процеса. Преношење ових ресурса назад у матичну земљу, доприноси њеној стопи привредног раста. На пример, један од разлога зашто Џенерал моторс и Форд улажу у јапанске аутомобилске компаније (Џенерал Моторс поседује део компаније Исузу, а Форд је власник дела Мазде), био је - да се упознају са њиховим производним процесима. Ако су Џенерал моторс и Форд успешни у преношењу ових знања назад на своје америчке операције, резултат може бити нето добитак за америчку привреду.²¹⁰

У користи од СДИ за матичну земљу може се убројати и то, што се извозом капитала често ублажава **недостатак сировинских и енергетских извора** у домаћој земљи, а често су СДИ примарно и усмерене на искоришћавање ресурса којим располажу стране земље. Директним страним улагањима се и поспешује процес интернационализације домаћих предузећа, шири њихово продајно тржиште, омогућава коришћење економије обима и величине и јача њихова **конкурентска способност**, уз истовремено јачање угледа земље порекла. Такође, обезбеђује се и политички утицај на земљу увозницу, за шта нису заинтересоване само владе земаља извозница, него и веће компаније.

Неспорне и значајне користи, неопходно је компарирати са негативним ефектима - трошковима СДИ за земљу порекла инвестиције. До испољавања негативних ефеката извоза капитала на националну привреду, може доћи због тога што су у неким случајевима циљеви власника капитала у конфликту са циљевима националне привреде у целини. Власник капитала је заинтересован за остварење што већег профита и ићи ће у иностранство и онда када је капитал неопходан за улагања у земљи, за повећање запослености. Отварањем погона у другим земљама смањује се могућности директног извоза робе, у иностранству се фабрикују конкуренти домаћим произвођачима. Са становишта интереса земље извознице капитала може се сматрати негативним ефектом и то, што се из земље износи нова технологија, чиме се нарушава технолошки монопол.²¹¹

Када говоримо о **негативним ефектима** излазних СДИ за матичну земљу, најчешће се разматрају платно-билансни и ефекти запошљавања. **Платни биланс** земље порекла може да трпи на три начина. Прво, капитални рачун платног биланса пати од почетног одлива капитала потребног за финансирање СДИ. Овај ефекат се, међутим, обично више него компензује каснијим приливом страних зарада. Друго, текући рачун платног биланса трпи, ако је сврха страних инвестиција да се опслужује домаће тржиште

²¹⁰ Исто, стр. 277.

²¹¹ Гавриловић-Јовановић, П., оп. цит., стр. 184.

- тржиште земље порекла, организовањем производње на локацијама са ниским трошковима. Треће, текући рачун биланса плаћања трпи ако су СДИ замена за директан извоз. Тако, уколико су Тојотине директне инвестиције у САД намењене да замене директан извоз из Јапана, позиције текућег рачуна платног биланса Јапана ће се погоршати.²¹² Што се тиче **ефеката запошљавања**, најозбиљнију забринутости изазивају СДИ у виду замене за домаћу производњу. Непосредан и лако уочљив резултат таквих СДИ је смањење запослености у земљи порекла. Ако на тржишту рада у тој земљи нису присутне високе стопе незапослености, последице неће бити велике. У супротном, могу настати значајни проблеми за владе земаља из којих се капитал извози. Као одговор на синдикалне протесте усмерене против извоза капитала и "радних места", владе излазе са тврдњама да би без инвестиција у иностранству, које стимулативно делују и на домаћу производњу и извоз, проблеми незапослености били далеко већи.

Инострана продукција је не само начин искоришћавања фирмине специфичне имовине на страним тржиштима, већ и начин заштите тржишног учешћа од неповољних економских кретања у земљи порекла, као што су повећање плата, пореза и друге промене које умањују предности матичне земље као локације за производњу.²¹³

При процени позитивних и негативних ефеката СДИ у земљи порекла, не треба заборавити неке од основних лекција из теорије међународне трговине. Уколико се кроз СДИ производња премешта на локације које су трошковно ефикасније - имају компаративне предности у производњи тих производа, резултат може бити добит за све. Забринутост у земљи порекла због негативних економских ефеката стационирања производње на оваквим локацијама, може бити погрешна. На овај начин се у матичној земљи ослобађају ресурси, који се могу концентрисати на активности у којима она има компаративне предности. Порег тога, домаћи потрошачи имају користи ако, као резултат оваквих СДИ, добију квалитетније производе по истим или чак и нижим ценама. Такође, ако је домаћим компанијама забрањено да инвестирају на таквим локацијама, то неће важити и за њихове међународне конкуренте. Они ће инвестирати у производњу тамо где је то најефикасније и на основу креираних конкурентских предности преузети тржиште компанијама из земље порекла. Уз овакав сценарио, дугорочни и негативни економски ефекти за матичну земљу би вероватно битно превагнули релативно мале платно-билансне губитке и губитке у запошљавању.

7. МЕРЕ ЗАШТИТЕ И ОСИГУРАЊА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА У ИНОСТРАНСТВУ

Директне стране инвестиције креирају дугорочан правни однос уговорних страна, који инкорпорира и присуство већег степена ризика у различитим фазама његове реализације. Наведено појачава захтеве за применом адекватних инструмената који ће

²¹² Исто.

²¹³ Lipsey, R., *Home and Host Country Effects of FDI*, National Bureau of Economic Research, 2002 (<http://www.nber.org/chapters/c9543.pdf>, 19.05.2011.),

обезбедити одговарајући степен сигурности улагања. Било да се јавља директно као једна од уговорних страна или не, значајна је повезаност државе примаоца инвестиције са овим уговорима. Она одређује услове под којим је могуће улагање у домаћу привреду, као и права и обавезе уговорних страна у току трајања уговора. Мере заштите СДИ се углавном и заснивају на одредбама правних прописа којима се регулише страно улагање.

На већи степен заштите права, инвеститори могу рачунати у случају када је држава домаћин инвестиције склопила споразуме са државама из којих долазе инвеститори. Ти споразуми могу бити билатерални и мултилатерални. Већ је наглашено да се мрежа међународних инвестиционих споразума, посебно билатералних - којима се регулишу проблеми заштите инвестиција између две државе, рапидно шири. Под окриљем Светске трговинске организације (*WTO*) постигнута су два широка мултилатерална споразума у 1997. години - о либерализацији трговине у области телекомуникација и финансијских услуга. Оба споразума садрже детаљне одредбе које захтевају од потписника да либерализују своје прописе којима регулишу улазне СДИ и у суштини, да отворе своја тржишта страним телекомуникационим и предузећима у области финансијских услуга.

Међутим, *WTO* је имала мање успеха у покушајима да се постигну споразуми који би успоставили универзалан скуп правила, са циљем промовисања либерализације страних директних инвестиција. Предвођене Малезијом и Индијом, земље у развоју су до сада одбацивале сваки покушај *WTO* о почетку таквих разговора. У покушају да се направи напредак по овом питању, Организација за економску сарадњу и развој (*OECD*) је 1995. године започела преговоре између њених чланица. Циљ разговора био је да се креира нацрт Мултилатералног споразума о инвестицијама (*MAI*). Овај споразум би, између осталог, подразумевао и то, да је за државе потписнице нелегално да дискриминишу стране инвеститоре. Наведно би либерализовало правила која регулишу СДИ између држава *OECD*. На жалост протагониста промовисања споразума, преговори су пропали почетком 1998. године, пре свега, зато што су САД одбиле да потпишу споразум. Према САД, предложени уговор садржи превише изузетака, који ће ослабити његову моћ. На пример, предложеним споразумом не би било забрањено дискриминаторско опорезивање предузећа у страном власништву, а било би дозвољено земљама да ограниче стране телевизијске програме и музику, у име очувања културе. Такође, кампање против *MAI* су покренуле и групе за заштиту животне средине и радних права, које су критиковале предложени споразум на основу тога да не садржи никакве обавезујуће клаузуле о животној средини или уговорима о раду. Упркос овим проблемима, преговори о ревидираном *MAI* споразуму би се могли поново покренути. Као што је раније поменуто, широк круг земаља је наставио да једнострано уклањања ограничења за улазне СДИ, у циљу подстицања страних фирми да инвестирају у њихове економије.²¹⁴

Поред заштите директних страних улагања коју спроводе земље примаоци инвестиције, билатералних и мултилатералних споразума и земље порекла инвестиције спроводе различите облике заштите. Најзначајнији облик овог типа заштите, су

²¹⁴ Hill, С., оп. цит., стр. 280.

активности усмерене на осигурање домаћих инвеститора у иностранству од некомерцијалних ризика.

Осигурање инвестиција од некомерцијалних ризика допуњује напоре земаља да се обезбеди повољна инвестициона клима. Понуда на овом тржишту се састоји од националних и мултилатералних институција, као и приватних фирми. Тржиште осигурања од политичког ризика процењено је на 146 милијарди *USD* у 2008. години. Иако је, историјски посматрано, ово тржиште покривало само мали део директних страних инвестиција, остављајући већину инвестиција у земљама у развоју неосигураним, упорност проблема политичког ризика и све веће интересовање за земље у развоју као инвестиционе дестинације, а посебно после кризе, највероватније ће допринети његовом расту у будућности. Неки од највећих официјелних билатералних осигураваача су: *OPIC* (САД), *NEXI* (Јапан), *Euler HERMES PwC* (Немачка), *Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur* (Француска), *Export Credit Guarantee Department* (Велика Британија). Сличне институције постоје у Аустрији, Аустралији, Канади, Италији, Холандији, Шпанији и Шведској. У принципу, ови осигураваачи се фокусирају на прекограничне инвестиције предузете од стране фирми из својих земаља у земље у развоју, а са којима постоје закључени билатерални споразуми. Међу мултилатералним институцијама, Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција (*Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA*) је највећа, са 21 милијарду *USD* гаранција датих у подршци 600 пројеката у око 100 земаља чланица Светске банке, на крају 2009. године. Регионалне развојне банке и друге институције, као што су *Inter-Arab Investment Guarantee Agency*, *The African Trade Insurance Agency*, *The Islamic Corporation for the Insurance of Investment and Export Credit*, такође, обезбеђују ову врсту осигурања. У Европској унији, у оквиру посебне организационе јединице Европске инвестиционе банке, пружају се услуге осигурања ризичног капитала и дају гаранције за подршку домаћих и страних инвестиција и кредита. Осигурање од политичког ризика обезбеђује се и на приватном тржишту осигурања, укључујући око 18 Лојдових (*Lloyd's*) синдиката и велики број компанија за осигурање и реосигурање.²¹⁵

Република Србија је Законом о Агенцији за осигурање и финансирање извоза Републике Србије²¹⁶, ради подстицања и унапређења извоза и развоја економских односа са иностранством, основала Агенцију за осигурање и финансирање извоза Републике Србије. Задатак агенције је да, у циљу стратешког побољшања услова пословања извозне привреде и промене структуре извоза Републике Србије, заједнички делује са свим развојним финансијским и осталим институцијама, али и са приватним страним компанијама и институцијама, када за то постоји заједнички интерес. Међутим, оснивачки капитал Агенције је веома скроман и износи 25 милиона евра.

Делатност Агенције је:

- 1) Осигурање извозних послова и инвестиција у иностранству домаћих правних лица и предузетника од некомерцијалних ризика и осигурање тих

²¹⁵ Према: UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon economy* (http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf, 01.04.2011).

²¹⁶ Службени гласник Републике Србије бр. 61/2005 од 15.09.2005.

- послова од комерцијалних ризика, и то самостално или у сарадњи са другим осигуравајућим друштвима, односно агенцијама;
- 2) Финансирање извозних послова домаћих правних лица и предузетника, суфинансирање извозних послова са комерцијалним банкама и другим финансијским организацијама, рефинансирање извозних кредита комерцијалних банака;
 - 3) Финансирање припреме извоза домаћих правних лица и предузетника по закљученом уговору о извозу;
 - 4) Финансирање инвестиција конзорцијума домаћих правних лица и предузетника на иностраним тржиштима ради подстицања извоза;
 - 5) Осигурање припреме извоза домаћих правних лица и предузетника од некомерцијалних и комерцијалних ризика по закљученом уговору о извозу, самостално или у сарадњи са другим осигуравајућим друштвима, односно агенцијама;
 - 6) Финансирање страног купца или његове банке у вези са извозом домаћег правног лица или предузетника;
 - 7) Осигурање домаћих банака и других финансијских институција од некомерцијалних ризика у вези са гаранцијама по извозним пословима и инвестицијама у иностранству и закљученим кредитним линијама са страним банкама;
 - 8) Издавање гаранција и других јемстава по средњорочним и дугорочним извозним пословима и инвестицијама у иностранству;
 - 9) Пружање других услуга у вези са финансирањем и осигурањем извоза и инвестиција од некомерцијалних и комерцијалних ризика.

У априлу 2011. године централа Агенције је измештена у Ужице, у склопу процеса измештања републичких институција из Београда и њиховог приближавања и доступности свим грађанима и привреди Србије. Привредници овог краја показали су да могу да буду веома успешни и конкурентни на европском тржишту у условима економске кризе и управо је то разлог због којег је оваква институција приближена виталном делу српске привреде. У овом крају послује велики број извозно оријентисаних предузећа, која користе њене услуге. Од укупног броја кредита које одобрава Агенција, чак 27 одсто се односи управо на предузећа из Златиборског и Моравичког округа.²¹⁷

²¹⁷ <http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=150783>, 21.05.2011.

IV ДЕО

СДИ КАО ГЕНЕРАТОР ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА НА ПОДРУЧЈУ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ

1. КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ПОДРУЧЈУ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ

1.1. Анализа динамике и структуре спољнотрговинске размене

1.1.1. Динамика спољнотрговинске размене

У ситуацији када се поставља питање реалних могућности динамичног раста српског извоза у наредном периоду, суфицит који привреда Златиборске области бележи у спољнотрговинској размени, заслужује посебну пажњу и одговарајући третман носилаца економске политике. Обим спољнотрговинске размене привреде Златиборске области бележи раст у периоду 2005-2009. године по просечној годишњој стопи раста (геометријској стопи) од 8,33%. Извоз је растао по стопи од 9,19%, а увоз по стопи 7,24%, што је резултирало тиме да се суфицит спољнотрговинске размене у 2009. години, повећао у односу на 2005. годину за 82,97% (табела 28 и слика 43). Максимална вредност суфицита спољнотрговинског робног промета, у вредности 119.572.800 USD, забележена је у 2008. години. Утицај глобалне економске кризе осетио се и на спољнотрговинском пословању привреде Области, тако да је 2009. године укупан обим спољнотрговинског промета опао за 28,74%. Позитивно је то, што је пад извоза (26,12%), био је нешто блажи у односу на пад увоза (31,96%).²¹⁸

Може се констатовати да је битно обележје спољнотрговинских кретања у посматраном периоду, константан суфицит робне размене привреде Области. То је посебно значајно, ако имамо у виду остварене перформансе спољне трговине Републике Србије, презентирани у I поглављу. Већ на први поглед, може се закључити да привреда Области реализује значајно квалитетније резултате у спољној трговини, од перформанси које остварује домаћа привреда посматрана као целина. При тумачењу статистичких података у посматраном периоду, потребно је имати у виду да фактори који су значано допринели повећању робног извоза и увоза у 2005. години (увођење ПДВ-а и потпуније исказивање извозних и увозних фактура) и тиме повећали стање у години која служи као база за поређење, у наредним годинама делују смањеним интензитетом или је њихов утицај већ исцрпљен. Уколико продужимо временски хоризонт посматрања и анализирамо отвореност привреде Области ка токовима међународне трговине, мерену укупним обимом спољнотрговинске размене, можемо закључити да је она порасла је са 143.693.960 USD у 2000. години, на 829.121.534 USD у 2009. години или 5,77 пута. У истом периоду обим спољнотрговинске размене Републике Србије се повећао 4,9 пута. Учешће извоза Области у укупном извозу Републике Србије се повећало са 4,31% у 2000. години, на 5,68% у 2009. години, док је учешће увоза остало на приближно истом нивоу: 2,30% у 2000. години и 2,28% у 2009. години. Занимљиво је истаћи да је у 2000. години, привреда Области забележила спољнотрговински дефицит од 9.452.600 USD. Покривеност

²¹⁸ Извор података за овај део рада (Анализа динамике и структуре спољне трговине Области): *Центар за информатику и електронско пословање Привредне коморе Србије*, Београд, септембар 2010.

увоза извозом у овој години је износила 87,65%, да би у 2009. достигла ниво од 133,44%, што говори о томе да су се и односи размене значајно побољшали у посматраном периоду.

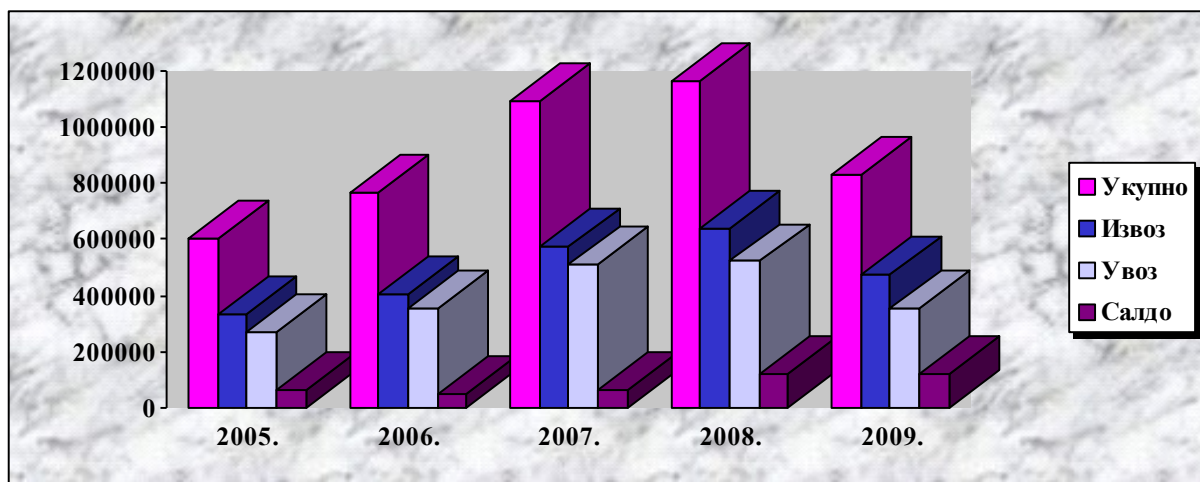
Табела 28. Спољнотрговински робни промет Златиборске области у периоду 2005-2009. године

у хиљадама USD

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Извоз	333.453,8	402.928,7	576.458,5	641.537,4	473.951,3
Увоз	268.535,6	353.246,8	514.199,1	521.964,6	355.170,2
Σ (Обим)	601.989,4	756.175,5	1.090.657,6	1.163.502	829.121,5
Салдо	64.918,2	49.681,9	62.259,4	119.572,8	118.781,1

Извор: Привредна комора Србије, Београд, септембар 2010.

Слика 43. Спољнотрговински робни промет Златиборске области у периоду 2005-2009. године



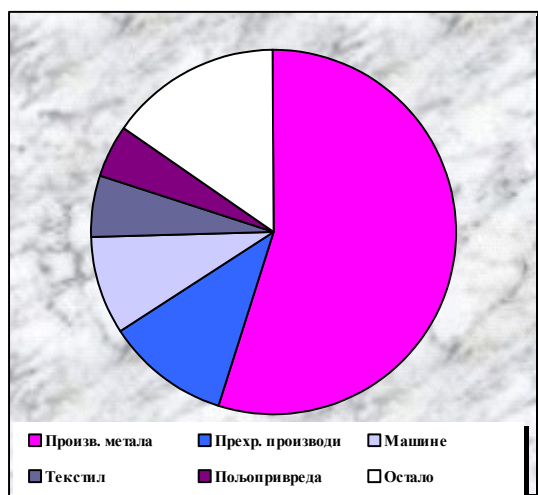
Мере либерализације спољне трговине допринеле су интензивнијем повезивању привреде Републике Србије са иностранством. Међутим, њихове последице су се осетиле првенствено на домаћем тржишту, јер је дошло до динамичнијег раста увоза у поређењу са извозом. Пораст отворености домаће привреде је утицао на јачање конкуренције на унутрашњем тржишту, уз приметно занемаривање извоза. И поред тога што је и привреда Области релативно неспремна за нагло извршену либерализацију спољне трговине, може се приметити да се знатно успешније адаптирала захтевима међународне тражње, у односу на укупно остварене перформансе домаће привреде. Не сме се изгубити из вида да је и на територији Области испољена заинтересованост страних инвеститора за домаће тржиште, а тек онда и за извоз (извоз обојених метала је изузетак, јер се, у доброј мери,

ради о услужним пословима прераде). Добра страна је то, што су поједина приватизована предузећа са страним власништвом и најзначајнији нето извозници на територији Области.

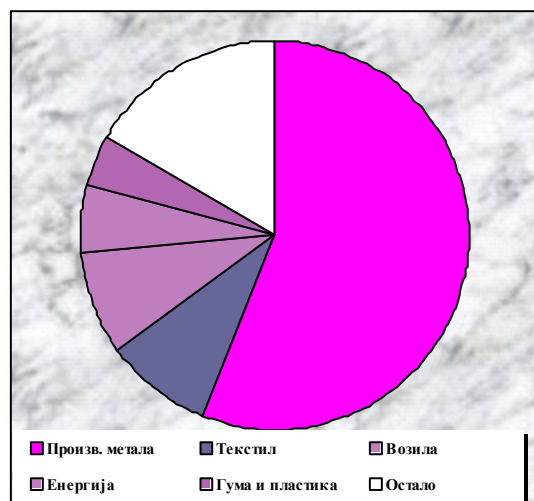
1.1.2. Структура спољнотрговинске размене

Према класификацији делатности Републике Србије, која се заснива на класификацији делатности Европске уније (НАСЕ, Rev. 1) и до четвороцифреног нивоа (ниво групе) иста је као она (осим једног изузетка - код образовања), у структури извоза Области у 2009. доминирају: Производња метала и металних производа - 54,70%; Прехрамбени производи, пића и дуван - 11,21%; Производња осталих машина и уређаја - 8,48%; Производња текстила и текстилних производа - 5,73% и Пољопривреда - 4,73% (слика 44). У увозу највеће учешће имају следеће делатности: Производња метала и металних производа - 56,12%; Производња текстила и текстилних производа - 8,78%; Продаја и оправка возила - 8,76%; Производња електричне енергије, гаса и топле воде - 5,39%; Производња производа од гуме и пластике - 4,20% (слика 45). Међу првих десет извозника ранжираних по вредности оствареног извоза у 2009. години, налази се и шест предузећа која су истовремено и међу 10 највећих увозника. Позитивно је, међутим, што су три највећа извозника највећи и по оствареној вредности нето извоза, уз незнатне измене њиховог редоследа. Предузећа која имају највећи степен покривености увоза извозом (нека чек и немају увоз) припадају НАСЕ делатностима: 15330 - Прерада, конзервирање осталог воћа и поврћа; 01110 - Гајење жита и других усева и засада; и 01131 - Производња воћа, то јест, првенствено примарном сектору.

Слика 44. Структура извоза Области према делатностима, 2009. године



Слика 45. Структура увоза Области према делатностима, 2009. године



Извор: Привредна комора Србије, Београд, септембар 2010.

Извоз се карактерише неповољном секторском структуром. Доминирају производи ниже фазе прераде, углавном полупроизводи и сировине. Интермедијарни производи чине највећи проценат извоза. Претежно је низак технолошки ниво извозних производа, а

карактеристично је и све теже испуњавање међународних стандарда при освајању страних тржишта. Оваква структура извоза представља ризик за остварење спољнотрговинских резултата у наредном периоду, услед потенцијалних погоршања односа размене. Битан узрок неповољне структуре извоза је неповољна секторска структура прерађивачке индустрије, у којој доминирају сектори са нижом додатом вредношћу. Упоредо са променом структуре извоза, потребно је подићи извозни потенцијал прерађивачке индустрије и повећати степен финализације производа. Позитивна су све израженија настојања произвођача да инвестирају у освајање виших фаза прераде. Може се констатовати да се за постојеће услове привређивања, ова настојања се у солидном степену и реализују.

У структури извезене робе (према главама царинске тарифе) у 2009. години, доминирају: Бакар и производи од бакра - 27,37%; Алуминијум и производи од алуминијума - 24,84%; Воће за јело, коре агрума или диња и лубеница - 15,80%; Оружје и муниција, њихови делови и прибор - 8,10%; Одећа и прибор за одећу, осим плетених и кукичаних производа - 4,46%. Приметно је значајно повећање учешћа алуминијума и производа од алуминијума у извозу Области - 2000. године оно је било 9,36%. Слично се може констатовати и за оружје и муницију, њихове делове и прибор, чије је учешће у извозу Области износило 0,96%.

Највећу вредност у увозу има следећа роба: Бакар и производи од бакра - 28,98%; Алуминијум и производи од алуминијума - 22,19%; Електричне машине и опрема и њихови делови...- 6,12%; Нуклеарни реактори, котлови, машине и механички уређаји; њихови делови - 5,74%; Пластичне масе и производи од пластичних маса - 4,08%.

Према врсти спољнотрговинског посла, послови купопродаје учествују у 2009. години са 58,53% у укупном извозу, а послови након оплемењивања са 40,06%. У увозу послови купопродаје учествују са 55,88%, а послови оплемењивања са 41,78%.

Првих десет држава по вредности оствареног извоза у 2009. години су: Немачка 18%, Италија 14,50%, Црна Гора 8,33%, САД 6,46%, Руска Федерација 6,19%, Француска 6,17%, Словенија 5,48 %, Босна и Херцеговина 5,44%, Аустрија 4,11% и Белгија 2,57%. У односу на стање из 2000. године, међу првих десет нису следеће државе: Македонија, Швајцарска, Египат, Израел, Чешка Република и Румунија. Учешће извоза у Босну и Херцеговину се значајно смањило (са 16,02% у 2000. години).

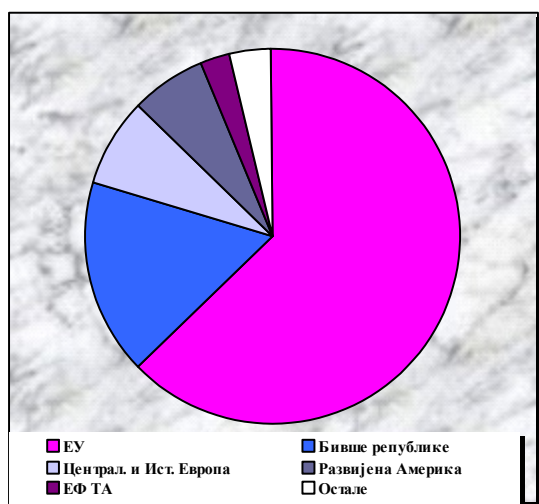
По вредности оствареног увоза, првих десет држава су: Бугарска 28,89%, Руска Федерација 12,06%, Црна Гора 8,95%, Немачка 7,32%, Италија 6,31%, Аустрија 5,80%, Босна и Херцеговина 4,06%, Кина 3,09%, Словенија 2,36% и Хрватска 2,08%. Аустрија, Кина, Словенија и Хрватска су нове државе на овој ранг листи, у односу на листу из 2000. године.

Према групацијама земаља, структура извоза у 2009. години је следећа: Европска унија - 62,57%, републике бивше СФРЈ које нису у СРЈ - 16,79%, земље у транзицији Централне и Источне Европе - 7,90%, развијене земље Америке - 6,67%, земље ЕФТА -

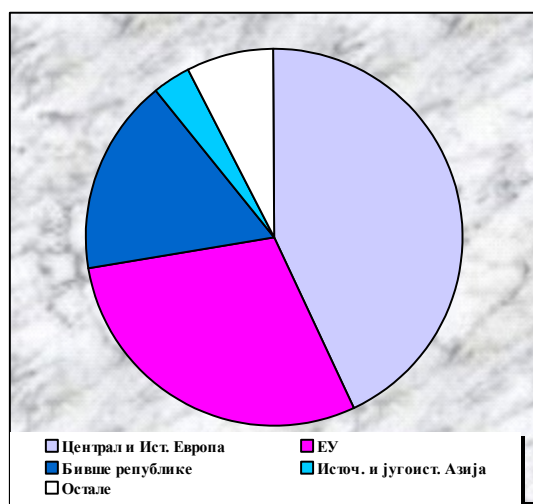
2,58%, остале групације - 3,49% (слика 46). У структури увоза земље у транзицији Централне и Источне Европе учествују са 43%, Европска унија са 29,19%, републике бивше СФРЈ које нису у СРЈ - 17,09%, земље у транзицији Источне и Југосточне Азије - 3,09%, остале групације - 7,63% (слика 47).

Најзначајније промене у овом аспекту структуре спољнотрговинске размене, у односу на стање 2000. године, су: битно је порасло учешће извоза у земље Европске уније (2000. године је било 50,97%); извоз у развијене земље Америке је порастао са 1,21% у 2000. години, на 6,67% у 2009. години; извоз у земље Европског удружења слободне трговине (ЕФТА) са трећег места (и учешћем 6,37%) у 2000. години, пао је на пето место (и учешће 2,58%) у 2009. години; увоз из Европске уније је са првог места у 2000. години и учешћем 40,18% пао на друго место у 2009. години; увоз из земаља у транзицији Источне и Југосточне Азије са 0,70% у 2000. години је порастао на презентираних 3,09% у 2009. години.

Слика 46. Структура извоза Области према групацијама земаља, 2009. год.



Слика 47. Структура увоза Области према групацијама земаља, 2009. год.



Извор: Привредна комора Србије, Београд, септембар 2010.

Доминантно учешће ЕУ у извозу опредељује ову регионалну интеграцију као кључног спољнотрговинског партнера и у наредним годинама. Са друге стране, овако висока концентрација извоза повећава и зависност од ове интеграције, па је неопходно подићи ниво географске диверсификације извоза освајањем нових тржишта и то примарно тржишта са великим потенцијалом раста и/или велике куповне моћи. Друго значајно тржиште за извоз привреде Области представљаће земље региона, са којима је успостављена зона слободне трговине. Остала, тзв. традиционална тржишта (пре свега тржиште Руске федерације, али и других земаља са којима је привреда Области у оквиру СФРЈ имала изузетно развијену спољнотрговинску сарадњу), такође могу битно да допринесу убрзаном расту извоза Области.

1.1.3. Спољнотрговинска размена по општинама

Када посматрамо учешће појединих општина у спољнотрговинској робној размени у 2009. години (табела 29), можемо запазити да доминира учешће општине, сада града, Ужица, како на страни извоза (68,79%), тако и на страни увоза (72,97%).

Табела 29. Спољнотрговински робни промет по општинама Златиборске области, у периоду 2005-2009. године

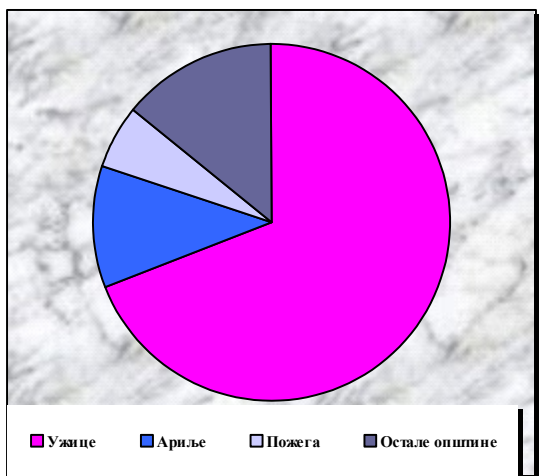
у USD

Општина/Година		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Ариље	Извоз	31.435.872	34.232.984	39.703.052	55.425.646	53.483.101
	Увоз	12.091.646	17.230.807	16.118.885	29.150.437	15.148.893
	Салдо	19.344.226	17.002.177	23.584.167	26.275.209	38.334.208
Бајина Башта	Извоз	671.520	1.869.086	4.336.566	5.679.076	4.496.373
	Увоз	1.594.706	4.682.629	11.781.404	3.955.157	21.913.673
	Салдо	-923.186	-2.813.543	-7.444.838	1.723.919	-17.417.300
Косјерић	Извоз	2.477.337	6.343.205	10.429.849	16.697.557	11.052.651
	Увоз	6.459.704	10.570.323	16.306.841	20.641.504	7.978.075
	Салдо	-3.982.367	-4.227.118	-5.876.992	-3.943.948	3.074.576
Нова Варош	Извоз	2.999.254	5.353.458	5.043.632	4.758.676	5.541.398
	Увоз	3.293.525	6.891.459	5.180.304	5.651.052	4.095.954
	Салдо	-294.271	-1.538.001	-136.672	-892.376	1.445.444
Пожега	Извоз	10.832.088	20.755.554	24.565.589	32.192.919	27.361.016
	Увоз	11.384.853	16.722.612	19.573.599	22.581.996	15.754.849
	Салдо	-552.765	4.032.942	4.991.990	9.610.923	11.606.167
Прибој	Извоз	3.691.675	4.079.531	3.692.021	8.413.739	8.263.974
	Увоз	4.749.114	8.887.722	4.920.564	8.841.051	4.159.748
	Салдо	-1.057.439	-4.808.191	-1.228.543	-427.312	4.104.226
Пријеполје	Извоз	4.247.005	10.860.698	9.576.468	14.586.653	14.380.627
	Увоз	6.015.824	9.938.246	7.496.973	10.863.638	9.628.974
	Салдо	-1.768.819	922.452	2.079.495	3.723.015	4.751.653
Сјеница	Извоз	12.636.667	15.166.596	19.391.578	18.341.210	10.975.164
	Увоз	9.310.876	12.216.731	16.997.437	16.496.313	12.025.829
	Салдо	3.325.791	2.949.865	2.394.141	1.844.897	-1.050.665
Ужице	Извоз	255.806.294	293.899.427	450.161.484	474.394.115	326.013.007
	Увоз	207.605.373	261.930.775	410.641.737	398.287.406	259.165.822
	Салдо	48.200.921	31.968.652	39.519.747	76.106.709	66.847.185
Чајетина	Извоз	8.656.100	10.368.173	9.558.275	11.047.792	12.384.037
	Увоз	6.029.958	4.175.451	5.181.321	5.496.100	5.298.369
	Салдо	2.626.142	6.192.722	4.376.954	5.551.692	7.085.668
ОБЛАСТ	Извоз	333.453.812	402.928.712	576.458.514	641.537.383	473.951.348
	Увоз	268.535.579	353.246.755	514.199.065	521.964.654	355.170.186
	Салдо	64.918.233	49.681.957	62.259.449	119.572.728	118.781.162

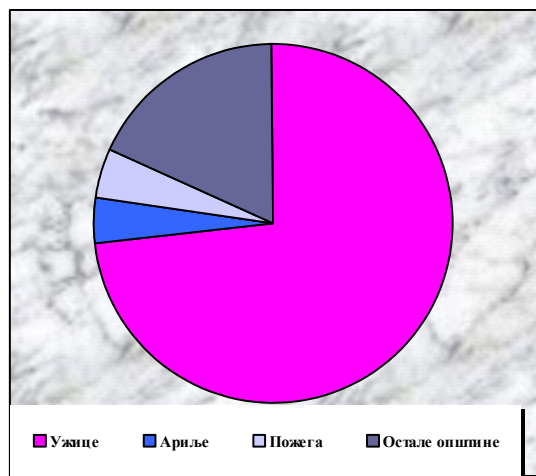
Извор: Привредна комора Србије, Београд, септембар 2010.

Овај град и две општине - Ариље и Пожега, остварују чак 85,84% извоза и 81,67% увоза (слике 48 и 49). Њихов супремат у овом аспекту структуре, чак се и повећао у односу на стање у 2000. години, када су забележили учешће извоза од 73,84% и увоза од 71,14%.

Слика 48. Структура извоза Области по општинама, 2009. године



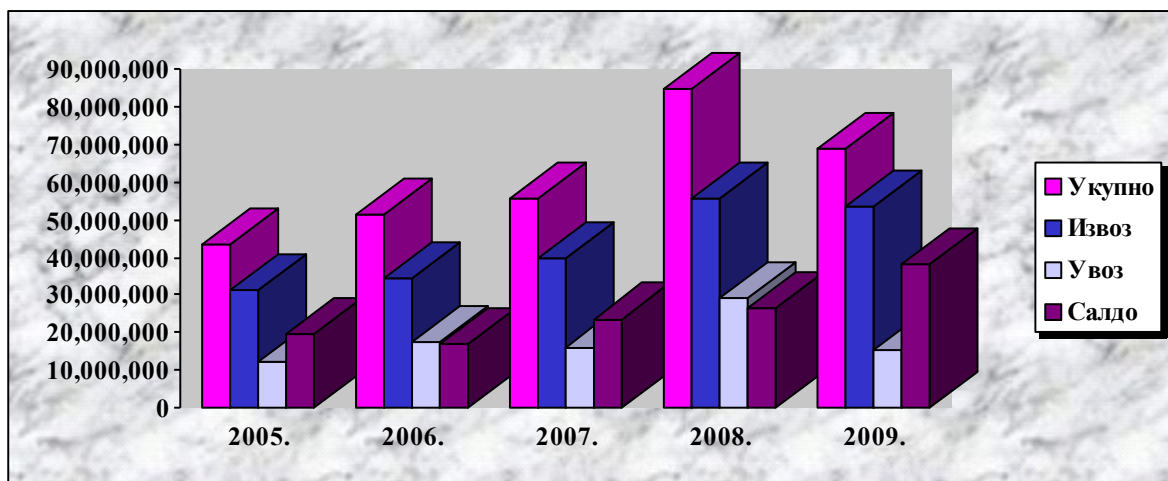
Слика 49. Структура увоза Области по општинама, 2009. године



Извор: Привредна комора Србије, Београд, септембар 2010.

Посебно квалитетне резултате у међународном пословању остварује привреда општине Ариље, чији је извоз у 2009. години чак 3,53 пута већи од вредности увоза (табела 29 и слика 50). У свим годинама периода од 2005. до 2009. године, позитиван је спољнотрговински салдо. Ово је једина општина Области, која је и 2000-те године забележила суфицит.

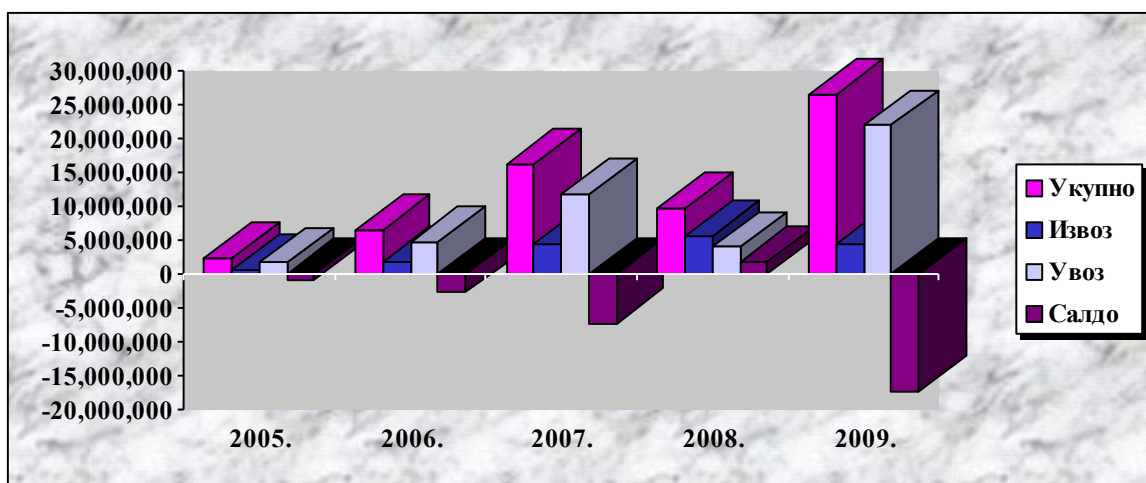
Слика 50. Спољнотрговински робни промет Општине Ариље у периоду 2005-2009. године



Највећи извозници у овој општини, 2009. године, припадају делатностима: Прерада, конзервирање осталог воћа и поврћа; Производња воћа; Остала трговина на велико; Производња жичаних производа и Производња остале спољне одеће. Највећи увозници обављају делатности: Трговина на велико дрветом, грађевинским материјалом; Производња остале спољне одеће и Производња жичаних производа.

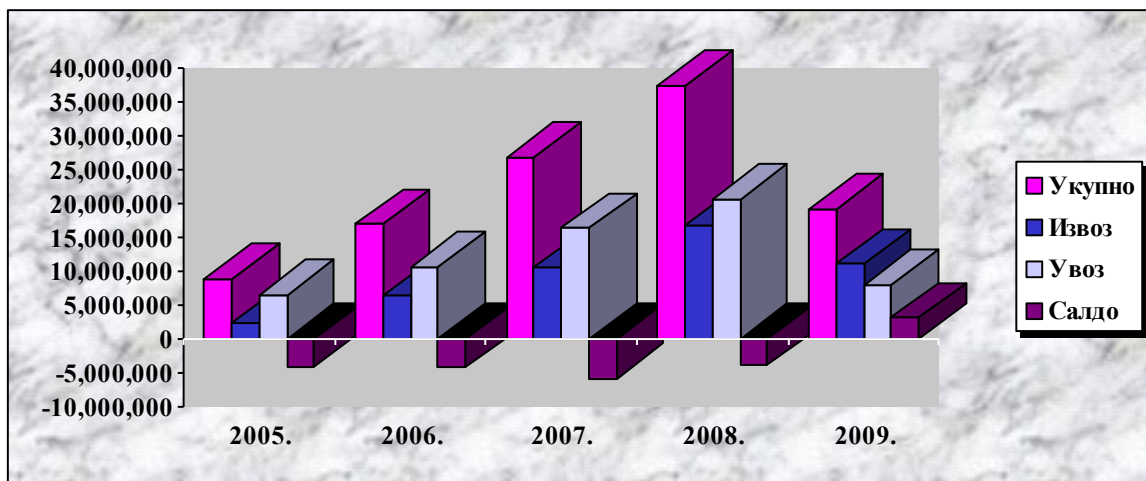
У четири од пет година посматраног периода привреда општине Бајина Башта осварила је негативан салдо у спољној трговини (табела 29 и слика 51). Изразито неповољан степен покривености увоза извозом у општини Бајина Башта, у 2009. години (20,52%), привременог је карактера (Привредно друштво "Дринско - Лимске хидроелектране", д.о.о. Бајина Башта је увезло велику вредност опреме за потребе ремонта). Највећи извозници у 2009. на подручју општине, обављају претежне делатности: Производња столица и седишта; Производња резане грађе; Груби грађевински и специјални радови. Највећи увозници, поред поменутог произвођача хидроелектричне енергије, припадају делатностима: Производња осталих металних производа; Производња столица и седишта и Груби грађевински и специјални радови.

Слика 51. Спољнотрговински робни промет Општине Бајина Башта у периоду 2005-2009. године



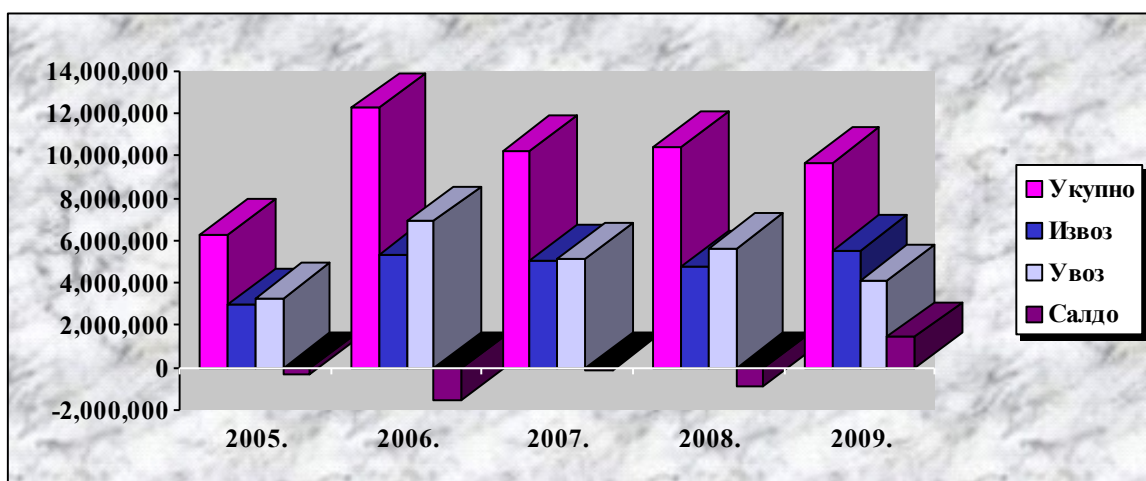
Када посматрамо динамику међународне робне трговине општине Косјерић, можемо запазити да је привреда ове општине тек у 2009. години успела да забележи позитиван салдо (табела 29 и слика 52). Производња цемента битно предодређује спољнотрговинске перформансе у овој општини, како на страни извоза, тако и на страни увоза. Поред ове делатности, највећи извоз су остварили пословни субјекти који припадају делатностима: Производња кожне обуће; Производња боја, лакова и сл.; Производња металних конструкција, делова; Трговина на велико воћем и поврћем; Производња ТВ, радио пријемника и сл. У увозу, то су делатности: Производња ТВ, радио пријемника и сл.; Производња боја, лакова и сл.; Продаја моторних возила; Производња кожне обуће.

Слика 52. Спољнотрговински робни промет Општине Косјерић у периоду 2005-2009. године



Такође, привреда Општине Нова Варош је тек у 2009. години успела да се консолидује у мери која је обезбедила суфицит у спољној трговини (табела 29 и слика 53). Највећи извозници у 2009. години, припадају делатностима: Производња амбалаже од пластичних маса; Прерада, конзервасање осталог воћа и поврћа. И у увозу, највећа предузећа припадају истим делатностима, као и делатности: Превоз робе у друмском саобраћају.

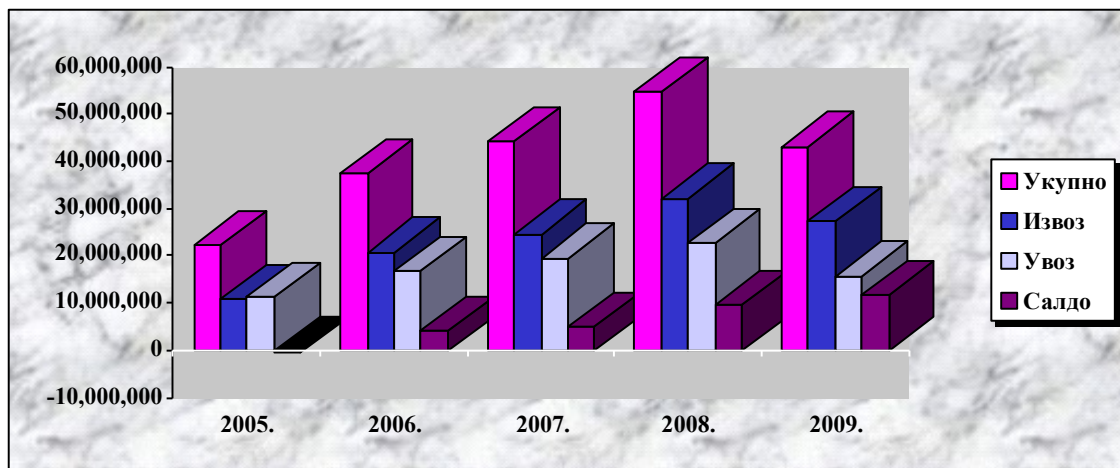
Слика 53. Спољнотрговински робни промет Општине Нова Варош у периоду 2005-2009. године



Општина Пожега спада у ред оних општина, које остварују најквалитетније резултате у спољнотрговинској робној размени. У посматраном периоду, остварене перформансе се континуирано побољшавају, тако да је 2008. године степен покривености увоза извозом 142,56%, а 2009. 173,67% (табела 29 и слика 54). Извозним резултатима највише доприносе следеће делатности: Прерада, конзервирање осталог воћа и поврћа;

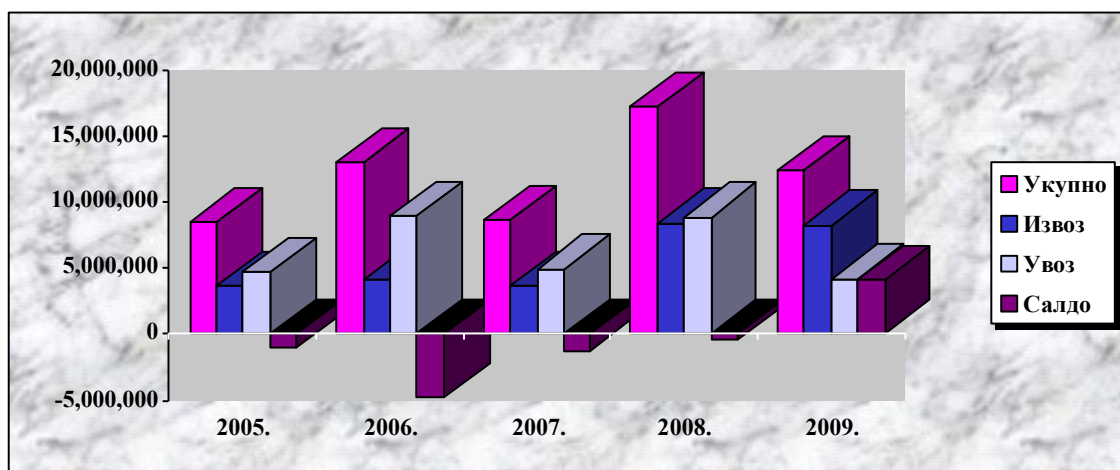
Производња тешке конфекције; Производња осталог намештаја; Ливење гвожђа; Производња алата. У увозу, 2009. године, преовлађују: Производња рубља; Производња тешке конфекције; Производња резане грађе; Трговина на велико опремом за централно грејање; Трговина на велико воћем и поврћем.

Слика 54. Спољнотрговински робни промет Општине Пожега у периоду 2005-2009. године



На резултате међународне робне размене у Општини Прибој, битно утичу две делатности: Производња плоча и сл., од пластичних маса и Производња камиона и специјалних возила (табела 29 и слика 55). Захваљујући позитивним кретањима у овим делатностима, у 2009. години је по први пут остварен суфицит. Покривеност увоза извозом у овој години је износила чак 198,67%. Значајно мање учешће у извозу бележи делатност - Трговина на мало одећом, а у увозу, делатности: Остала трговина на велико и Производња грађевинске столарије.

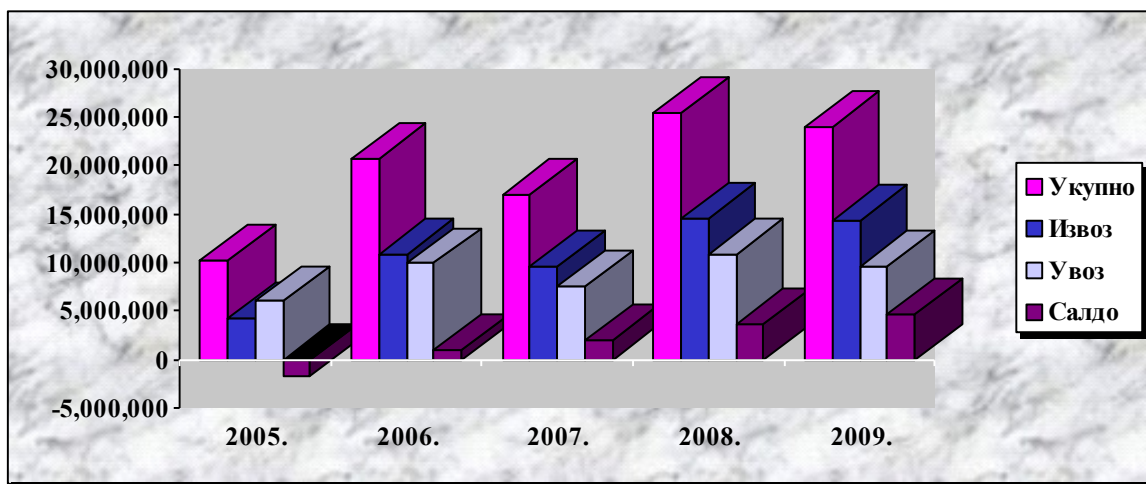
Слика 55. Спољнотрговински робни промет Општине Прибој у периоду 2005-2009. године



Општина Пријеполје има већи степен диверсификације извозне понуде. У извозу, 2009. године, највеће учешће имају мала и средња предузећа која припадају следећим делатностима: Производња радне одеће; Трговина на велико месом, производима од меса; Активност других посредника у саобраћају; Сечење, обликовање и обрада камена;

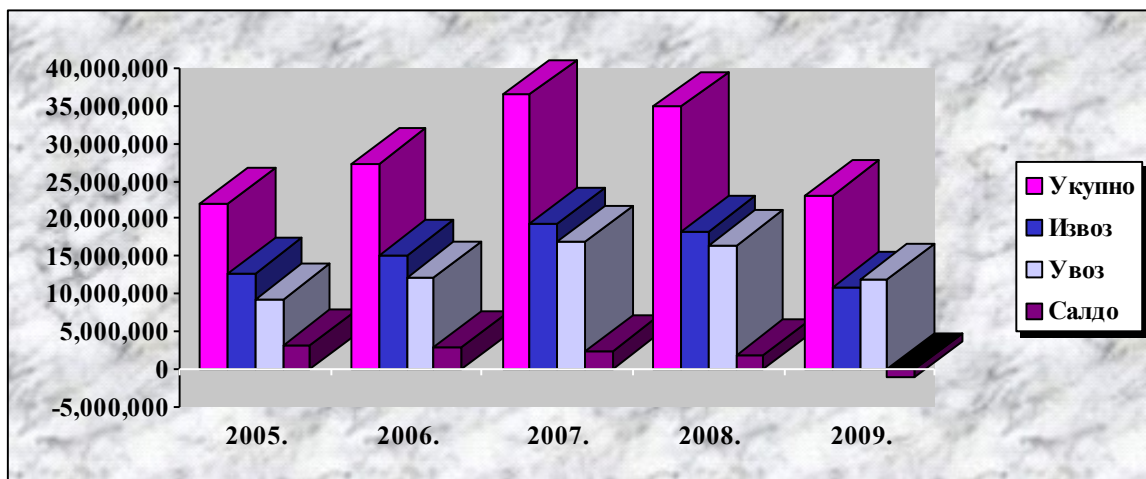
Остали грађевински и специјализовани радови; Трговина на велико воћем и поврћем; Ливење гвожђа; Трговина на велико дрветом, грађевинским материјалом. Оваква извозна понуда допринела је да у четири од пет година посматраног периода, привреда општине остварује суфицит у спољнотрговинској размени (табела 29 и слика 56). У увозу доминирају предузећа следећих делатности: Производња радне одеће; Трговина на велико осталим производима за домаћинство; Трговина на велико одећом и обућом; Сечење, обликовање и обрада камена.

Слика 56. Спољнотрговински робни промет Општине Пријеполје у периоду 2005-2009. године



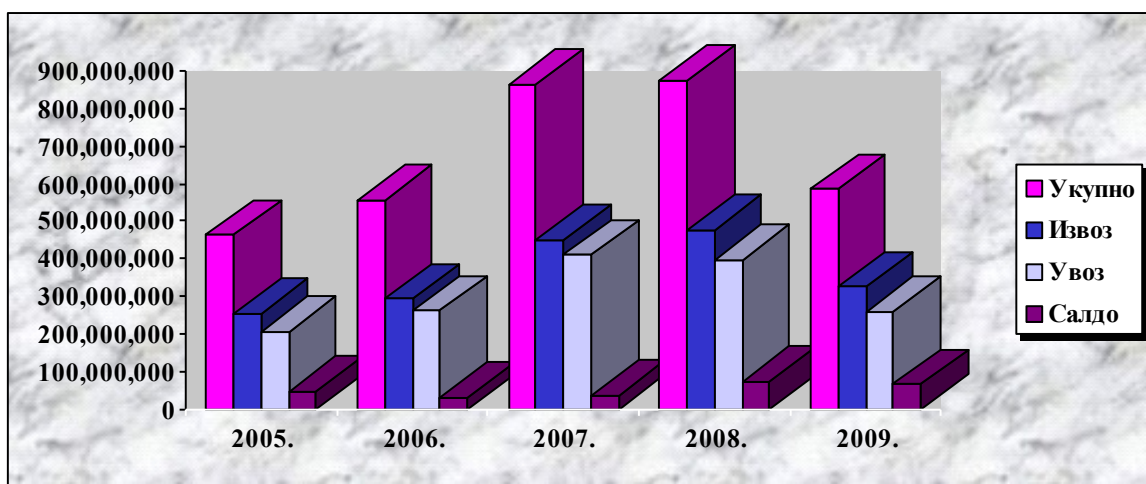
Посебно неповољне тенденције у периоду 2005-2009. године, могу се запазити у резултатима спољнотрговинске размене Општине Сјеница (табела 29 и слика 57). Наведено посебно долази до изражаја, када имамо у виду да је 2000. године ова општина једина на територији Области, поред општине Ариље, која је забележила суфицит у спољнотрговинској робној размени. Највећи извозници у овој општини, у 2009. години, припадају делатностима: Производња рубља; Производња и обрада животињског меса; Узгој живине. На страни увоза, то је делатност - Производња рубља.

Слика 57. Спољнотрговински робни промет Општине Сјеница у периоду 2005-2009. године



Резултати међународне трговине града Ужица, битно предодређују успешност привреде Области у овом домену. Ако имамо у виду да је град у 2000. години остваривао дефицит у спољној трговини, може се закључити да се у периоду 2005-2009. године градска привреда успешно прилагодила захтевима међународног тржишта (табела 29 и слика 58).

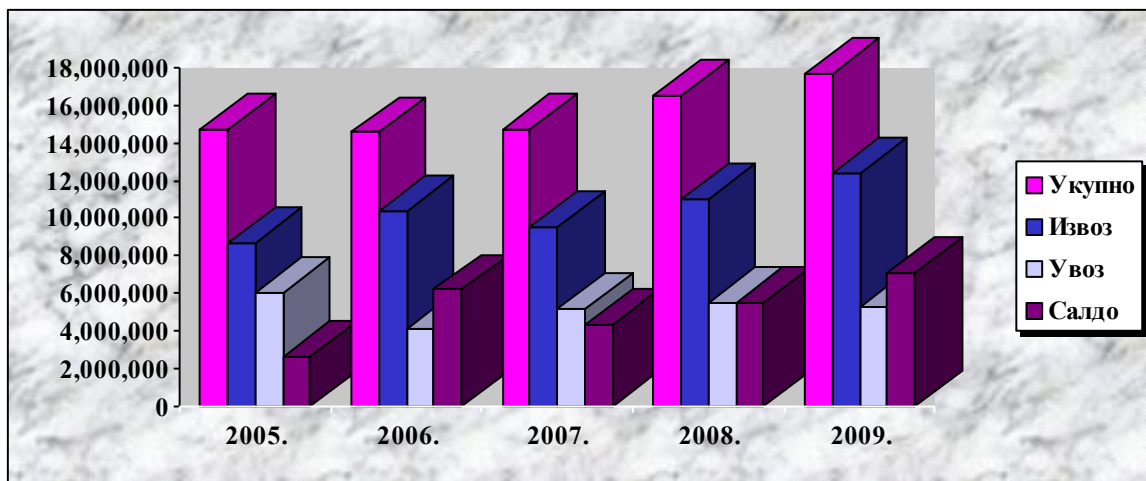
Слика 58. Спољнотрговински робни промет Града Ужица у периоду 2005-2009. године



Три највећа нето извозника Области у 2009. години, послују на територији овог града и припадају делатностима: Прерада алуминијума, Производња оружја и муниције и Прерада бакра. Поред ових делатности, највеће вредности извоза забележиле су следеће делатности: Остали грађевински и специјализовани радови; Производња остале спољне одеће и Изградња саобраћајница, писта и сл. У увозу, поред наведених, то су и следеће делатности: Остали грађевински и специјализовани радови; Производња осталих производа, од пластичних маса и Производња осталих одевних предмета и прибора.

Позитивне тенденције су присутне у спољнотрговинском пословању Општине Чајетина (табела 29 и слика 59), посебно ако имамо у виду да је ова општина у 2000. години забележила дефицит у спољнотрговинској робној размени.

Слика 59. Спољнотрговински робни промет Општине Чајетина у периоду 2005-2009. године



У свим годинама посматраног периода, привреда ове општине остварује суфицит. Резултате међународног пословања битно побољшавају два сегмента која нису обухваћена презентираним подацима. Најпре, то су девизни приливи од иностраних туриста који су посебно значајни у овој општини, а који се разматрају засебно, у оквиру спољнотрговинског биланса услуга. Такође, произвођач из реда великих привредних друштава, чија је делатност Производња и обрада животињског меса, формално је регистрован ван подручја општине и поред тога што се највећи део производно-пословног процеса одвија на њеној територији. Највећи извозници на територији општине, припадају делатностима: Гајење жита и других усева и засада; Производња осталих металних производа; Производња остале спољне одеће. Највећи увозници обављају претежне делатности: Прерада чаја и кафе; Гајење жита и других усева и засада; Производња радне одеће.

Резимирајући податке о структури спољнотрговинске размене по општинама Области, у 2009. години, можемо запазити да две општине (Бајина Башта и Сјеница) послују са дефицитом, док остале општине остварују суфицит (табела 29). Ако податке ове табеле упоредимо са истим подацима за 2000. годину, могу се констатовати значајне промене. У 2000. години, чак осам општина Области је забележило дефицит спољнотрговинске размене.

Бројни су проблеми извозника са територије Области и ограничења са којима се суочавају при наступу на међународном тржишту. Потребно их је одлучно решавати механизмима утицаја на национални ниво одлучивања, али и активностима на нивоу региона, области, локалних самоуправа и појединачних привредних субјеката. Јачање улоге малих и посебно, средњих предузећа, како у производњи тако и у извозу, њихов заједнички наступ у међународном пословању, може проширити асортиман конкурентне извозне понуде. Опортуно је да се предузећа све више оријентишу ка корићењу стратегије "тржишних ниша", како би се привреда Области, у оквиру реалних могућности, уклопила у глобални пројекат развоја стратешких индустријских грана. Предузећа не морају по сваку цену да производе и извозе финалне производе, јер је за малу земљу у многим сферама обично сврсисходније да се специјализује за обављање споредних производа-услуга у оквиру великих међународних пројеката, или развојних програма

мултинационалних или транснационалних компанија. Наведено посебно долази до изражаја, ако се има у виду да већину стратешки важних грана најразвијенијих земаља света карактерише олигополско тржиште, масовна производња и доминација моћних картела. Такође, ове гране су, по правилу, стратешки подржане од својих влада. Неопходно је подстицати инвестиционе и кооперативне варијанте укључивања привреде Области у међународно пословање, као начин да се почне њено реструктурирање у правцу развоја технолошки и истраживачки-развојно интензивних индустријских грана. Оваквим аранжманима стварати предуслове за супституцију увоза. Обезбедити државну подршку научно-истраживачком раду, промоцији привреде у иностранству, регионалном развоју који би се укомпоновао у извозну стратегију и сл. Снажније активирати нове инвестиције и посебно, осигурати снажан прилив најпожељнијег облика страних директних инвестиција са становишта реструктурирања производње - *greenfield* инвестиција. Уз преобладајућу извозну мотивисаност ових инвестиција, токови робног извоза могли би добити снажнију динамику, што би деловало повољно на остварење виших стопа раста извоза. Тек уколико би у наредном периоду значајно унапредили карактеристике националног пословног окружења, али и пословног окружења на нивоу региона/области и локалних заједница, могли би очекивати и значајнији прилив иностраних инвестиција. У постојећем привредном амбијенту оне су неопходне за структурна прилагођавања реалног сектора и за подизање његове конкурентности, у функцији успешног спровођења стратегије извозно-оријентисаног привредног раста. Такође и за осавремењавање понуде разноврсних услужних делатности. Ако се узму у обзир расположиви природни и антропогени ресурси, туризам представља једну од најперспективнијих привредних грана Области. Поред тога, у сфери услужног бизниса опортуну је користити пословна искуства и потенцијале за раст значаја инвестиционих радова у иностранству, услуга у области саобраћаја, информационо-комуникационих технологија и сл. На атрактивност инвестиционе климе Области у наредном периоду, посебно интензивно ће деловати динамика инфраструктурних улагања. Због специфичности географског положаја Области, посебно су хитна улагања у изградњу модерне путне инфраструктуре.

Остварен ниво спољнотрговинских перформанси привреде Златиборске области, намеће потребу квалитативно новог приступа државе потенцијалима извозника. Уколико такав приступ изостане, база привреде која већ солидно послује наћи ће се у инфериорном положају у односу на међународне конкуренте и изгубиће се важан ослонац у реализацији стратешких економских циљева. По вредности оствареног суфицита спољнотрговинске робне размене у 2009. години, ова Област је на другом месту у Србији (иза Северно-банатског округа, који бележи већу вредност суфицита, али при нижем нивоу вредности извоза за преко 30%). У пракси, посебно је битно какав ће став влада заузети у погледу активности које се у датом тренутку сагледавају као кључне за остваривање стратешких економских циљева и каква је њена спремност да политички и финансијски подстиче те активности и ефективно их усмерава. Сведоци смо актуелне праксе да се ограничена државна средства за развојне намене и подстицај извоза, често усмеравају непродуктивно. Полазећи од премисе "успешни се сналазе и без државне помоћи", губе се шансе за коришћење најефикаснијег модалитета освајања нових производних програма и извозних

тржишта. То је подршка, често релативно скромним средствима и у краћем временском периоду, домаћим предузећима која су се афирмисала на међународном тржишту и која знају да ефикасно прилагоде пословање захтевима међународне тражње. Као мала земља, са релативно скромним ресурсима, ограничена буџетска средства за ове намене морамо посебно пажљиво користити, уз примену стратегијског приступа. Снажнијим усмеравањем државних развојних и извозних подстицаја на области и предузећа која су доказала да знају да остварују профит на међународном тржишту, стичу се предуслови да у разумном року ојачамо привреду и повећамо извоз, а тиме и да повратимо макроекономску равнотежу у средњем и дугом року.

Поједини аспекти међународног пословања предузећа на подручју Златиборске области, биће презентирани и у оквиру резултата емпиријског истраживања.

1.2. Обим и структура СДИ

Народна банка Србије, као институција одговорна за израду платног биланса Републике Србије, врши статистичко сакупљање и обраду свих трансакција између резидената и нерезидената. Једна од основних категорија финансијског рачуна платног биланса су директне инвестиције, које обухватају трансакције између предузећа у различитим земљама која су финансијски и организационо повезана (афилијација) (табела 30). Вредност нето прилива СДИ у Републику Србију, у периоду 2000-2010. године, приказана је у табели 31.

Табела 30. Статистика страних улагања

1) На основу Закона о девизном пословању, члан 37. ("Службени гласник РС", бр. 62/06), као и пратећег Упутства, Народна банка Србије прикупља и дистрибуира месечне статистичке податке платног биланса, укључујући и страна директна улагања у Србију.

Методологија која се користи за прикупљање података о страним директним улагањима је заснована на Петом приручнику о платном билансу ММФ-а (IMF Balance of Payments Manual, Fifth Edition), као међународном стандарду за статистику платног биланса.

Статистичко сакупљање и обрада података о директним страним улагањима засновано је на извештају банака о платном промету са иностранством (*ITRS - International Transactions Reporting System*), који се декадно достављају у електронској форми Централном пријемном одељењу НБС, а које их прослеђује Одељењу за платни биланс на проверу и обраду, сходно Упутству ("Службени гласник РС" 24/07) и пратећем шифарнику основа наплата и плаћања које прописује НБС.

Директне инвестиције обухватају трансакције између повезаних предузећа, која су финансијски и организационо повезана у различитим земљама (афилијације). Директним инвестицијама се сматра инвестиција од стране нерезидента/резидента у домаће/инострано предузеће или банку којим се обезбеђује поседовање преко 10% вредности (акција-деоница), укључујући: нето прибављање/продају удела у капиталу, промене на међукомпанијским рачунима, реинвестирану добит, као и промене међусобне задужености између мајке/ћерке предузећа (субсидијара или повезаних предузећа).

Стране директне инвестиције које се региструју у платном билансу укључују податке из статистике платног промета са иностранством (*ITRS* Народне банке Србије) и статистике о улагањима у роби (Републички Завод за статистику Србије). Статистика платног промета са иностранством обухвата: (а) улагање страног капитала у домаћа предузећа, банке и друге финансијске институције у новцу, (б) улагање домаћег капитала у страна предузећа, банке и друге финансијске институције, (в)

наплате/плаћања примљене/дата за продати удео капитала у другом предузећу, укључујући и реоткуп, (г) продају и куповину непокретности у земљи, односно иностранству. Из статистике РЗС преузима се податак о вредности улагања у роби.

Пошто се под портфолио улагањима (улагањима испод 10% вредности акција-деоница) у подацима *ITRS* НБС често исказују делови директних улагања, ова улагања се такође укључују у директна.

Реинвестирана добит још увек није укључена у страна улагања, с обзиром да се може евидентирати само из података које НБС достављају предузећа, банке и друге финансијске институције путем обрасца ДИ 1 у оквиру додатног извештавања. Међутим, достављени извештаји предузећа, банака и других финансијских институција у претходним годинама нису задовољавајући, тако да ће се радити на отклањању уочених недостатака.

2) С обзиром да су за СДУ по делатностима у које је извршено страно улагање за сада основни извори *ITRS* НБС и подаци РЗС за улагања у роби, НБС је, почев од 2005 године, кроз *ITRS* утврдила списак предузећа у које је извршено страно улагање. Посредно, преко шифара наплате за СДУ, матичног броја предузећа и шифре делатности према њиховој регистрацији у Агенцији за привредне регистре Србије, СДУ су сврстане према областима и делатностима. Подаци о СДУ по делатностима предузећа су упоредиви са подацима Агенције за приватизацију Србије и Централног регистра, депоа и клиринга хартија од вредности.

На овај начин је омогућено добијање података о СДУ по делатностима, док се још увек не могу тачно утврдити подаци о страним директним улагањима по земљама порекла инвеститора, с обзиром да подаци *ITRS* о финансијском току страних улагања обезбеђују информације о земљама порекла новца по земљи наплате, а не по земљи порекла страног инвеститора. Утврђивање тачног стања СДУ у Србији по земљама порекла инвеститора биће омогућено употпуњавањем података Агенције за привредне регистре.

3) На основу Закона о девизном пословању, члан 37. ("Службени гласник РС", бр. 62/06), НБС је донела Одлуку о обавези извештавања у пословању са иностранством ("Службени гласник РС", бр. 24/07) и Упутство за спровођење Одлуке о обавези извештавања у пословању са иностранством ("Службени гласник РС", бр. 24/07), којим су, између осталог, обухваћена и директна улагања нерезидената у земљи. Добијање података директно од предузећа у која су извршена страна директна улагања ће допринети побољшању обима и квалитета података о страним улагањима у Србију.

Према овом упутству, обавеза извештавања се односи на СДУ нерезидената у земљи која се врше по одредбама закона којим се уређују страна улагања у земљи, без обзира на то да ли том инвестицијом страни улагач стиче власничка или улагачка права. Достављање извештаја се врши једном годишње, до 31. марта текуће године за претходну календарску годину. Уколико дође до промене у току извештајне године, оне ће се достављати тромесечно до 10. у месецу за претходно тромесечје.

Подаци који се прикупљају од предузећа односе се на стања на одређени датум и разлике стања (токове) страних улагања. Токови инвестиција су нова улагања из иностранства у посматраном периоду. Токови страног улагања се евидентирају и користе у статистици платног биланса, а стање страних улагања Србије у статистици међународне инвестиционе позиције коју ће утврђивати НБС.

Главни циљ добијања података од предузећа у које је извршено страно улагање је утврђивање стања страних директних улагања у Србију, као и стварање целог регистра предузећа и банака са страним улагањем.

4) Подаци о СДУ публикују се месечно по нето принципу и укључују у платни биланс, док се квартално ови подаци објављују по врсти делатности предузећа, по бруто принципу, почев од 2005. године.

Извор: http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/ino_ekonomski_odnosi/platni_bilans/80_2_pb_stat.html?cmsframe=printerfriendly, 10.10.2011.

Табела 31. Прилив СДИ у Србију, нето, у периоду 2000-2010. године

- у милионима евра -

2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
54	184	500	1.194	774	1.250	3.323	1.821	1.824	1.373	860
- у милионима САД долара -										
50	165	475	1.360	966	1.550	4.264	2.523	2.718	1.865	1.157

Извор: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html, 10.10.2011.

Када су у питању приливи СДИ, на основу презентираних методологије која се користи за прикупљање података о страним директним улагањима, долази се до закључка да се ова улагања могу сврстати према областима и делатностима, као и према земљама наплате. Међутим, за сада не постоји могућност њиховог разврставања по појединим територијалним целинама, примаоцима СДИ, у оквиру Републике Србије. У вези са овим проблемом, у сарадњи са представницима Сектора за монетарне анализе и статистику Народне банке Србије, а везано за озбедење података о приливима СДИ по појединим областима (окрузима) и другим територијалним целинама у оквиру Србије, покренуте су следеће иницијативе које могу битно да унапреде статистику страних улагања:

- Интензивирање рада на усаглашавању података о СДИ које НБС добија од банака кроз *ITRS* и података које достављају предузећа, банке и друге финансијске институције путем обрасца ДИ 1.
- Софтверско прилагођавање у оквиру информационог система НБС, које може допринети потпунијем коришћењу већ постојећих података добијених кроз *ITRS*, путем кога би се, аналогно разврставању СДИ према областима и делатностима, оне разврстале и према седишту предузећа у које је извршено страно улагање. Наиме, како је НБС кроз *ITRS* утврдила списак предузећа у које је извршено страно улагање, посредно, преко матичног броја предузећа може се доћи и до податка о седишту тог предузећа, што је основ за креирање података о територијалном распореду прилива СДИ. Наведено би представљало битно унапређење квалитета статистичког извештавања у овом домену, што је, свакако, битна претпоставка и успешног стратегијског приступа управљању токовима СДИ.

Како произилази из наведеног, свеобухватним подацима о обиму и структури СДИ на подручју Златиборске области не располаже НБС, али ни друге институције и организације у Републици Србији, као и на територији саме Области, што је, свакако, битан недостатак статистике страних улагања. Међутим, спроведени методолошки приступ и резултати емпиријског истраживања, као и истражени пословни примери СДИ који ће бити презентирани у наредним деловима рада, пружају довољно информација потребних за доношење закључака везаних за обим и структуру СДИ на подручју Области. Доминантно учешће у приливу СДИ на територију Области имају трансакције везане за процес приватизације. У оквиру ових прилива, далеко највеће инвестиције су реализоване у периоду од 2002. до 2005. године, кроз поступак тендерске приватизације. Учесће, аквизиција, мерцера и гринфилд инвестиција на територији Области је

занемарљиво. Скоро усамљени примери гринфилд инвестиција биће презентирани кроз анализу пословних примера СДИ. На основу података табеле 32. може се закључити да ни у годинама када су забележени највећи приливи СДИ на територију Области, њихово учешће у укупним приливима оствареним по истом основу (везаним за процес приватизације) на нивоу Републике Србије је испод 10%. Имајући у виду скоро симболичне приливе по основу осталих модалитета СДИ, може се извести закључак о заиста незадовољавајућим резултатима привреде Области у привлачењу страних директних улагања. Посебно када се имају у виду презентирани резултати спољнотрговинске размене привреде Области и када имамо у виду да ни на нивоу националне економије нису забележени задовољавајући резултати у погледу привлачења СДИ.

Табела 32. Страни купци у приватизацији од 01.01.2002. до 31.12. 2004. године

у 000. EUR

	Тендери*	Аукције**	Тржиште капитала***	Укупно
Република Србија	1.606.503	36.547	93.117	1.736.167
Златиборска област	158.116	375	0	158.491
- Град Ужице	54.640	344	0	54.984
- Општина Ариље	0	0	0	0
- Општина Бајина Башта	0	0	0	0
- Општина Косјерић	94.288	0	0	94.288
- Општина Нова Варош	0	0	0	0
- Општина Пожега	9.188	0	0	9.188
- Општина Прибој	0	0	0	0
- Општина Пријепоље	0	0	0	0
- Општина Сјеница	0	31	0	31
- Општина Чајетина	0	0	0	0

* Продајна цена + инвестиције + социјални програм

** Продајна цена + инвестиције

*** Продајна цена

Извор: Агенција за приватизацију, стање на дан 31.12.2004.

1.3. Пословни примери СДИ

1.3.1. Улазни токови СДИ

Највећи приливи СДИ на подручје Златиборске области, након 2000. године, остварени су од приватизације реалног друштвеног сектора, пре свега од тендерских продаја. Мултинационалне компаније су се овим механизмом лоцирале на домаће и тржиште Области, углавном куповином 70% капитала и имовине предузећа.

Почетком 2002. године, грчка компанија *Titan Group* из *Атине*, је тендерском приватизацијом постала већински власник *Цементаре Косјерић* из *Косјерића*. Уговорена продајна цена је износила 41.176.000 EUR, уз обавезу инвестирања од 34.449.000 EUR и издвајања за социјални програм од 18.663.000 EUR. Делатност предузећа је производња цемента. Предузеће је имало 649 запослених. Нови власници су благовремено извршили

преузете уговорне обавезе и наставили да успешно управљају пословањем фирме. Анализом мотивисаности ове СДИ, долази се до закључка да доминирају мотиви јефтиних ресурса (сиrovине и радна снага) и ширења тржишта. Продаја се реализује највећим делом на домаћем тржишту. 2009. године, на пример, 13% укупних прихода је остварено извозом, а остатак на домаћем тржишту. О профитабилности инвестиције, кратком периоду повраћаја и оствареној продуктивности, илустративно говоре следећи подаци: 2009. године, 369 запослених је остварило нето добитак 1.822.937.000 динара, док је 2010. године, 336 запослених остварило нето добитак од 1.806.296.000 динара.²¹⁹ Ретки су примери привредних друштава у Републици Србији које бележе овај ниво наведених пословних перформанси. Интензивна инвестициона активност је настављена и након испуњења обавеза везаних за приватизацију предузећа (табела 33).

Табела 33. Вредност и структура инвестиционих улагања TITAN CEMENTARE KOSJERIC DOO у периоду 2007-2009. године

- у дин. -

Година/ врста улагања	2007.	2008.	2009.	Укупно
Истраживање и развој	5.152.401	1.073.056	6.052.726	12.278.183
Информационе технологије (хардвер и софтвер)	44.697.000	14.072.000	1.005.000	59.774.000
Улагања у људске ресурсе	13.909.000	5.592.000	3.830.000	23.331.000
Улагања у заштиту животне средине	60.216.000	51.537.000	21.062.000	132.815.000
Укупно	123.974.401	72.274.056	31.949.726	228.198.183

Извор: Менаџмент предузећа

Инвестиције су финансиране унутрашњим ресурсима Групе. Компанија је веома ангажована на пољу друштвено одговорног пословања. Активности у овом домену првенствено се односе на области подршке науке и образовања, здравља и безбедности, заштите животне средине и подршке локалној самоуправи, посебно у изградњи локалне инфраструктуре.

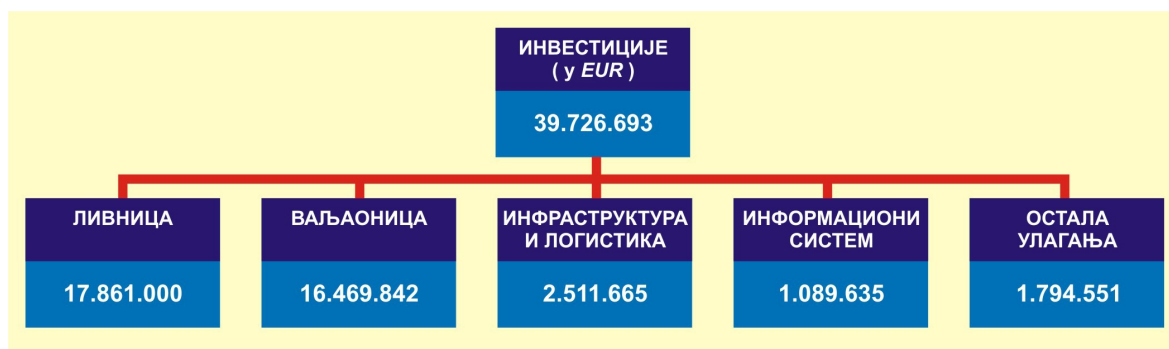
Приватизацијом путем тендера, у октобру 2002. године, словеначка компанија **IMPOL** из **Словенске Бистрице**, је купила 70% акција предузећа **Севал**, **Севојно**. Уговорена продајна цена је износила 6.608.000 EUR, уз обавезу инвестирања 14.878.000 EUR и издвајања за социјални програм 6.284.000 EUR. Делатност предузећа је производња алуминијума. Предузеће је имало 1.172 запослена. Обавезе предузећа преузете купопродајним уговором су благовремено реализоване (поред наведених и обавеза задржавања делатности, сарадње са локалном самоуправном, других давања запосленима итд.), а у погледу инвестирања чак и премашене, тако да је за 5 година од приватизације

²¹⁹ Извор података за пословне примере улазних СДИ: Менаџмент предузећа, Агенција за приватизацију Републике Србије (основни подаци везани за тендерске приватизације), Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије (подаци везани за друштвено одговорно пословање).

инвестирано више од 20 милиона евра. Такав тренд је настављен и у наредним годинама. Инвестициона улагања предузећа у периоду 2003-2009. године, приказана су на слици 60.

Оно што ову СДИ чини специфичном и посебно вредном је то, што је предузеће добило могућност да пласира своје производе кроз канале дистрибуције матичне компаније. И поред тога што тај вид пласмана подразумева и додатне трошкове (1-2% провизије, нпр.), веома је користан у функцији освајања нових иностраних тржишта и побољшања извозних резултата. Показало се да је коришћење комерцијалне мреже матичног предузећа ефикасно и у сфери набавног пословања. На слици 61 је приказана структура реализације предузећа, по тржиштима, у 2009. години. И поред високог учешћа и увоза и извоза у укупном приходу, предузеће је највећи нето извозник на територији Области у 2009. години.

Слика 60. Вредност и структура инвестиционих улагања IMPOL SEVAL AD SEVOJNO у периоду 2003-2009. године



Извор: Менаџмент предузећа

Редовна производња у 2001. години (години пре приватизације) је износила 9.159 тона, док је 2009. године 5,20 пута већа и достигла је ниво од 47.646 тона. 2009. године, IMPOL SEVAL је са 570 запослених остварио нето добитак 29.087.000 динара, док је 2010. године, 579 запослених остварило нето добитак од 245.156.000 динара. Примарне области друштвено одговорног пословања компаније су усмерене ка локалној и широј друштвеној заједници и заштити животне средине. Према речима генералног директора предузећа, који ову функцију обавља у последњих девет година, фабрика која је због санкција била на ивици пропасти, дошла је до тога да се сврстава у ред познатих и признатих европских произвођача и прерађивача алуминијума. Просечна зарада је значајно изнад републичког просека. У предузећу су интензивирани процеси кадровског подмлађивања, побољшавања услова рада, технолошке модернизације, као и планирања увођења нових производних линија и отварања нових тржишта.

Слика 61. Структура реализације IMPOL SEVAL AD SEVOJNO, по тржиштима, у 2009. години (у %)

Извор: Менаџмент предузећа

У августу 2003. године, хрватска компанија **Нашице цемент, Нашице**, је тендерском приватизацијом постала већински власник предузећа **Јелен До АД, Јелен До**. Уговорена продајна цена је износила 4.410.000 *EUR*, уз обавезу инвестирања од 3.682.000 *EUR* и издвајања за социјални програм од 1.096.000 *EUR*. Делатност предузећа је сечење, обликовање и обрада камена. Предузеће је имало 427 запослених. Уговорне обавезе су благовремено извршене и предузеће је наставило са успешним пословањем у саставу **NEXE GRUPE**, са седиштем у Нашицама, Хрватска. Компанија **Nexe doo Novi Sad** је централа групе за Регију Србија. Визија ове групе је дефинисана на следећи начин: "Бити водећи произвођач грађевинских материјала, препознат по друштвено одговорном пословању и одрживом стварању нових вредности за своје купце, власнике, запослене и друштвену заједницу". На овај начин дефинисана визија указује да је инвестирање у Јелен До мотивисано стратешким интересима. Међутим, у суштини ипак су доминантни мотиви јефтиних ресурса (сировине и радна снага) и ширења тржишта. Продаја робе је највећим делом везана за домаће тржиште и након приватизације повећана је преко 25%. Предузеће остварује веома добре пословне резултате: у 2009. години, 269 запослених је остварило нето добитак од 26.686.000 динара, док је у 2010. години 255 запослених остварило нето добитак у износу 7.886.000 динара. У предузећу је инвестирано у нова постројења за прераду камена, а планира се и инвестиција у нову кречну пећ, најновије технолошке генерације, у износу од 8 милиона евра.

Тендерском приватизацијом, реализованом у новембру 2003. године, Конзорцијум **East Point Holdings Ltd.** и **Amalco Overseas Ltd.** са Кипра, постао је већински власник **Ваљаонице бакра, Севојно**. Уговорена је продајна цена од 3.000.000 *EUR*, уз обавезне инвестиције у износу 17.050.000 *EUR* и социјални програм у вредности 6.820.000 *EUR*. Предузеће је имало 2.073 запослена. Делатност предузећа је производња бакра. Поред извршених осталих обавеза, посебно је значајно што су инвестициона улагања премашила уговорне обавезе - у периоду 2004-2009. године, инвестирано је 21.124.378 *EUR*. Инвестиције су омогућиле да се у значајној мери подигне технолошки ниво опреме и унапреди квалитет производа. Подигнуте су стручне компетенције запослених и значајно поправљено стање у заштити на раду запослених. Монтажом нове вентилације у Ливници решен је највећи проблем везан за заштиту животне средине. Наведене активности су омогућиле и квалитетније пословне резултате. Укупан приход (у *USD*) у 2009. години је

2,31 пута већи од укупног прихода у 2004. години. Остварен је нето добитак у 2009. години од 35.452.000 динара (са 937 запослених) и 53.010.000 динара у 2010. години (са 946 запослених). Зараде се крећу око просека привреде Србије.

И поред високог учешћа и извоза и увоза у укупном приходу предузећа, Ваљаоница бакра је у 2009. години на трећем месту ранг листе највећих нето извозника на подручју Области. По вредности извоза у овој години, на првом је месту. Специфично у овом случају приватизације је то, што је инвеститор и пре приватизације био стратешки партнер предузећа. Веома разграната трговинска мрежа инвеститора на глобалном нивоу и значајно искуство у међународном бизнису, значајно су допринели квалитетнијем пословању. Шансе за даљи развој менаџмент предузећа види у даљем ширењу алијансне мреже. Посебне могућности се виде у креирању стратегијских алијанси са улагањем капитала, при чему се преферира повезивање у вертикалним каналима производње и промета. Ваљаоница бакра је већ више деценија не само један од стубова развоја привреде Области, већ и један од најбољих примера друштвено одговорног пословања. Широак је спектар и вредност активности реализованих у овом домену. И нови власници су наставили са оваквом оријентацијом предузећа, при чему посебно значајну улогу и у овом домену, има ангажовање дугогодишњег генералног директора предузећа.

Свега је неколико примера гринфилд инвестиција на подручју Области и везани су за мала привредна друштва. Пример успешне СДИ овог типа је фирма **EMILIO STECHER, Пријепоље**. Ово друштво са ограниченом одговорношћу је основано у јуну 2007. године. Уписани и уплаћени капитал је 200.500 *EUR* на дан 16.05.2008. Чланови друштва су два швајцарска држављанина (од којих је један пореклом из Србије) чији је удео у капиталу 65% и швајцарска фирма **EMILIO STECHER AG. GRANIT-UND MARMORWERK**, са 35% удела. Делатност предузећа је сечење, обликовање и обрада камена.

Компанија **EMILIO STECHER** је основана у Луцерну, Швајцарска, 1944. године. Гарантује најбољи квалитет обраде природног камена, те је у овом сегменту најбоље позиционирана компанија у Швајцарској. Обрада преко 300 врста камена у овој компанији подразумева спој традиционалног начина рада старих мајстора и примене најсавременијих технологија. Поред унутрашњег и спољног уређења од природног камена, предузеће се бави и трговином природним каменом из целог света. Традиција успешног пословања пренета је и у Србију, за шта је кључна била одлука сувласника домаћег порекла да инвестира и покрене бизнис у Пријепољу. Предузеће је у 2009. години остварило нето добитак од 466.000 динара, са 24 запослена радника; 2010. године је такође пословало са нето добитком, у износу 211.000 динара и 32 запослена радника. Власници су до 2010. године инвестирали око 4 милиона евра у изградњу фабрике и набавку опреме, а планирају се нове инвестиције и повећање броја запослених. За обраду камена се користе савремене *CNC* и *Waterjet* машине. У 2009. години извоз је учествовао у укупном приходу са 60%, а увоз са 20%. Предузеће остварује вишу профитабилност продајом на иностраним у односу на домаће тржиште, те бржу и сигурнију наплату. Највећа извозна тржишта су Швајцарска и Црна Гора. Потенцијално најатрактивнија нова страна тржишта су Русија, Холандија, Босна и Херцеговина и Македонија. Поред производње за домаће

тржиште и извоз, део прихода се остварује и реекспортом. Менаџмент оцењује да су јаке стране предузећа широк асортиман производа, повољне цене, брзина и квалитет израде и монтаже. Основна слабост је недостатак обучених кадрова за израду и монтажу камена.

ETNO POINT DOO, Вранеша је пример успешне гринфилд инвестиције у области туризма и угоститељства. Словеначки држављанин, Леон Срнец, уложио је 1.200.000 *EUR* у пројекат изградње еко-етно села. Пројекат је финансиран средствима власника - 20% и кредитним изворима - 80%. Значајну подршку инвеститор је добио од *NLB* банке, која је чланица *NLB* групе, највеће словеначке међународне финансијске организације, која послује и на тржишту целе Србије путем разгранате мреже филијала и пословница. Ова инвестиција је удахнула нови живот овом замрлом нововарошком селу. Предузеће послује у делатности: Одмаралишта и слични објекти за краћи боравак. Запошљава 17 радника из нововарошког краја, а намирнице за српску кухињу, која се негује, набављају се из регистрованих пољопривредних газдинстава овог подручја. Фирма је почела са радом почетком 2007. године, а крајем 2009. пројекат је заокружен, са свим целинама замишљеним за почетни период пословања.

Власник фирме истиче веома добре односе са локалном администрацијом. Са друге стране, битно је истаћи и да се инвеститор одлично уклопио у животни стил и културне навике локалног становништва. Највећа препрека за покретање бизниса, по његовим речима, налазила се у сфери доказивања економске оправданости улагања кредиторима. И поред релативно скромних смештајних капацитета, од 26 лежаја, предузеће је почело да остварује позитивне пословне резултате - нето добитак од 174.000 динара у 2009. години и 294.000 динара у 2010. години. Привучени оригинално осмишљеним промотивним активностима, посебно - ефикасно организованом личном продајом, усмереном ка платежно способнијим сегментима потрошача, туристи, али и пословни људи који бораве у овом крају, почели су да постају верни посетиоци еко-етно села. Гости најчешће долазе из Београда и из иностранства, углавном из држава ЕУ. Да би привукао госте у удаљено нововарошко село и вратио уложено, улагач из Словеније је, обезбедивши комфоран смештај у модерним брвнарама, окруженим цветним ливадама и језерима, осмислио и низ додатних садржаја: антистрес програм за оне који брзо живе; релакс ужитак у *wellnes* делу где су руска бања, финска сауна, ледена пећина, светлосна терапија и друго; излете по околини - вожњу чамцем по Радоињском језеру са пикником у природи, одлазак у манастир Милешево, на Савине воде, до меандара Увца. Поред насеља је изграђен и хелиодром, а планира се изнајмљивање хеликоптера који би био на располагању гостима насеља.

Охрабрен добрим стартом пословања, али и добрим условима за органску пољопривредну производњу, власник је одлучио да инвестира 3.600.000 *EUR* у нови пројекат - фарму коза у оближњем селу Комарани. Планира се узгој 500 коза у стартној фази пројекта и изградња млекаре. На овим пословима биће запослено 37 радника. За пласман меса, сира, сурутке и других производа фарме, већ сада постоје заинтересовани и познати купци из Италије. Задовољство инвеститора покренутим бизнисом и условима за пословање, утицало је на учестале посете представника словеначке политике и привреде општини Нова Варош. Представници локалне самоуправе разматрају могућности за брз улазак у нове инвестиционе пројекте са словеначким партнерима.

Незадовољавајуће резултате привреде Области у привлачењу страних инвеститора потврђује и одсуство пословних примера заједничких улагања, као модалитета СДИ. Готово усамљен је пример оснивања заједничког предузећа са учешћем страног капитала на територији општине Косјерић. У јулу 2011. године, потписан је уговор између компаније *"Интер-коп"*, *Шабач* и италијанске фабрике *"Margaritelli"* о изградњи фабрике за производњу квалитетних бетонских прагова за брзе пруге. Партнери равноправно учествују у власништву нове фирме - са по 50%. "Интер-коп" је грађевинска компанија са око 2.200 запослених и један је од лидера на домаћем тржишту у извођењу објеката у високоградњи, нискоградњи и мостовима. Предузеће врши и експлоатацију каменних агрегата. *"Margaritelli"* из Перуђе је водећа италијанска фабрика за производњу бетонских железничких прагова. У овај пројекат биће уложено 7 милиона евра. Планирано је да изградња фабрике, која ће бити лоцирана у Косјерићу, буде готова до краја 2011. године. Капацитет постројења у првој фази производње биће 150.000 прагова годишње, а фабрика ће у почетку запошљавати 60 радника.²²⁰ Почетак рада фабрике бетонских пружних прагова очекује се у првим месецима 2012. године. Шабачко предузеће се обавезало да ће изградити халу од око 3.000 квадратних метара, а италијански партнер да ће обезбедити и инсталирати опрему за производњу. Фабрика ће као сировине користити камен из каменолома "Тавани", који послује у оквиру шабачког "Интер-копа" и цемент из Титан цементаре, Косјерић. Због великог значаја ове инвестиције, локална самоуправа је уступила инвеститорима земљиште од 1,8 хектара. За Косјерић је, према речима председника општине, веома важно то што ће се у фабрици запослити најпре 60 а потом још 100 радника, чиме ће се смањити стопа незапослености у овом градићу са око 14.000 становника. Свакако да овај пословни пример може послужити као модел начина размишљања и понашања за креирање будућих пројеката заједничких улагања (а готово исту логику следе и стратегијске алијансе са улагањем капитала). Комплементарни ресурси и интереси партнера су повезани у оквиру пројекта који има одличну тржишну перспективу. Наиме, процене стручњака су да ће у наредних 15 година, на глобалном нивоу, производња бетонских прагова порасти за око 50%. Како је у најави велика обнова железничких пруга у Србији, само домаће тржиште ће моћи да апсорбује највећи део производње будуће фабрике.

1.3.2. Излазни токови СДИ

Стратегију СДИ успешно користе предузећа са територије Златиборске области различите величине, са различитим финансијским, кадровским, технолошким и другим потенцијалима. Необично је то, да значајан број искусних и успешних менаџера у привреди Области није упознат са постојањем пословних примера коришћења ове стратегије уласка и пословања на страним тржиштима,

Постоје више примера излазних СДИ предузетих од стране малих предузећа. Веома интересантан и свакако пожељан пример инвестирања, је заједничко улагање

²²⁰ <http://www.inter-kop.com/?p=693>, 21.09.2011.

предузећа *Лотика* из *Мокре Горе*, у власништву Емира Кустурице и **Владе Републике Српске**, у изградњу *Андрићграда* у *Вишеграду* (слика 62). Укупна вредност овог јавно-приватног партнерства је 12 милиона евра,²²¹ при чему је учешће Владе 51%, а Лотике 49%. Највећи део Лотикиног улагања је у облику *know-how*. Пројекат ће се реализовати по идеји реномираног режисера, који ће и руководити радовима у Вишеграду, на ушћу Рзава у Дрину, недалеко од моста Мехмед-паше Соколовића. Радови су почели у јуну 2011. године. *Андрићград* ће се радити у више фаза, а планирано је да у потпуности буде завршен до краја 2014. године. Градиће се од камена и простирати на површини од 17.000 м². У граду ће бити лоцирани зграда градске скупштине, позориште, музеј, библиотеке, хотели, спомен-кућа нобеловца, Ива Андрића, по коме град и носи назив. Овај пројекат ће донети Вишеграду више стотина нових радних места, те се општина обавезала да обезбеди пратећу инфраструктуру. *Андрићград* ће бити спојен са мокрогорским *Дрвенградом* железничком пругом уског колосека, те се предвиђа значајно повећање туристичког промета на обе дестинације. Планирано је и да се *Каменград*, како га још зову, користи као сценографија за потребе планираног снимања филма "На Дрини ћуприја", у режији Емира Кустурице, а према роману Ива Андрића.

Слика 62. Будући изглед *Андрићграда*, *Вишеград*



Пример излазних СДИ малих привредних друштава је и отварање филијале предузећа за производњу патент затварача ***YUKAKA-ZIPPLAST, Пожега***, у Македонији. Менаџмент овог предузећа истиче да је посебно значајно то што је предузеће на овај начин стекло инсајдерски статус на тржишту, чиме су премошћене баријере које су постојале при покушајима директног извоза. Остварени раст продаје на овом тржишту и генерално, позитивна искуства са инвестицијом, оријентишу менаџмент предузећа ка коришћењу ове стратегије пословања и на тржишту Босне и Херцеговине. Такође, графичко предузеће ***Инпринт*** из ***Ужница*** је 2003. године уложило 35.000 *EUR* у отварање штампарије у Подгорици. Ово предузеће је на црногорском тржишту често усмерено на опслуживање тржишних ниша - сегмената са специфичним захтевима у погледу квалитета производа, вредносно мањим поруцбинама са вишим новоом профитабилности по јединици производа и кратким роковима испоруке. Отварање иностране филијале омогућило је стриктно поштовање преузетих уговорних обавеза, добијање нових послова, а тиме и повраћај уложених средстава у кратком року.

²²¹ Извор података за пословне примере излазних СДИ: Менаџмент предузећа.

Доминантан мотив аквизиције фирме **ПРЕВОЗ-ПЉЕВЉА У СТЕЧАЈУ**, из **Пљеваља**, од стране Акционарског друштва **АУТОПРЕВОЗ-ЈАЊУШЕВИЋ, Прибој**, је преузимање тржишта. Вредност аквизиције је око 150.000 *EUR*. Делатност матичног и купљеног предузећа је градски и приградски копнени превоз путника. Према речима директора фирме **АУТОПРЕВОЗ-ЈАЊУШЕВИЋ**, куповином су преузете и линије за превоз, као и лиценца за међународни превоз, што је донело значајне користи матичној фирми. Остале користи за ово предузеће средње величине су занемарљиве и своде се у суштини на коришћење малог дела возног парка.

Кад је реч о великим привредним друштвима са територије Златиборске области и њиховим непосредним улагањима у иностранству, скоро усамљени, али свакако репрезентативни, су примери акционарских друштава *Путеви*, *Ужице* и *Јединство*, *Севојно*. Оба предузећа се сврставају у ред најуспешнијих у привреди Републике Србије.

Путеви, **Ужице** пружају услуге пројектовања и извођења грађевинских радова из области нискоградње - саобраћајних и хидрограђевинских објеката (путева, мостова, аеродрома...), високоградње (индустријских хала, привредних и јавних објеката), услуге одржавања путева (летње и зимско одржавање). Предузеће се бави и производњом грађевинских материјала (камена и камених агрегата, асфалта, бетона и армирано бетонских елемената). Развојна политика почива на сталном усавршавању кадрова и лидерској улози руководства матичне фирме у свим њеним организационим деловима. Нове технологије, савремене машине и опрема, перманентно обучавање и усавршававање запослених у земљи и иностранству, су генератор развоја. Будућност предузећа се види у симбиози техничко-технолошког напретка и очувања животне средине. Менаџмент је свестан своје одговорности у испуњавању еколошких стандарда, било кроз спречавање загађења или кроз рационално коришћење природних ресурса, у складу са одрживим друштвеним развојем. Сви планови су у функцији оријентације предузећа да и надаље буде поуздан, стручан, квалитетан и искрен партнер свим домаћим и страним инвеститорима. Од 2003. године *Путеви* поседују сертификат за примењени систем квалитета према захтевима стандарда *ISO 9001:2000*, што потврђује да је квалитетан производ/услуга правило које је резултат системске уређености компаније и стабилности свих процеса у њој. Пословање компаније карактерише интензивна инвестициона активност. У периоду 2003-2010. године инвестирано је преко 40.000.000 *EUR*. Посебну вредност представља стратешка оријентација менаџмента предузећа ка непосредним страним улагањима у иностранству. Овом стратегијом међународног пословања наступа се на следећим тржиштима:

Република Црна Гора;

Предузеће *Путеви*, *Бијело Поље д.о.о* основано је 2006. године. Матично предузеће из Ужица је једини оснивач (100% улога). Основна делатност предузећа је изградња саобраћајница, а регистровано је и за друге делатности из области грађевинарства, трговине и пружања услуга. У току 2007. и 2008. године оснивач је повећао улог куповином 8 камиона марке *DAF* у циљу повећања квалитета услуга и профитабилности пословања. Као основне разлоге оснивања предузећа у РЦГ менаџмент наводи: вишу профитабилност оваквог начина пословања; добијање нових послова; економску политику

Црне Горе да улаже у инфраструктуру као основу за развој других стратешких делатности (туризма, на пример); већина градилишта је лоцирана близу границе са Србијом (север Црне Горе) и близу инпутима неопходним за градњу (асфалтне, бетонске базе, каменоломи у Пријепољу и Новој Вароши); повећање искоришћености ресурса предузећа; пословање са сигурним инвеститорима - купцима производа и услуга компаније. У периоду од 2006 до 2011. године, *Путеви Бијело Поље* су реализовали радове на већем броју локација: изградњи заобилазнице Бијело Поље - Липци - Рисан; мосту Ракоње код Бијелог Поља; изградњи пута Слијепач мост - Томашево; изградњи, реконструкцији и инвестиционом одржавању путева, улица и депонија на територији општина Колашин, Мојковац, Рожаје, Бијело Поље, Пљевља итд. Добијени послови су у потпуности оправдали инвестиционо ангажовање на црногорском тржишту.

Руска Федерација;

Предузеће више деценија успешно послује на руском тржишту, а огранак предузећа у Сочију, основан је 2007. године. Већину запослених чине радници из Србије. Основна делатност овог огранка је изградња грађевинских објеката (високоградња) и производња најквалитетнијих и најсложенијих производа од мермера и гранита. У стратегији предузећа да проширује своју делатност, величини тржишта које је променом државне политике постало и сигурно тржиште са стабилним инвеститорима, стварању високостручних кадрова, увођењу и освајању нових технологија и вишој профитабилности, менаџмент матичног предузећа види основне разлоге оснивања ове филијале. У периоду од 2007. до 2011 године, изведени су радови на изградњи Међународног аеродрома у Сочију, вишефункционалног стамбеног комплекса у улици Корортни (Хостински реон, Сочи - 135.000 м²), вишефункционалне стамбено-пословне зграде у улици Морској переулук (Централни реон, Сочи - 41.500 м²), вишефункционалне стамбене зграде са просторијама друштвене намене у улици Битха (Хостински реон, Сочи - 68.000 м²), вишефункционалног стамбеног комплекса Пушкина (Хостински реон, Сочи - 55.000 м²), биоскопа са подземним паркингом и офисима пословног центра у центру Сочија, комплекса административних зграда Краснодарског регионалног суда у улици Совјетској, Краснодар (30.000 м²) итд. У току су активности на закључењу уговора о изградњи објеката потребних за Зимске олимпијске игре, које се одржавају у Сочију 2014. године.

Народна Република Алжир;

Предузеће *SARL PUTEVI, ALŽIR*, основано је 2010. године, са 49% учешћа у власништву. Основна делатност предузећа је изградња саобраћајница, а регистровано је и за друге делатности из области грађевинарства, трговине и пружања услуга. Битан ефекат оснивања предузећа у Алжиру је и у сфери активног конкурентског позиционирања - благовременог заузимања конкурентске позиције која ће теже бити угрожена на овом и суседним тржиштима, која поседују потенцијале за упошљавање капацитета матичног предузећа у будућности. У току 2010. године, предузеће је учествовало на неколико тендера расписаних у Алжиру и закључен је уговор за изградњу психијатријске болнице са 120 кревета у граду *Laghout*. У току су припреме за почетак радова на овом пројекту вредном око 15 милиона евра.

Слична пословна филозофија присутна је и у **Монтажно-производном предузећу "Јединство", Севојно**. Потребно је, уосталом, напоменути да су већински власници и дугогодишњи лидери ових предузећа, повезани блиским пословним и породичним везама. *Јединство, Севојно* је репрезентативан пример успешне приватизације у српској привреди, њене флексибилности и огромних могућности. Свој углед и лидерску позицију у области термо, хидро, електро и гасних инсталација градило је годинама, професионалним радом изузетног тима менаџера и запослених, уз истовремено уважавање интереса купаца-инвеститора, запослених и локалне заједнице. Својинска трансформација извршена је 1998. године, уз велику подршку свих запослених, који су на тај начин потврдили оданост и веру у будућност предузећа. У власничкој структури доминирају тренутно и раније запослени. Менаџмент предузећа поседује преко 50% акција. Поред тога што су просечне плате увек изнад републичког просека, 90 одсто запослених који су уједно и акционари, годишње на име дивиденди добије од пет до осам просечних плата. Резултате успешног пословања предузеће дели и са локалном заједницом, улагањем и стипендирањем ђака и студената, улагањем у спорт и културу, кроз хуманитарне акције и сл. О задовољству купаца-инвеститора и њиховом поверењу говори чињеница да већина инвеститора поново склапа уговор за нови посао.

У протеклом периоду развоја *МПП Јединство а.д.* је активно и на задовољство корисника производа и услуга, учествовало у пројектовању и реализацији великог броја успешно изграђених објеката који су резултат плодне сарадње научно-истраживачких институција, факултета и великих пројектних организација у земљи. С обзиром на захтеве купаца и проблеме које је требало решавати, активност друштва се практично развијала на свим подручјима хидротехнике и водопривреде, топлификације, комуналној и индустријској хидротехници, снабдевању индустрије и насеља водом, заштити вода од загађивања, производњи процесне опреме за топлификацију, климатизацију, вентилацију, пречишћавања вода за пиће и индустријских отпадних вода, као и опреми за путну привреду. Такође, по систему комплексног инжењеринга "кључ у руке", пројектује се и изводи високоградња - изградња и реконструкција комплетних објеката.

Фирма остварује годишњу реализацију од око 40 милиона евра, при чему је вредност нето добитка око 5 милиона евра. Једна од тајни успеха је у континуираном инвестирању и унапређивању производне технологије и управљања пословањем. У периоду 2005-2010. године, из сопствених средстава инвестирано је преко 15 милиона евра у најсавременију опрему за извођење радова, производњу, транспорт итд. Предузеће је заинтересовано и за пријем СДИ, о чему се преговарало и са представницима неколико немачких мултинационалних компанија, водећих у својој делатности. И поред несумњивих квалитета *Јединства* као потенцијалног партнера, исход преговора је, за сада, неповољан. Како су представници немачких компанија образложили, због израженог политичког ризика који је присутан у Србији, планиране инвестиције ових предузећа су усмерене у друге земље, пре свега у Хрватску. У протеклом периоду, који карактеришу изразито неповољни услови пословања привреде Србије, *Јединство* је интензивно освајало страна тржишта, што је стручњацима ове фирме омогућило да прате развој технологија у развијеним земљама, усвајају нова знања и трендове и спремно дочекају

отварање граница за конкурентске фирме из читавог света. Предузеће остварује вишу профитабилност пословања (за око 20%) на иностраним, у односу на домаће тржиште.

Фирма је све време постојања изводила радове у иностранству. Од 1988. године, присутна је на просторима бившег Совјетског Савеза. У почетку се бавила пројектовањем и извођењем инсталација на објектима до 10.000 м², да би средином 90-их захваљујући поузданом и високом квалитету и поштовању преузетих уговорних обавеза, почела да уговара и много веће и сложеније објекте. Задњих пет година друштво има стално ангажовано око 100 радника на градилиштима у Москви. Након 2000. године, у Русији је регистровано предузеће *Јединство-инжењеринг*, са седиштем у Москви. *Јединство* учествује у власништву са 95%, док је 5% у власништву физичког лица, руског држављанина. Власничка структура предузећа у којој учествује и домаћи капитал, пружа могућности за значајно олакшање пословања на овом тржишту.

Јединство је, такође, основало своје предузеће у Црној Гори - *Јединство, Подгорица*, које је 100% у власништву матичне компаније и у које је инвестирано преко 400.000 евра. Закључени уговори у укупној вредности од око 20.000.000 евра (најзначајнији је везан за изградњу фабрике воде на Скадарском језеру, намењене снабдевању црногорског приморја пијаћом водом), у потпуности оправдавају инвестицију.

Менаџмент предузећа је препознао и неискоришћене могућности које пружа тржиште Алжира, посебно у области гасификације, изградње водних постројења, канализације и путева. Један од битних проблема везаних за наступ на овом тржишту је, што су, на пример, на име гаранција за само за једну понуду потенцијалном купцу у Алжиру, банке тражиле износ од око 30.000 евра. У складу са препоруком наше државе и обећањем везаним за гарантовање сигурности домаћих инвестиција у иностранству, у овој земљи се планира оснивање заједничког предузећа. И поред тога што ново предузеће, у складу са алжирским прописима мора бити у већинском власништву домаћег партнера, заједничко улагање као модалитет пословања пружа већу сигурност пословања и лакше преошћавање баријера при наступу на алжирском тржишту.

2. АНАЛИЗА ПРИВРЕДЕ ЗЛАТИБОРСКЕ ОБЛАСТИ У КОНТЕКСТУ СТРАТЕГИЈСКОГ ПРИСТУПА УПРАВЉАЊУ ТОКОВИМА СДИ

2.1. Истраживање ставова привредника за потребе стратегијског управљања токовима СДИ

2.1.1. Методолошки приступ емпиријском истраживању

Врста истраживања:

Примарно, екстерно (теренско) истраживање. У реализовању циљева истраживања комбинује се експлоративни, дескриптивни и каузални истраживачки приступ.

Просторни обухват:

Град Ужице и 9 општина са територије Златиборске области
Временски обухват:
Истраживање је реализовано од 01.09. 2010. до 01.02.2011.
Менаџмент истраживања:
Аутор дисертације
Оквир узорка:
Предузећа са територије Златиборске области која имају страни капитал у структури власништва; предузећа са ранг листе 100 највећих по вредности извоза и увоза на територији Златиборске области; предузећа за која је у фази предистраживања утврђено да су заинтересована за пријем или пласман страних директних инвестиција.
Величина узорка:*
76 предузећа - привредних друштава (Анекс I)
Тип узорка:
Узорак типичних јединица
Структура узорка:
У узорку су заступљена предузећа из Града Ужице и свих општина Области (минимално 3 предузећа из сваке општине). Од 76 анкетираних предузећа, која послују у примарном, секундарном и терцијарном сектору делатности, у 2009. години, само њих 8 (10,53 %) је пословало са губитком. Према величини, 28 привредних друштава припада категорији малих правних лица, 33 категорији средњих и 15 категорији великих правних лица.
Репрезентативност узорка:
Презентиране карактеристике узорка чине га репрезентативним у контексту постављених циљева истраживања.
Истраживачки инструмент:
Анкетни упитник (Анекс II) - стандардизовани упитник, посебно конструисан за ову намену, са комбинацијом отворених и затворених питања.
Циљеви истраживања:
<ul style="list-style-type: none">➤ Истражити основне карактеристике међународног пословања предузећа са подручја Златиборске области и степен примене маркетинг концепције у пословању.➤ Истражити ставове менаџера анкетираних предузећа у контексту управљања токовима СДИ - о значају и главним факторима успешности стратегијског приступа управљању токовима СДИ; о њиховој заинтересованости за инвестиционо ангажовање у међународном пословању; утицају досадашњих СДИ на развој привреде Области; мотивима инвеститора и очекиваним ефектима будућих директних страних инвестиција на пословни успех и конкурентност

предузећа; кључним детерминантама у контексту *SWOT* анализе привреде Области као дестинације за СДИ.

- Истражити ставове менаџера о утицају карактеристика националног и пословног окружења на нивоу Области на прилив СДИ.
- Прикуљене податке користити за потребе провере истраживачких хипотеза и реализовања циљева дисертације.

Поступак истраживања:

Истраживање је реализовано у четири фазе:

I фаза- Предистраживање;

У овој фази, техником директног, неструктурираног, личног интервјуа, добијени су квалитативни подаци везани за обухватније разумевање истраживачког проблема, проверу анкетног упитника, формирање узорка и креирање истраживачког поступка у наредној фази истраживања. Интервјуисани су директори Регионалне развојне агенције "Златибор", Регионалне привредне коморе Ужице, представници градског, општинских одељења за локални економски развој и директори одабраних предузећа са територије Области која су имала пословна искуства са СДИ (АНЕКС I).

II фаза - Теренско анкетавање предузећа;

Аутор истраживања је, личним контактом, презентирао карактеристике и циљеве истраживања директорима (у преко 80% случајева) или њиховим првим сарадницима (одређеним од стране директора или власника). Саслушани су њихови прелиминарни ставови везани за истраживачке проблеме и циљеве истраживања. Испитаницима је том приликом достављен анкетни упитник, у захтеваном облику (електронском и/или писаном). Додатним контактима и инсистирањем на добијању тражених одговора обезбеђена је висока стопа одзива респондента. Након провере попуњених упитника, телефонским разговором су добијене неопходне допунске информације и разјашњења. На тај начин је обезбеђено да од 100 достављених анкетних упитника, 76 буде адекватно попуњено и достављено анкетару. Посматрано из угла постављених циљева, најзначајнија предузећа са територије Области су се одазвала позиву на учешће у истраживању.

III фаза - Обрада и анализа прикупљених података;

У овој фази истраживања, коришћене су следеће технике анализе података: табеле фреквенција, дескриптивна анализа и корелациона анализа. Обрађено је 76 упитника који садрже више од 80% одговора, од укупног броја постављених питања.

IV фаза - Израда извештаја о резултатима истраживања.

Извештај је састављен у августу 2011. године.

* Величина узорка код групе намерних узорака (којој припада узорак типичних јединица) је одређена субјективним, интуитивним проценама истраживача, које се углавном заснивају на претходним студијама и искуству, или се примењују индустријски стандарди. Сматра се да је узорак статистички значајан, ако има преко 60 испитаника. Такође, у питању је и велики узорак - обавезно више од 60 предузећа (*Jefferson Institute, Конкурентност привреде Србије*, Београд, 2003, стр. 123-124). Величина узорка је заснована и на закључцима неколико стотина истраживања реализованих у развијеним економијама, којима је представљена идеја о типичној величини узорка. При истраживањима институција (предузећа) на нивоу региона - области у оквиру одређене земље, или посебних - специфичних организација, са малим бројем подгрупа које се анализирају, типична величина узорка се креће од 50 до 200 јединица (*Seymour Sudman, S., Applied Sampling, New York, Academic Press, 1976, p. 87*).

2.1.2. Резултати истраживања

Резултати анкетног истраживања ће се презентирати по појединим поглављима и питањима из упитника.

I КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Анализирани аспекти међународног пословања предузећа на подручју Златиборске области, употпуниће се резултатима емпиријског истраживања.

1. Заступљеност стратегијских опција и формата у међународном пословању;

Апсолутне и релативне фреквенције одговора испитаника на питање о заступљености различитих облика (стратегијских опција и формата) међународног пословања у предузећима, презентирани су у табели 34. Кад је реч о извозном пословању, доминирају базичне варијанте извозне стратегије уласка на инострано тржиште. Од укупног броја добијених одговора, чак 71,9% је навело директан извоз као облик међународног пословања који је присутан у предузећу. Индиректан извоз је присутан са знатно мањим учешћем - 11,2% од укупног броја одговора. Директан извоз често одражава жељу предузећа за активнијим односом према иностраном тржишту. Са друге стране, он је и одраз недовољно развијене спољнотрговинске мреже не само на територији Области, већ и у целој домаћој привреди. Свакако да би за део малих и средњих предузећа било опортуно коришћење предности индиректног извоза: мањи трошкови и ризик, као и могући ефекти који поистичу из већег међународног искуства посредника.

У погледу удружених варијанти извозне стратегије уласка и пословања, најприсутнији су лон послови (посебно у металопрерађивачкој и текстилној индустрији). И поред тога што је вршење производних услуга за иностраног партнера по моделу лона, карактеристично за међународно инфериорнија предузећа, ово је корисна варијанта извозног пословања уколико јој се приђе на плански и стратегијски начин. Нема примера коришћења извозних кластера за наступ на међународном тржишту. У домену контратрговинских варијанти извозног пословања, у два предузећа је забележено присуство компензационих послова. Два предузећа примењују кооперативне варијанте пословања на иностраним тржиштима - монтажну производњу и пословно-техничку сарадњу. Недовољно је познато, чак и међу привредницима са подручја посматране Области, да поједина предузећа предузимају и стратегију заједничког (једно предузеће) и самосталног инвестирања у иностранству (три предузећа).

За увоз се често сматра да је одраз извоза на одређеном тржишном подручју. То се потврђује и у случају привреде Области - у увозним активностима, такође, доминира директан увоз. Ни на страни увоза нису у довољној мери присутни домаћи посредници оспособљени да квалитетно обављају поверене послове. Доминира процесно оријентисан, у односу на трговински оријентисан увоз. Учешће пасивних лон послова је значајно мање у односу на активни лон. Страна улагања, осим оних која су везана за процес приватизације, недовољна су и имају неадекватну улогу у односу на потребе предузећа за интензивирањем инвестиционе активности и чвршћим повезивањем са међународно успешним компанијама.

Табела 34. Заступљеност различитих стратегијских опција и формата у међународном пословању предузећа

Извозно пословање		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Директан извоз	64	71,9
Индиректан извоз	10	11,2

Лон послови	5	5,6
Самосталне директне инвестиције	3	3,4
Компензациони послови	2	2,3
Послови посредовања	2	2,3
Монтажна производња	1	1,1
Пословно-техничка сарадња	1	1,1
Заједничко улагање	1	1,1
Укупно	89	100
Без одговора	3	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	73	-
Увозно пословање		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Директан увоз	66	78,6
Индиректан увоз	9	10,7
Страна улагања (осим улагања у поступку приватизације)	3	3,5
Лон послови	2	2,4
Компензациони послови	2	2,4
Послови посредовања	2	2,4
Укупно	84	100
Без одговора	3	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	73	-

2. Понашање предузећа при избору одговарајућег облика пословања на страном тржишту; Чак 78,9% предузећа оцењује да при избору одговарајућег облика пословања на страном тржишту, врши анализу и систематско поређење алтернативних облика пословања, пре него што дође до коначног опредељења. Не постоје значајне разлике у одговорима када су у питању различите делатности и величине предузећа. Утисак истраживача је да овакви ставови више произилазе из недовољног познавања карактеристика различитих стратегијских опција и формата у међународном пословању и могућности које пружају инострана тржишта у том погледу, него што је суштински присутна обухватна анализа алтернативних облика пословања. Наведено се може проверити унакрсном анализом одговора на прва три питања.

3. Кључни разлози опредељења за конкретне облике међународног пословања; Распоред фреквенција одговора респондента приказан је у табели 35. Кад је реч о извозном пословању, највеће процентуално учешће имају модалитети одговора "виша профитабилност пословања" и "могућност директне комуникације и бољег упознавања са купцима и потрошачима" - укупно 55,9%. Имајући наведено у виду, заступљеност различитих облика међународног пословања, као и прелиминарне ставове директора предузећа везане за истраживачке проблеме, може се закључити да се, ипак, избор најчешће врши између директног и индиректног извоза. И трећа по рангу категорија одговора "мањи ризик у односу на друге облике међународног пословања" (12,7%), додатно потврђује ову тезу.

Табела 35. Разлози опредељења за конкретне облике међународног пословања

Извозно пословање

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Виша профитабилност пословања	32	31,4
Могућност директне комуникације и бољег упознавања са купцима и потрошачима	25	24,5
Мањи ризик у односу на друге облике међународног пословања	13	12,7
Нема могућности (због величине, расположивих финансијских средстава и сл.) за сложеније облике извозног наступа	12	11,8
Уходана - дугогодишња пословна сарадња	7	6,9
Виши степен сигурности наплате потраживања	5	4,9
Остали разлози (као што је специфичност делатности, фаза развоја предузећа и сл.)	5	4,9
Инфериоран положај у односу на потенцијалног страног партнера	3	2,9
Укупно	102	100
Без одговора	2	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74	-
Увозно пословање		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Повољне цене, рокови испоруке, гарантни рокови и услови плаћања	23	24,0
Могућност директне комуникације са добављачем	18	18,8
Канал увоза обезбеђује одговарајући однос цене и квалитета	14	14,6
Мало предузеће, нема на располагању алтернативне могућности за увоз	14	14,6
Широк асортиман понуде добављача и могућност набавке малих количина	11	11,4
Ексклузивност канала снабдевања и захтеви купаца (инвеститора) за набавку конкретних марки производа	6	6,2
Канал увоза је битан за побољшање квалитета готових производа и увођење нових технологија	5	5,2
Устаљени канали увоза	4	4,2
Централизовано снабдевање (из централе мултинационалне компаније)	1	1,0
Укупно	96	100
Без одговора	2	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74	-

Остале генеричке стратегије уласка на инострана тржишта се, како је наведено, због величине предузећа, расположивих финансијских средстава, инфериорног положаја у односу на потенцијалног страног партнера, уходане - дугогодишње пословне сарадње и сл., третирају као мање прилагођене потенцијалима предузећа и мање вероватне за реализацију.

Слична је суштина одговора и на страни увозног пословања. И у овом случају доминирају одговори који иду у прилог директном увозу у поређењу са индиректним увозом као варијантом увозног пословања. Забележен је и случај централизованог снабдевања на нивоу МНК, што у комбинацији са, евентуалним, ресурсним мотивима конкретне СДИ може битно да умањи позитивне ефекте на локалну економију.

4. Процентуално учешће извоза и увоза у укупном приходу предузећа; Менаџмент предузећа је формулисао одговор на ово питање, на основу података из финансијских извештаја за 2009. годину. Код 43,4% анкетираних предузећа учешће извоза у укупном приходу је преко 50%. Кад је реч о увозу, само 19,7% предузећа има преко 50% учешћа увоза у укупном приходу. Нето извозници су чак 56,6% предузећа, што и не изненађује, имајући у виду да се већина анкетираних предузећа налази на ранг листи 100 највећих извозника Области у 2009. години.

5. Кључни производи (услуге) које извозите и увозите; Структура добијених одговора о кључним извозним и увозним производима/услугама (табела 36), презентирана је по областима из нове Класификације делатности - КД (2010)²²², која је, без икаквих измена, преузета стандардна класификација делатности ЕУ – *NACE Rev. 2*.

Ранг прве три области којима припадају кључни извозни производи и ранг прве две области којима припадају кључни увозни производи, подудар се са презентираном структуром спољнотрговинске размене Области по делатностима. Имајући у виду и структуру осталих одговора менаџера на ово питање и карактеристике истраживачког поступка, то је једна од потврда репрезентативности узорка анкетираних предузећа.

Табела 36. Кључни извозни и увозни производи/услуге (по областима КД (2010))

Извозни производи		
Одговори	Број предузећа	%
Област 24 - Производња основних метала; Област 25 - Производња металних производа, осим машина	16	22,8
Област 10 - Производња прехранбених производа	12	17,1
Област 22 - Производња производа од гуме и пластике	8	11,4
Област 46 - Трговина на велико, осим трговине моторним возилима	6	8,6
Област 13 - Производња текстила; Област 14 - Производња одевних предмета	5	7,1
Област 41 - Изградња зграда; Област 42 - Изградња осталих грађевина; Област 43 - Специјализовани грађевински радови	5	7,1
Област 31 - Производња намештаја	3	4,3
Област 23 - Производња производа од неметалних минерала	3	4,3
Област 29 - Производња моторних возила и приколица	2	2,9
Област 55 - Смештај	2	2,9
Област 20 - Производња хемикалија и хемијских производа	2	2,9
Остале области	6	8,6
Укупно	70	100,0
Без одговора	6	-

²²² Нова класификација делатности донета је на основу Закона о класификацији делатности ("Службени гласник РС", бр. 104/09).

Број анкетних упитника са попуњеним одговором	70	-
Увозни производи		
Одговори	Број предузећа	%
Област 24 - Производња основних метала; Област 25 - Производња металних производа, осим машина	15	22,4
Област 22 - Производња производа од гуме и пластике	8	11,9
Област 46 - Трговина на велико, осим трговине моторним возилима	6	8,9
Област 23 - Производња производа од неметалних минерала	6	8,9
Област 13 - Производња текстила	5	7,5
Област 10 - Производња прехранбених производа	3	4,5
Област 28 - Производња непоменутих машина и опреме	3	4,5
Област 26 - Производња рачунара, електронских и оптичких производа	3	4,5
Област 20 - Производња хемикалија и хемијских производа	2	3,0
Област 29 - Производња моторних возила и приколица	2	3,0
Област 27 - Производња електричне опреме	2	3,0
Остале области	12	17,9
Укупно	67	100
Без одговора	9	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	67	-

6. Кључни мотиви извоза/увоза (табела 37); Охрабрује чињеница да испитаници, као најчешћи модалитет одговора, наводе да је кључни мотив извоза потреба за ширењем тржишта (19,5%). Наведени податак је индикативан у смислу солидног степена присуства тржишне оријентације у испитаним привредним субјектима. У ову групу, маркетиншких мотива извоза, можемо убројати и развој марке производа, тежњу ка већој конкурентности, тржишном учешћу и развоју предузећа и испуњење постављене визије предузећа - да постане водећи регионални произвођач у оквиру своје делатности, који, збирно, у укупном броју одговора учествују са 6%. Други појединачни мотив по рангу је недовољна тражња за производима (услугама) предузећа на домаћем тржишту, као карактеристичан мотив "избацивања" (*push*) домаћих произвођача на инострано тржиште (16,1%). Може се очекивати да ће са интензивирањем конкуренције, овај мотив у будућности све снажније деловати на тржишту Србије. Финансијски мотиви извоза - потпуније коришћење капацитета, повећање профитабилности пословања кроз више цене, повећање прихода, краћи рокови и сигурнија наплата у извозу, обезбеђење девиза и коришћење специфичних могућности које пружају компензациони аранжмани, у збиру ипак преовлађују, са укупним учешћем 58,4%.

Табела 37. Кључни мотиви извоза/увоза

Извозно пословање		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Ширење тржишта	23	19,5
Недовољна тражња на домаћем тржишту	19	16,1
Потпуније коришћење капацитета	18	15,2
Повећање профитабилности пословања кроз више цене	16	13,6
Повећање прихода	16	13,6

Краћи рокови и сигурнија наплата	13	11,0
Обезбеђење девиза	5	4,2
Развој марке производа	3	2,6
Конкурентност, тржишно учешће, развој	3	2,6
Испуњење визије - постати водећи произвођач у региону	1	0,8
Компензациони аранжмани - зарада и на извозу и на увозу	1	0,8
Укупно	118	100
Без одговора	2	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74	-
Увозно пословање		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Недостатак производа (сировина) на домаћем тржишту	27	28,4
Шири асортиман добављача, брза испорука, повољнији услови плаћања	24	25,3
Повољнији однос цена-квалитет	17	17,9
Низак квалитет домаћих производа (сировина)	15	15,8
Купци захтевају одређену марку производа	6	6,3
Увођење нових технологија	3	3,2
Већа продуктивност	2	2,1
Поштовање набавних процедура МНК (централизовано снабдевање)	1	1,0
Укупно	95	100
Без одговора	2	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74	-

Код увозног пословања, мотиве је погодно груписати у две категорије, мотиве избегавања и привлачења, који у суштини објашњавају утицај привредног амбијента (домаћег и иностраних) на одлуке привредника о томе одакле ће увозити.

У ограничења домаћег тржишта као мотив увоза, можемо сврстати следеће категорије одговора респондента: недостатак производа (сировина) на домаћем тржишту и низак ниво квалитета домаћих производа (сировина). Ова категорија учествује са 44,2% у укупном броју одговора.

У привлачност страног тржишта као мотив увоза, сврставају се следеће категорије одговора: повољнија понуда страних произвођача (шири асортиман добављача, брза испорука, повољнији услови плаћања, повољнији однос цена-квалитет), захтеви купаца везани за одређену марку производа, обезбеђење увођења нових технологија, постизање веће продуктивности и обавеза предузећа да поштује набавне процедуре мултинационалне компаније (централизовано снабдевање у оквиру МНК). Ова категорија учествује са 55,8% у укупном броју одговора.

7. Најважнији добављачи и купци; Значајан део респондента је избегавао одговор на ово питање, те и поред додатног инсистирања истраживача најмањи број попуњених анкетних упитника садржи овај одговор (64 упитника). Нерадо давање података о најважнијим добављачима и купцима предузећа значајан је разлог и зашто се

поједина предузећа нису одазвала позиву за учешће у истраживању. Менаџмент тих предузећа сматра да су информације овог типа у домену пословне тајне, да се конкурентска предност предузећа налази управо у домену одабраних добављача и купаца и сл. Посматрањем апсолутних и релативних фреквенција одговора дошли би до закључка да домаћи добављачи и купци доминирају у комерцијалном пословању испитаних предузећа. Међутим, пажљивије анализирајући ранг који је додељен појединим купцима и добављачима приликом попуњавања упитника, познавајући основну делатност појединих предузећа, врсту и вредност производа и услуга који су предмет купопродајних трансакција, долази се до другачијих закључака. Суштински, доминирају добављачи из земаља чланица Европске уније, а тек након њих су по важности домаћи добављачи и добављачи из земаља у транзицији Централне и Источне Европе. Кад су у питању кључни купци предузећа која су ушла у састав узорка, поред домаћих купаца, најзначајнији су купци из земаља потписница споразума *CEFTA 2006* и купци из земаља Европске уније. Један од закључака који се, такође, може извести на основу анализе одговора менаџмента предузећа је, да у више делатности (посебно оних које су најразвијеније у привреди Области) постоје неискоришћени потенцијали за различите форме удруженог наступа у области набавног и/или продајног пословања.

Код приватизованих предузећа са већинским страним капиталом може се приметити доминација добављача из иностранства. Посебно су ограничени мултипликативни развојни ефекти на привреду Области случајеви ресурсно оријентисаних страних инвестиција, код којих су најважнији добављачи из иностранства а продаја се искључиво или претежно реализује на домаћем тржишту. Међутим, потребно је имати у виду да код значајног дела ових предузећа извоз доминира у структури остварених прихода. Код малог броја анкетираних предузећа са већинским домаћим капиталом, која по оствареним пословним перформансама можемо сврстати у ред најуспешнијих у привреди Области, може се приметити карактеристичан образац понашања у сфери комерцијалног пословања. Набавка савремене опреме, најквалитетнијих репроматеријала, готових производа и сл., реализује се на тржиштима развијених земаља, често од добављача са престижним имицом, који су лидери у својој делатности. Наведени инпути, комбиновани са суштинским компетенцијама у обављању језгра делатности, продају се профитабилно и уз битно смањен продајни отпор, на тржиштима мање развијених земаља. На подручју Области нису ретки примери у којима доминира набавка на домаћем тржишту и продаја иностраним купцима. Највише је примера у делатности - Остала прерада и конзервисање воћа и поврћа. У осталим делатностима ретки су овакви случајеви и везани или за виши степен примене маркетинг оријентације у предузећу, или је карактеристично то, да овај тип предузећа није успевао да оствари значајнији ниво профитабилности и развојних резултата.

8. Начин избора страних тржишта; У избору страних тржишта на којима ће предузећа пословати, најчешће се полази (15,9% одговора) од географске близине одређене државе и њене културне блискости (табела 38). И поред тога што се предузећа често позивају на информације добијене кроз анализу и истраживање тржишта као полазну основу за избор иностраних тржишта, најчешће се наводе само поједине - изоловане активности у овом домену, као што су: прикупљање информација о условима продаје (ценама, роковима плаћања и сл.), лични контакти менаџера, информације и препоруке добијене од пословних партнера и продајних представника предузећа итд. Мали број предузећа (њих 5) користи формално организован систем управљања маркетиншким информацијама за одлучивање у овом домену. Занимљиво је да су менаџери појединих предузећа као одговор на ово питање навели да имају наслеђене, континуиране, догорочно оријентисане пословне односе и сл., што у суштини показује да су у великој мери ослоњени и задовољни постојећим каналима пословања са страним

тржиштима и да не предузимају значајније напоре на ширењу, освајању и другачијем позиционирању на њима.

Табела 38. Начин избора страних тржишта

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Географска близина државе и културна блискост	18	15,9
Прикупљање информација о условима продаје (ценама, роковима плаћања и сл.)	17	15,0
Лични контакти менаџера	16	14,2
Информације и препоруке добијене од пословних партнера и продајних представника предузећа	11	9,7
Учешће на међународним тендерима и одговор на упите из иностранства	10	8,9
Информације са сајмова	9	8,0
Информације Привредних комора	9	8,0
Истраживање конкуренције	8	7,1
Предузеће се ослања на постојеће канале пословања у иностранству	6	5,3
Информације службе за истраживање тржишта	5	4,4
Информације са интернета	4	3,5
Укупно	113	100
Без одговора	2	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74	-

9. Најатрактивнија нова страна тржишта; Одговори менаџмента на питање о томе која су нова страна тржишта потенцијално најатрактивнија за њихово предузеће, приказани су у табели 39. Може се приметити, да у односу на постојећу структуру спољнотрговинске размене привреде Области, менаџере посебно привлаче неискоришћене могућности тржишта Русије, Турске и Алжира, где очекују и највеће позитивне промене у међународном пословању.

Табела 39. Потенцијално најатрактивнија нова страна тржишта предузећа

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Русија	20	15,7
Земље чланице Европске уније	16	12,6
Републике бивше СФРЈ	8	6,3
Босна и Херцеговина	8	6,3
Турска	7	5,5
Италија	6	4,8
Земље чланице <i>CEFTA 2006</i>	5	3,9
Хрватска	5	3,9
Алжир	5	3,9
Македонија	4	3,1
Белорусија	4	3,1
Египат	4	3,1
Албанија	4	3,1

Холандија	3	2,4
Јапан	2	1,6
САД	2	1,6
Словенија	2	1,6
Немачка	2	1,6
Либија	2	1,6
Бугарска	2	1,6
Велика Британија	2	1,6
Пољска	2	1,6
Црна Гора	2	1,6
Остало (по један одговор: Малта, Финска, Француска, Индија, Украјина, Сирија, Конго, Ирак, Иран, Нигерија)	10	7,9
Укупно	127	100
Без одговора	3	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	73	-

10. Профитабилност пословања на страним тржиштима; Помало је неочекивана структура одговора на питање о профитабилности пословања на иностраним, у односу на домаће тржиште (табела 40). И поред тога што домаћи привредници често наступају у јавности са изјавама о извозу са губитком, пословању са иностранством на граници рентабилитета и сл., за привреду Области се може рећи да се релативно успешно прилагодила захтевима међународног тржишта и успева да профитабилно послује на њему. Више од половине предузећа из узорка (тачније 51,3%), остварује вишу профитабилност на страним тржиштима.

Табела 40. Профитабилност пословања на страним у односу на домаће тржиште

Одговори	Број предузећа	%
Виша профитабилност	39	51,3
Иста профитабилност	23	30,3
Нижа профитабилност	14	18,4
Укупно	76	100
Без одговора	7	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	69	-

11. Кључне снаге и слабости предузећа у међународном пословању; Наведене кључне снаге и слабости предузећа у међународном пословању, могу се груписати на начин као што је представљено у табели 41. Одговори на ово и следеће питање користиће се као једна од полазних основа приликом *SWOT* анализе привреде Области.

Табела 41. Кључне снаге и слабости предузећа у међународном пословању

Снаге		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Висок квалитет производа и услуга	30	21,0
Прилагодљивост захтевима купаца	15	10,5
Ниски трошкови и цене	14	9,8

Кратак рок испоруке	13	9,0
Искусан и квалитетан кадар	9	6,3
Поштовање уговорених обавеза, неговање коректних односа, спремност на компромисе	9	6,3
Широк понудбени асортиман	8	5,6
Савремена технологија	8	5,6
Пословање у складу са захтевима међународних стандарда	6	4,2
Закључени уговори (дугорочни, под повољним условима и сл.)	6	4,2
Искусан менаџмент, одлична организација, јасно постављени циљеви и стратегије	6	4,2
Повољан имиџ предузећа и производа	5	3,5
Локација	4	2,8
Повољан однос цене и квалитета	3	2,1
Остало (традиција, ексклузивност канала увоза, квалитет репроматеријала, стабилност пословања, нема их)	7	4,9
Укупно	143	100
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-
Слабости		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Застарела технологија; недостатак технолошких знања	17	18,9
Неликвидност	13	14,5
Недовољна улагања у промотивне активности; непозната марка производа	12	13,3
Не примењује се маркетинг концепција; није формулисана маркетинг стратегија	10	11,1
Недостатак менаџерског, инжењерског и другог стручног кадра	9	10,0
Мали производни капацитети	8	8,9
Низак ниво инвестиција у односу на конкуренте	7	7,8
Локација предузећа	6	6,7
Неповољна преговарачка позиција у односу на купце и добављаче	4	4,4
Остало (неефикасан транспорт, слабо плаћена радна снага, високи трошкови у односу на конкуренте, проблеми у снабдевању репроматеријалом)	4	4,4
Укупно	90	100
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-

12. Кључне шансе и опасности у међународном пословању (табела 42)

Табела 42. Кључне шансе и опасности у међународном пословању предузећа

Шансе		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Освајање нових иностраних тржишта; преговори за добијање нових послова на међународном тржишту су у току	31	33,0
Раст тражње, цена производа и профита на међународном тржишту	13	13,8
Интензивније коришћење предности закључених билатералних и мултилатералних споразума (првенствено са Русијом; споразума <i>CEFTA 2006</i> и сл.); мање баријере за наступ на тржишту ЕУ	12	12,8
Конкуренти у окружењу ће бити све инфериорнији; конкуренти губе тржишно учешће; смањује се интензитет конкурентске борбе	8	8,5
Повећање преференција потрошача према производима (услугама) предузећа	7	7,4
Купцима ће бити доступнији повољнији извори финансирања, помоћ државе и сл.	6	6,4
Доступност нових технологија	5	5,3
Повећање атрактивности и профитабилности гране	4	4,3
Коришћење могућности нових канала дистрибуције	3	3,2
Интензивније коришћење предности тржишних ниша	3	3,2
Остало (коришћење јефтинијих енергената, повољна општа коњунтура на међународном тржишту)	2	2,1
Укупно	94	100
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-
Опасности		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Појава супериорнијих конкурената; нелојална конкуренција; интензивирање конкурентске борбе; технолошки развој конкурената	37	37,4
Повећање ризика наплате на међународном тржишту	9	9,1
Смањење тражње, цена производа и профита	8	8,1
Нестабилност у региону (првенствено политичка нестабилност)	7	7,1
Наставак рецесионих тенденција на међународном тржишту	6	6,1
Дампинг кинеских произвођача	5	5,1
Недостатак тржишних информација	5	5,1
Сложене и неусаглашене административне процедуре	3	3,0
Нестабилност девизног курса	3	3,0
Неразвијена саобраћајна инфраструктура	3	3,0
Неповољна преговарачка позиција у односу на купце	2	2,0
Недоступност нових технологија	2	2,0
Погоршање економске ситуације у земљи	2	2,0
Недовољна и неадекватна помоћ државе извозно оријентисаној привреди	2	2,0

Раст цена репроматеријала	2	2,0
Остало (трговинске баријере, појава производа-супститута, одлагање пријема у чланство ЕУ)	3	3,0
Укупно	99	100
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-

13. Однос менаџмента предузећа према ризику у међународном пословању; Везано за однос менаџмента предузећа према ризику у међународном пословању, понуђени су следећи модалитети одговора: неуважавање; избегававање и смањивавање; планирање и прихватање.

Дистрибуција фреквенција одговора испитаника приказана је у табели 43. Лако је уочљиво да већина менаџера (73,7%) доживљава своје одлучивање и тржишно понашање у међународном пословању, као планско прихватање ризика.

Табела 43. Однос менаџмента предузећа према ризику у међународном пословању

Одговори	Број предузећа	%
Планирање и прихватање	56	73,7
Избегававање и смањивавање	18	23,7
Неуважавање	2	2,6
Укупно	76	
Без одговора	3	
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	73	-

14. Ниво искуства менаџмента предузећа у међународном пословању; На скали од 1 (веома низак) до 7 (веома висок), 74 респондента је оценило искуство менаџмента предузећа у међународном пословању просечном оценом 4,9. Оваква оцена се може окарактерисати као ниво искуства између средњег и високог. Оцена 5 има највећу фреквенцију и она је најтипичнији одговор испитаника (модус = 5). Стандардна девијација износи 1,158 што уз коефицијент варијације 0,2363 указује на висок степен сагласности по овом питању (просечно одступање оцена износи 23,6% аритметичке средине).

15. Зависност пословног успеха на међународном тржишту од фактора који су под контролом предузећа; На истој интервалној скали (од 1 - веома мало, до 7 - веома много), 74 менаџера је дало нешто нижу просечну оценом у односу на одговоре на претходно питање (4,7), што је, такође, ниво утицаја фактора који су под контролом предузећа између средњег и високог. Типичан одговор менаџмента предузећа исказан је оценом 4. И поред тога што су стандардна девијација (1,292) и коефицијент варијације (0,2749) виши у односу на одговоре на претходно питање и у овом случају се може констатовати висок степен сагласности одговора анкетираних.

Занимљиво је да између варијација оцена менаџера на ово и претходно питање постоји квантитативно слагање - корелациона веза. Коефицијент прости линеарне корелације (*Pearson-ov*) 0,71 указује на јаку директну везу између ових оцена (искуствена правила која важе за јачину корелације, приказана су у табели 44). Тестирање значајности оцене овог коефицијента, уз ризик грешке од 0,05 потврђује постојање праволинијског квантитативног слагања.

Табела 44. Искуствена правила везана за коефицијент корелације

Коефицијент корелације	Опис јачине везе између променљивих
------------------------	-------------------------------------

+/- 0,81 до +/- 1,00	Веома јака
+/- 0,61 до +/- 0,80	Јака
+/- 0,41 до +/- 0,60	Умерена
+/- 0,21 до +/- 0,40	Слаба
+/- 0,00 до +/- 0,20	Не постоји

Извор: Солдић-Алексић, Ј, Chroneos-Красавац, Б., *Квантитативне технике у истраживању тржишта; Примена SPSS рачунарског пакета*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 140.

16. Стратегија међународног пословања и маркетинга предузећа; Од 73 анкетна упитника са попуњеним одговором, 39 предузећа (53,4%) нема формулисану стратегију међународног пословања и маркетинга; 34 предузећа има формулисану стратегију, чији су кључни елементи представљени у табели 45.

Табела 45. Основне карактеристике стратегије међународног пословања и маркетинга предузећа

Одговори	Број предузећа	%
Повећање степена сатисфакције купаца - потрошача	10	29,4
Заједничка улагања са иностраним партнерима	5	14,7
Формирање стратегијских партнерстава са иностраним партнерима	4	11,8
Континуирано и системско истраживање и коришћење могућности нових иностраних тржишта	4	11,8
Отварање продајних представништава у иностранству	3	8,8
Пословање у складу са међународним стандардима; побољшање квалитета производа (услуга)	3	8,8
Остварити доминацију на регионалном тржишту	2	5,9
Остало (остварити директан контакт са малопродајом, сукцесивно освајање нових међународних тржишта; креирање престижног имица на циљним страним тржиштима)	3	8,8
Укупно	34	100

17. Примена маркетинг концепције у предузећу; Ставови менаџмента предузећа везани за примену маркетинг концепције, приказани су у табели 46. Највећу просечну оцену је добио степен бриге за потрошаче и остале клијенте предузећа (6,1). Најслабије је оцењена промоција као инструмент маркетинга и њена прилагођеност наступу на циљним страним тржиштима (4,4). Средњом оценом нижом од 5 оцењен је и општи степен примене маркетинг концепције у пословању предузећа и степен коришћења маркетинг мерила перформанси (нпр. сатисфакције и лојалности потрошача, учешћа потрошача) као индикатора "стратегијског здравља" предузећа. Посебно је занимљива нижа оцена примене маркетинг концепције у односу на оцене већине елемената који чине њену суштину, као на пример, степена бриге за потрошаче и остале клијенте. Поред непознавања суштине и садржаја ове концепције, ово се може образложити и на начин, да се брига за потрошаче често не повезује само са применом маркетинг оријентације, већ се више третира као активност општег карактера иманента различитим пословним оријентацијама предузећа и неопходна за успешно управљање предузећем. Маркетинг концепција се често изједначава са промотивним активностима, на шта указују и одговори испитаника. Наиме, варијације оцена менаџера на питања о степену примене маркетинг концепције и прилагођености промоције наступу на циљним страним тржиштима,

показују јаку директну корелациони везу (*Pearson-ov* коефицијент просте линеарне корелације је 0,67 на нивоу значајности $\alpha = 0,05$).

Највиши коефицијент варијације (0,4294) је забележен код одговора на питање везано за извоз производа/услуга под својом марком, што говори о томе да су у значајној мери присутни екстремни случајеви - почев од тога да производи предузећа немају марку, до доста ретких, али присутних случајева да се производи увек продају малопродаји на иностраним тржиштима под сопственом марком. Релативно висока просечна оцена менаџера (5,3) пре је одраз карактеристика кључних извозних производа предузећа (доминирају, на пример, производи из области производња основних метала и производња металних производа, осим машина), неправилног разумевања суштине питања или жеље за улепшавањем реалности (један од коментара испитаника на ово питање гласи "производи се извозе под својом марком у оквиру бар кода на малим паковањима за супермаркете"), него успешног деловања на пољу брендирања.

Табела 46. Ставови везани за примену маркетинг концепције у предузећима

Питања	Одговори Скала 1 (минимално) - 7 (максимално)			
	Аритметичка средина	Модус	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
1) Степен примене маркетинг концепције у пословању предузећа	4,5	5	1,276	0,2836
2) Степен бриге за потрошаче и остале клијенте	6,1	7	1,025	0,1680
3) Присуство континуелног истраживања промена у средини у пословању предузећа	5,4	6	1,204	0,2230
4) Извоз производа/услуга под својом марком	5,3	7	2,276	0,4294
5) Интензитет конкуренције на циљним странам, у односу на домаће тржиште	5,8	7	1,396	0,2407
6) У пословној акцији на тржишту, акценат је на синергији међу различитим деловима предузећа	5,4	6	1,290	0,2389
7) Колико се користе маркетинг мерила перформанси (нпр. сатисфакција и лојалност потрошача, учешће потрошача) као индикатори "стратегијског здравља" предузећа?	4,9	6	1,579	0,3222
8) Прилагођеност појединих инструмената маркетинга, наступу на циљним странам тржиштима				
➤ Производ	5,6	6	1,251	0,2234
➤ Цена	5,4	6	1,150	0,2130
➤ Дистрибуција	5,3	6	1,462	0,2758
➤ Промоција - интегрисане маркетинг комуникације	4,4	5	1,395	0,3170
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74			

II СТАВОВИ У КОНТЕКСТУ УПРАВЉАЊА ТОКОВИМА СДИ

18. Реализована инвестициона улагања предузећа; Табела 47. садржи одговоре везане за вредност, структуру и изворе финансирања реализованих инвестиционих улагања предузећа, у периоду 2007-2009. године. Може се констатовати да је за домаће услове пословања, инвестициона активност предузећа на солидном нивоу. Завидан је и ниво ослонаца на искључиво или претежно сопствене изворе финансирања инвестиционих улагања. По вредности инвестиционих улагања и улагањима у нове технологије и опрему, предњаче велика предузећа са већинским страним капиталом и поменути, узак круг предузећа са већинским домаћим капиталом, која по оствареним укупним пословним и перформансама у међународном пословању, можемо сврстати у ред најуспешнијих у привреди Области.

Табела 47. Вредност, структура и извори финансирања реализованих инвестиционих улагања у периоду 2007-2009. године

Вредност инвестиционих улагања		
Одговори	Број предузећа	%
Преко 1.000.000 EUR	9	13,2
500.000 - 1.000.000 EUR	11	16,2
100.000 - 500.000 EUR	14	20,6
Испод 100.000 EUR	26	38,2
Није било инвестиција	8	11,8
Укупно	68	100
Без одговора	8	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	68	-
Структура инвестиционих улагања		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Информациони систем (набавка нове опреме, проширење информационе мреже, набавка софтвера, увођење интегрисаног информационог система)	43	24,7
Развој људских ресурса	27	15,5
Набавка нове и модернизација постојеће опреме за обављање основне делатности	18	10,4
Сертификовање система квалитета, усклађивање система квалитета са новим верзијама стандарда	15	8,6
Увођење нове технологије	12	6,9
Некретнине (производне хале, магацински простор, простор за издавање под закуп и сл.)	12	6,9
Истраживање и развој (нови производи, нове технологије)	9	5,2
Заштита животне средине	8	4,6
Није било инвестиционих улагања	8	4,6
Остало	22	12,6
Укупно	174	100
Без одговора	8	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	68	-
Извори финансирања инвестиционих улагања		

Одговори	Број предузећа	%
Претежно сопствени извори	23	33,8
Претежно кредитни извори	19	27,9
Искључиво сопствени извори	14	20,6
Искључиво кредитни извори	11	16,2
Донације страних партнера (влада и предузећа)	1	1,5
Укупно	68	100
Без одговора	8	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	68	-

19. Заинтересованост предузећа за инвестиционо ангажовање у међународном пословању (табела 48);

Табела 48. Заинтересованост предузећа за стране директне инвестиције

Одговори	Број предузећа	%
Предузећа заинтересована за пријем СДИ	46	63,9
Предузећа која нису заинтересована за СДИ	14	19,4
Предузећа заинтересована за пласман СДИ	12	16,7
Укупно	72	100,0
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-
Предузећа заинтересована за пријем СДИ		
Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Заједничка улагања	28	48,3
Стратегијске алијансе са улагањем капитала	16	27,6
Аквизиција	8	13,8
Мерџер	6	10,3
Укупно	58	100,0
Основни разлози оваквог става: Као разлог за пријем СДИ, предузећа најчешће наводе повећање профита. Поред тога, наводе се и следећи разлози: освајање виших фаза прераде производа, диверсификација ризика, освајање производње нових производа, пренос технолошких и других знања од страног партнера, недостатак сопствених средстава за инвестирање, коришћење престижног имиџа партнера.		
Предузећа заинтересована за пласман СДИ		
Аквизиција	8	47,1
Заједничко улагање	5	29,4
Гринфилд инвестиција	4	23,5
Укупно	17	100
Основни разлози оваквог става: Као разлог за пласман СДИ, предузећа, такође, најчешће наводе повећање профита. Поред тога, наводи се и коришћење синергетских и ефеката економије обима и инсистирање менаџмента на потпуном или већинском власништву.		

20. Ставови предузећа о страним директним инвестицијама; Степен слагања менаџмента предузећа (на скали од 1 до 7) са тврдњама везаним за креирање ефективног стратегијског приступа управљању токовима СДИ, презентирани су у табели 49. Одмах се може уочити висок степен слагања испитаника са презентираним тврдњама - просечна оцена за све тврдње је 5,9 што је 84,28% од максималног степена слагања.

Табела 49. Ставови предузећа о страним директним инвестицијама

Тврдње	Одговори Скала 1 (апсолутно се не слажем) - 7 (апсолутно се слажем)			
	Аритметичка средина	Модус	Стандардна девијација	Коефицијент варијације
1) СДИ су неопходне за одржање макроекономске стабилности економије Области, интензивнији привредни развој и повећање конкурентности предузећа	6,3	7	0,980	0,1556
2) Неопходан је већи степен контроле улазних токова СДИ у привреду Области	5,6	7	1,477	0,2638
3) Заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала су прихватљиве стратегије интернационализације, са аспекта обезбеђења већег степена контроле уласка и пласмана СДИ	6,2	7	1,017	0,1640
4) За интензивнији прилив СДИ заснованих на обострано корисним односима између даваоца и примаоца инвестиција, неопходан је већи степен координације организација на нивоу Области и предузећа	6,1	7	1,136	0,1862
5) У нашој земљи се више улаже у квалитет пословног окружења, него у унапређење сектора предузећа (тј. сектор привреде и предузећа се доминантно ослања на сопствене снаге)	6,1	7	1,460	0,2393
6) Досадашње СДИ су имале позитиван утицај на развој привреде Области	4,8	5	1,605	0,3344
7) Стратегијски приступ управљању токовима СДИ (за разлику од краткорочно оријентисаног), кључан је за координирано деловање организација на нивоу Области и предузећа	6,2	7	0,971	0,1566
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	73			

Најмањи степен слагања је исказан са тврдњом о позитивном утицају досадашњих СДИ на развој привреде Области (4,8). Код ове тврдње је највиши коефицијент варијације (0,3344) што указује на нижи степен сагласности између испитаника (просечно одступање оцена износи 33,4% аритметичке средине). И поред тога, највиши је степен слагања испитаника са тврдњом да су СДИ неопходне за одржање макроекономске стабилности економије Области, интензивнији привредни развој и повећање конкурентности предузећа (6,3).

Веома висок степен слагања је исказан поводом неопходности стратегијског приступа управљању токовима СДИ за координирано деловање организација на нивоу Области и предузећа (6,2). Такође и везано за приватљивост заједничких улагања и стратегијских алијанси са улагањем капитала са аспекта обезбеђења већег степена контроле уласка и пласмана СДИ (6,2).

Испитивањем корелационих веза између оцена појединих тврдњи, на нивоу значајности $\alpha = 0,05$, најјаче квантитативно слагање је утврђено код следећих тврдњи:

- треће и седме тврдње - јака корелациона веза, са коефицијентом прости линеарне корелације 0,73;
- прве и треће тврдње - јака корелациона веза, са коефицијентом прости линеарне корелације 0,66;
- прве и седме тврдње - јака корелациона веза, са коефицијентом прости линеарне корелације 0,65;
- прве и шесте тврдње - умерена корелациона веза, са коефицијентом прости линеарне корелације 0,50.

21-25. Начин на који менаџери сагледавају користи од уласа СДИ на подручје Области у наредном периоду (табела 50), кључне опасности које се могу очекивати од уласа СДИ на подручје Области (табела 51), предности Области као дестинације за СДИ (табела 52), кључни недостаци (табела 53), као и битне активности у функцији интензивирања излазних токова СДИ са подручја Области (табела 54), такође су једна од полазних основа приликом дефинисања стратегијског приступа управљању токовима СДИ и *SWOT* анализе привреде Области.

Табела 50. Кључне користи које се могу очекивати од уласа СДИ на подручје Области у наредном периоду

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Повећање запослености	56	25,8
Раст извоза; освајање нових иностраних тржишта; приступ новим каналима дистрибуције	23	10,6
Развој инфраструктуре; већа улагања у изградњу инфраструктуре	19	8,8
Развој Области и њене привреде	15	6,9
Технолошки развој; приступ савременим технологијама и иновацијама	14	6,5
Раст стандарда становништва	12	5,5
Повећање производње; ефикасније коришћење производних капацитета	12	5,5
Већа конкурентност привреде	11	5,1
Повећање буџетских прихода	9	4,1
Пренос нових менаџерских и маркетиншких знања; усвајање нове пословне културе; пословне праксе; стандарда у пословању	9	4,1
Повећање додате вредности (профита, новостворене вредности)	6	2,8
Стабилност привреде; могућност ефикаснијег планирања	6	2,8
Повећање ликвидности привреде	4	1,8
Повећање квалитета производа (услуга)	4	1,8

Шири понудбени асортиман за домаће потрошаче	3	1,4
Прилив капитала	3	1,4
Задржавање младог, посебно стручног кадра	3	1,4
Остало (ефикасније коришћење домаћих ресурса, заштита животне средине, структурне реформе привреде, ефикаснији рад бирократије)	8	3,7
Укупно	217	100,0
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-

Табела 51. Кључне опасности које се могу очекивати од улаза СДИ на подручје Области у наредном периоду

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Негативни ефекти на конкуренцију - појава супериорних конкурената (посебно, са супериорним маркетиншким знањима); затварање домаћих предузећа; формирање монополских структура; нелојална конкуренција и сл.	45	22,4
Увоз неодговарајуће технологије - застареле, "прљаве"; повећање технолошке зависности	31	15,4
Трансфер профита и других зарађивачких ефеката у иностранство	22	10,9
Инвестирање у "погрешне" делатности - усмерено на коришћење природних и других ресурса, на продају на домаћем тржишту; у делатности које загађују животну средину и сл.	19	9,4
Политички и економски утицај страног капитала; ограничавање могућности за реализацију стратегијских циљева и развој домаће привреде	18	9,0
Негативни ефекти на запосленост у дугом року; несигуран статус запослених	17	8,4
Неселективан пријем инвеститора; долазак непроверених инвеститора - са сумњивим капиталом, намерама и сл.	13	6,5
Доминација странаца у управљачкој и менаџерској структури предузећа	12	6,0
Неконтролисано задужење стране фирме	11	5,5
Остало (корупција; негативна селекција кадрова; неуспех партнерстава због разлика у пословним културама; нема опасности)	13	6,5
Укупно	201	100,0
Без одговора	4	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	72	-

Табела 52. Кључне предности Области као дестинације за СДИ

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Јевтина, квалификована и радна снага са искуством у индустријској производњи	40	20,3
Географски положај Области - поред домаћег тржишта, близу су и тржишта Босне и Херцеговине и Црне Горе	32	16,3

Традиционално успешна, стабилна и извозно оријентисана привреда	29	14,7
Природни и антропогени потенцијали за развој туризма; солидно развијен туризам у домаћим оквирима	25	12,7
Потенцијали за производњу енергије из обновљивих и трајних извора енергије (хидро енергија, соларна енергија, енергија ветра и сл.).	16	8,1
Постојећа инфраструктура се може ефикасније користити (пруга Београд - Бар, индустријска инфраструктура која није у употреби, телекомуникациона инфраструктура)	14	7,1
Потенцијали у пољопривредној производњи - посебно органској; производња здраве хране	12	6,1
Слободне и индустријске зоне	11	5,6
Предузећа са нерешеним статусом - у реструктурирању, стечају	6	3,0
Ниске цене енергената	3	1,5
Остало (постојање неискоришћених производних капацитета, повећан стандард становништва, привреда која држи корак са новим технологијама, здрава средина, шумска богатства)	9	4,6
Укупно	197	100,0
Без одговора	8	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	68	-

Табела 53. Кључни недостаци Области као дестинације за СДИ

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Неразвијена инфраструктура (саобраћајна - путна; за ваздушни саобраћај; комунална; енергетска)	38	21,2
Географски положај области (удаљеност од великих регионалних центара, Београда, аутопута и сл.)	23	12,8
Некомпетентност, недовољна ангажованост и неефикасност локалне администрације	22	12,3
Недостатак квалитетног кадра	15	8,4
Нестабилност пословног окружења	13	7,3
Није присутно повезивање привредних субјеката; некоординиран наступ предузећа	13	7,3
Нема стратегије развоја и приоритета улагања	12	6,7
Неразвијеност финансијског тржишта	10	5,6
Слаба подршка државе	10	5,6
Привреда не учествује у доношењу стратешких докумената	9	5,0
Остало (начин на који је извршена регионализација; лоше приватизације; ниска продуктивност привреде; брдско-планинско подручје; низак ниво развијености; окружење које не стимулише иновације, нове идеје и сл.)	14	7,8
Укупно	179	100,0
Без одговора	8	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	68	-

Табела 54. Кључне активности у функцији интензивирања излазних токова СДИ са подручја Области

Одговори	Број навођења модалитета одговора	%
Израда и реализација стратегије улазних и излазних СДИ на нивоу Области	24	17,4
Унапређење пословног окружења предузећа (правног, политичког, економског)	22	15,9
Јача подршка државе и привредних асоцијација	18	13,1
Развој инфраструктуре (посебно саобраћајне)	15	10,9
Мотивисати предузећа кроз организовање едукација, консултантску помоћ и сл.; усавршавање менаџмента предузећа и кадра у привредним асоцијацијама и локалним самоуправама	14	10,2
Јачање брэнда произвођача и производа; координиране промотивне активности	11	8,0
Подстицање конкуренције на домаћем тржишту	10	7,2
Подстицаји, олакшице и гаранције предузећима инвеститорима	10	7,2
Стратегијски маркетинг и истраживање тржишта	9	6,5
Обезбедити ефикасност администрације; поједноставити неопходне процедуре	5	3,6
Укупно	138	100,0
Без одговора	10	-
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	66	-

III УТИЦАЈ КАРАКТЕРИСТИКА ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПРИЛИВ СДИ

26. Утицај пословног окружења на нивоу Области; Ставови менаџмента предузећа везани за утицај појединих елемената пословног окружења (на нивоу Области и националног пословног окружења) на конкурентност у привлачењу СДИ, приказани су у Табели 55. Већ на први поглед се може запазити да доминирају ниске оцене деловања пословног окружења на нивоу Области на прилив СДИ. На интервалној скали од 1 (веома лош утицај) до 7 (веома добар утицај), просечна оцена утицаја овог пословног окружења је 3,7 (испод средњег нивоа утицаја).

Најбоље су оцењени људски ресурси (доступност инжењера и научника, квалитет државних школа и сл.) и утицај степена развијености стратегија и оперативне праксе предузећа (ефикасност пословног управљања, конкурентност и сл.). Најниже просечне оцене менаџери су дали локалној административној инфраструктури (бирографији, административним оптерећењима, независности судова и сл.), расположивости капитала (лакоћи добијања кредита, приступу домаћем тржишту акција, развијености финансијских тржишта и сл.) и физичкој инфраструктури (путна, железничка, телекомуникациона и сл.). Код наведених, најниже оцењених елемената пословног окружења на нивоу Области, у оквирима овог истраживања неубичајено су високи и коефицијенти варијације (респективно 0,4975; 0,4445 и 0,4979), који указују на значајно одступање појединачних оцена испитаника од аритметичке средине.

Утицај националног пословног окружења (табела 55); Просечна оцена утицаја националног пословног окружења на конкурентност привреде Златиборске области у привлачењу СДИ је 3,1 и значајно је нижа у односу на просечну оцену утицаја пословног окружења на нивоу Области. Најповољнији утицај има културна димензија националног

пословног окружења, са оценом 3,9. Највећи је степен сагласности појединачних оцена менаџера са просечном оценом везано за утицај ове компоненте пословног окружења - коефицијент варијације је 0,2818. Остале димензије националног пословног окружења оцењене су оценом испод 3 - правна 2,9; политичка 2,8 и економска 2,7. Коефицијент варијације код оцена ових димензија је веома висок (посебно у оквирима овог истраживања и износи, респективно - 0,5814; 0,6243; 0,5341) и указује на низак степен сагласности појединачних оцена менаџера предузећа са просечном оценом. Једноставније речено, менаџери нису јединствени у оцени која од ових димензија националног пословног окружења представља значајнију баријеру већем приливу СДИ.

Испитивањем корелационих веза између оцена појединих димензија националног пословног окружења, на нивоу значајности $\alpha = 0,05$, најјаче квантитативно слагање је утврђено између:

- Економске и правне димензије - јака корелациона веза, са коефицијентом просте линеарне корелације 0,74;
- Политичке и правне димензије - јака корелациона веза, са коефицијентом просте линеарне корелације 0,65;
- Економске и политичке димензије - јака корелациона веза, са коефицијентом просте линеарне корелације 0,63.

Табела 55. Утицај карактеристика пословног окружења на прилив СДИ

Елементи пословног окружења на нивоу Области	Одговори Скала 1 (веома лош) - 7 (веома добар)			
	Аритметичка средина	Модус	Стандардна левијација	Коефицијент варијације
1) Физичка инфраструктура (путна, железничка, телекомуникациона и сл.)	3,4	2	1,693	0,4979
2) Локална административна инфраструктура (бирокрација, административна оптерећења, независност судова и сл.)	3,2	2	1,592	0,4975
3) Распоживост капитала (лакоћа добијања кредита, приступ домаћем тржишту акција, развијеност финансијских тржишта и сл.)	3,3	2	1,467	0,4445
4) Људски ресурси (доступност инжењера и научника, квалитет државних школа и сл.)	4,4	4	1,461	0,3320
5) Развијеност науке и технологије (квалитет установа за научна истраживања, патенти, сарадња факултета и индустрије и сл.)	3,7	4	1,512	0,4086
6) Локални услови тражње (степен развијености тражње, софистицираност локалних купаца, строгост еколошких прописа)	3,8	4	1,254	0,3300
7) Повезане и помоћне гране (развијеност кластера, бројност и квалитет локалних добављача производа и услуга и сл.)	3,7	4	1,386	0,3746
8) Утицај степена развијености стратегија и оперативне праксе предузећа (ефикасност пословног управљања, конкурентност...)	4,3	4	0,980	0,2279

9) Лакоћа пословања (лакоћа приступа тржишту и отварања нових предузећа)	3,5	4	1,400	0,4000
Елементи националног пословног окружења				
1) Економски утицаји (макроекономска стабилност, економски систем, концепт економског развоја, величина тржишта и сл.)	2,7	2	1,442	0,5341
2) Политички утицаји (политички систем, политичка сувереност, политичка стабилност, интервенција, перспективе, ризик и сл.)	2,8	2	1,748	0,6243
3) Утицаји правног система (закони и регулатива и поступак њиховог спровођења, хармонизованост правног система и сл.)	2,9	2	1,686	0,5814
4) Културни утицаји (познатост културног миљеа, пословна етика, морал, религија, језик, вредности, ставови, етничке групе...)	3,9	3	1,099	0,2818
Број анкетних упитника са попуњеним одговором	74			

2.1.3. Закључна разматрања емпиријског истраживања

Резултати анкете пружају основу за доношење закључака везаних за циљеве емпиријског истраживања. Карактер питања и структура одговора на поједина питања из анкетног упитника, омогућили су додатну потврду репрезентативности узорка анкетираних предузећа са аспекта постављених циљева истраживања. Општи утисак истраживача везано за предузећа која су ушла у узорак, је да она припадају једном од виталних делова српске привреде. Све присутнији је проактиван однос њиховог менаџмента према могућностима које пружа међународно тржиште и иницијатива у трагању за најпрофитабилнијим модалитетима пословања. Међутим, неопходно је створити предуслове да се оваква опредељења далеко ефикасније реализују у пословној пракси. Менаџмент предузећа, свакако, заслужује респект за уложено знање, напоре, искуство и исказани ентузијазам у постизању значајних успеха на пољу међународног пословања. Уколико узмемо у обзир и често дестимулативно деловање националног пословног окружења и нужност конкурентске борбе са много моћнијим ривалима, ове констатације добијају на значају. Међутим, ова предузећа ће у наредном периоду бити изложена још интензивнијој конкуренцији, како на домаћем тако и на циљним иностраним тржиштима. Да би била успешна у тој утакмици, неопходно је да у подручјима која су кључна за успех на међународном тржишту адаптирају своје понашање.

Кад је реч о основним карактеристикама међународног пословања предузећа, потребно је, најпре, стварати предуслове да се базичне варијанте спољнотрговинског пословања (директан и индиректан извоз/увоз), као доминантно присутне, допуњују, надграђују и замењују удруженим варијантама стратегије спољне трговине. На пример, опортуно је далеко више примењивати конзорцијални извоз, посебно чест у европској пракси, као што су пројектни тип конзорцијалног извоза, извозни конзорцијуми формиран по производним групама, линијама производа, по тржишно-географском усмерењу и сл. Менаџери анкетираних предузећа, за сада, виде више могућности за удружен наступ на међународном тржишту у области увозног пословања. Поједина

предузећа, оријентисана ка развоју сопственог брэнда производа, почела су да се интензивније ангажују на пољу кластерског организовања. Један од добрих примера је ангажовање произвођача са територије Области у оквиру Кластера модне и одевне индустрије Србије - *FACTS*, чији је циљ да служи као подршка у јачању конкурентности предузећа везаних за текстил и текстилну индустрију у Републици Србији. Повезивање привредних субјеката са међународним тржиштем све више мора базирати на кооперативним и инвестиционим стратегијама. И у овом смеру неколико успешних и колектива са јасно дефинисаном визијом већ је предузело значајне кораке. Посебно забрињавајуће је, међутим, што су усамљени и вредносно занемарљиви примери гринфилд инвестирања на територији Области. У овом погледу се далеко заостаје у односу на резултате успешних Области и локалних самоуправа у Србији, а што може да проузрокује релативно заостајање у развоју привреде, "увоз" доминантних конкурената и сл.

И поред на први поглед контрадикторних одговора респондената на поједина питања везана директно или индиректно за начин понашања при избору одговарајућег облика пословања на страним тржиштима, може се извести закључак да се анализа и систематско поређење врши, пре свега, између директног и индиректног извоза/увоза. Остале генеричке стратегије уласка и пословања на иностраним тржиштима, због већег ризика, величине предузећа, расположивих финансијских средстава, инфериорног положаја у односу на потенцијалног страног партнера и сл., менаџери често третирају као мање прилагођене потенцијалима предузећа и мање вероватне за реализацију. Како су кључни производи (услуге) углавном сировинског и интермедијарног карактера, неопходно је умањити конкурентски ризик освајањем виших фаза прераде, партнерским аранжманима утицати на диверсификовање ризика и сл. У увозном пословању доминира процесно оријентисан увоз, те се може заиста говорити о неискоришћеним потенцијалима за формирање различитих облика партнерстава у овој области (заједнички увоз, везани спољнотрговински послови и сл.). И поред тога што финансијски мотиви извоза преовлађују, улога маркетиншких мотива (потреба за ширењем тржишта, тежња ка већој конкурентности, тржишном учешћу и развоју предузећа, развоју марке производа и сл.) је такође важна, што говори о солидном степену тржишне оријентације предузећа. Код увозног пословања преовлађује привлачност страних тржишта као мотив увоза, у односу на ограничења домаћег тржишта. Анализа комерцијалног пословања открива карактеристичне обрасце понашања предузећа у оквиру узорка. Код приватизованих предузећа са већинским страним капиталом примећена је повећана склоност ка сарадњи са добављачима из иностранства, пословним субјектима из састава исте мултинационалне компаније и сл. Посебно је интересантан образац понашања неколико предузећа са већинским домаћим капиталом, која се по оствареним пословним перформансама, укупним и у међународном пословању, сврставају у ред најуспешнијих у привреди Области. Компетенције у обављању језгра делатности и фокусираност на тржишне нише, веома успешно комбинују са увозом најсавременије опреме, готових производа, репроматеријала и сл., и њиховим пласманом на тржишта мање развијених или земаља у којима је технологија обављања те делатности претежно на нижем нивоу. Драгоцени су примери предузећа која набављају доминантно на домаћем тржишту и пласирају своје производе у иностранству. У овом домену најбоље пословне резултате остварује, за сада мали број привредних субјеката, који је усвојио и доследно примењује маркетинг оријентацију.

Везано за избор страних тржишта на којим ће предузећа пословати, још увек доминира географска близина одређене државе и њена културна блискост. Један од узрока за то што се често пропуштају најпрофитабилније варијанте међународног тржишног наступа, је што мали број предузећа системски управља маркетиншким информацијама неопходним за одлучивање у овом домену. Супротно распрострањеном мишљењу, на

међународном тржишту се може пословати профитабилније него на домаћем, што потврђују експлицитно презентирани ставови менаџера. И поред тога што већина менаџера свој однос према ризику у међународном пословању доживљава као планско прихватање ризика, не може се рећи да су компоненте планског и стратегијског, присутне у неопходном нивоу у пословном одлучивању предузећа. Посебно ако се домаћа пракса упоређује са праксом афирмисаних мултинационалних компанија, које су све чешће њихови тржишни ривали. У прилог овој оцени говори и то, да више од половине испитаних предузећа нема формулисану стратегију међународног пословања и маркетинга. Оцењени ниво искуства менаџера предузећа у међународном пословању је између средњег и високог. Постојање јаке корелационе везе (уз ризик грешке прве врсте 0,05) указује да менаџери са вишим нивоом искуства у међународном пословању у већем степену верују да пословни успех на међународном тржишту зависи, пре свега, од фактора који су под контролом предузећа.

Кад је у питању уважавање основних постулата маркетинг концепције, добијена оцена (4,5 на интервалној скали од 1 - веома низак ниво, до 7 - веома висок ниво) конвергира средњем нивоу степена примене маркетинга у пословању предузећа. Већина елемената - активности које су карактеристичне за маркетинг оријентацију оцењена је вишим просечним оценама у односу на саму оцену примене маркетинга (као што је, на пример, степен бриге за потрошаче и остале клијенте, који је оцењен највишом просечном оценом). Активности као што су присуство континуелног истраживања промена у средини, акценат на синергији међу различитим деловима предузећа у пословној акцији на тржишту, активности на пољу брендирања - извоза производа/услуга под својом марком, прилагођеност појединих инструмената маркетинга наступу на циљним страним тржиштима (производа, цене и дистрибуције), оцењене су нивоом оцена који конвергира високом. Наведено значи присуство бар две појаве. Прво, да се недовољно познаје суштина и садржај маркетинг концепције и да се њена примена често идентификује са постојањем посебног дела у организационој структури предузећа. Друго, да је и иначе распрострањено изједначавање маркетинг концепције са промотивним активностима, присутно и у резултатима овог истраживања. Индикативно је да смер и интензитет варијација оцена на питање о степену примене маркетинг концепције и питање о прилагођености промоције наступу на циљним страним тржиштима, показују изражено квантитативно слагање - јаку директну корелациону везу (*Pearson-ov* коефицијент просте линеарне корелације је 0,67 на нивоу значајности $\alpha = 0,05$). И поред тога што је солидно оцењен степен развијености маркетинга, може се рећи да се то више односи на његову оперативну димензију, док је стратегијски маркетинг слабо развијен. После промоције као инструмента маркетинга, другу најнижу оцену менаџмент предузећа је дао коришћењу маркетинг мерила перформанси (сатисфакцији потрошача, њиховој лојалности и сл.) као једном од значајних индикатора "стратегијског здравља" предузећа и примене стратегијског маркетинга. Интензитет конкуренције на циљним страним у односу на домаће тржиште (оцењен другом највишом оценом од стране респондента, то јест као изражено висок), налаже као неопходност све доследнију и обухватнију примену стратегијске маркетинг оријентације у предузећима која желе успех на иностраним тржиштима. Наведено је релевантно без обзира на то да ли ће у организационој схеми предузећа формално егзистирати целина која обавља примарно маркетинг активности или не. Наравно да маркетинг и треба посматрати као функцију менаџмента, а не издвојену активност, самостално оријентисану ка тржишту.

Генерално, присутан је позитиван став привредника према страним директним инвестицијама. Такво мишљење је чак и повољније него што би се могло очекивати када се има у виду негативан ефекат који, на пример, може имати улазак нових конкурената на тржишну позицију предузећа која сада успешно послују. Везано за ставове представника

предузећа у контексту управљања токовима СДИ, битно је, најпре, имати у виду да је за домаће услове пословања, инвестициона активност предузећа из узорка на солидном нивоу. Завидан је и ниво ослонца на искључиво или претежно сопствене изворе финансирања инвестиционих улагања. По вредности инвестиционих улагања и улагањима у нове технологије и опрему предњаче велика предузећа са већинским страним капиталом и у оквиру анализе комерцијалног пословања поменути, узак круг предузећа са већинским домаћим капиталом. Предузећа су највише заинтересована за пријем СДИ. Од укупног броја добијених одговора ових предузећа, преко 75% се односи на заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала, као модалитета пријема СДИ за које су предузећа заинтересована. Менаџери очекују да на овај начин, пре свега повећају профит, као општи циљ пословања, али и да освоје више фазе прераде производа, диверсификују ризик, освоју производњу нових производа, добију технолошка и друга знања од страног партнера и да користе ефекте које пружа престижан имиџ страног партнера. Предузећима заинтересованим за пласман СДИ најприхватљивије су аквизиције као модалитет пословања на иностраним тржиштима због инсистирања менаџмента да се, са релативно мањим улагањима, стекне потпуно или већинско власништво, а тек након тога заједничка улагања и гринфилд инвестиције. Као разлог за пласман СДИ и ова предузећа наводе повећање профита, али и коришћење синергетских и ефеката економије обима.

У погледу тврдњи везаних за креирање ефективног стратегијског приступа управљању токовима СДИ, поред оцена презентираних у резултатима истраживања, потребно је појаснити постојеће, јаке корелационе везе између прве, треће и седме тврдње. Најјачи степен корелационе везе постоји између треће и седме тврдње ($r = 0,73$). Другачије речено, варијације оцена тврдње да је стратегијски приступ управљању токовима СДИ кључан за координирано деловање организација на нивоу Области и предузећа (седма тврдња) и тврдње да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиве стратегије интернационализације, са аспекта обезбеђења већег степена контроле уласка и пласмана СДИ (трећа тврдња), показују највећи степен квантитативног слагања. Може се основано претпоставити да они који сматрају да је стратегијски приступ кључан у наведеном контексту, сматрају и да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиви модалитети СДИ у сфери ефикаснијег одвијања контролних активности и обрнуто. Високе просечне оцене показују да у узорку доминира висок ниво слагања менаџера са обе тврдње. Сличне констатације се могу изнети везано за јаку корелацију између прве тврдње, да су СДИ неопходне за одржање макроекономске стабилности економије Области, интензивнији привредни развој и повећање конкурентности предузећа и треће тврдње ($r = 0,66$). Значи да менаџери који сматрају да су СДИ неопходне из посматраног аспекта, мишљења су да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиве стратегије интернационализације. Битно је напоменути да је прва тврдња оцењена највишом оценом од стране респондента. И између прве и седме тврдње, такође, утврђена је јака корелациона веза ($r = 0,65$). Индикативно је да смер и интензитет варијација ових оцена показује изражено поклапање и намеће реалну претпоставку да се менаџери слажу (поједностављено речено и у наведеним контекстима) у вези неопходности СДИ, стратегијског приступа управљању токовима СДИ и прихватљивости заједничких улагања и стратегијских алијанси са улагањем капитала.

У складу са актуелним пословним перформансама и развојним потребама привреде Области, утицај карактеристика пословног окружења се разматра из перспективе привлачења СДИ и креирања адекватног инвестиционог амбијента у том циљу. Начин на који поједини елементи пословног окружења утичу на прилив СДИ се разматра на два нивоа - пословног окружења на нивоу Области и националног пословног окружења. Менаџери су повољније оценили утицај пословног окружења на нивоу Области, од

утицаја националног пословног окружења. Проблем је што су најбитнији механизми, основне полуге одлучивања и пре свега, потребна финансијска средства за привлачење инвеститора још увек на националном ниову. Актуелна макросистемска одређења ка децентрализацији, регионализацији и измене релевантних законских прописа, говоре у прилог томе, да се у скоријој будућности може очекивати померање тежишта у овом домену ка нижим нивоима власти. Кад говоримо о пословном окружењу на нивоу Области, резултати истраживања показују да је потребно посебно обратити пажњу на унапређење рада локалне администрације, предузимање мера у циљу повећања расположивости капитала неопходног за олакшано функционисање привредних субјеката и унапређење физичке инфраструктуре. Везано за утицај националног пословног окружења на прилив СДИ, поред већ образложених резултата истраживања, неопходно је појаснити уочене корелационе везе. Између оцена утицаја економске и правне димензије националног пословног окружења постоји јака директна корелациона веза ($r = 0,74$). Менаџери који су оценили ниским оценама економску димензију овог окружења, а такви доминирају у узорку јер је ниска просечна оцена овог сегмента окружења, дају ниске оцене и правној димензији окружења. Исти тип квантитативног слагања постоји и између политичке и правне димензије ($r = 0,65$) и економске и политичке димензије ($r = 0,63$). Примећује се да се утицај културне димензије оцењује различито у односу на остале димензије пословног окружења. Нема значајније корелације измеђа варијација оцена културног окружења и осталих димензија. Оно је добило и највишу просечну оцену, што указује да привредници сматрају да у овој димензији можемо тражити шансе за прилив СДИ. То ће подразумевати, између осталог, да се поред објективних често треба фокусирати на субјективне факторе у процесу одлучивања о избору локације за СДИ. Наравно, упоредо се морају предузимати активности на унапређењу осталих димензија националног пословног окружења, чије актуелне карактеристике су оцењене као значајна баријера већем приливу СДИ.

2.2. SWOT анализа

SWOT анализом ће се идентификовати снаге и слабости, шансе и претње привреде Области у контексту стратегијског приступа управљању токовима СДИ. Примена SWOT концепта омогућава да се уоче позитивни и негативни фактори који утичу на остварење стратегијских одређења, систематску анализу претњи и шанси, као и њихово усаглашавање са јаким и slabим странама привреде. Резултати анализе приказани у следећем прегледу, биће, такође, важан инпут за препознавање стратегијских опција које су на располагању, као и при дефинисању ефикасног и усклађеног стратегијског приступа токовима СДИ на макро и микро нивоу.

CHAGE (S - STRENGTHS)
➤ Људски ресурси - Златиборска област нуди посебно вредну комбинацију релативно јефтине, а квалификоване, флексибилне, високо мотивисане радне снаге, која поседује искуство у индустријској производњи и способност брзог учења;
➤ Традиционално успешна, стабилна и извозно оријентисана прерађивачка индустрија;
➤ Постојање искусног и успешног менаџерског слоја, доказаног и на међународном тржишту;
➤ Постојање значајног броја предузећа са одличном организацијом, јасно

постављеним циљевима и стратегијама;
➤ Повољан имиџ више туристичких дестинација са територије Области;
➤ Постојање обласних развојних организација и организација за пружање подршке развоју бизниса (Регионална развојна агенција, Регионална привредна комора, канцеларије за локални економски развој, слободна зона, индустријске зоне у већини општина Области, бизнис инкубатор центар и сл.);
➤ Географски и саобраћајни положај области - поред доброг положаја у односу на домаће тржиште, близу су и тржишта Босне и Херцеговине и Црне Горе;
➤ Солидна база привредних субјеката који се успешно прилагођавају захтевима међународне тражње - захтеваном квалитету производа и услуга, креирању повољног односа цене и квалитета, поштовању уговорених обавеза, неговању коректних односа и спремности на компромисе, пословању у складу са захтевима међународних стандарда;
➤ Повољни агроеколошки услови за интензивнији развој појединих грана пољопривреде (првенствено воћарства и сточарства); традиција у производњи и тржишна препознатљивост појединих пољопривредних и прехранбених производа;
➤ Значајни ресурси за производњу енергије из обновљивих и трајних извора (хидро енергија, биомаса, соларна енергија, енергија ветра, и сл.), експлоатацију дрвне масе, пијаће воде, шумских плодова, (лековитог биља, печурака и др.), ловне дивљачи итд.;
➤ Предузетнички дух и склоност ка иновацијама.
СЛАБОСТИ (W - WEAKNESSES)
➤ Недостатак лидерства;
➤ Недовољно развијена инфраструктура (саобраћајна - путна; за ваздушни саобраћај; комунална; енергетска и сл.);
➤ Недовољна примена стратегијског маркетинга (проактивног, дугорочног приступа; неразвијене истраживачке и комуникативне активности; неафирмисане марке производа и услуга и као последица, проблеми са продајом; непостојање или несистемски приступ при креирању релевантних база података итд.);
➤ Административне баријере (инертност институција, недовољна ангажованост, неефикасност, некомпетентност локалне администрације; недостатак транспарентности процедура);
➤ Неразвијеност финансијског тржишта, недостатак капитала и неликвидност већег дела привреде;
➤ Честа промена локалних власти - непоштовање наслеђених обавеза;
➤ Одсуство интересног повезивања и координираног наступа привредних субјеката;
➤ Неусаглашеност стратешких развојних докумената на нивоу Области и општина, као и недоследности у имплементацији, мониторингу и евалуацији усвојених стратегија;
➤ Недовољна свест о значају концепта регионалног развоја;
➤ Одлив младих, високообразованих кадрова;
➤ Недовољно диференциран туристички производ;
➤ Пропусти у приватизацији предузећа (концепт што брже и свеобухватније приватизације, по сваку цену);
➤ Недовољно изграђени механизми за вођење политике регионалног развоја и недовољно искоришћени постојећи институционални и људски ресурси за привлачење средстава из фондова ЕУ;

➤ Неуједначеност у развијености општина Области, недостатак капацитета у локалним самоуправама за подршку економском развоју и низак ниво сарадње локалних самоуправа и министарстава;
➤ Уситњени поседи и претежно екстензивно бављење пољопривредом, низак ниво удруживања пољопривредника, мали број савремено организованих газдинстава, као и недостатак стручних служби и стручњака на терену;
➤ Недовољна укљученост привредника у доношење стратешких докумената и социјалну сферу функционисања заједнице;
➤ Ниска продуктивности привреде;
➤ Недовољна технолошка конкурентност;
➤ Недостатак менаџерског, маркетиншког, инжењерског и другог потребног стручног кадра, као и недостатак континуиране едукације;
➤ Низак ниво инвестиција у односу на конкуренте;
➤ Недовољно и нерационално коришћење постојећих природних ресурса;
➤ Компликована процедура добијања информација за инвеститоре;
➤ Недовољна подршка предузетничким идејама;
➤ Недовољан ниво коришћења информационих технологија.
ШАНСЕ (O - OPPORTUNITIES)
➤ Креирање повољне инвестиционе климе и унапређење пословног окружења на националном и нивоу Области;
➤ Интензивније коришћење предности закључених билатералних и мултилатералних споразума (Прелазног споразума са Европском унијом, споразума са Русијом; <i>CEFTA 2006</i> и сл.) и могућности успешног пословања на тржиштима културно блиских и земаља са изграђеним традиционално пријатељским односима;
➤ Изградња стратешких инфраструктурних капацитета, посебно саобраћајне инфраструктуре (ауто-пут, аеродром, железница, хелидроми и сл.);
➤ Постизање сагласности релевантних субјеката о потреби стратегијског приступа СДИ и неопходности примене стратегијског и маркетинга локације; израда и имплементација стратегије управљања токовима СДИ на нивоу Области;
➤ Одлучан напредак ка чланству у Европској унији;
➤ Раст тражње за храном, енергијом и туристичке тражње на светском тржишту;
➤ Експлоатисање могућности које пружа децентрализација и регионализација;
➤ Интензивирање пограничне сарадње и интеррегионалног удруживања;
➤ Креирање способности кретања ка динамичнијим и профитабилнијим гранама и привреди заснованој на знању;
➤ Ефикасније коришћење расположивих људских ресурса;
➤ Посвећеност локалних самоуправа програму одрживог привредног развоја;
➤ Активирање инвестиционог потенцијала дијаспоре и лобирање преко представника Области у релевантним организацијама и на перспективним тржиштима;
➤ Даљи развој и диверсификација прерађивачке индустрије;
➤ Креирање партнерстава у домаћој привреди, заједничког тржишног наступа, партнерстава домаћег и страног капитала, приватно-јавних партнерстава у енергетици, комуналним делатностима и сл.;
➤ Коришћење потенцијала у енергетском сектору;
➤ Позиционирање Области као међународне туристичке дестинације и укључивање у међународне туристичке системе; креирање комплементарних туристичких

садржаја дестинација са територије Области; коришћење пограничних подручја за употпуњавање туристичке понуде; раслојавање туристичке тражње и сл.;
➤ Стимулисање коришћења еко-пољопривредног потенцијала - производња здраве хране; побољшање структуре и сортимента гајених култура, врста и раса стоке;
➤ Интензивније увођење иновација, сертификавање система квалитета;
➤ Развој интегрисаних маркетинг комуникација и услужних информативних центара у Области;
➤ Развој високошколског и неформалног образовања; унапређење квалитета образовања и прилагођавање стварним потребама привреде и заједнице;
➤ Коришћење предности мултикултурне синергије;
➤ Заштита типичних производа у складу са европским стандардима и њихова интензивнија комерцијализација (заштита ознаке географског порекла, коришћење колективних жигова и сл.);
➤ Освајање нових иностраних тржишта и приступ новим каналима дистрибуције;
➤ Усвајање савремених менаџерских и маркетиншких знања, нове пословне културе и праксе, као и стандарда и пословању;
➤ Задржавање младог, посебно стручног кадра;
➤ Обезбеђење јаче подршке државе и привредних асоцијација у реализацији стратегијских циљева;
➤ Мотивисање менаџмента предузећа и кадра запосленог у привредним асоцијацијама и локалним самоуправама кроз организовање едукација, консултантску помоћ и сл.;
➤ Јачање брэнда Области, произвођача и производа; координиране промотивне активности;
➤ Креирање циљно усмерених подстицаја, олакшица и гаранција инвеститорима, како за улазне тако и за излазне СДИ;
➤ Обезбедити ефикасност администрације, поједноставити неопходне процедуре;
➤ Анализа позитивних искустава и примена примера добре праксе;
➤ Обезбеђење приступа савременим технологијама и иновацијама; стварање бољих веза између науке, технологије и предузетништва;
➤ Интензивније коришћење предности стратегије тржишних ниша.
ОПАСНОСТИ (T - THREATS)
➤ Нестабилност националног пословног окружења (отежава улагања, дугорочно планирање, успорава развој итд.);
➤ Наставак кризних тенденција у глобалној економији;
➤ Појава супериорнијих конкурената, нелојалне конкуренције, производа супститута и сл., на домаћем и циљним иностраним тржиштима;
➤ Недоступност нових технологија - повећање технолошког заостајања и зависности; увоз неадекватне технологије (застареле, "прљаве" и сл.);
➤ Заоштравање захтева потрошача на међународном тржишту;
➤ Раст фискалних подстицајних мера земаља потписница споразума <i>CEFTA 2006</i> ;
➤ Пролонгирање придруживања Европској унији;
➤ Инвестирање у "погрешне" делатности - усмерено на коришћење природних и других ресурса, на продају на домаћем тржишту, у делатности које загађују животну средину и сл.;
➤ Неселективан пријем инвеститора; долазак непроверених инвеститора - са сумњивим капиталом, намерама и сл.;
➤ Низак ниво реинвестирања и потенцијални одливи страног капитала;

➤ Политички и економски утицај страног капитала - ограничавање могућности за реализацију стратегијских циљева и развој домаће привреде;
➤ Смањење тражње, цена производа и профита, као и повећање ризика пословања на међународном тржишту;
➤ Застој у процесу децентрализације власти, регионализације и наметање неадекватних законских решења;
➤ Нерегулисана својинска права (реституција, јавна својина и сл.);
➤ Наставак супремата политике над економијом;
➤ Недовољна и неадекватна помоћ државе извозно оријентисаној привреди;
➤ Неспровођење суштинске финансијске децентрализације;
➤ Висок степен корупције;
➤ Конфликт стратегијских циљева на локалном, обласном и националном нивоу;
➤ Нерешавање инфраструктурних проблема Области;
➤ Непостојање универзитета у Области;
➤ Недовољна улагања у развој људских ресурса;
➤ Маргинализована улога институција на нивоу Области;
➤ Продубљивање јаза у развијености општина Области.

2.3. Идентификовање перспективних циљних тржишта и привредних сектора за потребе управљања токовима СДИ

Из перспективе управљања токовима СДИ, опортуно је примарно тражити стране директне инвеститоре и могућности за инвестирање домаћих предузећа у иностранству на оним тржиштима и у оним привредним секторима где се резултати могу очекивати уз мањи отпор, то јест мање маркетиншких напора и издатака који су неопходни за постизање постављених циљева. Кад је реч о улазним токовима СДИ, то су, свакако, најпре тржишта и сектори код којих постоје позитивна искуства страних инвеститора и то не само на нивоу Области, већ и на нивоу националне економије. Важна полазна основа у том погледу је анализа досадашњих резултата - то јест, идентификовање земаља из којих су забележени највећи нето приливи СДИ (табела 56) и делатности у које је највише инвестирано (слика 63).

Табела 56. Првих двадесет земаља по вредности нето страних директних улагања у новцу, у периоду од 2000. до 2009. године* (- у хиљадама USD -)

1.	Аустрија	2.633.585	11.	Швајцарска	305.283
2.	Грчка	1.687.437	12.	Хрватска	296.407
3.	Норвешка	1.556.700	13.	Црна Гора	296.134
4.	Немачка	1.477.990	14.	Велика Британија	295.291
5.	Холандија	1.063.757	15.	Бугарска	133.897
6.	Италија	753.942	16.	САД	133.409
7.	Словенија	655.439	17.	Словачка	67.692
8.	Француска	503.618	18.	Белгија	63.947
9.	Луксембург	445.654	19.	Руска Федерација	54.203

10.	Мађарска	353.479	20.	Летонија	53.659
-----	----------	---------	-----	----------	--------

* Податке о страним директним улагањима у новцу НБС добија од пословних банака, што значи да податке о страним улагањима у новцу, добија по земљама плаћања а не по земљама улагања.

НАПОМЕНА: За 2006. страна директна улагања из Норвешке су дата без лиценце за *TELENOR* у износу од 410 милиона, а из Аустрије за куповину треће лиценце у износу од 425 милиона долара, које се према методологији *ВОР-а* књиже под капиталне трансфере, односно лиценце и патенте. У 2007. извршена је куповина Телекома Српске (Босна и Херцеговина).

Извор: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html, 17.08.2011.

Према подацима на дан 31. децембра 2009. године, у Србију је директним инвестирањем уложено укупно 14.762 милиона евра. Од укупних директних инвестиција, 63% је акцијски капитал, 29% остали капитал, а 8% реинвестирана добит. Најзначајнија улагања директних инвеститора реализована су у делатност финансијског посредовања са укупно 4.506 милиона евра, или 31% укупних директних инвестиција. У предузећа прерађивачке индустрије инвестирано је укупно 2.902 милиона евра, или 20%, од чега се 47% односи на производњу хране и пића (698 милиона) и производњу хемикалија и хемијских производа (661 милион). У предузећа из делатности саобраћаја уложено је укупно 2.315 милиона евра, или 16% укупних директних инвестиција, при чему се на предузећа из области телекомуникација односи 93%, или 2.162 милиона евра. Трговинска делатност привукла је страних директних инвестиција у износу од 1.857 милиона евра, или 13% укупних директних инвестиција. У послове с некретнинама уложено је 1.854 милиона евра, што чини такође 13% укупних директних инвестиција.²²³

*Слика 63. Стране директне инвестиције по делатностима
Стање на дан 31.12.2009.*

Извор: http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/80/ino_ekonomski_odnosi/mip/mip_2009.pdf, 17.08.2011.

²²³ http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/80/ino_ekonomski_odnosi/mip/mip_2009.pdf, 17.08.2011.

Двадесет највећих инвеститора у Србији у периоду 2001-2009. године, делатности у које су инвестирали, као и износи инвестиција, приказани су у табели 57.

Табела 57. Двадесет највећих инвеститора У Србији у периоду 2001-2009. године

Компанија	Земља порекла	Делатност	Износ инвестиције (у милионима EUR)
<i>Telenor</i>	Норвешка	Телекомуникације	1.602
<i>Gazprom Neft</i>	Русија	Енергетика	947
<i>Fiat Group</i>	Италија	Аутомобилска	700
<i>Philip Morris</i>	САД	Дуванска	630
<i>Mobilkom</i>	Аустрија	Телекомуникације	570
<i>AB InBev</i>	Белгија	Прехрамбена	530
<i>Banca Intesa</i>	Италија	Банкарство	508
<i>Salford Investment Fund</i>	Велика Британија	Прехрамбена	500
<i>Stada</i>	Немачка	Фармацеутска	475
<i>National Bank of Greece</i>	Грчка	Банкарство	425
<i>Eurobank EFG</i>	Грчка	Банкарство	400
<i>Mercator</i>	Словенија	Малопродаја	300
<i>Credit Agricole</i>	Француска	Банкарство	264
<i>Fondiaria SAI</i>	Италија	Осигурање	220
<i>U. S. Steel</i>	САД	Металска	220
<i>Lukoil</i>	Русија	Енергетика	210
<i>Pepsi Co.</i>	САД	Прехрамбена	210
<i>Africa Israel Corporation i Tidhar Group</i>	Израел	Некретнине	200
<i>Blok 67 Associates</i>	Аустрија и Србија	Некретнине	180
<i>Holcim</i>	Швајцарска	Грађевинска	170

НАПОМЕНА: Наведени подаци добијени су на основу истраживања које спроводи *SIEPA* и обухватају како реализоване, тако и планиране инвестиције. Агенција не прихвата одговорност за евентуалне грешке у подацима.

Извор: *SIEPA*, преузето са: <http://www.pks.rs/Portals/0/avgBrosura%20SR.pdf>, 19.08.2011.

Стратегијом подстицања и развоја страних улагања Владе Републике Србије, следећи сектори су одређени као они који би могли највише допринети реализовању постављених циљева, с обзиром на конкурентску предност коју имају или могу имати у Србији:²²⁴

²²⁴ http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678, 18.08.2011.

- Пољопривреда и прехранбена индустрија: прехранбени и непрехранбени пољопривредни производи, са нагласком на еколошке производе, производе са географским пореклом и производе из традиционалних производних система добијених применом аутохтоних и традиционалних технологија високог квалитета, као и производа конвенционалне производње и прераде за масовну потрошњу са супериорним квалитативним карактеристикама.
- Аутоделови: усмереност на предузећа-добављаче за нове фабрике аутомобила и произвођаче камиона/тешких возила.
- Банкарство и финансијске услуге.
- Инжењеринг: специјализоване службе, пројектовање, изградња по принципу „кључ у руке“, итд.
- Дрвна индустрија: пре свега, израда намештаја од дрвета, која се заснива на занатским вештинама.
- Информационо-комуникациона технологија: производи и услуге са могућношћу израде софтвера, административно-пословне услуге, позивни центри, иницијативе које се заснивају на способностима универзитета и истраживачких центара.
- Фармација, здравствена заштита, клиничка истраживања и хемијска индустрија.
- Јавно-приватна партнерства: енергетика, телекомуникације, инфраструктура, металургија, рударство и истраживање, саобраћајни пунктови и дистрибутивни центри.
- Текстилна индустрија: краткорочна производња фирмираних одевних предмета и окренутост одређеним тржиштима.
- Туризам.

Горе наведени сектори су истакнути из следећих разлога:

- Имају потенцијал за отварање значајног броја нових, трајних радних места.
- Пројекти непосредних страних улагања у многим од ових сектора могу омогућити напредак одређених области у Србији.
- Пројекти у овим секторима могу утицати на повећање извоза.
- Може се омогућити повезивање домаћих предузећа и привлачење страних предузећа-снабдевача и услужних делатности.
- Дати сектори се развијају на глобалном нивоу.
- Нова непосредна страна улагања у ове секторе постоје у југоисточној Европи.
- Сектори имају потенцијал за развијање индустријских кластера и дају простора конкурентној предности по принципу ниша (мањи тржишни сегменти).

Такође, даља либерализација у домену кључних јавних предузећа и развој програма јавно-приватног партнерства виде се и као могућности улагања и као важни елементи за оживљавање инвестиционог окружења.

Презентирања структура и динамика спољнотрговинске размене Области, резултати емпиријског истраживања и извршена SWOT анализа привреде, јасно указују да привреда Области има значајне потенцијале за привлачење СДИ у већини наведених области (нешто мање могућности су у секторима: Банкарство и финансијске услуге и Фармација, здравствена заштита, клиничка истраживања и хемијска индустрија). Наведено, међутим, не треба схватити као универзалан правац деловања, применљив у свим ситуацијама. Наравно, да су сва страна улагања код којих доминирају позитивни макро и микро ефекти и мотиви, потребна и добродошла. Нужно је уважити и реалност да у одређеним случајевима могу доминирати други разлози приликом доношења одлуке о инвестирању. На пример, у случајевима утицаја референтних личности на долазак инвеститора, личних познанстава и пријатељстава, или активирања инвестиционог потенцијала људи чије је порекло са територије Области, инвестиције се могу очекивати у секторима у којима су ти инвеститори пословно афирмисани. Једна од идентификованих шанси привреде Области се и односи на креирање способности кретања ка динамичнијим и профитабилнијим гранама и привреди заснованој на знању. Наравно да су и у овим случајевима инвеститори профитно мотивисани, па се у складу са тим морају одвијати преговори о инвестирању и придобити њихово поверење.

И поред тога што креирање одговарајуће структуре и обима улазних СДИ има приоритет у садашњој фази развоја домаће економије, на креирање њене трајне и одрживе конкурентске предности на међународном тржишту може битно утицати раст и диверсификација излазних токова непосредних страних улагања. И домаћа предузећа треба да користе предности стратегије СДИ, која и поред високог укалкулисаног ризика може да донесе највећи профит, те на тај начин да постане једна од кључних развојних полуга. Креирање ефективне стратегије непосредне интернационализације домаћих предузећа, повезано је, такође, са могућностима идентификовања циљних тржишта и привредних сектора на којима ова предузећа имају конкурентску предност. Позитивни примери на територији Области већ су реалност и везани су за тржишта Русије, Црне Горе, Босне и Херцеговине, Алжира и Македоније. У регионима којима припадају ове земље примарно треба тражити нове могућности за инвестициони наступ, као и на тржиштима других културно блиских и земаља са изграђеним традиционално пријатељским везама. Презентирани пословни примери излазних СДИ показују да ову стратегијску опција пословања не треба везивати искључиво за високопрофитабилна и велика предузећа. Међународна искуства показују да и вредносно посматрано, то често нису велика улагања. У иностранству инвестирају и економски мање снажна предузећа која користе предности фокусирања на тржишне нише на иностраним тржиштима, која на њима могу да послују са вишим нивоом профитабилности у односу на домаће тржиште, која су пронашла поузданог партнера, поседују вредне, јединствене ресурсе из перспективе иностраних потрошача и/или она која су конкурентна у обављању језгра делатности на циљним тржиштима. Ако на овај начин посматрамо суштину стратегије

непосредне интернационализације и база предузећа способних за примену овог модалитета наступа на међународном тржишту се шири. Директне инвестиције у иностранству могу бити катализатор развоја не само за фирму инвеститора, већ и за целу мрежу повезаних учесника пројекта.

2.4. Нужност стратегијског приступа управљању токовима СДИ

Рецесионе тенденције у глобалној економији се пролонгирају, са могућношћу појаве нових кризних удара, те се може очекивати смањење инвестирања у иностранству у већини земаља традиционално великих инвеститора, као и додатно заоштравање конкуренције за добијање инвестиционих пакета. Ситуацији коју намеће дуготрајна економска криза - промени образаца и региона инвестирања, као и страних инвеститора, потребно је прилагодити се уз коришћење стратегијског приступа управљању токовима СДИ. Наиме, промене у окружењу које испољавају значајне амплитуде и честу иреверзибилност, траже стратешки одговор. Узроке незадовољавајућих резултата у привлачењу инвеститора треба тражити, управо, у одсуству стратегијског приступа развоју Области и непосредним страним улагањима. Стратегијски приступ треба да обезбеди успешно формулисање стратегије и њену успешну имплементацију. Он подразумева креирање способности благовременог и адекватног реаговања на различите изазове, ограничења и шансе који се формирају у констелацији бројних фактора екстерне и интерне природе. То је начин да привреда Области оствари трајну конкурентску предност, која треба да омогући опстанак и просперитет независно од промена.

У суштини и кроз токове директних страних инвестиција је потребно утицати на решавање суштинског проблема са којим се суочава привреда Области - проблема недовољне конкурентности. Наведено је правилно препознато и у Предлогу стратегије социо-економског развоја Златиборске области 2011-2015. У складу са визијом и развојним циљем Златиборске области, повећање економске конкурентности је формулисано као први стратешки правац.

Конкурентност је и даље концепт који се не схвата правилно и поред тога што је широко прихваћен његов значај. Прави начин за мерење конкурентности је продуктивност. Просперитет зависи од продуктивности привреде, која се мери вредношћу робе и услуга произведених по јединици расположивих људских ресурса, капитала и природних ресурса. Продуктивност зависи и од вредности производа и услуга, мерених по ценама које могу да се постигну на отвореном тржишту, као и од ефикасности са којом могу да се производе ти производи и услуге. Процес којим се у привреди надограђује и обезбеђује раст продуктивности функционише кроз низ покретача, који такође служе као посредни показатељи конкурентности (слика 64). Извоз омогућава да у

земљи расту његове најпродуктивније активности, изузимајући тражњу на домаћем тржишту. Увоз омогућава земљи да приступи робама које се не могу производити продуктивно, обезбеђује приступ страној технологији уграђеној у капитална добра, као и повећање нивоа конкуренције на домаћем тржишту. Домаће инвестиције су од пресудног значаја за побољшање продуктивности предузећа и инфраструктуре. Улазне СДИ доносе додатни капитал, као и технологије, вештине, менаџмент, приступ тржишту и конкурентски притисак. Излазне СДИ су покретач дубљег међународног раста домаћих компанија. Иновативна производња је покретач раста продуктивности. Конкурентност окружења, такође, битно утиче на покретаче, продуктивност и микроекономску конкурентност.

Богатство је, у ствари, створено у привреди на микроекономском нивоу - у способности предузећа да створе вредне робе и услуге користећи ефикасне методе. Само фирме могу да креирају богатство, а не владе или друге друштвене институције. Микроекономске основе продуктивности почивају на три међусобно повезана подручја: (1) софистицираности и способности са којим домаћа предузећа или стране филијале конкуришу, (2) квалитета микроекономског пословног окружења у ком послују, као и (3) стања развоја кластера који обезбеђују користи кроз близину сродних предузећа и институција. Осим микроекономским могућностима побољшања, одржива побољшања у просперитет неће другачије доћи. Микроекономски услови се преводе у прилике створеним макроекономским, политичким, правним и друштвеном контекстом и обдареношћу природним ресурсима и географском локацијом који су у функцији просперитета.²²⁵

Слика 64. Покретачи и индикатори конкурентности

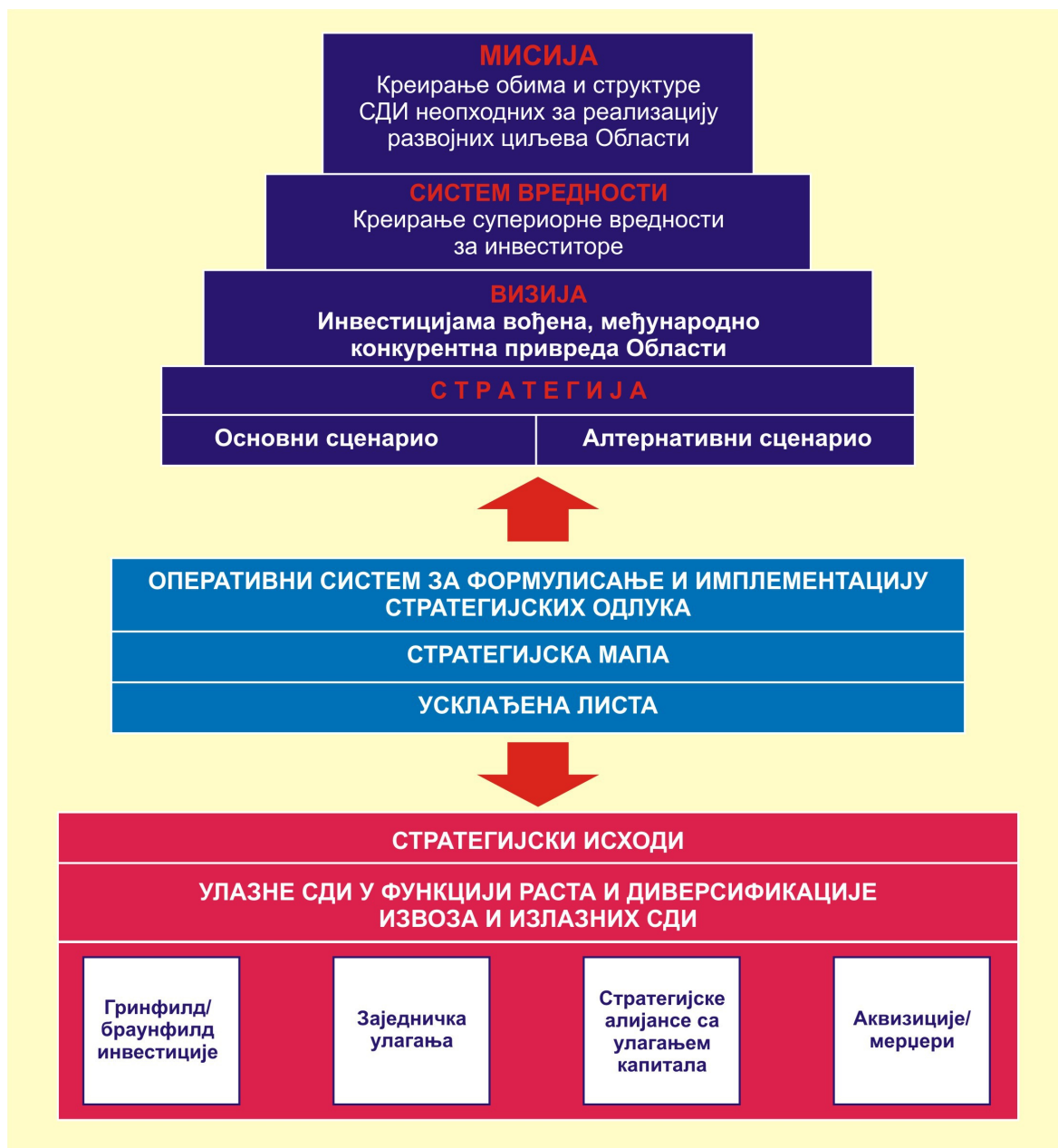


Извор: Porter, M., Ketels, C., Delgado, M., *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*, The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum, 2007, p. 53 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2007-08.pdf, 22.08.2011.).

²²⁵ Porter, M., Ketels, C., Delgado, M., *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*, The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum, 2007, pp. 51-53 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2007-08.pdf, 22.08.2011.).

Презентиране основе конкурентности и просперитета нужно је уградити и у стратегијска решења у контексту управљања токовима СДИ на територији Области. Логичка структура стратегијског приступа страним директним инвестицијама приказана је на слици 65. Крајњи резултат стратегијског приступа су стратегијски исходи, или остварење ултимативних циљева. Да би се они остварили неопходно је формулисање мисије, система вредности, визије и стратегије, као и њихова имплементација преко оперативног система за доношење и имплементацију одговарајућих одлука. Мисија стратегије се може формулисати у смислу креирања обима и структуре СДИ неопходних за реализацију развојних циљева Области. Како формулисање и примена стратегије нису статичан процес и мисија, као најстабилнија одлука, се мења под утицајем визије и стратегије. Систем вредности полази од потребе креирања супериорне вредности за инвеститоре у функцији раста конкурентности привреде Области. Визију је потребно формулисати на бази преласка привреде Области из фазе ресурсима вођене, у фазу инвестицијама вођене, међународно конкурентне привреде. Централна одлука стратегијског приступа је стратегија. У складу са потребом за вишеваријантним (контингентним) приступом, у окружењу које карактерише изражена неизвесност, пожељно је поред основног креирати и алтернативни стратегијски сценарио. Стратегијом је неопходно прецизно дефинисати изводљиве циљеве, иницијативе за њихову реализацију, кључне информације о току имплементације, истраживачко-обавештајне податке о релевантним променама интерног и екстерног окружења, као и тајминг у примени одговарајућих одлука.

Слика 65. Логичка структура стратегијског приступа страним директним инвестицијама



У модерном концепту оперативног система за формулисање и имплементацију стратегијских одлука, холистички приступ (приступ јединствене разноликости) је заменио хијерархијски приступ. Суштину холистичког приступа описују две карактеристике. Прво, децентрализација. Наиме, иницијатива за формулисање ултимативних циљева спушта се са највишег нивоа на извршни ниво. Друго, интеграција. Наиме, индивидуални циљеви се усклађују полазећи од различитих перспектива посматрања.²²⁶ Повећање броја перспектива посматрања је последица сложености промена. На вишезначне промене може се успешно одговорити само ако одговор погађа више мета. Формулисање и имплементацију стратегије на основама холистичког приступа

²²⁶ Ђуричин, Д., *Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије*, Саветовање економиста, Милочер, 2006 (<http://www.ses.org.rs/pdf/djuricin.pdf>, 28.08.2011.).

обезбеђује методологија Стратегијских мапа (*Strategic maps*) и Усклађене листе (*Bsc-Balanced Scorecard*). Стратегијска мапа описује каузално-хронолошке односе између основних циљева посматраних из релевантних перспектива, док се Усклађена листа може посматрати као разрађена стратегијска мапа, која садржи преглед мерила перформанси, задатака и иницијатива за њихово остварење. Примена Стратегијске мапе/Усклађене листе за формулисање и имплементацију стратегије СДИ омогућава благовремено и активно ангажовање свих релевантних учесника, као и мерење ефеката примене стратегије. Извршена SWOT анализа привреде Области, представља неопходну дијагностичку основу за формулисање стратегије уз примену ове методологије.

Ефективна примена презентираних стратегијског приступа подразумева и адекватну улогу стратегијског маркетинга. Управо у непознавању суштине и значаја, несистемске примене ове концепције, њеног изједначавања са промотивним активностима и сл., налазе се слабости многих стратешких докумената. Како је већ наведено, стратегијски маркетинг је заснован на теорији и пракси стварања и спровођења маркетинг стратегија. Рационална маркетинг стратегија подразумева дефинисаност потреба појединих тржишних сегмената, избор циљних тржишних сегмената и стварање маркетинг микса за сваки тржишни сегмент. Као полазну основу у овом домену потребно је користити идентификована перспективна циљна тржишта и привредне секторе. Маркетинг стратегију је у конкретном случају потребно дефинисати из перспективе управљања токовима СДИ на територији Области, посматране примарно као локације за инвестирање, те је у суштини реч о стратегијском маркетингу локације. У конкретном случају, маркетинг локације можемо окарактерисати као концепт који је усмерен на обликовање и управљање местом (Златиборска област) на начин да омогући испуњавање очекивања инвеститора, чиме се обезбеђује њихово задовољство локацијом. Потребно је не само испоручити вредност инвеститорима, већ настојати да им се ефективно пружи и додатна вредност - вредност плус, која превазилази њихова очекивања. Задовољни инвеститори ће, на тај начин, постати и лојални инвеститори. Може се очекивати и њихово реинвестирање и позитивна усмена пропаганда, то јест, нови инвеститори.

Страни инвеститори представљају једно од најчешћих тржишта локацијских маркетера. Успешна примена стратегијског маркетинга локације подразумева, најпре, изградњу одговарајуће информационе инфраструктуре. Организовати подручје информације значи, поставити и организационе темеље маркетинга. Системски приступ маркетинг информационом систему подразумева не само континуирано истраживање инвестиционог тржишта, већ и активности у домену маркетинг обавештавања о окружењу, управљања подсистемом интерног извештавања са територије Области, као и примену подсистема аналитичког маркетинга у циљу унапређења аналитичке способности доносилаца одлука. Поред наведеног, најзначајније активности маркетинга локације обухватају:²²⁷

- Осмишљавање праве комбинације производа и услуга локације намењених циљним инвеститорима;

²²⁷ Прилагођено према: Kotler, P., Haider, H., Irving, R., *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York, 1993. p. 18.

- Успостављање подстицаја за актуелне и потенцијалне инвеститоре;
- Обезбеђење доступности производа и услуга локације путем њихове ефикасне испоруке;
- Промоцију вредности локације и њеног имиџа, како би потенцијални инвеститори били у потпуности свесни њених компаративних и конкурентских предности.

Локацијски производ се може посматрати као географско подручје са одговарајућом инфраструктуром, активностима, атмосфером и другим обележјима, али и као скуп карактеристика - услуга које нуди, те организација и институција које обављају различите функције.²²⁸ **Услуге** које се нуде страним инвеститорима на одређеној локацији, могу бити главни извор диференцијације и предности локације у односу на конкуренте. Оне се могу поделити на оне које им се пружају до тренутка одлуке о инвестирању на конкретној локацији и оне услуге које им се пружају после доношења те одлуке. Услуге које се пружају страним инвеститорима до тренутка одлуке о инвестирању на конкретној локацији, обухватају: проналажење одговарајућег пословног партнера (*matchmaking*) за заједничка улагања, стратегијске алијансе и сл., обезбеђивање информација о домаћем и иностраном тржишту, саветовање о карактеристикама тржишта рада, условима запошљавања, финансијским услугама (кредити и др.) и транспорту, проналажење локација са адекватном инфраструктуром, израда студија изводљивости, процењивање утицаја инвестиције на природно окружење и др. Услуге које се пружају инвеститорима после доношења одлуке о инвестирању на конкретној локацији, обухватају: помоћ при регистрацији и добијању дозволе за рад, пружање правних савета и савета у вези са царином, помоћ код избора и запошљавања локалне радне снаге и др.²²⁹ Како оснивање предузећа и покретање пословања у иностранству представља комплексан посао, многе локалне заједнице успостављају тзв. *one stop shop*, као специфину организациону јединицу која омогућава инвеститорима да на једном месту добију све потребне информације и услуге у вези са покретањем пословања. Тиме се скраћује време и умањују трошкови овог процеса, уз истовремено смањење могућности појаве корупције.²³⁰

За стране инвеститоре су посебно важне тзв. постпродајне услуге (*aftercare*), које обухватају све потенцијалне услуге које се предузећу нуде од стране владе и њених агенција, а које су усмерене на то да олакшају успешно оснивање и наставак развоја иностране филијале у земљи домаћина или регији, како би се максимизирао њен допринос локалном економском развоју. Ове услуге обухватају:

- Административне услуге - које стварају претпоставке за отпочињање пословања и његово функционисање, а обухватају нпр. добијање виза и

²²⁸ Valdani, E., Fabio, A., *Marketing Places - A Resource-based Approach and Empirical Evidence from the European Experience*, p. 8 (http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/Links%20BQ/203_V1_Marketing%20places_SDA.pdf, 03.09.2011.).

²²⁹ UNCTAD, *Tax Incentives and Foreign Direct Investment - A Global Survey*, 2004, pp. 24-26 (http://www.unctad.org/en/docs/iteipcmisc3_en.pdf, 03.09.2011.).

²³⁰ USAID, *FDI - Putting it to Work in Developing Countries*, 2007, pp. 49-50 (http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf, 23.04.2011.).

радних дозвола за нерезиденте, добијање дозвола за обављање делатности, помоћ у проналажењу станова за кадрове из иностранства и школа за њихову децу, повезивање са предузећима која пружају банкарске, правне и друге услуге, сарадња са јавним сектором и др.

- Оперативне услуге - које доприносе ефективности и ефикасности пословања, као што су нпр. проналажење пословног простора, запошљавање и обука кадрова, инсталирање опреме, проналажење локалних добављача, развој кластера и повезивање с предузећима како би се унапредила продуктивност и конкурентност.
- Стратегијске услуге - које треба да допринесу томе да страни инвеститор остане у земљи домаћину, да даље развија пословање и да производи производе са већом додатом вредношћу. Реч је о услугама као што су: подржавање истраживања и развоја нових производа велике додате вредности, стварање центара изврности, обука локалних добављача како би задовољили међународне стандарде, повезивање топ менаџера иностраних предузећа са важнијим особама из политичког и економског живота земље домаћина, заговарање одговарајућих јавних политика и сл.²³¹

На локацијски производ потребно је применити концепт брендинга, с обзиром да је, како *Anholt* истиче "бренд моћан концепт који је од нарочите важности за управљање државама, градовима и регионима, јер добро изражава идеју да локације морају разумети и управљати својим интерним идентитетом и екстерном репутацијом"²³² (кључна подручја побољшања конкурентског имиџа земље, региона и градова, презентирани су у другом делу рада - тачка 5.1. Институционалне претпоставке као подршка ефикасном пословању). Ефективна стратегија брендинга треба да обезбеди: креативност (привлачност, изненађење и памтљивост), лични карактер (оно што је за локацију јединствено и неспорно, што нема ниједно друго место), прецизност (фокусираност, саопштавање врло специфичне, одређене и недвосмислене поруке о локацији), мотивацију (указујући на промене у понашању владе, приватног сектора и заједнице, које ће довести до промене имиџа), релевантност (обећање које је значајно, у овом случају инвеститорима) и једноставност (практичност и употребљивост у многим ситуацијама, током дужег периода, од стране свих заинтересованих актера током обављања њиховог редовног посла).²³³

Успостављање подстицаја за актуелне и потенцијалне инвеститоре је следећа битна активност маркетинга локације. У овом контексту подстицаје можемо дефинисати као "мере које су осмишљене да утичу на величину, локацију или делатност инвестиционог пројекта страног инвеститора, чиме се делује на трошкове или промену ризика који прате инвестицију, а које се остварују путем подстицаја који нису доступни

²³¹ UNCTAD, *Aftercare - A Core Function in Investment Promotion*, 2007, pp. 14-16 (http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf, 03.09.2011.).

²³² Anholt, S., *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan Ltd, New York, 2007, p. 7.

²³³ Исто, стр. 75-78.

сличним домаћим инвеститорима"²³⁴. Овако дефинисани подстицаји за стране инвеститоре обухватају:

- Оне подстицаје који третирају инвеститоре на различит начин у зависности од земље из које потичу, а одређени су законом и
- Оне подстицаје који су намењени конкретним инвеститорима у специфичној ситуацији и који се прилагођавају и одређују у зависности од случаја до случаја.

Поред пореских подстицаја за стране инвеститоре, који се најчешће користе и доминантно су у надлежности владе (ослобађање или смањење пореских обавеза на профит/приход, капиталне инвестиције, ангажовану радну снагу и сл.), значајни су и подстицају у облику: грантова и кредита под повољним условима, продаје некретнина по ценама нижим од тржишних, изградње и прилагођавања инфраструктуре у складу са потребама и захтевима конкретног инвеститора, субвенција за обучавање локалне радне снаге, учествовања у делу трошкова пресељења предузећа (и радника из иностранства који, такође, долазе на локацију), административне подршке - нпр. убрзавања процедура за покретање пословања итд.²³⁵ Давање подстицаја страним инвеститорима се правда позитивним ефектима које СДИ стварају у земљи домаћину, стимулисањем привредног развоја и привлачењем нових инвеститора. Међутим, такви подстицаји, с обзиром да нису доступни домаћим инвеститорима, стављају стране и домаће инвеститоре у неравноправан положај, што може да се негативно одрази на пословање домаћих предузећа. Истраживања показују да су подстицаји међу мање важним факторима који опредељују избор страних инвеститора у процесу избора локације. Тек у случају када су сви остали услови пословања упоредиви, тј. на истом нивоу расположивости и квалитета, подстицаји могу да утичу на доношење одлуке о инвестиционој локацији. Њихов утицај је нешто већи код инвестиција које су мотивисане тражењем ефикасности, док је код инвестиција мотивисаних тражењем тржишта, тај утицај релативно мањи. Стога је код доношења одлука о евентуалним подстицајима, потребна свеобухватна анализа трошкова и користи (*cost-benefit*).²³⁶

Локације морају обезбедити **ефикасно дистрибуирање порука и креираног имица циљним инвеститорима**, посебно у случајевима када они уопште нису свесни локације или када су карактеристике локације боље од њеног имица. Развој ефективних комуникација подразумева процес који се састоји од следећих корака:²³⁷ идентификовање циљног аудиторијума, одређивање циљева, дизајнирање комуникација, избор канала, одређивање буџета, одлучивање о миксу медија, мерење резултата и управљање интегрисаним маркетиншким комуникацијама.

²³⁴ OECD, *Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies*, 2003, p. 13 (<http://www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf>, 03.09.2011.).

²³⁵ Исто, стр. 18-19.

²³⁶ USAID, *FDI - Putting it to Work in Developing Countries*, оп. цит., стр. 52.

²³⁷ Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, p. 531.

Процес започиње јасним одређивањем циљног аудитореријума. Циљни аудитореријум представља кључни утицај на одлуке комуникатора о томе шта ће рећи, како, када и коме ће рећи. У оквиру одређивања комуникационих циљева може се, најпре, усмерити на креирање свести о бренду, као способности да се идентификује локација као бренд за инвеститоре. Након тога, настојати да циљни аудитореријум заузме одговарајући став о бренду према његовој способности да задовољи потребе инвеститора, као и позвати на акцију са циљем изградње намере о инвестирању на локацији. При дизајнирању комуникација потребно је решити проблеме стратегије поруке (трага се за приказима, темема или идејама које ће допринети позиционирању бренда и потпомоћи успостављање елемената једнакости и елемената разликовања), креативне стратегије (може се користити "информативно" и трансформативно" обраћање) и извора поруке (познате личности, нпр.). Канали комуникација могу бити лични и нелични, са широким спектром подканала.

Облици комуникације који се често користе како би се потенцијалним страним инвеститорима пренела жељена порука о локацији, обухватају:²³⁸

1. Односе са јавношћу и посебно односе са медијима, како би се домаћи и инострани медији и циљни сегменти јавности информисали о успешно привученим инвеститорима. То подразумева давање саопштења за јавност, организовање конференција за новинаре, организовање посета одабраног профила иностраних новинара локацији и др. Ово је добра основа за стварање одговарајућег публицитета. Још један важан облик односа са јавношћу су догађаји, као што су: (1) инвестициони форуми и семинари, како општи тако и специјализовани, који стварају добру прилику за успостављање контакта са потенцијалним инвеститорима. Учеснике са којима се жели остварити лични контакт на догађају треба унапред о томе обавестити, како би се проверила расположивост и планирало време за састанак. При томе, потребно је договорити тему састанка, како би се обе стране могле адекватно припремити; (2) сајмови и конференције могу бити искоришћени за стварање свести о локацији и за стицање искуства сопствених кадрова, али уколико иза њих не следе додатне активности, мала је вероватноћа за успостављање сарадње са инвеститором; (3) долазак страних инвеститора у земљу домаћина и посета представника земље домаћина инвеститору у иностранству, често су присутни у пракси. Како би биле ефективне, ове посете треба да буду добро организоване, фокусиране на одређену област или пројекат и састављене од релативно мањег број компетентних људи;
2. Оглашавање у одабраним електронским и штампаним медијима које прате страни инвеститори се користи првенствено за стварање свести о локацији и за изградњу жељеног имиџа;
3. *Database* маркетинг, а у оквиру њега коришћење директне поште и телемаркетинга који се често користе како би се изградила свест о

²³⁸ Према: UNIDO, *Guidelines for Investment Promotion Agencies - Foreign Direct Investment Flows to Developing Countries*, 2007, pp. 34-36

(http://www.unido.org/fileadmin/import/10543_GuidelinesforInvestmentPromotionAgencies.2.pdf, 05.09.2011.).

локацији. С обзиром да је одзив на директну пошту мали, обично се после њене реализације користи телемаркетинг како би се потврдио пријем достављеног материјала, добила повратна информација, заказао састанак и сл. Стога је ово врло делотворан облик комуникације са потенцијалним инвеститорима.

Према истраживању које је спровео UNCTAD (слика 66), агенције за промоцију инвестиција наглашавају значај личних контаката за промоцију инвестиција. Лични контакти се могу реализовати на различите начине, укључујући и међународне конференције и сајмове, пријем делегација страних инвеститора и посете страним инвеститорима, као и организовањем састанака и семинара са постојећим страним инвеститорима. Све ове маркетиншке технике се обављају у више од три четвртине агенција.²³⁹

Слика 66. Облици комуникације које користе агенције за промоцију инвестиција



Извор: UNCTAD, *The World Of Investment Promotion At A Glance - A Survey of Investment Promotion Practices*, 2001, p. 28 (<http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcd3.en.pdf>, 05.09.2011.).

И поред тога што је лична комуникација често ефективнија од масовне, масовни медији могу да буду основно састава за стимулацију личне комуникације. У одређивању укупног буџета за маркетинг комуникације може се користити метод циља и задатка, који захтева одређивање буџета за промоцију дефинисањем одређених циљева, одређивањем задатака који се морају обавити да би се ти циљеви остварили и проценом трошкова обављања тих задатака. Износ тих трошкова је предложени буџет за промоцију. Утврђени буџет за маркетинг комуникације се може расподелити на шест основних начина комуникације - пропаганду, унапређење продаје, односе с јавношћу, догађаје и искуства,

²³⁹ UNCTAD, *The World Of Investment Promotion At A Glance - A Survey of Investment Promotion Practices*, 2001, p. 27 (<http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcd3.en.pdf>, 05.09.2011.).

продајну силу и директан маркетинг. Како свако средство комуникације поседује јединствене карактеристике и изискује јединствене трошкове, неопходно је пронаћи комбинацију која најбоље доприноси реализацији утврђених циљева. При мерењу резултата комуникације, мере промена у понашању инвеститора приказују реалну исплативост предузетих комуникационих активности. На крају, управљање процесом интегрисаних комуникација у суштини значи да је овим активностима неопходно плански приступити, јер се интегрисањем различитих облика маркетинг комуникација и концептом њиховог планирања остварује додатна вредност, у односу на ослањање на једно или два средства комуникације, њихову некоординирану примену и сл.²⁴⁰ Координирани приступ комбиновању инструмената промоције и развијање јединствене стратегије комуницирања са одабраним циљним групама и јесте суштина промењеног схватања промотивних активности, до кога је дошло крајем прошлог века и развоја концепта интегрисаних маркетинг комуникација, који подразумева промоцију, али у складу са наведеним и превазилази њене оквире.

2.5. Усклађеност стратегијског приступа токовима СДИ на макро и микро нивоу

Успешност управљања токовима СДИ на територији Области битно је условљена усклађеношћу стратегијског приступа на макро и микро нивоу. Најпре је потребно имати у виду да опоруност доношења Стратегије СДИ Златиборске области произилази и из дефинисаних стратешких праваца и приоритетних циљева у Предлогу стратегије социоекономског развоја Златиборске области 2011-2015, која је у поступку усвајања. Наиме, у оквиру првог стратешког правца - повећања економске конкурентности, први приоритетни циљ је, управо, подстицање инвестиција и привлачење домаћег и страног капитала.

Златиборска област, до сада, није имала стратешки развојни документ, самим тим ни могућност планског развоја територије заснованог на општем консензусу њених актера. Доношењем скупштинских одлука општина Златиборског округа, Регионална развојна агенција "Златибор" је именована за координатора процеса доношења тог документа. Потреба за регионалним стратешким документом је очигледнија, уколико се у обзир узму чињенице да је већина локалних самоуправа у Области донела локалне развојне стратегије, да је знатан број стратешких докумената усвојен на националном нивоу и да су све присутнији фондови за финансирање пројеката од регионалног значаја. С тим у вези, у завршној фази је израда стратешког документа Области који би ту празнину надоместио и омогућио реализацију пројеката од значаја за њен даљи развој. Регионалне стратегије и регионални планови развоја у свим државама чланицама и кандидатима за приступање ЕУ представљају основни развојни инструмент, који се користи на њиховој целокупној територији. Сви региони и области су у обавези да их донесу. Стратешки државни документи Србије из области регионалног развоја: Стратегија регионалног развоја Србије 2007-2012 (усвојена 2007. године) и Закон о регионалном

²⁴⁰ Kotler, P., Keller, оп. цит., стр. 552-559.

развоју Србије (јул 2009. и измене, мај 2010.) афирмисали су два кључна инструмента савремене регионалне политике: регионалне развојне агенције и регионалне развојне стратегије.²⁴¹

Једно од кључних полазишта Стратегије развоја Златиборске области је и Нови Модел привредног раста Србије 2011-2020. Тежиште у овом моделу је дато реиндустријализацији, структурним променама и повећању извоза прерађивачке индустрије, јер је просечно 93-95% укупног извоза управо извоз прерађивачке индустрије. Модел је пројектован и на регионалном нивоу, тако да се највећа стопа раста прерађивачке индустрије очекује управо у региону Шумадије и Западне Србије (9% годишње), ком припада и Златиборска област. Основна обележја новог модела управљања регионалним развојем јесу:²⁴²

- Промовисање националних и европских начела регионалног развоја, која су у сагласности са кохезионом политиком ЕУ, али која истовремено одражавају специфичности Србије;
- Јасна институционална структура и механизми за управљање политиком регионалног развоја;
- Ефикасни механизми сарадње између регионалне и општинске власти, као и за ширу сарадњу;
- Јасан концепт и терминологија;
- Флексибилност: уређивање општих питања и стварање основе за доношење подзаконских аката;
- Правна основа за праћење и вредновање.

Битно је истаћи да регионалне (обласне) развојне стратегије и планови нису у противречном односу са релевантним националним документима, већ напротив, да су усаглашени са њима. Не угрожава се ни слобода одлучивања општина при доношењу локалних стратешких планова, јер се стратегија и доноси кроз партнерство са њима и уз њихову сагласност, као битним актером развоја. За будућу стратегију СДИ Области, неопходна је усаглашеност са основним развојним документом - Стратегијом социо-економског развоја Златиборске области, као и развојним и инвестиционим документима локалних самоуправа које припадају овој области. Потребно је креирати партнерски, а не конкурентски однос општина у привлачењу и генерално, управљању токовима СДИ.

Такође, мора се постићи вертикална усаглашеност са стратегијским опредељењима у контексту СДИ на националном нивоу. Не сме се, при томе, изгубити из вида да за ефективну стратегију СДИ Области није довољна само усаглашеност - неопходно је обезбедити и механизме за утицај на промене у функцији реализовања постављених циљева Области. Када говоримо о улазним токовима СДИ који су свакако приоритетни, успешност у привлачењу инвеститора на макроекономском нивоу битно ће утицати и на

²⁴¹ Регионална развојна агенција "Златибор", *Предлог стратегије социо-економског развоја Златиборске области 2011-2015*, Ужице, 2010, стр. 2.

²⁴² USAID, Фонд за развој економске науке - Економски факултет, Економски институт, *Посткризни модел економског раста и развоја Србије 2011-2020*, Београд, 2010, стр. 283-284 (<http://www.fren.org.rs/index.php?lang=yu>, 18.02.2011.).

стратегијске исходе на нивоу Области. Проблем је што је Стратегија подстицања и развоја страних улагања усвојена у марту 2006. године, пре наведених докумената из области регионалног развоја, те већ постоји потреба за њеним редефинисањем или доношењем нове стратегије. Стратегијом су дефинисани пожељни резултати у сфери јачања институционалних капацитета и развоја сарадње на националном и локалном нивоу, који би подразумевали:²⁴³

- Унапређење услуга накнадне подршке постојећим инвеститорима кроз усмереност на приоритете и уклањање препрека;
- Транспарентно бављење проблемима са којима се суочавају инвеститори;
- Израда студија и покретање активности за одређивање кључних предузећа и доносиоца одлука;
- Рад на кључним питањима која утичу на развијање сектора информационах технологија (ИТ), укључујући приступ модерној инфраструктури широкопојасног интернета, јачање веза између индустрије и система образовања и реформу наставног плана и програма;
- Активније укључивање кључних представника међународних предузећа која већ послују у Србији, са циљем унапређења подршке приватног сектора у идентификацији потенцијалног даљег инвестирања тих предузећа или других са којима они сарађују;
- Одређивање погодних локација/објеката у општинама и сагласност у вези са корацима које треба предузети у одређивању приоритета у планирању инфраструктуре и јасном одређивању власништва као и убрзавању приступа предузећима која испуњавају услове.

Презентирани пожељни резултати, су, свакако, незаобилазне смернице за стратегијско деловање и на нивоу Области.

Посебно је битна усклађеност стратегије СДИ са инвестиционим плановима и развојним програмима предузећа са територије Области. Они су незаменљив репер који указује на профитабилне пројекте у конкретним предузећима. У том погледу, неопходно је у оквиру маркетинг информационог система Регионалне развојне агенције, креирати базу ових докумената. У базу података укључити и сугестије и идеје, посебно менаџера који су већ афирмисани на међународном тржишту, везано за иновативна подручја и приоритетне смерове стратегијског деловања. На овај начин могу се креирати заједничке, конкретне понуде за различите облике сарадње са потенцијалним инвеститорима. Такође и превазићи лимитираност предузећа која већ успешно послују, имају добре идеје и пројекте, али и недовољне капацитете за њихову самосталну реализацију или проналажење одговарајућих партнера.

²⁴³ Влада Републике Србије, *Стратегија подстицања и развоја страних улагања*, Београд, стр. 82-83 (http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678, 10.09.2011.).

За реализацију задатака везаних за стратегију управљања токовима СДИ на територији Области и до стварања предуслова за адекватније решење, опортуно је формирање посебне организационе јединице у оквиру РРА „Златибор“. У процесу изградње регионалне институционалне инфраструктуре, генерално и у домену СДИ, ова агенција ће се суочити са бројним изазовима. Контекст успостављених националних стратегија је саставни део ефективне стратегије СДИ на нивоу Области. Међутим, то није једносмеран однос - присутна је интеракција. Са друге стране, специфичне регионалне политике за подстицање улагања у појединим деловима земље, формирају главни елемент оквира националних политика у многим земљама. Док транснационалне компаније праве дуге листе земаља, радије него региона, на субнационалном нивоу сачињавају кратку листу локација за инвестирање које се дубински евалуирају, те политике и подстицаји регионалних агенција често играју кључну улогу у одређивању ко је добио инвестициони пројекат.²⁴⁴ Агенција мора бити довољно јака да утиче на одлуке о појединачним инвестицијама, као и на инвестициону политику, између осталог и обезбеђењем гласа у процесу њеног креирања. На бази формулисане стратегијске визије потребно је обезбедити одлучно деловање на повећање атрактивности Области за нове СДИ и покретање новог инвестиционог циклуса који ће довести до раста међународне конкурентности привреде, диверсификације извоза и нових инвестиција, како на територији Области, тако и инвестиција домаћих предузећа на иностраним тржиштима.

3. АНАЛИЗА ИНТЕРЕСА ПРЕДУЗЕЋА ЗА СДИ

3.1. Мотиви предузећа за СДИ

Обухватан увид и разумевање суштине мотива предузећа при избору стратегије директних страних инвестиција, неопходан је предуслов успешног управљања овим инвестиционим токовима. Остварење већег профита или неког другог облика прихода (дивиденди, на пример), можемо означити као општи мотив директног страног инвестирања. Мотивацију предузећа за СДИ, међутим, потребно је анализирати на нивоу конкретнијих мотива, које можемо посматрати и као посредне мотиве који су у функцији наведеног општег мотива.

Један од аспеката посматрања СДИ, је да су то активности усмерене на задовољавање основних пословних потреба. Постоје, дакле, за фирму специфични мотиви предузимања СДИ. Најзначајнији су:²⁴⁵ 1. потреба за тржиштима; 2. потреба за ефикасношћу производње; 3. потреба за сировинама; 4. потреба за информацијама и технологијом; 5. потреба за минимизирањем и диверсификовањем ризика; 6. интегрисање пословања (вертикалне интеграције, на пример); 7. постојање непреносивих, или знања која се тешко трансферишу путем других стратегија пословања на иностраним

²⁴⁴ Loewendahl, H., *A framework for FDI promotion*, Transnational Corporations, Vol. 10, No. 1, April 2001, p. 4.

²⁴⁵ Према: Mossa, I., *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*, Palgrave, New York, 2002, pp. 267-270.

тржиштима; 8. заштита знања; 9. заштита репутације; 10. капитализација репутације; 11. избегавање царина и квота; 12. разлози везани за девизни курс; 13. односи са другим МНК (праћење конкуренције и сл.).

Предузећа су мотивисана да обављају међународно пословање кроз директне инвестиције, како би:²⁴⁶ повећала продају; прибавила ресурсе; диверсификовала изворе продаје и снабдевања; минимизирала конкурентски ризик.

Када су владе укључене у директне инвестиције, додатни мотив може бити и остварење неке политичке користи. Детаљније образложење повода, потреба које усмеравају понашање предузећа ка СДИ, приказано је у табели 58.

Обухватнијем сагледавању корпоративних мотива директних инвестиција у иностранству, доприноси и њихова подела на примарне и секундарне. Примарни мотиви могу бити: тржишни, ресурсни и конкурентски. Секундарни мотиви могу бити: фискални, допунски и лукративни.²⁴⁷

Тржишни мотиви. Тржишно мотивисане директне инвестиције су у функцији уласка и што бољег маркетиншког позиционирања на новим и атрактивним иностраним тржиштима, у функцији тржишне експанзије постојећих пословних активности, у функцији повећања тржишног учешћа на неким, већ освојеним извозним тржиштима.

Ресурсни мотиви. Ресурсно мотивисане директне инвестиције су резултат намере компаније да дође у позицију што повољније експлоатације неопходних ресурса у светским размерама. Циљ инвестирања је обезбеђивање контроле над условима коришћења стратешки важних ресурса. Ти ресурси могу да буду материјалне и људске природе. Инвестира се у земље које располажу материјалним ресурсима који су неопходни за пословање компаније, или у земље које располажу квалитетним људским ресурсима и/или јефтином радном снагом.

Конкурентски мотиви. Компанија је често присиљена да својим инвестиционим активностима прати водећу конкуренцију. Уколико не мора локацијски да је прати, оно што мора стално да чини јесте унапређивање конкурентских предности - смањивањем трансакционих трошкова, подизањем ефикасности пословања, трансферисањем технологије и знања и слично. Стратегијом директних инвестиција у иностранству је могуће допринети остваривању наведених конкурентских циљева.

Табела 58. Мотиви за СДИ

Раст продаје	Прибављање ресурса	Диверсификација	Минимизирање конкурентског ризика	Политички мотиви
Високи трошкови	Уштеде од вертикалне		Праћење потрошача	Утицај предузећа, уобичајено кроз

²⁴⁶ Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 342.

²⁴⁷ Ракица, Б., *Међународни бизнис и менаџмент*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2006, стр. 333.

транспорта	интеграције	База потрошача (иста мотивација као и код раста продаје)		факторе мотива прибављања ресурса
Мањак домаћих капацитета	Уштеде од рационализације производње		Заштита конкурентске предности	
Мала корист од економије обима	Корист од приступа јефтинијим или различитим ресурсима и знању	База добављача (иста мотивација као и код прибављања ресурса)		
Трговинска органичења	Потреба за нижим трошковима са сазревањем производа			
Баријере због ефекта “земље порекла” (национализам, имиџ производа, ризик испоруке)	Корист од владиних инвестиционих подстицаја			
Нижи трошкови производње у иностранству				

Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 343.

Фискални мотиви. Директне инвестиције у иностранству могу бити мотивисане бежањем од локација које имају неповољне регулативне услове пословања, ка локацијама које имају повољније и стимулативније мере економске и фискалне политике. Ниво царинских и пореских оптерећења некада може да определи ниво профитабилности пословања на одређеној локацији. Зато се може рећи да постоје и царински мотивисане директне инвестиције у иностранству (*tariff jumping FDI*).

Допунски мотиви. Када се директне инвестиције у иностранству предузимају са циљем обезбеђивања подршке развоју базичног бизниса и његових филијала, онда у таквим инвестицијама можемо препознати допунске развојне мотиве. Акцент је на контролисању неких споредних делатности у иностранству, под повољним условима.

Лукративни мотиви. Некада компанија може бити мотивисана остваривањем зараде и профита у кратком року, а не дугорочним развојем и позиционирањем базичних пословних операција. Брзи повраћај улагања и остваривање зараде, компанија може да реализује кроз повољнију препродају, промену намене купљене фирме или рационалније, ефикасније коришћење купљених ресурса.

Највећи број СДИ, из угла њихових носилаца, превасходно је тржишно оријентисан. И поред тога што предузећа која примењују ову стратегију уласка и

пословања на иностраном тржишту често наводе компаративне предности бар једног фактора производње (нпр. јефтина радна снага, извори сировина, транспортне и увозне олакшице и сл.) као примарни мотив, многа емпиријска истраживања показују да у позадини већине директних производних улагања стоје тржишни проблеми и тржишне аспирације, а тиме углавном маркетиншки мотиви. Ова напомена је значајна како због унапређивања односа према страним улагањима у нашој земљи, тако и због потпунијег сагледавања праве суштине и одмеравања могућности активније примене ове стратегије при наступу у одређеним тржишно и инвестиционо атрактивним иностраним земљама.²⁴⁸ Тржишни мотиви доминирају и у пословним случајевима страних директних инвестиција у Златиборској области. Наведено важи и за улазне и излазне СДИ и још једна је потврда неопходности садржајније и адекватне примене стратегијског маркетинга у пословању предузећа.

3.2. Ефекти од СДИ

Поред образложених, макроекономских ефеката директних страних инвестиција, потребно је анализирати и њихове микро ефекте. Из угла земље примаоца инвестиције, микро ефекти СДИ се односе на структуралне промене у економској и индустријској организацији. На пример, важно питање је да ли СДИ доприносе стварању конкурентног окружења, или супротно, доводе до његовог погоршања стварањем монополских и/или олигополских елемената у економији земље домаћина. У принципу, микро ефекти се односе на појединачне фирме и индивидуалне индустрије, посебно оне које су директније изложене утицајима СДИ.²⁴⁹ Микро ефекти СДИ на земље домаћине могу деловати кроз много различитих канала. МНК може да супституише домаће фирме, или доминирају ефекти повезивања и комплементарност МНК са домаћим фирмама. Дакле, могуће је да СДИ делују као катализатор, што доводи до развоја локалне индустрије, која може постати толико јака да смањи релативни и апсолутни положај МНК у индустрији.²⁵⁰

При процени ефеката стране инвестиције у конкретно предузеће на привреду Области, неопходно је поред **директних**, узети у разматрање и **индиректне** ефекте. **Директни ефекти** СДИ су јасно уочљиви, присваја их предузеће у које је инвестирано и сами инвеститори. То су сама производња (или њен прираст) у предузећу или пословном пројекту, отварање нових радних места у том предузећу, улагања у нову технологију, раст конкурентности, извоза, профита и сл. Директни ефекти су и ефекти на купце предузећа, у виду нових производа, вишег нивоа квалитета роба и услуга и бољег односа цене и квалитета.

Међутим, постоје неки ефекти које ова предузећа и инвеститори не могу да присвоје. Ови ефекти СДИ немају дејство на предузеће које је настало или у које је инвестирано, већ искључиво на остала предузећа у земљи домаћину и самим тим, на све купце. Пошто ове ефекте не може да присвоји предузеће и инвеститори, они се сматрају

²⁴⁸ Исто, стр. 334-335.

²⁴⁹ Mossa, I., *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*, Palgrave, New York, 2002, p. 70.

²⁵⁰ Markusen, J., Venables, A., *Foreign Direct Investment as a Catalyst for Industrial Development*, *European Economic Review*, 43, 1999, p. 352.

(за њих) екстерним ефектима. Теорија екстерних ефеката пружа прилично једноставно објашњење постојања таквих појава. Економска теорија прецизира да екстерни ефекти постоје у случају да деловање, односно активности једног привредног субјекта (предузећа) утичу на продуктивност, односно на ниво трошкова других (предузећа), или ниво корисности потрошача, а то деловање тржиште не санкционише, те се за то не наплаћује, односно не плаћа никаква цена. У случају СДИ, екстерни ефекти се обично називају ефектима "преливања" (*spillover*). И овде је кључни преуслов да неки ефекат буде класификован као ефекат преливања тај, да страни директни инвеститор не може да га присвоји и учини делом своје пословне рачунице.²⁵¹

Ефекти преливања се у начелу деле на: интрагранске и интергранске. Пример **интрагранског (хоризонталног)** ефекта преливања је поштравање конкуренције - нови улаз повећава конкуренцију у посматраној индустријској грани или се повећава конкурентски притисак кроз: претњу потенцијалног уласка нових СДИ; стварање нових репера за друга предузећа при мерењу учинка њиховог пословања; креирање значајних екстерних погодности за све купце одређене гране и сл. Такође, имитација је веома важан канал хоризонталних ефеката преливања - она се обично назива "класичним" трансмисионим механизмом за нове производе, процесе, управљачке, маркетиншке, односно организационе иновације. Посебни ефекти преливања засновани на имитацији, су преливања везана за извоз. У основи, локална предузећа од предузећа примаоца СДИ могу да науче, или да добију подршку у реализацији извозних активности.

Смер **интергранских (вертикалних)** ефеката преливања може да буде навише и наниже. Када говоримо о вертикалним ефектима са смером наниже, треба имати у виду да СДИ стварају специфичну тражњу за инпутима и на тај начин утичу на њихове локалне добављаче. Уобичајено се траже инпути по много вишим стандардима у смислу квалитета инпута (захтеви у погледу материјала, добара и услуга), ригорознијих осталих услова набавке - презицне динамике испоруке, нулте толеранције за кршење уговорних обавеза у вези са порецбином и сл. Поред тога, добављачима се обично пружа подршка у напорима да задовоље ове стандарде у виду обуке, техничке помоћи и трансфера знања. Исти механизми вертикалних преливања постоје у случају вертикалних веза са смером на више.

Инвестиције у људски капитал, иако важан канал интрагранских ефеката преливања, имају комбиновано дејство - делују и интергрански. Нова технологија, као и супериорна знања и управљачке односно организационе иновације које доносе СДИ, могу да буду делотворне и да доведу до високих стопа приноса само ако постоје значајне инвестиције у људски капитал, тј. у обуку локалне радне снаге. То је можда најважнији ефекат преливања - приноси на људски капитал су већи од улагања у тај исти капитал. Сви поменути ефекти преливања који доводе до преливања у домаћа предузећа

²⁵¹ Беговић, Б., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Поповић, Д., *Гринфилд стране директне инвестиције у Србији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2008, стр. 55.

представљају, у коначном, преливања локалним потрошачима, односно потрошачима земље домаћина. Постоје и информациона преливања СДИ. Сама чињеница да један инвеститор одлучује да улаже у неку земљу, на одређеној локацији и у некој одређеној индустрији, односно грани, даје информације свим другим да такво улагање не само да је могуће, већ је и профитабилно.

Коначно, нема сумње да државне политике, нарочито економска политика и реформа ових политика утичу на ниво СДИ. Осим тога, институционална реформа и јачање институција, односно њихова изградња, такође су веома важне за привлачење СДИ. У више скоријих радова (на пример, *Campos i Kinoshita*, 2008)²⁵² показано је, како теоријски, тако и емпиријски, да либерализација спољне трговине, финансијска либерализација и приватизација повећавају релативни ниво СДИ (у односу на БДП). Надаље, институционална реформа и институционални развој који повећава, на пример, квалитет администрације и поставља ограничења за извршну власт и показатеље владавине права, те смањује, на пример, корупцију и политички ризик, повећава релативни ниво СДИ. Тиме постоје ефекти преливања на локална предузећа, због тога што поменуте државне политике и институционалне реформе имају благотворне ефекте на локална предузећа, као и на СДИ.

*Alfaro*²⁵³ показује да стране директне инвестиције у примарни сектор (пољопривреда, вађење природних ресурса) имају негативан ефекат на укупни економски раст, док СДИ у прерађивачку индустрију имају позитиван ефекат на раст. Ефекат који СДИ имају у сектору услуга је амбивалентан. Једно од могућих објашњења за овакве емпиријске налазе јесте то, да се приликом инвестиција у прерађивачку индустрију креирају везе са локалним добављачима, те се укупни раст повећава кроз индиректне ефекте инвестиције, док код инвестиција у примарни сектор практично не долази до интеграције са локалним добављачима.

Из перспективе привреде Области, да би улазне инвестиције креирале што већу додатну економску активност, важно је да се новац што дуже задржи и што више пута потроши у локалној економији. За анализу директних и индиректних ефеката инвестиција може се користити концепт мултипликатора инвестиција.²⁵⁴ Битна компонента анализе индиректних ефеката везана је за степен интегрисања локалних добављача у мрежу предузећа (или новог пословног пројекта) покренутог инвестицијом. На тај начин, економска активност генерисана иницијалном инвестицијом се мултипликује - и има већи укупан ефекат на економију Области. Интензитет мултипликативног ефекта инвестиција на економију Области зависи од више фактора, везаних првенствено за квалитет и развијеност добављачких мрежа и доступност људског капитала. Коришћење концепта може да помогне у покушајима уравнотежења директних и индиректних ефеката

²⁵² Campos, N., Kinoshita, Y., *Foreign Direct Investment and Structural Reforms: Evidence from Eastern Europe and Latin America*, IMF Working Paper, 2008, цит. у: оп. цит., стр. 69.

²⁵³ Alfaro, L., *Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter*, Harvard Business School, 2003, цит. у: Васиљевић, Д., Говорушић, С., *Локални мултипликативни ефекти инвестиција у Србији*, Квартални монитор, бр. 19, октобар-децембар 2009, ФРЕН (http://www.fren.org.rs/attachments/067_014%20QM19%20Pod%20lupom%20.pdf, 04.06.2011.).

²⁵⁴ Исто.

инвестиција. Такође, политика привлачења инвестиција даје боље резултате на економски раст када се, поред директних, у обзир узимају и њихови индиректни ефекти.

Посматрано из перспективе предузећа које инвестира, најважнији потенцијални пословни ефекти од СДИ су: постизање инсајдерског статуса на тржишту, усклађивање контроле и ризика, усклађивање економије обима и синергије, активно конкурентско позиционирање, афирмација и трансферисање технолошких предности, обезбеђивање тржишних информација и обезбеђивање добрих односа са владом.²⁵⁵

Инсајдерски статус на тржишту. Директним инвестирањем у иностранству предузеће стиче статус домаћег предузећа у економији земље примаоца инвестиције. Тиме се у великој мери избегава отпор потрошача према куповини стране робе. Сматра се да се најповољнији контакт са страним тржиштем и културном средином могу успоставити када се тржиште обрађује изнутра. Инвестиционим стратегијским варијантама предузеће управо обезбеђује непосредну производну и пословну инфилтрацију на страни тржиште.

Усклађивање контроле и ризика. СДИ су најризицијна, финансијски и организационо најзахтевнија стратегија међународног пословања. Ако је акценат на смањивању финансијског ризика, предузеће ће испољавати већу склоност ка међународним стратегијским алијансама и заједничким улагањима. У случају када је акценат на смањивању пословних, информативних и конкурентских аспеката ризика кроз успостављање што потпуније контроле на страном тржишту, предузеће ће преферирати оријентацију ка обезбеђивању потпуног власништва.

Усклађивање економије обима и синергије. Стратегијом непосредно контролисаног повећавања тржишног учешћа на иностраном тржишту, постижу се и најквалитетнији и најпотпунији ефекти од економије обима. Ти ефекти се могу остварити у сарадњи и синергији са другим поузданим партнерима кроз разне функционалне алијансе, или пројекте заједничког улагања, или пак, преузимањем самосталне и потпуне контроле над процесом повећавања сопственог тржишног учешћа.

Активно конкурентско позиционирање. У актуелним условима пословања на међународном тржишту, афирмисао се општи тренд интензивније сарадње између конкурената. Све чешће се избегавају различите варијанте директне и индиректне конфронтације, које проузоркују финансијско и исцрпљивање других ресурса конкурената. Мерцери и аквизиције су постали реални и доказани пословни одговори и инвестициони модели за затварање или елиминисање потенцијалне конкуренције, кроз формирање јединственог и контролисаног производног и пословног наступа на циљном тржишту. Уколико на циљном иностраном тржишту непосредна конкуренција није непосредно присутна и инсталирана, тада компанија кроз непосредно производно присуство на том тржишту у потпуном власништву, обезбеђује превентивну конкурентску заштиту и благовремено заузима конкурентску позицију која ће теже бити угрожена.

Афирмација и трансферисање технолошких предности. Технолошке предности се много потпуније реализују и валоризују кроз непосредно присуство у иностранству,

²⁵⁵ Ракица, Б., оп. цит., стр. 335-7.

него кроз извозне варијанте или класичне лиценце. Непосредним припајањем или спајањем других технолошки супериорних компанија, долази до повезивања и преплитања разних истраживачко-развојних, производних и процесних предности. Приступ новој технологији, патентима и афирмисаним трговинским маркама, сада испољава нове могућности и изазове у односу на лиценцне аранжмане, а контрола тржишта и тржишна валоризација технолошких предности је неупоредиво већа.

Обезбеђивање тржишних информација. Кроз СДИ се обезбеђују најпотпуније информације о тржишту и окружењу, информације које се могу правилно схватити и интерпретирати. Непосредно производно присуство на страном тржишту отвара широке могућности за ефикасно обезбеђивање обиља нових информација, било да се оне односе на увид у нове пословне могућности или нове производе, изворе јефтиних инпута и сировина, нове могућности истраживања и развоја, промене пословног амбијента и сл. Квалитетне и директне повратне информације са циљног тржишта представљају најпоузданију подлогу за проналажење и унапређивање форми дугорочног и стабилног присуства на њему.

Обезбеђивање добрих односа са владом. Приметан је глобални тренд да владе већине земаља стимулишу непосредна производна улагања у разним варијантама и са различитим пореклом капитала. Све више се схвата да директне инвестиције из иностранства доприносе вишедимензионалним развојним ефектима у земљи домаћину. Отуда, директне инвестиције често добијају повољнији третман од класичних комерцијалних и трговинских аранжмана. Порег тога, предузеће долази у позицију да обезбеди за себе равноправан, а некад и повољнији третман у односу на локална предузећа.

4. ПРИНЦИПИ УСПЕШНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ МЕЂУНАРОДНИХ ЗАЈЕДНИЧКИХ УЛАГАЊА

У условима недостатка сопственог капитала, знања и искуства, те изражених тржишних и финансијских ризика, заједничка улагања су погодна стратегија за развој међународног пословања. Интензивна је динамика формирања заједничких улагања у свету. Преговарање и формирање ових улагања иницира динамичне узајамне везе које морају да еволуирају да би пројекат био успешан.²⁵⁶ Заједничко улагање је посебан тип стратегијске алијансе у ком се две или више фирми удружују у стварању новог пословног ентитета - фирме која је правно одвојена и различита од фирме оснивача. Ова улагања су обично организована као корпорације. Учешће оснивача у власништву, битан је елемент

²⁵⁶ Inkpen, A., Curall, S., *The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures*, Organization Science, Vol. 15, No. 5, 2004, pp. 586-599.

преговора између партнера. Као посебан правни ентитет, мора имати свој борд директора и Управни одбор. Њиме се може управљати на три начина:²⁵⁷ први, оснивачка предузећа могу заједнички да управљају и да именују кључно особље које је у обавези да их извештава; други, један од оснивача може преузети главну одговорност; трећи, за управљање може бити унајмљен независан тим менаџера. Овај приступ је обично најкориснији, јер се независни менаџери фокусирају на оно што је најбоље за заједничко улагање, а не на покушаје да задовоље интересе власника фирми оснивача.

Међународна заједничка пословна улагања су пословни подухват трајнијег карактера који се предузима на бази заједничког предузетништва укључених партнера. Обично се заснивају на претпоставци да два или више предузећа имају комплементарне стручности и ресурсе које могу да активирају у заједничком предузећу, што као резултат има коришћење јединствене конкурентске предности. Карактеристично за заједничка улагања је и то, што свако предузеће оснивач има учешће у власништву новоформираног предузећа. Једнакост партнера није неопходна. У неким заједничким подухватима, сваки партнер има једнак удео. У другим, један од партнера има већински пакет акција. То учешће може бити и ниже од 10%, а да ипак предузеће има право гласа у управљању заједничким улагањем. Улози партнера могу бити новчани, натурални (опрема, објекти, земљиште, *know-how* итд.), или комбиновани. Поред власништва, партнери деле и ризик и профит. Уобичајено се разликују доприноси партнера из развијених и земаља у развоју (табела 59). Ниједна држава, ни фирма, ни менаџер, не могу да иду напред сами, без жртвовања предности доброг партнерства.²⁵⁸ Два су основна разлога за реализацију директних страних улагања у форми заједничких улагања:²⁵⁹ државни и комерцијални. Због ограничења у погледу прилива страног капитала у многим земљама, страни инвеститори су суочени са неопходношћу оснивања заједничких предузећа. **Државни прописи** често нису дозвољавали да инострани партнер преузме већинско учешће. Због тога је приликом актуелне либерализације иностраног учешћа, уследио талас пораста учешћа страних партнера преузимањем контроле над заједничким предузећем. У појединим земљама политички разлози и даље опредељују да заједничка улагања буду једини изводљив модалитет уласка. Истраживања показују да су заједничка улагања са локалним партнерима изложена ниском ризику да буду предмет национализације и других облика негативног утицаја владе.²⁶⁰

Табела 59. Ко и шта обезбеђује од партнерских предузећа из развијених и земаља у развоју

Развијене земље	Земље у развоју
-----------------	-----------------

²⁵⁷ Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, p. 392.

²⁵⁸ Beamish, P., Lupton, N., *Managing Joint Ventures*, Academy of Management Perspectives, May 2009, pp. 75-94.

²⁵⁹ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, Thomson Learning, Mason, 2002, p. 499.

²⁶⁰ Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 491.

Маркетинг систем	Увид у потрошаче
Бренд и комуникација	Земљиште
Финансијски менаџмент	Зграда и опрема
Предвиђање	Дистрибутивна мрежа
Планирање	Вештине
Развијене земље	Земље у развоју
Технологија	Нижи трошкови
Информациони систем	Повољна висина надница
Капитал	Царинске олакшице
Управљање ланцем набавке	Политичке везе
Знање	
Људски ресурси	Суседна тржишта
Финансијски импулс	

Извор: Doole, I., Robin, L., *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, South-Western Cengage Learning, London, 2008, p. 254.

Нису ретке ситуације да владе врше притисак на фирме и инсистирају или да прихвате заједничка улагања, или да се одрекну учешћа на локалном тржишту. Таква ограничења су дизајнирана да смање степен контроле који могу да имају стране фирме над локалним операцијама. Као основ за дефинисање контроле, већина земаља прописује максималан проценат страног власништва. Временом, испољила се тенденција да се смањи праг власништва који дефинише контролу. Ова тенденција се развила када је постало очигледно да чак и мале, организоване групе акционара могу да имају значајан утицај и контролишу предузећа, нарочито ако је укупно власништво широко дистрибуирано. У исто време, међутим, многе земље су препознале позитивне ефекте страних директних инвестиција у погледу технолошког напретка и међународне конкурентности и дозвољавају већи степен контроле домаћих фирми од стране страних ентитета. Државни разлози су главни разлог за заједничка улагања у земљама у развоју, доводећи до тога да су вишеструко чешћа него у индустријализованим земљама. Ако локални партнер може да обезбеди позитиван политички утицај и наклоност, нови подухват може остварити право на пореске олакшице, донације, друге облике подршке владе и може бити мање осетљив на политички ризик. Преговори за сертификате или лиценце могу бити олакшани, јер власти не виде себе у улози преговарача са страном фирмом. Такође, заједничко улагање омогућава боље односе са локалним властима, синдикатима и сл.

Потреба за стицањем увида и контролом токова директних инвестиција, па у том контексту и заједничких улагања, од стране државе је ван сваке сумње присутна, али се у свету данас јављају крупне разлике међу земљама у начину како се овај инструментариј примењује. Постоје четири основна типа односа према концепту заједничког улагања који у значајној мери дефинишу званичну политику и процедуру заснивања оваквог начина пословања. Национални модели се међусобно разликују према томе, да ли се у конкретној земљи у вези са заједничким улагањима инсистира на: званичном евидентирању и процедури одобравања; давању специјалних подстицаја оваквом улагању; формализовању услова реализације заједничких улагања; рестрикцији репатријације капитала и/или

профита. Модалитети и специфичности појединих националних или регионалних решења крећу се у оквирима које детерминише конкретно окружење у економском, политичком, правном и свакако, маркетинг смислу.²⁶¹

Комерцијални разлози су једнако важни за формирање заједничких улагања. Ова улагања могу да помогну у превазилажењу постојећих ограничења у приступу тржишту и отварању или одржавању тржишних могућности које иначе не би биле доступне. Ако предузеће може да идентификује партнера са заједничким циљем и ако су њихове међународне активности довољно независне да се не нарушава аутономност појединачних партнера, заједничко улагање може представљати најодрживије средство за међународну експанзију. Локални партнер може укључити важне ресурсе у заједнички пројекат, као што су углед на локалном тржишту, финансијска способност и лакши приступ локалним тржиштима капитала. Његово знање о конкурентским условима у земљи домаћину, пословно искуство и блискост са локалном културом може омогућити пројекту користи од препознавања културне сензибилности и потпунијег увида у промене тржишних услова и потреба. Заједничка улагања су испунила своју сврху када удруживање ресурса резултира бољим исходом за сваког партнера, у односу на покушај самосталног извршења предметних активности. Коначно, битан комерцијални разлог да се учествује у заједничком улагању је у жељи да се минимизира ризик од излагања дугорочним капиталним улагањима, док се у исто време остварују максимални ефекти на капитал који је уложен. Када су трошкови развоја и/или ризици од отварања иностраног тржишта високи, фирма може остварити значајне користи дељењем ових трошкова и ризика са локалним партнером. Наведено се односи и на стварање заједничких предузећа са државним предузећима. Из угла локалног партнера, заједничко предузеће може да буде начин да се инострани партнер потпуније заинтересује за успех предузећа, а не само за продају својих услуга на домаћем тржишту.

Компанија *Trailmobile* из Синсинатија, Охајо, која производи камионске приколице, скоро је идеалан пример успешне примене стратегије међународних заједничких улагања. Компанија учествује у 27 подухвата заједничких улагања у иностранству. Камионске приколице се отежано продају у значајном броју на међународном тржишту, јер су трошкови транспорта високи и што је још важније, зато што царине обично служе да изолују тржишта једна од других. У складу са тим, о ценама може да се одлучује на нивоу заједничког улагања, јер се она се не сматрају нападом страног конкурента на тржиште земље домаћина улагања. Свако заједничко улагање опслужује своје домаће тржиште, а она се разликују једна од других, на значајне начине. Дакле, одлуке у домену маркетиншке политике се доносе на локалном нивоу. Само скроман део укупних трошкова производње приколице представљају компоненте купљене од *Trailmobile*. На тај начин, међузависности су ограничене, доношење одлука може да се делегира на ниво заједничких улагања и конфликти могу бити сведен на минимум.²⁶²

²⁶¹ Јовић, М., *Међународни маркетинг*, ИнтермаНет, Београд, 2006, стр. 213.

²⁶² Holton, R., *Making International Joint Ventures Work*, цит. у: Czinkota, M., Ronkainen, I., *International Marketing*, Thomson Learning, Mason, 2002, p. 500.

Проблематичне области у заједничким подухватима, као и у свим партнерствима укључују, пре свега, спровођење концепта и одржавање узајамних односа. Ефективно управљање међународним заједничким улагањем претпоставља одређени редослед фаза у његовом спровођењу:²⁶³ одређивање интереса партнера у заједничком улагању, идентификација потенцијалних партнера, преговарање и селекција улагања и коначно, управљање самим улагањем (слика 67).

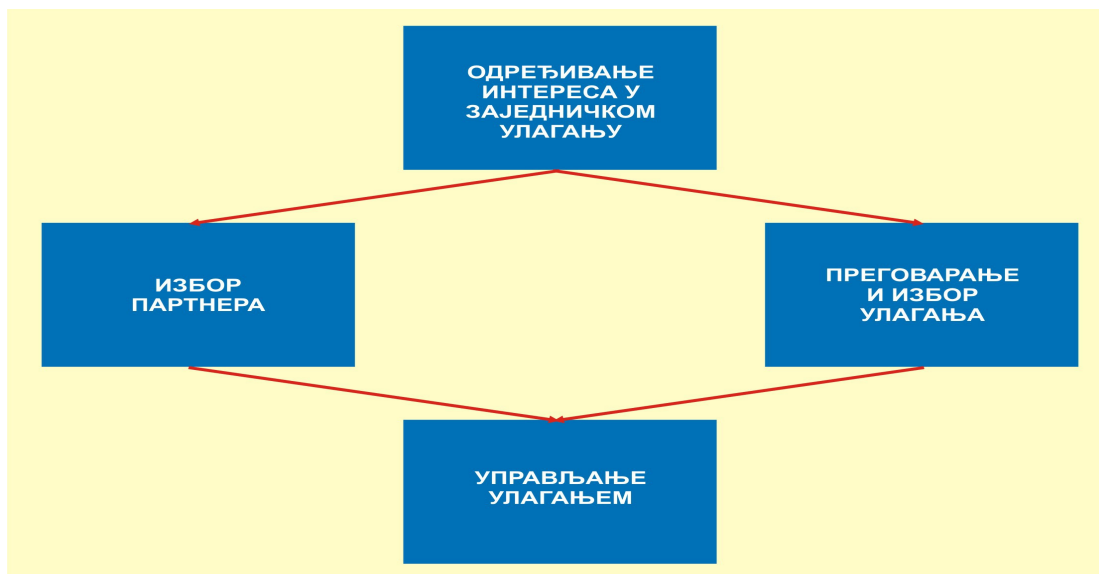
Када је у питању интерес предузећа у међународном заједничком улагању, менаџмент би требао да размотри четири сета варијабли: (1) карактеристике конкурентског окружења (посебно утицај технолошке неизвесности, неизвесности тражње, постојеће улазне баријере и неопходност остваривања економије обима); (2) организационе варијабле (посебно интернационално искуство и зрелост производа); (3) карактеристике самог улагања (висина трошкова, висина ризика, период технолошког развоја, интензитет потребе за координацијом); (4) разматрање опортунитетних трошкова (битне димензије разматрања ових трошкова су везане за удруживање ресурса, превазилажење царинских баријера, трансфер знања и вештина, подржавање раста итд.).

Главни узрок неуспеха заједничких улагања је лоша селекција партнера. Предузећа се често ослањају само на репутацију и имиџ својих потенцијалних партнера, мада је за избор потребно спровести истраживање које би пружило потпуне информације о потенцијалним способностима партнера. Да пажљиво одабрани партнер може значајно допринети успеху заједничког улагања, показује следећи пример. Аустријска фирма *Lenzing AG*, највећи светски произвођач вискозних влакана, на пример, ушла је у заједничко улагање са индијским партнером са циљем да се изгради и управља фабриком у Индонезији. Успех пројекта је заснован на техничком *know-how* аустријске фирме, али у значајној мери и на способности индијског партнера да води индонежанску радну снагу на сензитиван начин.²⁶⁴

Слика 67. Модел управљања међународним заједничким улагањем

²⁶³ Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 265.

²⁶⁴ Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006, p. 423.



Извор: Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009, стр. 265.

Након избора партнера следи преговарање које се фокусира на: одређивање подручја рада, правне форме улагања, управљање, односе између заједничког улагања и предузећа оснивача, животни век трајања заједничког улагања и процедуру престанка улагања.

Проблеми у функционисању међународних заједничких улагања, услед неадекватног управљања су: технолошки (тешкоће у трансферу и стварању технологије), административни (слабо извештавање међу учесницима, националне и организационе културне разлике, слабо планирање и управљање људским ресурсима) и концептуални (политички, правни и економски услови).

Перформансе заједничких улагања су у функцији усклађености између међународне стратегије оснивачких предузећа, стратегије заједничких улагања и специфичних циљева које оснивачи утврђују. Међународна заједничка улагања захтевају јединствену контролу ради ефикасног коришћења ресурса, координације активности и примене стратегије. Контрола ових улагања је процес кроз који оснивачка предузећа обезбеђују начин управљања заједничким улагањем, који је у складу са њиховим сопственим интересима (табела 60).²⁶⁵ Већина циљева предузећа се може остварити пажљивом контролом успостављања заједничког улагања, кроз избор партнера, утврђивање стратегијске усклађености и дизајнирање организације заједничког улагања. Упркос чињеници да је избор партнера једна од кључних одлука, многа предузећа исхитрено доносе одлуку у овом домену због жеље да што пре отпочну за пословањем на атрактивном тржишту.

Табела 60. Елементи контроле у међународним заједничким улагањима

Одредбе	Финансијски аранжмани
Обим операција	Уговорне везе између партнера

²⁶⁵ Deresky, H., *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, p. 269.

Управљање: -акционарски и надзорни одбор; извршни одбор -уговори у случају блокаде -оперативни менаџмент	Права и обавезе у вези са интелектуалном својином
Арбитража	Окончавање аранжмана
Приговори и уговорни услови сваког партнера	Виша сила
Организација и капитализација	Уговорна јемства

Извор: Deresky, H., *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, p. 269.

Обезбеђивање и одржавање контроле у заједничком улагању је могуће и у случајевима када предузеће има мањинско власништво у заједничком улагању. У међународној пословној пракси обезбеђивања управљачке контроле над заједничким улагањем, углавном се користе следећи методи: на подлози менаџмент *know-how*, преко управног и извршног одбора, укључивањем већег броја партнера, јавном емисијом акција, партнерством са финансијском институцијом која размишља логиком приносне марже и профита и која није заинтересована за оперативно руковођење и организовање пословања.²⁶⁶ Јапански менаџери су, на пример, наклањенији од својих америчких колега да улазе у заједничко улагање са мањинским учешћем у власништву. Они преферирају улагања у већи број вредносно мањих заједничких пројеката, након чега снимају њихове перформансе и тек на основу *ex post* информација доносе одлуку о повећању свог учешћа у власништву.²⁶⁷

Интереси партнера који су се потпуно подударали приликом покретања заједничког улагања, током времена се мењају, што може водити окончању подухвата. Сценарији и резултати прекида могу да прате више различитих образаца (табела 61). Пожељно да је прекид буде планиран, пријатељски и постигнут уз сагласност партнера. Страни партнер може да откупи или прода свој удео другом партнеру или некој трећој страни, партнери могу заједно да продају заједничко улагање трећој страни, заједно да ликвидирају имовину заједничког улагања и сл.

Табела 61. Начини окончања заједничких улагања

Сценарио прекида	Примери
Планиран	General motors (USA)/Toyota (Japan)
Непланиран	AT&T (USA)/Olivetti (Italy)

²⁶⁶ Ракита, Б., оп. цит., стр. 288.

²⁶⁷ Tong, T., Reuer, J., Peng, M., *International Joint Ventures and the Value of Growth Options*, Academy of Management Journal, 2008, Vol. 51, No. 5, pp. 1014-1029.

Пријатељски	Vitro (Mexico)/Corning(USA)
Непријатељски	Coors Brewing Co. (USA)/Molson Breweries (Canada)
Обострана сагласност	Ralston Purina (USA)/Taiuo Fishery (Japan)
Без сагласности једног партнера	Sover S.P.A. (Italy)/Suzhou Spectacles No. I Factory (China)

Резултат прекида	Примери
Окончање кроз аквизицију	Daewoo Motors (South Korea)/General Motors (USA)
Окончање кроз укидање	Meiji Milk (Japan)/Borden (USA)
Окончање кроз реорганизацију/реструктурирање	Matsyshita Electric Industries Co. (Japan)/Solbourne Computer (USA)

Извор: Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 588.

Карактеристичне одлуке које је потребно донети у појединим фазама процеса управљања заједничким улагањем, презентирани су на слици 68.

Заједничко улагање са локалним партнером, посебно ако постоји забрана самосталних страних директних инвестиција од стране влада, посебно је прихватљива опција страних инвестиција. Карактеристично је да су земље као Русија и Кина, трансформисале своје економске системе баш захваљујући заједничким улагањима, као доминантној форми страних инвестиција.²⁶⁸ При том, као компензацију за олакшан улазак страних фирми на њихова тржишта, владе често инсистирају на уклањању баријера за пренос знања и омогућавању локалним партнерима да уче кроз заједничко улагање. Ово је био случај са уласком компаније *General Electric (GE)* на кинеско тржиште енергијом. Кинеска влада је условила куповину генератора заједничким улагањем *GE* и кинеских партнера. Такав приступ је омогућио продају *GE* генератора на кинеском тржишту вредну 900 милиона долара.²⁶⁹ Међутим, накнадно је кинеска влада захтевала од *GE* да обезбеди такво заједничко улагање, у ком ће локални партнер "поделити" информације о технологији производње генератора. С друге стране, *GE* је уложио 500 милиона долара да развије нову линију генератора и није био спреман да то знање подели, можда са будућим конкурентом. Кинеска влада је у таквој ситуацији, условила продају *GE* генератора на свом тржишту учешћем кинеских партнера у подели потребног технолошког знања. Утолико пре, што је неколико других, конкурентских фирми, да би наставило пословање на кинеском тржишту, било спремно да подели технолошко знање са локалним кинеским партнерима.

Слика 68. Одлуке које је потребно донети у појединим фазама процеса управљања заједничким улагањем

²⁶⁸ Јерма, С., Rhoen, А., *International Trade: A Business Perspective*, The Dutch Open University, Longman, London and New York, 1996, p. 31.

²⁶⁹ Ђорђевић, М., *Заједничка улагања и стратегијске алијансе као начини уласка страног капитала*, Научни скуп "Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији", зборник радова - електронско издање, Економски факултет, Крагујевац, новембар, 2009.

ПРОЦЕНА СТРАТЕШКЕ ОПРАВДАНОСТИ	ИЗБОР ПАРТНЕРА	ПРЕГОВАРАЊЕ УСЛОВА	ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И УПРАВЉАЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> - Шта су наши циљеви? - Које врсте ресурса су потребне за остварење наших циљева? - Да ли желимо да обезбедимо приступ или да купимо те ресурсе? - Да ли смо за ово у дугом или кратком року? - Да ли је заједничко улагање најбоља опција? 	<ul style="list-style-type: none"> - Да ли партнер има ресурсе који су нам потребни? - Да ли ће нам омогућити приступ ресурсима кад су нам потребни? - Који су његови циљеви? - Да ли су његови циљеви подударни са нашим? - Који су његови мотиви? - Да ли смо компатибилни? - Да ли партнер има искуства у управљању заједничким улагањима? 	<ul style="list-style-type: none"> - Да ли је наш менаџмент у потпуности адекватна подршка заједничком улагању? - Шта је најбоље за заједничко улагање? - Какав је релативни значај сваког од наших захтева? - Које су типичне праксе у индустрији/земљи у којој је заједничко улагање лоцирано? - Како оцењивати перформансе заједничког улагања? - Да ли је свака страна свесна туђих предуслова? - Који ниво капитала је одговарајући? - Ко ће бити одговоран за управљање заједничким улагањем? - Да ли постоје нерешена питања? 	<ul style="list-style-type: none"> - Како да решавамо спорове који се могу појавити? - Да ли учимо из нашег заједничког улагања? - Како да поново преговарамо услове ако један или више партнера мисле да је потребно? - Да ли праћење и кодификовање заједничког улагања одговара могућностима управљања? - Ако заједничко улагање не остварује предвиђене перформансе, како да га окончамо? - Под којим условима треба да се прекине заједничко улагање?

Извор: Beamish, P., Lupton, N., *Managing Joint Ventures*, Academy of Management Perspectives, May 2009, pp. 75-94.

5. ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈСКИХ АЛИЈАНСИ ЗА КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

5.1. Могућности које пружају стратегијске алијансе

Коришћење маркетинг могућности у савременој привреди често превазилази расположиве потенцијале појединих предузећа. Прилике за закључивање уносних послова не смеју се пропуштати, већ се тражењем стратешког партнера може извршити подела активности у ланцу вредности и створити предуслови за успешан тржишни наступ. За остварење бољих перформанси привреде Златиборске области на међународним тржиштима, потребно је користити могућности које пружају стратегијске алијансе, као интересно оријентисани савези који обезбеђују могућности за остварење синергетских ефеката, тј. користи које чланови алијансе не би могли самостално остварити. Ове коалиције извора и стручности омогућују спровођење успешних стратегија у све више глобалној привреди. У концепту стратегијских алијанси могуће је препознати елементе инвестиционих, али и других пословних аранжмана. Алијансе које подразумевају и инвестиционо ангажовање партнера креирају чвршће односе и одражавају трајнију опредељеност да се уз помоћ одабраних партнера реализују стратегијски циљеви. У тим случајевима, добијају карактеристике заједничких варијанти инвестиционе стратегије пословања на иностраном тржишту.

Стратегијске алијансе као пословни однос и феномен афирмишу се од осамдесетих година прошлог века. Многи фактори су утицали на афирмацију праксе стратегијских

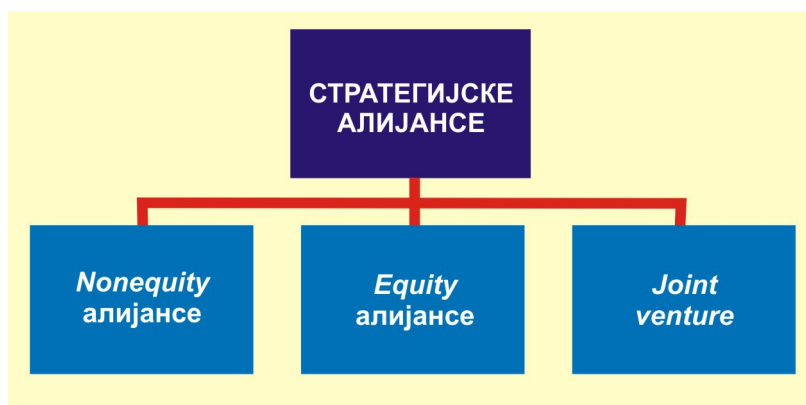
алијанси али се међу кључним налазе технолошки напредак и процес глобализације, са свим ефектима и импликацијама на плану менаџмента и маркетинга. Као један од могућих и све присутнијих одговора на наведене развојне тенденције, оне у први план не стављају власничку димензију, национално порекло капитала и право контроле, већ стратешке пословне и менаџмент ефекте. Неопходни ресурси за пословање на глобалној основи често се могу обезбедити само кроз алијансе. Разликују се од заједничких улагања по томе што су екстензивније (партнери у савез улажу своје компетенције у производњи, технологију, промотивно знање и искуство, приступ дистрибуцијској мрежи, финансијским ресурсима итд.) и сложеније. У међународним стратегијским алијансама као облику пословног повезивања предузећа задржава се самосталност економских актера, који интерактивно учествују у контроли извршења менаџмент и маркетинг стратегија и програма због којих су се окупили. У поређењу са заједничким улагањима, за стратегијске алијансе је карактеристично да се у први план стављају стратешки и пројектни интереси, као и фактор времена, уместо власничких и процедурално-управљачких односа. Такође, оне се уобичајено не реализују на тржишту једног од партнера, што је карактеристично за класична заједничка улагања, већ се формирају са циљем подизања и унапређивања конкурентских предности у међународним размерама оба, или свих укључених партнера.

Суштину стратегијских алијанси у довољној мери презентују следеће карактеристике: 1. ради се о партнерском аранжману два или више предузећа која остају самостална и која повезује остваривање заједнички дефинисаних циљева, 2. сваки члан алијансе има посебну снагу коју дели са другим члановима - учење мора бити континуирано, 3. партнери деле како ефекте, тако и ризик, обавезе и контролу над реализацијом додељених послова, 4. партнерска предузећа континуирано доприносе унапређивању једне или више стратегијских области, које су од битног значаја за њихову међународну и глобалну конкурентност, 5. отвара се могућност да предузеће буде активно у читавој мрежи алијанси, а не да формира само један пословни однос, 6. временско ограничење трајања стратегијских алијанси, по правилу, не постоји.

Стратегијске алијансе (савези, удруживања) постоје кад две или више независних организација сарађују у развоју, производњи, или продаји производа и услуга. Могу се груписати у три шире категорије (слика 69): "*nonequity*", "*equity*" и "*joint venture*".²⁷⁰

Слика 69. Категорије стратегијских алијанси

²⁷⁰ Barney, J., Hesterly, W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2006. p. 278.



Извор: Barney, J., Hesterly, W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2006. p. 279.

"Nonequity" алијансе. У овом облику сарадње, предузећа заједно развијају, производе или продају производе или услуге, али без међусобног учешћа у власничкој структури. Ови односи сарадње се утврђују различитим уговорима, као што су: *лицензни уговори*, у којима једно предузеће користи бренд другог у продаји производа; *уговори о снабдевању*, у којима се једно предузеће обавезује да снабдева друго; *уговори о дистрибуцији*, у којима су предузећа сагласна о међусобној дистрибуцији. **"Equity" алијансе.** Код овог типа алијанси, уговори о сарадњи се допуњују са *"equity"* инвестицијама између партнера, односно постоји међусобно учешће у власничкој структури капитала предузећа. Некада су ове инвестиције реципрочне. **"Equity" алијансе** су врло уобичајене у области биотехнологије. На пример, велика фармацеутска фирма *Phizer and Merck* има *"equity"* позиције (акцијски капитал) у неколико *"start up"* компанија у области биотехнологије.²⁷¹ **"Joint venture"**. Заједничко улагање је такав облик сарадње у ком партнери формирају независно предузеће, са својим програмом пословања, у које инвестирају и деле остварени профит.²⁷²

Ако се идентификују сврха и партнери као две битне димензије, онда се добија четири типа алијанси: 1) **картелна** - када се пословна алијанса формира за оперативну ефикасност између конкурената, 2) **кооперативна** - ако се пословна алијанса формира између неконкурентата (добављача, потрошача и неконкурентних предузећа), 3) **конкурентна** - ако се пословна алијанса формира за стратегијску сврху међу конкурентима и 4) **колаборативна** - ако се пословна алијанса формира међу неконкурентима за стратегијску сврху. У новије време се формирају виртуелне алијансе, које чине различита предузећа која обављају активности повезане са њиховом суштином компетентности и кад су повезана међусобно да остваре максималну корист од пословних могућности у врло кратком времену.²⁷³

²⁷¹ Исто, стр. 279.

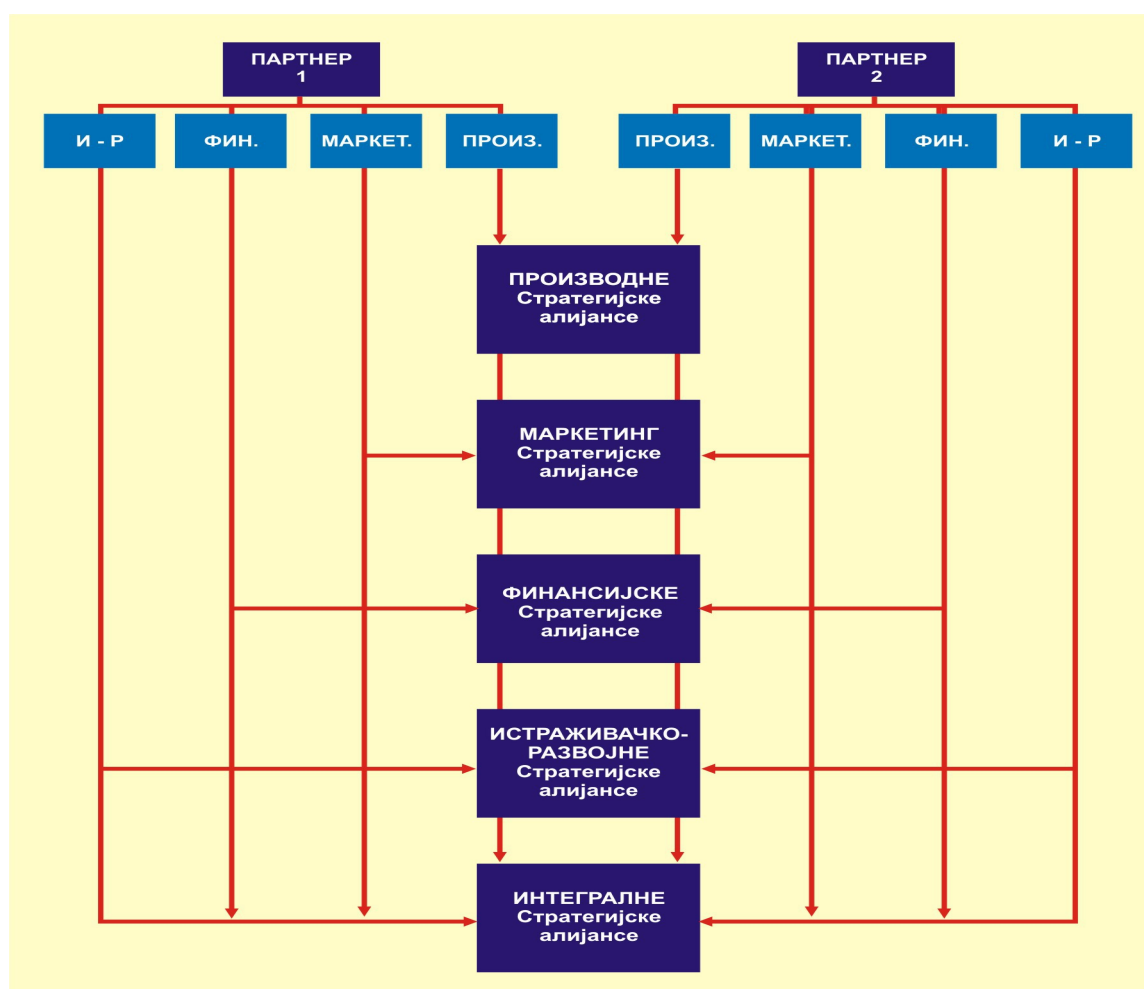
²⁷² Ђорђевић, М., *Заједничка улагања и стратегијске алијансе као начини уласка страног капитала*, Научни скуп "Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији", зборник радова - електронско издање, Економски факултет, Крагујевац, новембар, 2009.

²⁷³ Nanchhod, A., *Marketing Strategies*, Prentice-Hall, London, 2004, p. 112.

Прецизније одређивање типа стратегијских алијанси мора да буде тродимензионално, истовремено посматрајући:²⁷⁴ 1. предмет алијансе, 2. број учесника у алијанси. 3. модел реализације алијансе.

Узимајући у обзир **предмет и садржај алијансе**, могуће је разликовати функционални и интегрални тип алијансе (слика 70). Функционални тип карактеришу: пројектни карактер, проблемска одређеност и једнодимензионална повезаност између партнера. Овде се ради о циљно усмереним или "фокусираним" алијансама. У функционалне алијансе спадају производне, маркетинг, финансијске и истраживачко-развојне алијансе. Интегрални тип међународних стратегијских алијанси се заснива на комбинованој и вишедимензионалној сарадњи између партнера. Долази до њиховог вишеструког пословног и организационог преплитања.

Слика 70. Врсте стратегијских алијанси



Извор: Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, p. 398.

Полазећи од **броја учесника**, може се разликовати билатерални и конзорцијални тип алијанси. Билатерални тип се заснива на директној и непосредној сарадњи два

²⁷⁴ Ракица, Б., оп. цит., стр. 303.

равноправна партнера. Она је отворена за сарадњу са већим бројем других коопераната, који немају статус равноправних чланова, већ статус подизвођача, комплемената, пратилаца или добављача. Конзорцијални тип укључује већи број равноправних партнера. Јављају се при реализацији великих и скупих пројеката који захтевају ангажовање већег броја учесника.

Посматрајући **модел реализације алијансе**, могу се разликовати: међународне алијансе које се заснивају на међусобном преплитању капитала, тј. неком од модела заједничких улагања, или без елемената непосредног преплитања капитала, тј. неком од модела уговорне сарадње. Када се алијансе заснивају на међусобном преплитању капитала (сарадња није непосредно везана за препознатљиву делатност - „core“) по правилу долази до формирања новог пословног ентитета, иза ког стоје пословно и тржишно самостални и познати партнери, који имају статус носилаца дате алијансе. Колаборација је чест тип стратегијске алијансе која се заснива на неком од модела без елемената непосредног преплитања капитала (погодна је када се ради о сарадњи у доменима суштинских компетенција - „core“ бизниса између партнера) и представља много флексибилнији модел.

У пракси су највише заступљене алијансе које се реализују по моделу заједничких улагања, јер ентитетски тип и организационо препознатљива алијанса доприноси ефикаснијем превазилажењу културних, просторних и регулативних баријера. Билатерални тип алијанси је много чешће заступљен од конзорцијалног или мултипартнерског типа стратегијских алијанси, због лакше контроле и мање сложености. Такође, функционални или фокусирани тип је много више заступљен у односу на интегрални или вишедимензионални тип стратегијских алијанси, услед тежње равноправних и независних партнера да заједнички унапређују своју међународну конкурентност, на подлози што прецизније поделе пословних функција и надлежности. У оквиру функционалног типа стратегијских алијанси повећава се значај и учешће алијанси које су у функцији ефикаснијег освајања појединих делова светског тржишта и обезбеђивања квалитетне и конкурентне глобалне дистрибуције.

Предузеће које улази у стратегијску алијансу очекује да оствари користи на један или више начина. У суштини оно може остварити четири главне користи (слика 71): лакши улазак на тржиште, поделу ризика, поделу знања и стручности, синергетске ефекте и ефекте конкурентске предности.

Лакши улазак на тржиште; Предузеће које улази на ново тржиште суочава се са значајним препрекама, као што су конкуренција која већ функционише на том тржишту и “непријатељска” владина регулатива. Кроз партнерство са локалним предузећем ове баријере се могу лакше превазићи. Такође, економија обима у маркетингу и дистрибуцији је додатна корист од агресивног и брзог уласка на бројна тржишта. Међутим, трошкови оваквог уласка су често значајно изнад могућности једног предузећа. Стратегијске алијансе омогућавају предузећу да оствари корист од брзог и одлучног уласка, уз задржавање трошкова проузрокованих том стратегијом на ниском нивоу. Данас је конкуренција толико интензивна да ниједном предузећу није гарантован успех при уласку на ново тржиште или при развоју новог производа. Стратегијске алијансе се могу

користити ради смањивања или управљања ризиком појединачних предузећа. *Подела ризика* је посебно важна кад предузеће улази на новостворено тржиште или тржиште које карактерише неизвесност или нестабилност. Један од уобичајених разлога за улазак у стратегијску алијансу је могућност да предузеће користи *знање и стручност* који му недостају. Предузеће може желети да научи више о томе како да произведе нешто, како да набави одређене ресурсе, како да се носи са локалном владином регулативом, или како да се снађе у различитом окружењу. Све те информације може да му понуди партнер у стратегијској алијанси. Предузеће може да уђе у стратегијску алијансу и да би остварило ефекат од *синергије и конкурентске предности*. Тај ефекат је резултат дејства претходних предности, тј. суштина је да ће кроз комбинацију уласка на тржиште, поделу ризика, потенцијала учења, свако предузеће у стратегијској алијанси постићи више и моћи да конкурише ефективније него када би на тржиште ушло самостално.

Слика 71. Користи од стратегијске алијансе

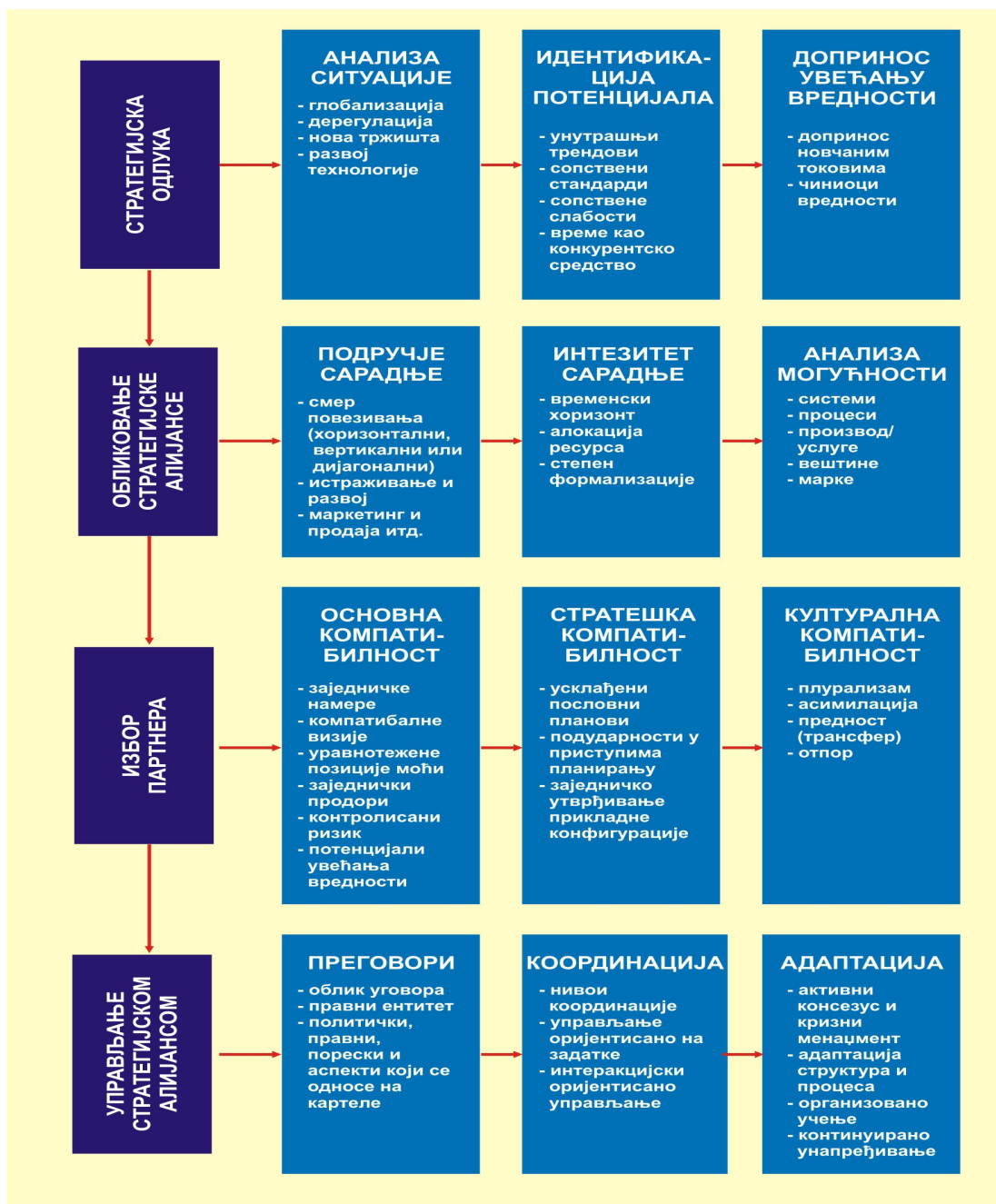


Извор: Griffin, R., Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010, p. 393.

Пре уласка у стратегијску алијансу неопходно је анализирати факторе који ће детерминисати њену успешност. За квалитет односа између партнера у стратегијској алијанси битна је равнотежа, или бар јасно разграничење међусобних доприноса и постојање организационе компатибилности. Уколико расподела добити стечене у алијанси није у складу са доприносом партнера, то ће довести до сукоба, несугласица и на крају, до распада стратегијске алијансе. Посебно је важно смањити ризик од настајања потенцијалних проблема у првим годинама постојања алијансе. Кључне фазе у развоју стратегијских алијанси су: доношење саме стратегијске одлуке, обликовање стратегијске алијансе, избор партнера и управљање стратегијском алијансом (слика 72).

Феномен стратегијских савеза нити је једноставан за анализу, нити универзалан са становишта крајњег резултата. Као стратешка опција је присутан без обзира на низ могућих проблема који угрожавају одрживост стратегијских алијанси, као што су: некомпатибилност партнера, ограничен приступ информацијама, сукоби око дистрибуције зараде, губитак аутономије појединих партнера и промењене околности које су довеле до партнерства. Универзалних одговора на питање да ли и на који начин се укључити у међународна стратешка партнерства нема. Решење проблема правог избора налази се у специфичностима конкретног предузећа и једно је од битних питања које треба да реши

Слика 72. Фазе развоја стратегијских алијанси



Извор: Превишић, Ј., Озретић-Дошен, Ђ., *Међународни маркетинг*, Масмедиа, Загреб, 1999, стр. 401.

менаџерска структура. Битно је, при томе, имати у виду да је експанзија праксе повезивања различитих фирми условљена изменом профила и глобалне логике савременог тржишта. Развој стратегијских алијанси је део тог процеса, али уједно и стратегијски одговор сваког конкретног предузећа на импулсе из окружења. Генерално посматрано, предузећа из мање развијених земаља најчешће кроз овакве савезе осигуравају приступ вештинама и ресурсима, док она из високоразвијених земаља кроз повезивање знатно умањују трошкове (посебно у подручју истраживања и развоја) и остварују учинке економије обима.

5.2. Стратегијске алијансе и конкурентска предност

Стратегијске алијансе у суштини подразумевају стратешко партнерство које омогућава постизање бољих перформанси на глобалном тржишту, на основу комбиноване снаге фирми које су заједнички усмерене ка постизању истог циља. Чест циљ је обезбеђивање дугорочне конкурентности. Алијансе омогућавају значајне уштеде у фиксним трошковима појединачних фирми, што је посебно битно код потребе за применом нових технологија, увођењем сложених производа, честим иновацијама дизајна, управљањем глобалном физичком дистрибуцијом и сл. Појединачне фирме окупљене на овај начин могу се међусобно разликовати по величини, снази и пословној оријентацији, али свака има специфичну улогу у оквиру алијансе. Кључни фактор је да алијанса покрива све технологије или тржишта која су битна за конкретан производ односно услугу. Стратегијске алијансе су реалност и неопходно је рачунати на њихово тржишно деловање, без обзира да ли фирма има само локалне амбиције или не. Способност стратегијске алијансе да буде извор одбрањиве конкурентске предности, објашњава се:²⁷⁵ (1) концептом ланца вредности; (2) искоришћавањем могућности за повећање текућих и остварење супериорних резултата, као и наступ на новим тржиштима или индустријама; (3) тешкоћом за имитирање од стране других.

Суштина је у обављању одређених активности из ланца вредности ефикасније и ефективније од конкурената, у циљу остваривања конкурентских предности. Ако се одређене активности из ланца вредности - од набавке инпута за производњу до финалног производа и његове продаје на тржишту, обављају ефикасније од конкурената, онда се остварује и успех на тржишту. На тој логици заснивају се и аранжмани унутар алијансе. Алијансе трају и успешно послују само ако се активности из ланца вредности обављају успешније од конкурената (табела 62). Све већи број предузећа схвата вредност међународних стратегијских алијанси, као средства за управљање међународним пословањем и остваривање неопходне конкурентске предности. Један од разлога остваривања користи јесте и то, што мало фирми поседује комплементарне ресурсе и способности потребне за формирање алијансе. То се посебно односи на ситуације када се алијансе формирају за наступ на страним тржиштима. У недовољно развијеним економијама, на пример, мало фирми поседује знање, контакте, дистрибутивну мрежу и сл., који су потребни за наступ на новим тржиштима, што често лимитира могућности за њихово међусобно повезивање.

Фундаментални разлог за комбиновање ресурса је креирање вредности остваривањем потенцијалне синергије између предузећа. Синергија се односи на могућност таквог комбиновања ресурса између два предузећа, које је потенцијално ефикасније него у случају њиховог самосталног пословања.²⁷⁶ При том се та комбинација

²⁷⁵ Barney, J., Hesterly, W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2006, p. 292.

²⁷⁶ Wang, L., Zajac, E., *Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, December 2007, p. 1294.

ресурса не може или веома тешко може имитирати од стране конкурената, што делује у смеру подизања баријера конкурентима за продор и освајање истих циљних тржишта.

Табела 62. Комплементарне снаге стварају вредност

СНАГА ПАРТНЕРА (1)	+	СНАГА ПАРТНЕРА (2)	=	ЗАЈЕДНИЧКИ ЦИЉ
<i>PEPSICO</i> Моћ у маркетингу пића у конзервама		<i>LIPTON</i> Познат бренд чаја и проходност код потрошача		Заједничка продаја хладног чаја у конзервама
<i>COCA-COLA</i> Моћ у маркетингу пића у конзервама		<i>NESTLE</i> Познат бренд чаја и проходност код потрошача		Заједничка продаја хладног чаја у конзервама
<i>KFC</i> Уведена позната марка и тип продавница, велико оперативно искуство		<i>MITSUBISHI</i> Искуство у некретнинама и избору локација у Јапану		Отварање ланца <i>KFC</i> у Јапану
<i>SIEMENS</i> Присутност на широком тржишту телекомуникација у свету, технологија производње каблова		<i>CORNING</i> Технолошка снага фирме на подручју оптичких влакана и стакла		Развој бизниса у сектору каблова на бази оптичких влакана
<i>ERICSSON</i> Технолошка снага фирме у јавним телефонским везама		<i>HEWLETT-PACKARD</i> Компјутери, софтвер и приступ електронским медијима		Стварање и развијање продаје система за управљање мрежама

Извор: Bleeke, J., Ernst, D., *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?* Harvard Business Review 73, January-February 1995, pp. 97-105.

У стратегијским алијансама реч је о концепцијском спајању назовисних предузећа са истим стратегијским намерама, која се одлучују да заједничким снагама реализују постављене циљеве, путем интерактивног односа. То подразумева несметану међусобну размену искуства и ресурса групе, чиме се ствара додатна конкурентска снага партнера (табела 63).

Интеграцијом и комбиновањем ресурса ефикасније се извршавају маркетинг задаци, што је врло значајан извор конкурентске снаге. Фактори конкурентске снаге који су, такође, обухваћени стратегијским партнерством су: приступ тржишту и ресурсима се гради на заједничкој основи; усмереност пословања на стварање вредности, а не другачијег производа; нагласак на технолошком фактору усмерен је ка сталној иновацији производа и оперативног пословања; омогућава се стварање основа за нови раст; организација је флексибилна и циљ јој је да се све претходно обједини; коначно, успех у остваривању циља и сврхе стратегијског партнерства резултира и финансијском снагом.

Нису ретки примери уласка у алијансу неравноправних партнера, где је слабији партнер већ конкурент или се очекује да ће остварити директну конкурентност у неком будућем периоду. Овакво партнерство може трајати и више година и завршити се куповином или припајањем слабијег партнера. Боља солуција за инфериорног учесника алијансе јавља се у случају када има успешнију стратегију и довољно ојача, да омогући

себи еволуцију ка алијанси једнаких или се издвоји из алијансе чим се оспособи за самосталну борбу на тржишту.

Табела 63. Пuteви изграђивања конкурентске снаге предузећа

Критеријум	Интерне активности	Аквизиција	Комерцијалне (уобичајене трансакције)	Стратегијске алијансе
Обухватност (сврха)	Базна снага (<i>core strenghts</i>)	Повезана са базном снагом предузећа. Зависи од предузећа која се купује.	Не подразумева додатну конкурентску снагу. Ограничене ризиком који жели да преузме свако појединачно.	Остваривање додатне конкурентске снаге. Најшири приступ спољним ресурсима (<i>outsourcing</i>).
Контрола	Потпуна	Потпуна	Зависи од услова	Текуће међусобно прилагођавање
Ризик	Партнер преузима сам	Преузима купац	Преузима свако за себе	Подељен

Извор: Јовић, М., *Међународни маркетинг*, ИнтермаНет, Београд, 2006, стр. 216.

Уколико се ствара алијанса између лидера на тржишту, конкурентска стратегија би требало да садржи следеће елементе:²⁷⁷ (1) фокусирање на главна тржишта; (2) размену ресурса за брзу пенетрацију на тржиште; (3) тржишно позиционирање за преузимање најновијих тржишта; (4) чврсту интеграцију партнера ради испоруке понуде.

Код алијансе између изазивача и следбеника, стратегија за остваривање конкурентске предности би требало да садржи:

- Алијансу састављену од малих јединица;
- Комуникационе линије и односе који омогућавају брзо доношење одлука и њихову примену;
- Структуру снижавања трошкова;
- Добро организован систем обавештавања који омогућава ране информације о развоју и иницијативама конкуренције;
- Способност имитације и унапређења производа, услуга, процеса испоруке и комуникације са потрошачима.

Стратегијске алијансе стварају и специјалисти за тржишне нише. У том случају, алијансна мрежа за улазак на ново тржиште треба да се састоји од партнера који су специјализовани за различите делове ланца вредности релевантне за циљно тржиште - снабдевање нише производом или услугом, специјализованом дистрибуцијом, комуникацијом са купцима, специјализованим подржавајућим услугама итд.

²⁷⁷ Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., *International Marketing an SME Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, 2004, pp. 596-597.

И поред тога што се обично презентирају и анализирају пословни случајеви алијанси креираних од стране великих, моћних мултинационалних компанија, стратегију алијансирања користе и мале и средње фирме. Интернет пружа специфичне погодности за ова предузећа и омогућава њихово ефикасно повезивање и креирање партнерске и стратешке сарадње на великим пројектима. Алијансе вођене интернетом функционишу под различитим претпоставкама и стварају значајно различите изазове управљања од традиционалних међународних алијанси. Наиме, традиционалне алијансе, због често изражених проблема координације и додатних трошкова које проузрокују, имају тенденцију да буду само прелазни облик пословања на међународном тржишту. Многе мање фирме избегавају алијансе, због комплексности у вези са формирањем и престанком њиховог функционисања.

У интернет економији алијансе се лакше и креирају и прекидају, локација и величина постају мање критичне као променљиве. Личне интеракције, које су скупе и захтевају доста времена, могу у великој мери да буду замењене електронским трансакцијама. Међутим, током фазе формирања алијансе, интеракција лицем у лице ће и даље вероватно бити један од критичних фактора. Како се алијанса развија и сазрева, електронске интеракције између партнера могу бити довољне да се одржи савез. Мада ће и даље бити формиране алијансе за улазак на инострано тржиште, интернет ће вероватно померити фокус ка постизању стратешких ефикасности. Осим тога, фирме ће моћи да приступе међународним тржиштима која су раније била ван њиховог домаћаја.²⁷⁸

За предузећа са територије Области је, најпре, неопходно да познају начин функционисања и домете стратегијских алијанси, како би дошла до адекватног одговора на проблеме и изазове тржишног и конкурентског репозиционирања. Наравно, на свом нивоу компетентности и у оквиру припадајуће групе међународних конкурената, имајући у виду све већи значај истицања у први план стратегијских циљева и мултикултурног менаџмента. Она предузећа које поседују одређену суперирорност или конкурентску предност могу трагати за могућностима равноправног уласка у појединачну или мрежу стратегијских алијанси. За она која немају изражене снаге у овим доменима постоји могућност бочног везивања за међународне стратегијске алијансе, на комплементарној, пратећој или специјалистичкој основи.

6. САМОСТАЛНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ СТРАНИХ КОМПАНИЈА НА ДОМАЋЕМ ТРЖИШТУ

Самосталним директним инвестицијама, као варијантом непосредне инвестиционе инфилтрације на инострано тржиште, стране компаније обезбеђују потпуно власништво у

²⁷⁸ De Rond, M., Faulkner, D., *Cooperative Strategies: Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 324-340.

страној филијали. Мерцери, аквизиције, браунфилд и гринфилд инвестиције, као могуће пословне опције, обезбеђују компанији највиши ниво инвестиционог ангажовања у иностранству, те најнепосреднији начин управљања тржишним активностима. За многе фирме, одлука о страним директним инвестицијама, бар у почетку, посматра се у контексту стопроцентног власништва. Наведено је, понекад, резултат етноцентричног начина размишљања, које произилази и из уверења да не треба дозволити да спољни ентитет има утицај на корпоративно управљање. У другим приликама, ово питање је један од битних принципа стратегијског менаџмента. Да би донео рационалну одлуку о степену власништва, менаџмент мора да процени до које мере је потпуна контрола битна за успех међународних маркетиншких активности предузећа. Често, потпуно власништво може бити пожељан, али не и неопходан предуслов за интернационални успех. У другим приликама можда ће бити потребно, нарочито када егзистирају јаке везе унутар корпорације. Међузависности између локалних огранака и локалних огранака и седишта предузећа, могу бити толико јаке да ће било шта осим тоталне координације резултирати у мањој користи фирме као целине, од оне која је прихватљива. То може бити случај уколико је централни дизајн производа, цена, или пропаганде, неопходан.²⁷⁹

Корпорације понекад инсистирају на потпуном власништву, првенствено због стратешких разлога. Чак и у таквим случајевима, међутим, важно је да се утврди да ли су ови разлози довољно јаки да захтевају самосталне директне инвестиције и да ли потребе фирме могу бити задовољене са другим власничким аранжманима. У међународном окружењу нису ретке ситуације непријатељског расположења према потпуном власништву мултинационалних фирми. Као што је већ разматрано, многе владе врше политички притисак да добију националну контролу над улазним СДИ. Овакве активности су често резултат страха да би стране компаније могле постати сувише моћне на националном тржишту и отежати вођење економске политике, или се чак и супротставити појединим мерама владе. Запослени страхују да у седиштима МНК има мало локалне одговорности и емпатије. Преокупације влада су често усмерене на домене правичности репатријације профита, степена обавезе реинвестирања у домаће пословање, коришћења механизма трансферних цена за преусмеравање профита на дестинације где је то најповољније за фирму и последице таквог понашања - да локалне операције МНК често показују веома низак ниво перформанси. Смањењем степена контроле фирми од страних власника, оне покушавају да сведу овакву праксу на прихватљив ниво. Међународни маркетинг је, стога, често суочени са избором - или поштовања постојећих ограничења и прихватања смањене контроле, или пропуштања прилика за пословање у земљи. Поред притиска владе земље домаћина, општа тржишна нестабилност може послужити као главни разлог одвраћања од пуног власништва над страним директним инвестицијама. Нестабилност може бити резултат политичких превирања или промене владајућег режима. Чешће, она произилази из претњи конкретним политичким акцијама, сложених и дугих бирократских процедура, као и могућности арбитрарних и непредвидљивих промена у прописима, након што је инвестициона одлука донета.

²⁷⁹ Czinkota, M., Ronkainen, I., оп. цит., стр. 497-499.

Постоји неколико јасних **предности** филијала у потпуном власништву. Прво, када је фирма конкурентска предност заснована на технолошком знању и стручности, зависно предузеће у власништву компаније ће често бити предност овог модалитета уласка, јер смањује ризик од губитка контроле над својим компетенцијама. Због тога, многе *high-tech* фирме користе ексклузивно овај режим експанзије на инострана тржишта (нпр. фирме у области производње полупроводника, електронска и фармацеутска индустрија). Друго, филијала у власништву компаније омогућава чврсту контролу над пословима у различитим земљама, што је неопходно за успешну глобалну стратешку координацију (на пример, профит остварен у једној земљи може се употребити да подржи конкурентски напад у другој). Треће, филијала у власништву компаније може бити неопходна ако фирма покушава да оствари ефекте економије везане за пословање на одређеној локацији и економије криве искуства. На интензивне трошковне притиске фирма може да одговори подешавањем ланца вредности на начин, да додату вредност у свакој фази максимизира. Национални огранак може да се специјализује у производњи само одређене линије производа или одређених компоненти крајњег производа и размењује делове и производе са осталим филијалама у глобалном систему МНК. Успостављање таквог, глобалног система производње, захтева висок степен контроле над свим операцијама и афилијацијама. Пословне јединице у различитим земљама морају бити спремне да прихвате централно доношење одлука о томе како и колико ће се произвести, каква ће бити њихова излазна цена за пренос на следећу операцију и сл. Због тога што је мало вероватно да ће партнери у лиценциој производњи или заједничком улагању прихватити тако подређену улогу, оснивање филијала у сопственом власништву је неопходно. Коначно, успостављање потпуног власништва даје фирми 100% учешћа у добити која је генерисана на иностраном тржишту. Када говоримо о **недостацима** успостављања филијала у потпуном власништву, најпре се мора констатовати да је, генерално посматрано, то најскупљи метод опслуживања иностраног тржишта са становишта потребног улагања капитала. Фирме морају да сноси пуне трошкове ангажовања капитала и ризике успостављања пословања у иностранству. Ризик повезан са учењем начина пословања у новој култури је мањи, уколико предузеће купи већ постојеће домаће предузеће. Међутим, аквизиција проузрокује додатне проблеме, укључујући оне, који се односе на покушај повезивања различитих корпоративних култура. Ови проблеми могу да превазиђу користи од куповине домаћег предузећа.²⁸⁰

Наиме, као што је већ наведено, уколико мерцерима припишемо слична концепцијска обележја као и аквизицијама, можемо рећи да предузеће може до потпуног власништва у иностранству доћи или куповином дела или целе фирме која већ постоји, или пак, изградњом потпуно нове фабрике, погона или филијале, то јест, гринфилд инвестицијом. У земљама у процесу транзиције, које спроводе и поступак приватизације власништва, каква је Србија, аквизиција је посебно прихватљива стратегијска алтернатива директних инвестиција. Највећи део прилива СДИ у Србију реализовао се кроз куповину друштвеног капитала у поступку приватизације. Ако се сумирају искуства у овом

²⁸⁰ Hill, С., оп. цит., стр. 493.

контексту, може се констатовати да је у значајном броју случајева уговорена продајна цена била испод реалне вредности предузећа.

Код улагања треба разликовати и примарна улагања, од секундарног трговања имовином и капиталом. Свако улагање из иностранства је страном улагање, али се по ефектима битно разликују примарна страна улагања, остварена улагањем у оснивање нових економских субјеката и изградњу, односно улагањем у докапитализацију и проширење пословања, од страног улагања у куповину постојећег капитала и имовине. Дакле, са гринфилд страним улагањима по ефекту се изједначавају и све докапитализације домаћих предузећа и предузетника и изградње објеката. Насупрот томе, већина приватизација доноси само секундарно трговање капиталом. Тек ако би продавац капитала новац уложио на другом месту у повећање капитала или изградњу, не би, бар, било дезинвестирања. А у нашим условима спровођења приватизације, кад се новац од продаје слива претежно у буџет, страном улагање финансира домаћу потрошњу и представља својеврсно домаће дезинвестирање.²⁸¹ Поставља се питање начина на које ће стране компаније у будућем периоду вршити избор између алтернативних начина самосталног директног инвестирања у Србији. Поред елаборираних, мотива и ефеката, познавање предности и недостатака аквизиција и гринфилд инвестиција, као и њихово компаративно вредновање, садржи добар део одговора на ово питање. Основне предности аквизиција су: (1) брз улазак на инострано тржиште и избегавање проблема везаних за почетак пословања; (2) могу се одмах користити већ постојећи производни капацитети, постојећа маркетиншка организација и остале пословне функције; (3) одмах је осигурано одређено тржишно учешће; (4) помоћу адекватних правних и организационих решења може се смањити ксенофобија - локална јавност не мора знати да се ради о страном власништу; (5) преузимање конкурената; не повећавају се производни капацитети у дотичној индустријској грани; (6) смањивање ризика - уз материјалне компоненте, купују се и нематеријалне, што може битно смањити ризик; мањи је ризик у односу на гринфилд инвестиције; (7) лакше финансирање путем локално доступног капитала. Да би аквизиција била успешна, предузеће која је спроводи мора да: константно истражује сопствено тржиште за избор потенцијалног кандидата за аквизицију; правилно процени атрактивност изабраног; заузме одговарајући приступ за почетак аквизиције; пажљиво организује интеграцију откупљеног предузећа у своју сопствену организацију.²⁸² Упркос аргументима који иду у прилог аквизиција, оне често постижу разочаравајуће резултате. Више је разлога за неуспех. Није ретка ситуација да постоје скривени пословни проблеми и да се преплати имовина стечене фирме. Поред неспособности новог менаџмента, често постоји сукоб националних и пословних култура, који отежава интеграцију менаџмент тимова и проузрокује неефикасно функционисање менаџмента. Многе аквизиције не успевају зато што покушаји да се оствари синергија кроз интегрисање операција, често наилазе на непредвиђене препреке и трају много дуже него што је предвиђено.

²⁸¹ Ковачевић, М., *Ограничавајући фактори за стране инвестиције у Србију*, Саветовање "Економско-финансијски односи са иностранством: институције, политика, перспективе, Економски анали, Научно друштво економиста и Економски факултет, Београд, Нови Сад, април 2005, стр. 233.

²⁸² Mühlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L., оп. цит., стр. 375.

Браунфилд инвестиције се могу посматрати као хибридна опција аквизиција и гринфилд инвестиција. Овај модалитет инвестирања је посебно значајан код фирми које суштинске компетенције заснивају на комбинацији фирминих специфичних међународних ресурса, са специфичним локалним средствима. Како компаније све више конкуришу са глобалним стратегијама, које захтевају и високу интеграцију и локалне ресурсе, може се очекивати да браунфилд инвестиције буду од већег значаја широм света.²⁸³

Слика 73. Модел избора модалитета самосталног директног инвестирања



Извор: Meyer, K., Estrin, S., *Brownfield Entry in Emerging Markets*, Journal of International Business Studies, 32, Third Quarter 2001, pp. 575-584.

Браунфилд инвестиције можемо схватити као начин уласка на инострано тржиште код ког инвеститор, од самог почетка примарно обезбеђује своје ресурсе и способности и њима допуњује и замењује локално купљена средства и могућности, која нису довољна за успешно пословање. За локалне стејкхолдере, познавање специфичности браунфилд инвестиција је неопходно у обликовању напора за њихово привлачење. Браунфилд инвестиције су атрактиван облик уласка на инострана тржишта ако високи трансакциони трошкови инхибирају традиционалне приступе директног инвестирања, ако су локални ресурси неопходни, али не и довољни за подухват, или пак, критични локални ресурси нису слободно доступни. На слици 73 је илустровано који предуслови фаворизују поједине модалитете самосталног директног инвестирања: конвенционалне аквизиције, браунфилд и гринфилд приступ. Без обзира који је начин генерално фаворизован од стране компанија, битно је да ставови и политике менаџмента буду флексибилни. Једино на тај начин, предузеће ће користити прилике за избор најплодотворнијег облика директног инвестирања на циљном иностраном тржишту.

6.1. Потенцијали Области за привлачење гринфилд инвестиција

²⁸³ Meyer, K., Estrin, S., *Brownfield Entry in Emerging Markets*, Journal of International Business Studies, 32, Third Quarter 2001, pp. 575-584.

У наредном периоду, са окончавањем процеса приватизације у Србији, тежиште у инвестирању ће се померати ка гринфилд инвестицијама. Оне су један од главних покретача привредног раста, посебно у земљама у транзицији и подразумевају улагање у изградњу и отварање потпуно новог бизниса. Примењују се на оним тржиштима где нема реалних и институционалних претпоставки за реализацију аквизиције или мерџера, или када предузеће процени да му нису потребни ни ресурси ни производне и технолошке предности неког другог предузећа. Предузећа могу да изаберу гринфилд инвестиције ако:²⁸⁴ (1) не постоји предузеће пожељно за аквизицију; (2) аквизиција носи више проблема; (3) аквизицију је теже финансирати. Велика предност гринфилд улагања у иностраној земљи је то, што инвеститор има могућност да изгради зависно предузеће са жељеним карактеристикама. Уколико предузеће изгради постројење, не само да може да угради последњу технологију и опрему, већ, такође, може да избегне проблеме покушавајући да промени традиционалну праксу у већ постојећем предузећу.²⁸⁵ Улагач може да се аклиматизује на нову националну културу пословања својим темпом, уместо тренутног преузимања одговорности за управљање новим ентитетом. Културне разлике се лакше премощавају. Много је лакше изградити адекватну организациону културу, него променити стечену. Слично томе, много је лакше успоставити скуп оперативних рутина у новом ентитету, него конвертовати те рутине у купљеној филијали. Ово су веома важне предности за многе међународне компаније, код којих преношење производних компетенција, вештина и *know-how*, устаљених у пословању фирме, су главни начини за стварање вредности у новој филијали. Гринфилд инвестиције омогућавају фирмама да користе најновије технологије производње, док у исто време могу да врше избор најатрактивнијих локација у погледу трошкова рада, локалних пореза, цена земљишта и транспорта. За фирме које желе да рационализују своје пословање на глобалном нивоу, већа је вероватноћа да је ово најатрактивнија опција уласка без обзира на трошкове у погледу неопходног капитала и менаџмента. Фирме стартују са чистом ситуацијом. Код гринфилд инвестиција има мање простора за непријатна изненађења, него у случају аквизиција. Битна предност ових инвестиција су и различите олакшице које нуди земља домаћин ради привлачења овог типа страних инвестиција, које су посебно вредне јер, између осталог, доносе и нова радна места.

Наспрам значајних предности, налазе се и мане овог облика инвестиција. Повезана су са великим улагањима и веома су ризична. Међутим, као и код сваког новог пословног подухвата, степен неизвесности је у вези са очекиваним приходима и профитним перспективама. Ако је фирма већ успешно инвестирала на другим страним тржиштима и разуме шта је потребно за успешно пословање у другим земљама, ризици се могу битно умањити. За успешну примену гринфилд стратегије инвестирања, потребно је време и стрпљење. Спорији је почетак пословања и често може бити повезан са непланираним кашњењима. Земљиште на жељеној локацији може бити недоступно или веома скупо. У изградњи нове фабрике инвеститор мора бити усаглашен са различитим локалним и

²⁸⁴ Daniels, J., Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts, 1998, p. 353.

²⁸⁵ Hollensen, S., *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow, 2008, p. 250.

националним прописима и надгледати градњу фабрике. Такође, мора запослити локалну радну снагу и обучити је да испуни стандардне фирмине перформансе. Битна мана ових инвестиција је и то, што се оставља шири простор за евентуелни улазак глобалних конкурената путем аквизиција, што може ограничити продајни потенцијал за гринфилд улагање. И коначно, изградња новог објекта може допринети томе да фирма буде снажно доживљена као страни ентитет.

Транзиционе привреде су високо рангиране када је у питању привлачење гринфилд СДИ. Оне су, практично, једна од најуспешнијих гринфилд локација у свету. Нема сумње да је пословно окружење одлучујуће за инвеститоре при доношењу одлука о СДИ уопште, а нарочито о гринфилд инвестицијама. Многе компоненте тог окружења су ендogene, односно влада земље домаћина може да утиче на њих. Иако је Србија значајно унапредила своје пословно окружење последњих година, још увек постоји огроман простор за побољшање. Једна област која треба да буде знатно унапређена је област која се односи на "добијање дозвола", тј. трошкове уређења парцеле земљишта и изградње објекта на њему. С обзиром на то да је овај специфичан трошак, односно препрека, релевантна само за гринфилд инвестиције, то је можда део одговора на питање зашто су други облици СДИ били присутнији. Показало се да је ова конкретна препрека комбинација лошег законодавства и његовог контрапродуктивног спровођења од стране локалних власти које су надлежне за његову примену. Очигледно је да постоји простор за побољшања на оба нивоа, нарочито с обзиром на то, да се може направити такмичење за привлачење СДИ међу локалним властима у Србији у, на пример, оснивању индустријских паркова. Побољшање у вези са плаћањем пореза значи, пре свега, унапређење пореског законодавства, нарочито у делу који се односи на процес опорезивања, али и побољшање рада пореске управе. Ипак, не би требало занемарити ни неке друге области, као што је принудно извршење уговора, укњижавање имовине, запошљавање радника, затварање предузећа, пошто оне представљају велике трошкове пословања у Србији.²⁸⁶

Проблем Златиборске области је, што у конкурентској утакмици са алтернативним локацијама за гринфилд инвестиције у Србији, није искористила шансе које реално постоје. У претходној деценији забележено је само неколико случајева, вредносно мањих гринфилд инвестиција, што је, свакако, далеко од потенцијала и реалних потреба. И поред бројних ограничења која су интензивно деловала у претходном периоду, везаних првенствено за локацију Области (најуспешније општине у привлачењу гринфилд инвестиција су ближе или припадају највећем домаћем тржишту - Београду, кроз њих пролази аутопут, ближе су развијеним земљама ЕУ и сл.), систем селективних владиних стимулација (усмерен примарно ка општинама са високом стопом незапослености, мање развијеним и општинама са неуспешнијом привредом), неадекватну путну и другу саобраћајну инфраструктуру (аутопут не пролази кроз Област, аеродром није активираан), потребно је фокусирати се на могућности и интензивно их промовисати. Не треба заборавити, да на одлуке о инвестирању не утичу само објективни, већ и субјективни фактори.

²⁸⁶ Беговић, Б., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Поповић, Д., оп. цит., стр. 93-94.

Који атрибути локације су важни инвеститорима, зависи од тога чиме су инвестиције мотивисане. Уколико потенцијале Области посматрамо из перспективе основних мотива инвестирања, може се доћи до закључка да су они диверсификовани и респектабилни.

За ресурсно оријентисане инвестиције, важни су расположивост и услови експлоатације природних ресурса (сировина, примарних производа и сл.). Код ове врсте инвестирања неопходно је посебно пажљиво извршити анализу позитивних и негативних ефеката и усклађености тих ефеката са развојним циљевима. Сматра се да СДИ које су мотивисане тражењем природних ресурса могу генерисати одређене приходе од извоза, али се при томе за земљу домаћина не ствара значајнија додатна вредност. Нису ретки случајеви да доминирају њихови негативни ефекти. Златиборска област располаже значајним ресурсима за производњу енергије из обновљивих и трајних извора (хидро енергија, биомаса, соларна енергија, енергија ветра, и сл.). Природна ресурсна база од републичког значаја, нарочито воде и шуме (250.000 хектара шумског земљишта) са великим потенцијалом за експлоатацију дрвне масе, шумских плодова (лековитог биља, печурака и др.), ловне дивљачи итд., великим делом је недовољно искоришћена. Богатство водом: подземне воде, извори, врела, језера, а нарочито брзи речни токови показују да постоје значајни хидроенергетски потенцијали који нису адекватно искоришћени. Зато радује да су од 6 могућих нових хидроелектрана на територији Србије, две планиране на овом региону (Ђетиња и Бродарево) и да је мапирано 196 локација за изградњу мини хидроелектрана.²⁸⁷ Од рудних богатстава, у контексту гринфилд инвестиција, посебну вредност имају налазишта украсног камена и дијабаза, који се може користити за горње слојеве путева и пруга. У области пољопривредне производње, најатрактивнији су сегменти органске биљне и сточарске производње.

За СДИ мотивисане стратегијском имовином карактеристични модалитети уласка на страна тржишта су аквизиције и мерцери. Код тржишно мотивисаних инвестиција, поред тржишта Западне Србије, географски положај Области омогућава лак приступ и тржиштима Црне Горе и Босне и Херцеговине. Искуства водећих транзиционих привреда показују да након СДИ којима се "купује тржиште", тј. које су оријентисане на локално тржиште, у наредној фази инвестирања треба очекивати већи број инвестиција чији је циљ ефикасност и извоз. Када је ефикасност доминантан мотив гринфилд инвестиција, Златиборска област нуди посебно вредну комбинацију релативно јефтине а квалификоване радне снаге, која поседује искуство у индустријској производњи. Битна обележја су и њена флексибилност, висока мотивисаност и способност да брзо учи. Примери страног инвестирања на територији Области показују да је присутан и солидан степен лојалности послодавцу, а да је одсуствовање са посла чак и мање, него у неким развијеним економијама. Наведено има посебан значајан за привлачење радно-интензивних гринфилд инвестиција. Поред тога, чланство Србије у *CEFTA 2006* и одлична

²⁸⁷ РРА "Златибор", Предлог Стратегије социо-економског развоја Златиборске области 2011- 2015, Ужице, 2010 (http://www.rrazlatibor.co.rs/images/doc/predlog_strategije_socio_ekonomskog_razvoj_a_zla_tiborske_oblasti%202011_2015.pdf, 28.06.2011).

географска позиција области у односу на чланице овог споразума, пружа могућности ефикасног успостављања регионалне корпоративне мреже.

Из развојне перспективе, најзначајније су инвестиције које подстичу продуктивност и технолошки напредак, нарочито у сектору разменљивих добара (пре свега у прерађивачкој индустрији), јер подстичу конкурентност и извоз. Ове гринфилд инвестиције су најчешће мотивисане комбинованим мотивима - најчешће ефикасношћу и тржиштима. Развијеност и технолошка опремљеност индустријске производње, која ја на вишем нивоу од републичког просека, вишегодишње искуство и остварене перформансе на међународном тржишту, пружају могућности да се у више делатности оформе "инвестициона језгра" које могу привући гринфилд улагања. Слободна зона Ужице, отворена у октобру 2010. године, која располаже са преко 5 хектара слободног земљишта и магацинским простором за гринфилд инвестиције, добар је пример оваквог приступа. Оснивачи зоне су Град Ужице, Ваљаоница бакра и Импол Севал Ваљаоница алуминијума из Севојна. Ова два предузећа су одмах након оснивања и отпочела пословање у зони. Циљни стратешки привредни сектор ове зоне је металска и металопрерађивачка индустрија. Захваљујући посебним погодностима које пословање у слободним зонама подразумева, континуирано се преговара са заинтересованим партнерима и из других делатности. Сличан начин размишљања, али уз друге врсте подстицаја, може се применити у радним зонама и посебно одређеним инвестиционим локацијама које постоје у више општина Области.

Присуство добављача и партнера је битан фактор избора локације, посебно у секундарном - производном сектору. Посебно су пожељна улагања на различитом нивоу маркетиншког канала у односу на постојеће и међународно афирмисане произвођаче из делатности: прерада и конзервасање воћа, прерада и конзервирање меса, производња производа и амбалаже од пластике, производња производа од текстила и дрвета. Не смеју се заборавити респектабилни потенцијали привреде и у области грађевинарства, саобраћаја, рециклаже сировина и графичкој индустрији. Пословни случајеви код којих би инвеститори истовремено били и купци произвођача са подручја коју покрива Област, подразумевали би да се поред директних, могу максимално експлоатисати и индиректни ефекти инвестирања. У услужном сектору посебно су вредни природни и антропогени ресурси за развој туризма, те је потребно истраживати могућности за инвестирање у хотелско-ресторанске и сличне објекте за боравак туриста. Са либерализовањем комуналних делатности могу се очекивати значајнији гринфилд приливи и у овом сегменту.

Критичан фактор раста гринфилд прилива, дакле, нису потенцијали, већ приступ у привлачењу инвеститора и експлоатисање тих потенцијала у складу са постављеним стратегијским развојним циљевима. Потребно је у складу са презентираним стратегијским приступом, циљним групама инвеститора интензивно промовисати могућности Области у овом контексту. Колико ће потенцијали бити искоришћени зависи умногоме и од става локалних власти према СДИ и подстицаја који се нуде инвеститорима. Мора се обезбедити да инвеститор, најпре, буде свестан Области као локације, да ова локација уђе у круг оних које разматра и улазе у ужи избор, како би на крају и донео позитивну одлуку

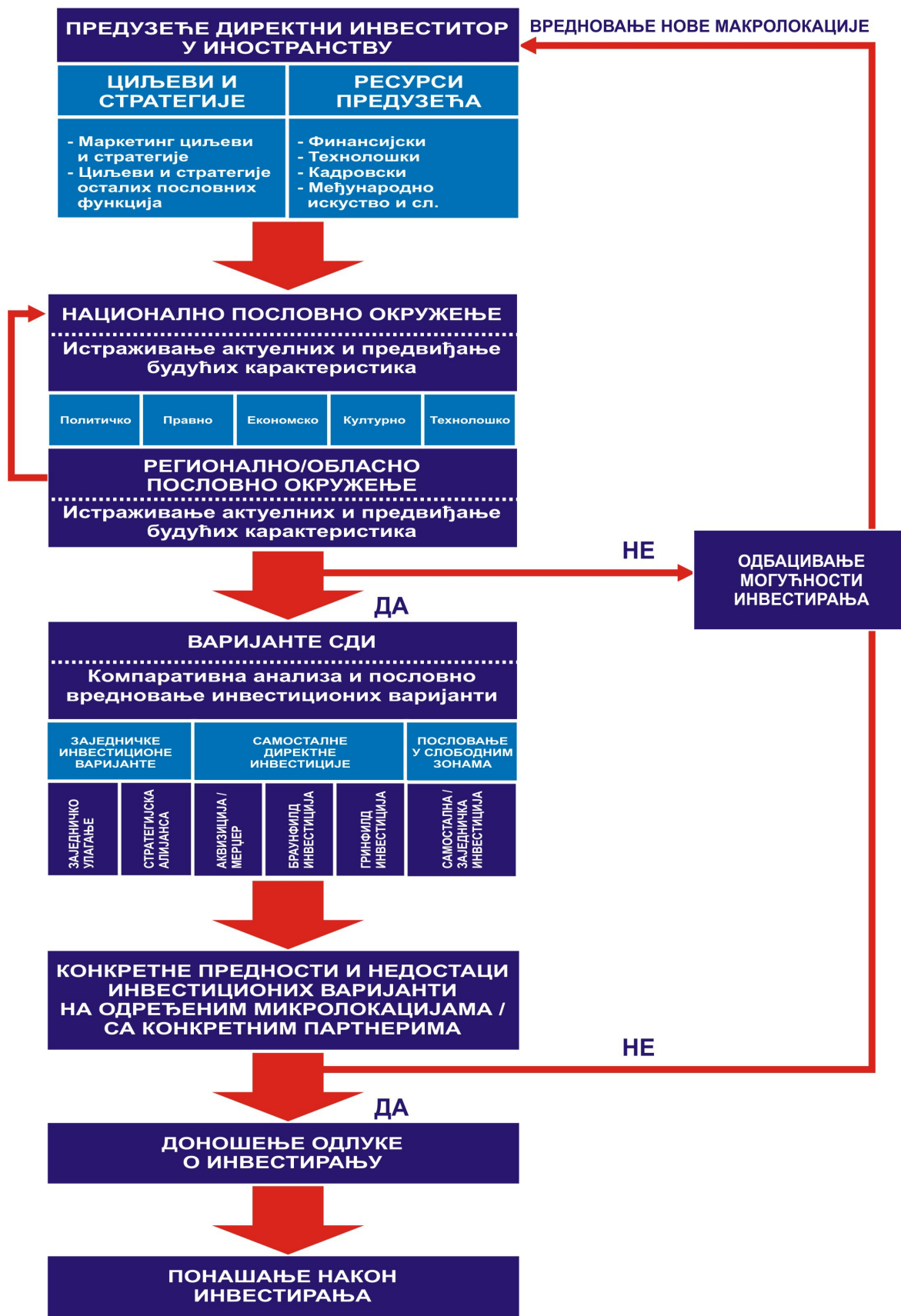
о избору. Код привлачења страних инвеститора на одређену локацију врло често је неопходан један-на-један маркетинг приступ, јер је опортуно да се поједини елементи понуде (алтернативне парцеле за грађење, одређени елементи инфраструктуре, време и рокови обављања појединих услуга, олакшице, подстицаји и сл.) прилагођавају потребама и захтевима конкретног инвеститора.

7. КОНЦЕПТУАЛНИ ОКВИР СТРАТЕГИЈСКОГ ПРИСТУПА ПРЕДУЗЕЋА ВРЕДНОВАЊУ АЛТЕРНАТИВНИХ ОБЛИКА СДИ

При креирању концепта вредновања алтернативних облика СДИ полази се од пословног случаја предузећа које је у складу са расположивим ресурсима (финансијским, технолошким, кадровским, међународним искуством и сл.) и усвојеним циљевима и стратегијама (а као посебно релевантним, маркетинг циљевима и стратегијама), одабрало стратегију директних инвестиција као модалитет пословања на иностраном тржишту (слика 74). Стратегијски приступ предузећа се заснива на системској анализи, компаративном поређењу и пословном вредновању различитих облика директног инвестиционог уласка, које је у функцији доношења коначне инвестиционе одлуке. Произилази из потребе дефинисања визионарске концепције промена у међународном пословању предузећа и плана њихове реализације. Карактерише га и дугорочно оријентисан и проактиван став предузећа према могућностима које пружа окружење, претњама које из њега долазе, као и њиховог усклађивања са расположивим потенцијалима.

Предузеће полази од вредновања макролокације, тј. избора земље која је атрактивна као локација за СДИ. Најпре се истражују актуелне карактеристике националног пословног окружења и врши предвиђање промена, као и њиховог утицаја на реализацију стратегије. Како обележја националних пословних окружења детерминишу одлуке о СДИ, упоредо се, свакако, анализирају и пословна окружења у другим земљама. Са друге стране, специфичне обласне/регионалне политике за подстицање улагања у појединим деловима земље, формирају главни елемент оквира националних политика у многим земљама. У складу са тим, предузеће може бити привучено стратегијским маркетингом локације одређене области/региона у оквиру националне економије, креираног за потребе управљања токовима СДИ (осмишљеном комбинацијом производа/услуга намењених инвеститорима; подстицајима; промовисаним вредностима локације и њеног имиџа и сл.). У том случају, предузеће најпре истражује карактеристике обласног/регионалног пословног окружења, али обавезно и његов оквир - национално пословно окружење. Уколико се дође до закључка да одређена земља (регион, област) не испуњава критеријуме као локација за СДИ, већ у овој фази се одбацује могућност инвестирања и врши вредновање нове макролокације.

Слика 74. Концепт стратегијског приступа предузећа вредновању алтернативних облика СДИ



У случају када је у земљи (области, региону) креирана повољнија пословна и инвестициона клима у односу на алтернативне макролокације, у следећој фази се врши избор конкретног модалитета инвестирања. Предузеће се може одредити за неку

од заједничких инвестиционих стратегија, самостално директно инвестирање у иностранству, или пословање у оквиру слободних зона, које је због специфичних карактеристика и консеквенци пожељно, такође, засебно разматрати. Нужно је вршити паралелну компаративну анализу финансијских и маркетиншких ефеката, примарно имајући у виду могућност реализације стратегијских, а не оперативних циљева. Поједине варијанте инвестирања се анализирају у конкретном контексту - пословања на одређеној микролокацији, са конкретним партнерима (уколико су у питању заједничке инвестиционе варијанте) и сл. Уколико постоји довољно атрактиван модалитет, или више њих, врши се коначан избор и доноси одлука о инвестирању. У супротном, предузеће и у овој етапи може одбацити могућност инвестирања у конкретној земљи.

Понашање инвеститора након доношења одлуке о инвестирању умногоме ће бити опредељено оствареним пословним резултатима, али и укупним задовољством са пословањем на одабраној локацији. Стратегијским маркетингом локације, неопходно је инвеститору ефективно испоручити очекивану, али и вредност која превазилази његова очекивања - вредност плус. Задовољни инвеститори ће, на тај начин, постати и лојални, те се може очекивати њихово реинвестирање, нове инвестиције и позитивна усмена промоција, то јест, нови инвеститори.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Ма колико промене које доноси глобализација изгледале комплексно, динамично, дисконтинуирано, ипак се на одређени начин догађају закономерно, па и програмирано. Оне имају и своју унутрашњу логику и интересну подлогу, која се најчешће рефлектује кроз економско понашање. Свака етапа у развоју људског друштва има искристалисану сопствену развојну парадигму са одговарајућим системима вредности. Та, нова парадигма понашања, још није довољно прихваћена и усвојена у академским круговима, али и од стране политичких и економских елита појединих, посебно мање развијених држава. Проблеми интернационализације, глобализације и глобалног маркетинга су у последње две деценије били у фокусу влада појединих националних економија, истраживача и пословних људи. Ове реалности, међутим, нису биле у довољној мери присутне и уважене код нас. Глобализација интензивира потребу да компаније располажу свеобухватним, актуелним информацијама о макротрендовима, као и о микроефектима битним за њихово пословање. У савременом међународном окружењу убрзано се јављају нове прилике и нове опасности и све већи је значај сталног праћења и прилагођавања том окружењу. Границе за доносиоце одлука се померају на међународни или глобални ниво. Тим померањима, са становишта маркетинг концепта, условљава се његова даља афирмација и потреба за адекватним разумевањем међународних димензија маркетинга и бизниса уопште.

Подручје проналажења нових стратегија уласка и пословања на појединим иностраним тржиштима, изузетно се динамично развијало у другој половини двадесетог века. Од прихваћеног типа стратегије директно зависе резултати које ће предузећа постићи на страном тржишту, јер су ангажована средства, преузети ризици, надзор и контрола другачији за сваку од стратегија. Уколико је менаџмент фирме више оријентисан на решавање текућих проблема, а мање на тражење могућности нових продора, раста и развоја, у значајном степену се губи на флексибилности и адаптивности. При избору стратегије уласка свако поједино тржиште се засебно анализира, те ће и одабир адекватне стратегије бити условљен специфичностима сваког појединог страног тржишта. Може се констатовати да је данас међународни маркетинг пронашао ефикасне одговоре на веома различите препреке и различите изазове пословања на светском тржишту, који се могу ефикасно применити како у развијеним, тако и у економијама у развоју. Све већи је интерес за неизвозним облицима пословања. Разне форме директне производне и маркетиншке инфилтрације су се показале као погодније за превазилажење многих царинских и нецаринских ограничења. Оне истовремено могу рачунати на веће коришћење ефеката тржишног преливања, на ширим просторима. СДИ, као реалне инвестиције у иностранству, битно су допринеле разливању капитала различитог националног порекла у светским размерама. Као извор капитала, СДИ остају посебно важне за земље у развоју и транзицији. Одлука за СДИ на нивоу предузећа у суштини произилази из опредељења за дубље, интензивније и одлучније укључивање на светско тржиште на бази оријентације ка потпуном маркетинг ангажовању, односно прихватању и развијању међународног маркетинг концепта. Мање фирме ће чешће доносити овакав тип одлука на бази директних разлога, као што су близина потрошача или нижи трошкови. Велике мултинационалне или глобалне компаније овакве одлуке заснивају на

комплексним, глобалним производним и маркетинг стратегијама, које проистичу из "сводних" стратегија фирме.

Интензивније укључивање домаћих предузећа на међународно тржиште није могуће без појачане инвестиционе активности - истраживачко развојне, у примену нових технологија, менаџмент и маркетинг, развој људских ресурса. Земље са економским перформансама какве карактеришу Србију, упућене су на СДИ као извор инвестиционих средстава. У постојећем привредном амбијенту оне су неопходне за структурна прилагођавања реалног сектора и подизање његове конкурентности, али и за осавремењавање понуде разноврсних услужних делатности, у функцији успешног спровођења стратегије извозно-оријентисаног привредног раста. Међутим, СДИ су једна од економских категорија према којим није изграђен адекватан став - карактеристични су екстреми. Или се под утицајем старих вредносних система посматрају као априори негативне, или се посматрају као универзална формула неопходна за успех. Потребно је, пре свега, превазићи проблеме везане за недовољно разумевање значаја СДИ, али и реално сагледати њихове домете, стратегијски управљати њиховим токовима и селективно сагледавати како конкретне инвестиције утичу на макро и микроекономском нивоу.

У оквиру наведених полазних аспеката реализовани су циљеви истраживања и извршена верификација постављених истраживачких хипотеза. Презентирано радови референтних аутора из академских кругова, истраживања и извештаји релевантних међународних и домаћих организација и институција, ефекти мера креатора економских политика, пословни примери, као и резултати реализованог емпиријског истраживања, потврђују истинитост постављених истраживачких хипотеза.

Најпре је аргументовано да се ***захтев за ширим укључивањем у токове међународног пословања, мора базирати на већој и одговарајућој примени стратегијског маркетинга у пословању.*** У актуелним условима пословања на међународном тржишту, маркетинг је, доминантно, стратегијски концепт и овај принцип треба да буде полазни основ тржишно оријентисане компаније. Промене у пословној средини захтевају стратегијски маркетинг, што претпоставља континуирано истраживање и преиспитивање тржишних могућности и прилагођавање понуде предузећа. Једна од основних сврха стратегијског маркетинга је избор стратегије наступа на тржишту. Такође, сама оријентација ка садржајном укључивању у међународну конкурентску утакмицу, представља за предузеће одлуку стратегијског карактера. Ова одлука има фундаменталан и дугорочан утицај на фирму, њене операције и профилисање менаџмент токова и процедура. Занемаривање маркетинга при оваквој оријентацији се сматра веома ризичним и пословно кратковидим. Стратешки оквири омогућавају предузећима да своје глобалне стратегије прилагођавају и националним културама, док маркетинг стратегије које практикују фирме под доминантним утицајем националних оквира, у суштини немају такву флексибилност. Савремени међународни маркетинг има ширу основу и истиче значај стратегијског приступа тржишту у целини, схваћеног као дефинисање комплексног одговора предузећа по свим кључним димензијама маркетиншког окружења, у виду препознатљиве маркетинг понуде. Он је стратегијски и зато што треба да је формулисан од највишег нивоа менаџмента, дугорочно оријентисан, одређује фирмине правце и одговоран је за стварање лојалних потрошача.

Истраживањем је потврђено да *карактеристике националних пословних окружења имају доминантан, опредељујући утицај, на начин пословања предузећа у различитим земљама. Дубље разумевање одређених аспеката културе, политике, права и економије једне земље, јесте претпоставка за остварење успеха и у међународном пословању.* Такође, успостављена је транспарентна веза и потврђен значај интеракције између националног пословног окружења и успешности стратегије СДИ. Приликом наступа на међународном тржишту предузеће се суочава са различитим националним пословним окружењима. Уобичајена је ситуација да појединачно предузеће не може мењати елементе овог окружења, нити, бар у кратком року, на њих утицати. Потребно је да, ка иностраним тржиштима оријентисана предузећа, свако поједино страно окружење истраже, спознају и прилагоде му своје маркетиншке активности. Свака држава појединим карактеристикама националног пословног окружења поставља оквире раста, развоја и начина пословања предузећа на њеном подручју. Детерминанте понашања предузећа могу се делом везивати за само предузеће, а другим делом за опште околности и услове пословања земље у којој функционише. Оне условљавају понашање како предузећа која већ послују на њеној територији, тако и оних која одлучују да ли су карактеристике тог пословног окружења довољно стимулативне за покретање бизниса. Поред тога, информације о условима пословања у конкретној земљи омогућавају доношење одлука које се односе на међународну трговину и инвестиције. Актуелне услове пословања карактерише неопходност конвергенције, у смислу усаглашавања националних оквира са глобално прихваћеним начелима, нормама и правилима економског и пословног понашања. Од успешности овог процеса зависиће и услови ефективније економске интегрисаности домаћих предузећа са светском економијом. Потребно је минимизирати физичку дистанцу која може да доведе до изолације из међународно значајних трговинских, инвестиционих, финансијских и укупних пословних токова. У том смислу, битно је изградити национално пословно окружење које ће бити компатибилно са светским економским токовима.

Значај појединих компоненти тог окружења је евидентан, будући да њихове карактеристике битно утичу, директно или индиректно, на доносиоце економских одлука на свим нивоима, у вези са пословним ангажовањем и маркетинг активностима у том контексту. На основу резултата презентираних емпиријских истраживања, посебно фактора које инвеститори сматрају најважнијим код доношења одлуке о избору макролокације за инвестирање, може се закључити да се најважнијим сматрају тржишни фактори (величина локалног тржишта, његов раст и приступ другим међународним/регионалним тржиштима), расположивост квалитетних кадрова, законски оквир који регулише инвестиције и пословање, политичка стабилност и однос политике према привреди, те трошкови радне снаге. Компаније које су инвестирале у Србији исказују и одређене специфичности у овом погледу - високо вреднују, на пример, регулативу и законски оквир који се односе на пословање. Разлоге оваквих ставова треба првенствено тражити у чињеници да је овој сегмент националног пословног окружења често деловао у смеру добијања значајних подстицаја за стране инвеститоре и неадекватно превентивно регулисао формирање тржишних структура са елементима монопола.

Успешан економски развој је процес сукцесивног унапређења начина функционисања привреде и њених структурних промена, у ком се национално пословно

окружење развија да подржи и охрабри све софистицираније и продуктивније начине конкурисања фирми (и филијала мултинационалних компанија) лоцираних у земљи. Свака држава и регион морају побољшати локалну подконтролу или аспекте утицаја на пословно окружење. Потреба децентрализације у економској политици и имплементацији је један од најважнијих нових праваца теоријских размишљања и конкурентности у пракси. У реализованом теренском истраживању, на основу актуелних пословних перформанси и развојних потреба привреде Златиборске области, утицај карактеристика пословног окружења примарно је разматран из перспективе привлачења СДИ и креирања адекватног инвестиционог амбијента у том циљу. Начин на који поједини елементи пословног окружења утичу на прилив СДИ је разматран на два нивоа - пословног окружења на нивоу Области и националног пословног окружења. Доминирају ниске оцене деловања пословног окружења на оба нивоа. Менаџери анкетираних предузећа су, ипак, повољније оценили утицај пословног окружења на нивоу Области, од утицаја националног пословног окружења. Проблем је што су најбитнији механизми, основне полуге одлучивања и пре свега, потребна финансијска средства за привлачење инвеститора још увек на националном нивоу. Актуелна макросистемска одређења ка децентрализацији, регионализацији и измене релевантних законских прописа, говоре у прилог томе, да се у скорој будућности може очекивати померање тежишта у овом домену ка нижим нивоима власти. Везано за пословно окружење на нивоу Области, резултати истраживања показују да је потребно посебно обратити пажњу на обезбеђење ефикаснијег рада локалне администрације, предузимање мера у циљу повећања расположивости капитала неопходног за олакшано функционисање привредних субјеката и унапређење физичке инфраструктуре. У погледу утицаја националног пословног окружења на прилив СДИ, утврђено је да између оцена утицаја економске, политичке и правне димензије постоји јака директна корелациона веза. Низак степен сагласности појединачних оцена респондента са просечном оценом сваке од ових димензија, у суштини показује да менаџери нису јединствени у оцени која од њих представља значајнију баријеру већем приливу СДИ. Утицај културне димензије оцењује се различито у односу на остале димензије националног пословног окружења. Нема значајније корелације између варијација оцена културног окружења и осталих димензија. Оно је добило и највишу просечну оцену, што указује да привредници сматрају да у овој димензији можемо тражити шансе за интензивнији прилив СДИ. То подразумева, између осталог, да се поред објективних често треба фокусирати на субјективне факторе у процесу одлучивања о избору локације за СДИ. Наравно, упоредо се морају предузимати активности на унапређењу осталих димензија националног пословног окружења, чије актуелне карактеристике су оцењене као битан лимитирајући фактор реализовања циљева у домену прилива СДИ.

Битан циљ стратегије страних директних инвестиција је привлачење довољног броја инвеститора и обима инвестиција. За реализацију тог циља, **неопходно је обезбедити спектар довољно атрактивних, усклађених и пропульзивних мера усмерених ка креирању повољне пословне и инвестиционе климе.** При томе, веома је битно експлицитно размотрити који тип СДИ доноси највеће бенефите за привреду и предузећа, а не само усредсредити се на постизање квантитативних циљева. Међународни инвеститори доносе одлуке уважавајући низ променљивих, при чему се значајна пажња

посвећује инвестиционој клими у земљи. Поред макроекономске стабилности, подстицајног пословног окружења, важан сегмент инвестиционе климе је и развијеност физичке, технолошке и друштвене инфраструктуре. Нема сумње да државне политике, нарочито економска политика и реформа ових политика утичу на ниво СДИ. Политика влада утиче на инвестициону климу кроз макроекономске реформе у домену смањења трошкова, ризика и баријера за конкуренцију. Такође и увођењем и унапређењем посебних инвестиционих режима и уласком у међународне трговинске и инвестиционе споразуме. Осим тога, институционална реформа и јачање институција, односно њихова изградња, такође су веома важне за привлачење СДИ. Посебно је значајно да носиоци економске политике, инструментима развојне и текуће политике континуирано изграђују институционални оквир за привлачење иностраног капитала и побољшавањем услова за инвестирање, појачавају мотивисаност страних инвеститора. Потребно је, доградњом појединих димензија пословног окружења, доћи у ситуацију да све више истичемо своје развојне приоритете пред иностране улагаче. Наведеним активностима се креирају и ефекти преливања на локална предузећа, због тога што поменуте државне политике и институционалне реформе имају благотворне ефекте на локална предузећа, као и на СДИ. Поред улазних неопходно је управљати и потенцијалима привреде за генерисање излазних токова СДИ. Наведено појачава захтеве за применом адекватних инструмената који ће обезбедити одговарајући степен сигурности улагања. Најзначајнији облик овог типа заштите су активности усмерене ка осигурању домаћих инвеститора у иностранству од некомерцијалних ризика, које допуњују напоре земаља да се обезбеди повољна инвестициона клима.

Здравим економијама је неопходна повољна инвестициона клима. Она не привлачи само стране инвеститоре, већ утиче и на одлуке домаћих инвеститора да прошире постојећи или отпочну нови бизнис. Под сличним осталим условима, компаније теже да инвестирају у земље са повољном инвестиционом климом и земље наклоњене страним инвеститорима. Страни инвеститори су циљно тржиште локацијских маркетера и на овом тржишту најефективније је применити маркетинг концепцију. Концепт агенције за промоцију СДИ и фокусирање на промотивне активности у привлачењу инвеститора је узак, а тиме и неадекватан оквир. Потребно је да овај тип агенција - организација примењује концепт стратегијског менаџмента и посебно, стратегијског маркетинга у свом деловању. Како би улагања у креирање инвестиционе климе била максимално у функцији развоја потребно је направити праву равнотежу политика (либерализација у односу на регулацију; права и обавезе државе и инвеститора), побољшати критичне везе између инвестиција и циљева националног развоја, обезбедити кохерентност између домаћих и међународних инвестиционих политика и између инвестиционе политике и осталих јавних политика.

У суштини и кроз токове директних страних инвестиција неопходно је утицати на решавање суштинског проблема са којим се суочава домаћа, те и привреда Златиборске области - проблема недовољне конкурентности. Из перспективе управљања токовима СДИ, опортуно је примарно тражити стране директне инвеститоре и могућности за инвестирање домаћих предузећа у иностранству на оним тржиштима и у оним привредним секторима где се резултати могу очекивати уз мањи отпор, то јест мање маркетиншких напора и издатака који су неопходни за постизање постављених циљева. То

су, свакако, најпре тржишта и сектори код којих постоје позитивна искуства и то не само на нивоу Области, већ и на нивоу националне економије. И поред тога што креирање одговарајућег обима и структуре улазних СДИ има приоритет у садашњој фази развоја домаће економије, на креирање њене трајне и одрживе конкурентске предности на међународном тржишту може битно утицати раст и диверсификација излазних токова непосредних страних улагања. Контрола над извесном продуктивном активом у више него једној земљи често се јавља као неопходан предуслов очувања конкурентске позиције фирме, као и њене експанзије на међународним тржиштима. И домаћа предузећа треба да користе предности стратегије СДИ, која и поред високог укалкулисаног ризика може да донесе највећи профит, те на тај начин да постане једна од кључних развојних полука.
Резултати истраживања потврђују да је креирање ефективне стратегије непосредне интернационализације домаћих предузећа, повезано са могућностима идентификовања циљних тржишта и привредних сектора на којима ова предузећа имају конкурентску предност. Презентирани пословни примери излазних СДИ показују да ову стратегијску опција пословања не треба везивати искључиво за високопрофитабилна и велика предузећа. Стратегију СДИ успешно користе предузећа са територије Златиборске области различите величине, са различитим финансијским, кадровским, технолошким и другим потенцијалима. И међународна искуства показују да и вредносно посматрано, то често нису велика улагања. У иностранству инвестирају и економски мање снажна предузећа која користе предности фокусирања на тржишне нише на иностраним тржиштима, која на њима могу да послују са вишим нивоом профитабилности у односу на домаће тржиште, која су пронашла поузданог партнера, поседују вредне, јединствене ресурсе из перспективе иностраних потрошача и/или она која су конкурентна у обављању језгра делатности на циљним тржиштима. Ако на овај начин посматрамо суштину стратегије непосредне интернационализације и база предузећа способних за примену овог модалитета наступа на међународном тржишту се шири. Директне инвестиције у иностранству могу бити катализатор развоја не само за фирму инвеститора, већ и за целу мрежу повезаних учесника пројекта.

СДИ су модалитет уласка предузећа на страна тржишта који захтева највише капитала, најризицијније су, али имају и потенцијал за највећи повраћај уложеног и пружају највећу могућност контроле пословних активности. У реализацији СДИ могућ је широк спектар избора у погледу власништва, у распону од потпуног до мањинског власништва, те је значајно разликовати стратегију самосталних директних инвестиција у иностранству, од заједничких варијанти инвестиционе стратегије уласка на инострано тржиште. И поред тога што се могу разликовати интереси за СДИ на макро и нивоу предузећа, а посебно између земље порекла и примаоца инвестиције, истраживањем је показано да ***уколико се жели већи степен контроле уласка и пласмана директних инвестиција у иностранству, како са становишта државе, области, тако и конкретних предузећа, онда су различите форме заједничких улагања и стратегијских алијанси, прихватљива стратегија интернационализације.*** Коришћење маркетинг могућности у савременој привреди често превазилази расположиве потенцијале појединих предузећа. Прилике за закључивање уносних послова не смеју се пропуштати, већ се тражењем стратешког партнера може извршити подела активности у ланцу вредности и створити предуслови за успешан тржишни наступ. Ниједна држава, ни област у њеном саставу, ни

предузеће, не могу да иду напред сами, без жртвовања предности доброг партнерства. Неопходни ресурси за пословање на глобалној основи често се могу обезбедити само кроз алијансе. За остварење бољих перформанси домаће и привреде Златиборске области на међународним тржиштима, потребно је користити могућности које пружају стратегијске алијансе са улагањем капитала и заједничка улагања, као интересно оријентисани савези који обезбеђују могућности за остварење синергетских ефеката, тј. користи које чланови алијансе не би могли самостално остварити. Алијансе које подразумевају и инвестиционо ангажовање партнера креирају чвршће односе и одражавају трајнију одређеност да се уз помоћ одабраних партнера реализују стратегијски циљеви. У условима ограничења у погледу прилива страног капитала у многим земљама, недостатка сопственог капитала, знања и искуства, те изражених тржишних и финансијских ризика, заједничка улагања, као посебан тип стратегијске алијансе, су погодна стратегија за развој међународног пословања. Интернет пружа специфичне погодности и за мала и средња предузећа и омогућава њихово ефикасно повезивање и креирање партнерске и стратешке сарадње на великим пројектима. У интернет економији алијансе се лакше и креирају и прекидају, локација и величина постају мање критичне као променљиве.

Универзалних одговора на питање да ли и на који начин се укључити у међународна стратешка партнерства нема. Решење проблема правог избора налази се у специфичностима конкретног предузећа и једно је од битних питања које треба да реши менаџерска структура. Битно је, при томе, имати у виду да је експанзија праксе повезивања различитих фирми условљена изменом профила и глобалне логике савременог тржишта. Развој стратегијских алијанси је део тог процеса, али уједно и стратегијски одговор сваког конкретног предузећа на импулсе из окружења. Генерално посматрано, предузећа из мање развијених земаља најчешће кроз овакве савезе осигуравају приступ вештинама и ресурсима, док она из високоразвијених земаља кроз повезивање знатно умањују трошкове и остварују учинке економије обима. За предузећа са територије Златиборске области је, најпре, неопходно да познају начин функционисања и домете стратегијских алијанси и заједничких улагања, како би дошла до адекватног одговора на проблеме и изазове тржишног и конкурентског репозиционирања. Наравно, на свом нивоу компетентности и у оквиру припадајуће групе међународних конкурената, имајући у виду све већи значај истицања у први план стратегијских циљева и мултикултурног менаџмента. Она предузећа које поседују одређену супериорност или конкурентску предност могу трагати за могућностима равноправног уласка у појединачну или мрежу стратегијских алијанси. За она која немају изражене снаге у овим доменима постоји могућност бочног везивања за међународне стратегијске алијансе, на комплементарној, пратећој или специјалистичкој основи.

Резултати спроведеног емпиријског истраживања показују да се преко 3/4 добијених одговора односи на заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала, као модалитете пријема СДИ за које су предузећа заинтересована. Поред тога, варијације оцена тврдње да је стратегијски приступ управљању токовима СДИ кључан за координирано деловање организација на нивоу Области и предузећа и тврдње да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиве стратегије интернационализације, са аспекта обезбеђења већег степена контроле уласка и пласмана СДИ, показују највећи степен квантитативног слагања. Може се основано претпоставити

да они који сматрају да је стратегијски приступ кључан у наведеном контексту, сматрају и да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиви модалитети СДИ у сфери ефикаснијег одвијања контролних активности и обрнуто. Високе просечне оцене показују да у узорку доминира висок степен слагања менаџера са обе тврдње. Сличне констатације се могу изнети везано за јаку корелацију између тврдње, да су СДИ неопходне за одржање макроекономске стабилности економије Области, интензивнији привредни развој и повећање конкурентности предузећа и тврдње о прихватљивости заједничких улагања и стратегијских алијанси у наведеном контексту. Значи да менаџери који сматрају да су СДИ неопходне из наведене перспективе, мишљења су и да су заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала прихватљиве стратегије интернационализације.

Поред *концептуалног оквира стратегијског приступа предузећа вредновању алтернативних облика СДИ* релевантног за имплементацију у већини пословних ситуација, у дисертацији је креиран и *иновативан, маркетиншки оријентисан и стратегијски приступ управљању улазним и излазним токовима СДИ привреде и предузећа на подручју Златиборске области*. Како се рецесионе тенденције у глобалној економији пролонгирају, са могућношћу појаве нових кризних удара, може се очекивати смањење инвестирања у иностранству у већини земаља традиционално великих инвеститора, као и додатно заоштравање конкуренције за добијање инвестиционих пакета. Ситуацији коју намеће дуготрајна економска криза - промени образаца и региона инвестирања, као и страних инвеститора, потребно је прилагодити се уз коришћење стратегијског приступа управљању токовима СДИ. Наиме, промене у окружењу које испољавају значајне амплитуде и честу иреверзибилност, траже стратешки одговор. Узроке незадовољавајућих резултата у привлачењу инвеститора треба тражити, управо, у одсуству стратегијског приступа развоју Области и непосредним страним улагањима. Његова примена треба да обезбеди успешно формулисање стратегије СДИ и њену успешну имплементацију. Даће боље резултате на економски раст ако се, поред директних, у обзир узимају и индиректни ефекти СДИ. Он подразумева креирање способности благовременог и адекватног реаговања на различите изазове, ограничења и шансе који се формирају у констелацији бројних фактора екстерне и интерне природе. То је начин да привреда Области оствари трајну конкурентску предност, која треба да омогући опстанак и просперитет независно од промена.

Презентиране основе конкурентности и просперитета нужно је уградити и у стратегијска решења у контексту управљања токовима СДИ на територији Области. Ефективна примена презентираних стратегијског приступа подразумева и адекватну улогу стратегијског маркетинга. Управо у непознавању суштине и значаја, несистемске примене ове концепције, њеног изједначавања са промотивним активностима и сл., налазе се слабости многих стратешких докумената. Рационална маркетинг стратегија подразумева дефинисаност потреба појединих тржишних сегмената, избор циљних тржишних сегмената и стварање маркетинг микса за изабране сегменте. Као полазну основу у овом домену потребно је користити идентификована перспективна циљна тржишта и привредне секторе. Маркетинг стратегију је у конкретном случају потребно дефинисати из перспективе управљања токовима СДИ на територији Области, посматране примарно као локације за инвестирање, те је у суштини реч о стратегијском маркетингу локације. У

конкретном случају, маркетинг локације можемо окарактерисати као концепт који је усмерен на обликовање и управљање местом (Златиборска област) на начин да омогући испуњавање очекивања инвеститора, чиме се обезбеђује њихово задовољство локацијом. Потребно је не само испоручити вредност инвеститорима, већ настојати да им се ефективно пружи и додатна вредност - вредност плус, која превазилази њихова очекивања. Задовољни инвеститори ће, на тај начин, постати и лојални инвеститори. Може се очекивати и њихово реинвестирање и позитивна усмена пропаганда, то јест, нови инвеститори. Од актера у оквиру Области зависиће у највећој мери колико ће улазак страног капитала бити користан. На бази формулисане стратегијске визије потребно је обезбедити одлучно деловање на повећање атрактивности Области за нове СДИ и покретање новог инвестиционог циклуса који ће довести до раста међународне конкурентности привреде, диверсификације извоза и нових инвестиција, како на територији Области, тако и инвестиција домаћих предузећа на иностраним тржиштима.

АНЕКС I: АНКЕТИРАНА ПРЕДУЗЕЋА

Редни број	ПРЕДУЗЕЋЕ
1.	ABC PROIZVOD, УЖИЦЕ
2.	AGROTEX, АРИЉЕ
3.	AGRO-COMMERCE, ПОЖЕГА
4.	АТЛАС, УЖИЦЕ
5.	АТМ, СЕВОЈНО
6.	АУТОВЕНТИЛ, УЖИЦЕ
7.	АУТОПРЕВОЗ-ЈАЊУШЕВИЋ, ПРИБОЈ
8.	БЕЛ-ПЛАСТ, УЖИЦЕ
9.	ВАЉАОНИЦА БАКРА, СЕВОЈНО
10.	ВАЉАОНИЦА-ФЕМОД, СЕВОЈНО
11.	ВАРОШАНКА, ДРМАНОВИЋИ
12.	ГИЉЕВА, СЈЕНИЦА
13.	ГРАФОКАРТОН, ПРИЈЕПОЉЕ
14.	ДЕЛТАПЛАСТ, УЖИЦЕ
15.	ДИВИ, УЖИЦЕ
16.	ЕЛЕКТРОИЗГРАДЊА, БАЈИНА БАШТА
17.	ЕЛКОК, КОСЈЕРИЋ
18.	ЕМІЉО СТЕСНЕР, ПРИЈЕПОЉЕ
19.	ЕРА РАСК, ЧАЈЕТИНА
20.	ЕТНО РОИТ, ВРАНЕША
21.	ЕТНО РОИТ FARMA, КОМАРАНИ
22.	ЗЕЛЕНА ДРИНА, БАЈИНА БАШТА
23.	ЗЛАТАРПЛАСТ, НОВА ВАРОШ
24.	ЗЛАТИБОРАЦ - ПЈ КЛАНИЦА, МАЧКАТ
25.	ЗЛАТИБОР, ПК, ЗЛАТИБОР
26.	ИМПОЛ СЕВАЛ ВАЉАОНИЦА АЛУМИНИЈУМА, СЕВОЈНО*
27.	ИНОС-СИНМА, УЖИЦЕ
28.	ИНТЕР-ГОРЕКС, УЖИЦЕ
29.	ИРКОМ, КОСЈЕРИЋ
30.	ЈАСМИЛ, АРИЉЕ
31.	ЈЕДИНСТВО-МЕТАЛОГРАДЊА, СЕВОЈНО
32.	ЈЕДИНСТВО, СЕВОЈНО*
33.	ЈЕЛЕН ДО, ЈЕЛЕН ДО*
34.	КАДИЊАЧА, УЖИЦЕ
35.	КОРУН, УЖИЦЕ
36.	ЛАРГО, УЖИЦЕ
37.	ЛИВНИЦА, ПОЖЕГА
38.	МАРКИНГ, УЖИЦЕ
39.	МЕТАЛОПЛАСТИКА, ЧАЈЕТИНА

40.	НАПРЕДАК-ПЛУС ПРОДАЈА, ПОЖЕГА
41.	НАПРЕДАК, ПОЖЕГА
42.	ПАЛИСАД, ХТТ, ЗЛАТИБОР
43.	ПАН-КОМЕРЦ, ПОЖЕГА
44.	ПАНТОВИЋ, УЖИЦЕ
45.	ПЛАСТИКА, НОВА ВАРОШ
46.	ПОЛИЕСТЕР, ПРИБОЈ*
47.	ПРВИ ПАРТИЗАН, УЖИЦЕ
48.	ПУТЕВИ ИНВЕСТ, УЖИЦЕ
49.	ПУТЕВИ, УЖИЦЕ*
50.	ПУТ СЛОБОДЕ, ПОЖЕГА
51.	РАЗВИТАК, ПОЖЕГА
52.	РИБОСПОРТ, УЖИЦЕ
53.	РИВАМИЛ, АРИЉЕ
54.	SANATEX, СЈЕНИЦА
55.	СЕПЕКС, УЖИЦЕ
56.	РМФ, БАЈИНА БАШТА
57.	РОЛОМАТИК, БАЈИНА БАШТА
58.	СИНТЕР, УЖИЦЕ
59.	SIROGOЈНО COMPANУ, СИРОГОЈНО
60.	СТАНИЋ, АРИЉЕ
61.	ТЕНИБАК, КОСЈЕРИЋ
62.	ТЕХТИЛ, УЖИЦЕ
63.	ТИТАН ЦЕМЕНТАРА, КОСЈЕРИЋ
64.	ТРГО-АГЕНТ, УЖИЦЕ
65.	ТУРКОВИЋ, СЈЕНИЦА
66.	УНИКОМ, КОСЈЕРИЋ
67.	ФАП - ЛИВНИЦА СА НАДГРАДЊОМ, ПРИЈЕПОЉЕ
68.	ФАП - У РЕСТРУКТУРИРАЊУ, ПРИБОЈ
69.	ФАСИЛ, АРИЉЕ
70.	ФРИГО-ПАУН ПОЖЕГА
71.	FRUCOM, АРИЉЕ
72.	ХОСАНА, ПОЖЕГА
73.	НСН PLUS, УЖИЦЕ
74.	WOKSAL, УЖИЦЕ
75.	YUBE, ПОЖЕГА
76.	YUGENT, УЖИЦЕ

* Предузећа интервјуисана у фази предистраживања.

**ИСТРАЖИВАЊЕ СТАВОВА ПРИВРЕДНИКА ЗА ПОТРЕБЕ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА
ТОКОВИМА СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА**

АНКЕТНИ УПИТНИК

Поштовани,

Молимо да одговорима на питања из анкете, допринесете сагледавању утицаја стратегијског приступа управљању токовима страних директних инвестиција на повећање конкурентности, те ефективно интегрисање привреде и предузећа Златиборске области у токове међународног бизниса. Надамо се да ћете отворено и искрено изнети што потпуније одговоре, на сва питања. Од квалитета ваших одговора, зависи тачност и поузданост анализа и закључака. Молимо Вас да приликом формулисања одговора, изнесете ставове као представник Вашег предузећа. Тражене податке везане за пословање предузећа, попуните на основу финансијских извештаја за 2009. годину (уколико у питању није другачије прецизирано).

Напомињемо да ће се одговори на питања користити искључиво у аналитичке сврхе.

Захваљујемо на сарадњи!

ДЕО I: ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЊУ

Пословно име:			
Седиште и адреса:			
Податке дао - име и презиме: - звање, функција: - телефон; e-mail:			
Година оснивања предузећа:			
Претежна делатност (шифра и опис):			
Величина (*):	велико	средње	мало
Број запослених:			
Укупан приход:			
Добитак пре опорезивања - губитак:			
Правна форма (д.о.о; а.д.; о.д.; к.д.; задруга; предузетник...)			
Подаци о оснивачима - члановима (за а.д. - 5 највећих акционара):			

ДЕО II: КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕЂУНАРОДНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЊА

1. Који су облици међународног пословања заступљени у вашем предузећу (директан извоз/увоз; индиректан извоз/увоз; лиценца; монтажна производња; дугорочна производна кооперација; франшизинг; заједничко улагање; стратегијска алијанса, самосталне директне инвестиције и сл.)?	
Извозно пословање:	
Увозно пословање:	
2. Да ли се при избору одговарајућег облика пословања на страном тржишту, врши анализа и систематско поређење алтернативних облика пословања, да би се дошло до коначног опредељења? (означите (*) тачан одговор)	
Да	Не
3. Који су кључни разлози опредељења за конкретне облике међународног пословања?	
Извозно пословање:	
Увозно пословање:	
4. Процентуално учешће извоза и увоза у укупном приходу вашег предузећа, је?	
Учешће извоза (у %):	
Учешће увоза (у %):	

5. Кључни производи (услуге) које извозите и увозите, су:							
Извозни производи:							
Увозни производи:							
6. Који су кључни мотиви извоза/увоза?							
Мотиви извоза:							
Мотиви увоза:							
7. Ваши најважнији добављачи и купци, су (навести минимално пет - назив, седиште и држава):							
Добављачи:							
Купци:							
8. На који начин вршите избор страних тржишта на којима ћете пословати?							
9. Која су нова страна тржишта потенцијално најатрактивнија за ваше предузеће?							
10. Каква је профитабилност пословања на страним у односу на домаће тржиште? (*)							
Нижа			Иста			Виша	
11. Које су кључне снаге и слабости вашег предузећа у међународном пословању:							
Јаке стране предузећа:							
Слабости предузећа:							
12. Које су кључне шансе и опасности у међународном пословању:							
Шансе из окружења:							
Опасности из окружења:							
13. Окарактерисите однос менаџмента вашег предузећа, према ризику у међународном пословању: (*)							
Неуважавање			Избегавање и смањивање			Планирање и прихватање	
14) Ниво искуства менаџмента вашег предузећа у међународном пословању, је: (*)							
веома низак		средњи ниво			веома висок		
1	2	3	4	5	6	7	
15. У којој мери пословни успех на међународном тржишту, зависи од фактора који су под контролом предузећа? (*)							
веома мало		средњи ниво			веома много		
1	2	3	4	5	6	7	
16. Да ли ваше предузеће има формулисану стратегију међународног пословања и маркетинга?							
Да - које су њене основне карактеристике?						Не	
17. Означите (*) на скали од 1 до 7 ваше ставове везане за примену маркетинг концепције у вашем предузећу:							
1) Степен примене маркетинг концепције у пословању предузећа, је:							
веома низак		средњи ниво			веома висок		
1	2	3	4	5	6	7	
2) Степен бриге за потрошаче и остале клијенте, је:							
веома низак		средњи ниво			веома висок		
1	2	3	4	5	6	7	
3) Континуелно истраживање промена у средини је присутно у пословању вашег предузећа:							
никад		понекад			увек		
1	2	3	4	5	6	7	
4) Производе/услуге извозите под својом марком:							
никад		понекад			увек		
1	2	3	4	5	6	7	
5) Интензитет конкуренције којој је изложено ваше предузеће, на циљним страним, у односу на домаће тржиште, је:							
веома низак		средњи ниво			веома висок		
1	2	3	4	5	6	7	
6) У пословној акцији на тржишту, акценат је на синергији међу различитим деловима предузећа:							
веома мало		средњи ниво			веома много		
1	2	3	4	5	6	7	
7) Колико се користе маркетинг мерила перформанси (нпр. сатисфакција и лојалност потрошача, учешће потрошача) као индикатори "стратегијског здравља" предузећа?							
веома мало		средњи ниво			веома много		
1	2	3	4	5	6	7	
8) Оцените прилагођеност појединих инструмената маркетинга, наступу на циљним страним тржиштима:							

➤ Производ/услуга	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
➤ Цена	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
➤ Дистрибуција	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
➤ Промоција - интегрисане маркетинг комуникације	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7

ДЕО III: СТАВОВИ У КОНТЕКСТУ УПРАВЉАЊА ТОКОВИМА СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА (СДИ)

18. Наведите вредност, структуру и изворе финансирања реализованих инвестиционих улагања вашег предузећа у претходне три године (улагања у истраживање и развој основне делатности, информационе технологије, људске ресурсе, заштиту животне средине и сл.):

19. Да ли је ваше предузеће заинтересовано за инвестиционо ангажовање у међународном пословању? (*)

да - за пријем инвестиција	да - за пласман инвестиција	не - наведите разлоге (након тога, прећи на 20. питање)
----------------------------	-----------------------------	---

За које од наведених облика страних директних инвестиција (СДИ), сте посебно заинтересовани (означите (*)) тачне одговоре):

1) аквизиција (куповина)	2) мерџер (спајање)	3) гринфилд инвестиција
4) заједничко улагање	5) стратегијска алијанса са улагањем капитала	

Наведите основне разлоге оваквог става (мотиве, очекиване ефекте и сл.):

20. Означите (*) на скали од 1 до 7 ваше ставове у вези следећих тврдњи:

1) СДИ су неопходне за одржање макроекономске стабилности економије Области, интензивнији привредни развој и повећање конкурентности предузећа.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
2) Неопходан је већи степен контроле улазних токова СДИ у привреду Области.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
3) Заједничка улагања и стратегијске алијансе са улагањем капитала су прихватљиве стратегије интернационализације, са аспекта обезбеђења већег степена контроле уласка и пласмана СДИ.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
4) За интензивнији прилив СДИ заснованих на обострано корисним односима између даваоца и примаоца инвестиција, неопходан је већи степен координације организација на нивоу Области и предузећа.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
5) У нашој земљи се више улаже у квалитет пословног окружења, него у унапређење сектора предузећа (тј. сектор привреде и предузећа се доминантно ослања на сопствене снаге).	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
6) Досадашње СДИ су имале позитиван утицај на развој привреде Области.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7
7) Стратегијски приступ управљању токовима СДИ (за разлику од краткорочно оријентисаног), кључан је за координирано деловање организација на нивоу Области и предузећа.	апсолутно се не слажем	неутралан став	апсолутно се слажем				
	1	2	3	4	5	6	7

21. Наведите минимално три кључне користи, које се могу очекивати од уласа СДИ на подручје Области у наредном периоду:

1)
2)
3)

22. Наведите минимално три кључне опасности, које се могу очекивати од улаза СДИ на подручје Области у наредном периоду:

1)
2)
3)

23. Наведите минимално три кључне предности Области као дестинације за СДИ?

1)
2)
3)

24. Наведите минимално три кључна недостатка Области као дестинације за СДИ?

1)
2)
3)

25. Наведите минимално три кључне активности, битне за интензивирање излазних токова СДИ са подручја Области (тј. директних инвестиција предузећа са подручја округа, у иностранству)?

1)
2)
3)

ДЕО IV: УТИЦАЈ КАРАКТЕРИСТИКА ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА ПРИЛИВ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА

26. Означите (*) на скали од 1 до 7 ваше ставове везане за утицај појединих елемената пословног окружења, на конкурентност привреде Златиборске области у контексту привлачења СДИ:

УТИЦАЈ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА НА НИВОУ ОБЛАСТИ							
1) Физичка инфраструктура (путна, железничка, телекомуникациона и сл.)	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
2) Локална административна инфраструктура (бирократија, административна оптерећења, независност судова и сл.)	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
3) Распољивост капитала (лакоћа добијања кредита, приступ домаћем тржишту акција, развијеност финансијских тржишта)	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
4) Људски ресурси (доступност инжењера и научника, квалитет државних школа и сл.)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7
5) Развијеност науке и технологије (квалитет установа за научна истраживања, патенти, сарадња факултета и индустрије и сл.)	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
6) Локални услови тражње (степен развијености тражње, софистицираност локалних купаца, строгост еколошких прописа)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7
7) Повезане и помоћне гране (развијеност кластера, бројност и квалитет локалних добављача производа и услуга и сл.)	веома лоше		средњи ниво			веома добре	
	1	2	3	4	5	6	7
8) Утицај степена развијености стратегија и оперативне праксе предузећа (ефикасност пословног управљања, конкурентност...)	веома лош		средњи ниво			веома добар	
	1	2	3	4	5	6	7
9) Лакоћа пословања (лакоћа приступа тржишту и отварања нових предузећа)	веома лоша		средњи ниво			веома добра	
	1	2	3	4	5	6	7
УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНОГ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА							
1) Економски утицаји (макроекономска стабилност, економски систем, концепт економског развоја, величина тржишта и сл.)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7
2) Политички утицаји (политички систем, политичка сувереност, политичка стабилност, интервенција, перспективе, ризик и сл.)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7
3) Утицаји правног система (закони и регулатива и поступак њиховог спровођења, хармонизованост правног система и сл.)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7
4) Културни утицаји (познатост културног миљеа, пословна етика, морал, религија, језик, вредности, ставови, етничке групе...)	веома лоши		средњи ниво			веома добри	
	1	2	3	4	5	6	7

Коментар:

ЛИТЕРАТУРА

1. Aidt, T., *Economic Analysis of Corruption: A Survey*, The Economic Journal, 113, p632-653, November 2003.
2. Aitken, B., Hanson, G.H. and Harison, A.E., *Spillovers, foreign investment, and export behaviour*, Journal of International Economics, No. 43, p103-132, 1997.
3. Akhter, S., *Strategic Marketing*, Atomic Dog Publishing, Mason, Ohio, 2005.
4. Albaum, G. and Duerr, E., *International marketing and export management*, 6th edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2008.
5. Alsem, K., *Strategic Marketing: An Applied Perspective*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007.
6. Anderson, C. and Vincele, J., *Strategic Marketing Management; Meeting the Global Marketing Challenge*, Houolton Mifflin College, Boston, 2000.
7. Anderson, J. and Marcouiller, D., *Insecurity and the Pattern of International Trade*, Review of Economics and Statistics, 84, p342-352, 2002.
8. Anderson, O., *Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*, Management International Review, Vol. 37. No. 2, p27-42, 1997.
9. Anholt, S., *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan Ltd, New York, 2007.
10. Aspelund, A., Madsen, K. and Moen, Q., *A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures*, European Journal of Marketing, Vol. 41, Issue 11/12, p1423-1448, 2007.
11. Aulakh, P. and Kotabe, M., *An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990*, Journal of International Marketing, Vol. 1 Issue 2, p5-28, 1993.
12. Axinn, C. and Matthussens, P., *Limits of Internationalisation Theories in an Unlimited World*, International Marketing Review, Vol 19, No 6, p436-449, 2002.
13. Bahadir, S., Bharadwaj, S. and Srivastava, R., *Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?* Journal of Marketing, Vol. 72 Issue 6, p49-64, Nov2008.
14. Barney, J. and Hesterly, W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2006.
15. Beamish, P. and Lupton, N., *Managing Joint Ventures*, Academy of Management Perspectives, p75-94, May 2009.
16. Беговић, Б., Мијатовић, Б., Пауновић, М. и Поповић, Д., *Гринфилд стране директне инвестиције у Србији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2008.
17. Bennett, R., *International Business*, Pitman Publishing, London, 1996.
18. Бјелић, П., *Међународна трговина*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2008.
19. Bleeke, J. and Ernst, D., *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?* Harvard Business Review 73, p97-105, January-February 1995.
20. Brouthers, K., *Institutional, Cultural, and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance*, Journal of International Business Studies, 33(2), p203-231, 2002.
21. Burca, S., Fletcher, R. and Brown, L., *International Marketing an SME Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, 2004.
22. Burnett, J., *Introducing Marketing*, John Wiley & Sons, New York, 2002.
23. Camp, J., *Venture Capital Due Diligence: A Guide to Making Smart Investment Choices and Increasing Your Portfolio Returns*, John Wiley & Sons, New York, 2002.
24. Cundiff, E. and Tharp Hilger, M., *Marketing in the International Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1988.

25. Cateora, P. and Graham J., *International Marketing*, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2002.
26. Cateora, P. and Graham, J., *International Marketing*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2005.
27. Cavalle, C., *The Cultural Roots of Strategy*, Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Barcelona, p7-14, Septiembre de 1997.
28. Cavusgil, T. and Shaoming Z., *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*, Journal of Marketing, Vol. 58, p1-21, January 1994.
29. Chen, J., *Foreign Direct Investment*, MacMillan Press Ltd, London, 2000.
30. Chen, S.F. and Hennart, J.F., *Japanese Investors Choice of Joint Ventures Versus Wholly-Owned Subsidiaries in the U.S.: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities*, Journal of International Business Studies, 33(1), p1-18, 2002.
31. Clifford, M., *Managing International Joint Venture, the Route to Globalizing Your Business*, Kogan Page Limited, London, 2001.
32. Cumberland, F., *Theory Development within International Market Entry Mode - An Assessment*, Marketing Review, Vol. 6 Issue 4, p349-373, Winter 2006.
33. Cundiff, E. and Hilger, M., *Marketing in the International Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984.
34. Czinkota, M., Ronakainen, I. and Ortiz-Buonafina, M., *The Export Marketing Imperativ*, Thomas Bussines and Professional Publishing, Mason, 2004.
35. Czinkota, M. and Ronkainen, I., *An International Marketing Manifesto*, Journal of International Marketing, Vol. 11, No. 1, p13-27, 2003.
36. Czinkota, M. and Ronakainen, I., *International Marketing*, South Western Publishing, Cincinnati, 2002.
37. Danar, N. and Frost, T., *Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, Harvard Business Review, March-April, p119-129 1999.
38. Daniels, J. and Radebaugh, L., *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley Longman, Reading, Massachusetts, 1998.
39. Deresky, H., *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
40. De Rond, M. and Faulkner, D., *Cooperative Strategies: Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
41. Doole, I. and Robin, L., *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, South-Western Cengage Learning, London, 2008.
42. Douglas, D. and Jorma, L., *Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research*, Journal of International Marketing, Vol. 17 Issue 2, p74-98, 2009.
43. Dunning, J., *Global Capitalism at Bay?* Routledge, London and New York, 2001.
44. Dunning, J., *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 3, p461-491, 1995.
45. Dunning, J., *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment*, Transnational Corporations, Vol. 3, No. 1, p35-36, February 1994.
46. Ђорђевић, М., *Интер-фирмини кооперативни споразуми*, часопис "Директор", број 10, 12 страна, ПС "Грмеч", Београд, 1999.
47. Ђорђевић, М., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Крагујевац, 2005.
48. Ђорђевић, М., *Међународно пословање предузећа у глобалном окружењу*, Економски факултет, Крагујевац, 2009.
49. Ђорђевић, М., *Систем подршке за маркетинг одлучивање*, часопис "Економске теме", број 2, стр. 113-125, Економски факултет, Ниш, 2009.

50. Ђорђевић, М., *Стратегија компаније и национална предност - претпоставке међународног успеха*, часопис "Директор", број 11, 11 страна, ПС "Грмеч", Београд, 2000.
51. Ђорђевић, М., *Улоге маркетинга и производње у савладавању економске кризе*, часопис "Маркетинг", стр. 83-88, ИнтермаНет, Београд, јун 2009.
52. Ђорђевић, М., *Заједничка улагања и стратегијске алијансе као начини уласка страног капитала*, Научни скуп "Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији", зборник радова - електронско издање, Економски факултет, Крагујевац, новембар 2009.
53. Egramilli, M., Agarwal, S. and Dev, C., *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational capability Perspective*, Journal of International Business Studies, 33(2), p223-242, 2002.
54. Faulkner, D., *International Strategic Alliances & Cooperating To Compete*, McGraw Hill, New York, 1995.
55. Гавриловић-Јовановић, П., *Међународно пословно финансирање*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2008.
56. Garmise, S., *People and the Competitive Advantage of Place*, M.E. Sharpe, New York, 2006.
57. Giddens, A., *Posledice modernosti*. Filip Višnjić, Beograd, 1998.
58. Glaister, K., *International Success: Company Strategy and National Advantage*, European Management Journal. Vol. 9, No. 3, p334-338, September 1991.
59. Gobe, M., *Emocionalno brendiranje - Nova paradigma povezivanja brendova sa ljudima*, Mass Media International, Beograd, 2006.
60. Goodnow, J. and Hansz, J., *Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies*, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan Ltd., Vol. 3 Issue 1, p33-50, Spring 1972.
61. Gray, B., Ottesen, G., Bell, J., Chapman, C. and Whiten, J., *What are the essential capabilities of marketers?* Marketing Intelligence&Planning, Vol 25, No. 3, p271-295, 2007.
62. Grewal, R., Chandrashekar, M. and Dwyer, R., *Navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance*, Marketing Science, Vol. 27, No. 5, p886-902, September-October 2008.
63. Griffin, R. and Pustay, M., *International Business*, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2010.
64. Guillen, M., *Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995*, Journal of International Business Studies, 34(2), p185-198, 2003.
65. Habib, M. and Zurawicki, L., *Corruption and Foreign Direct Investment*, Journal of International Business Studies, 33, p291-307, 2002.
66. Hall, E., *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday, New York, 1976.
67. Hertz, D. B., *Risk Analysis in Capital Investment*, u Dyson, R. G., ed. Strategic Planing: Analytical Techniques, John Wiley & Sons, Chichester, 1990.
68. Hill, C., *International Business: Competing in the Global Marketplace*, MrGraw- Hill/Irwin, New York, 2007.
69. Hofstede, G., *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000.
70. Hofstede, G., *The Business of International Business is Culture*, International Business Review, Vol. 3, No 1, p1-14, 1994.
71. Hollensen, S., *Essentials of Global Marketing*, Prentice-Hall, Harlow, London, 2008.

72. Hollensen, S., *Marketing Management a Relationship Approach*, Prentice-Hall, Harlow, London, 2003.
73. Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J. and Fahy, J., *The Performance Impact of Marketing Resources*, Journal of Business Research, No 58, p18-27, 2005.
74. Hopkins, A.G., *The History of Globalization – and the Globalization of History*, Hopkins, A.G., (ed.) *Globalization in World History*, Pimlico, Sydney, 2002.
75. Hultman, M., Robson, M. and Katsikeas, C., *Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation*, Journal of International Marketing, Vol. 17 Issue 4, p1-23, 2009.
76. Humphreys, A., *Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process*, Journal of Marketing, Vol. 74 Issue 2, p1–19, March 2010.
77. Hunya, G., *Foreign Direct Investment in South East Europe: Implementing Best Policy Practices*, WIIW, Viena, 2000.
78. Ikechi, E. and Sivakumar, K., *The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms*, Journal of International Marketing, 12(4), p46-70, 2004.
79. Inkpen, A. and Curall, S., *The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures*, Organization Science, Vol. 15, No. 5, p586-599, 2004.
80. Jain, S., *International Marketing Management*, PWS - Kent Publishing Company, Boston, 1987.
81. Jean-Pierre, J. and Essey, H., *Global Marketing Strategy*, Houghton Mifflin Colege, Boston, 2001.
82. Jefferson Institute, *Конкурентност привреде Србије*, Београд, 2003.
83. Jefferson Institute, *Конкурентност привреде Србије: Дијагноза раста*, Београд, 2006.
84. Јерма, С. and Rhoen, А., *International Trade: A Business Perspective*, The Dutch Open University, Longman, London and New York, 1996.
85. Johansson, J., *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Irwin, London 1997.
86. Јовић, М., *Међународни маркетинг*, ИнтермаНет, Београд, 2006.
87. Kalin, A. and Sadka, E., *Foreign Direct Investment, Analysis of Aggregate Flows*, Princeton University Press, New Jersey, 2007.
88. Kaminski, B., *How accession to the European Union has affected external trade and foreign direct investment in Central European economies*, World Bank, Washington, 2000.
89. Keegan, W. and Green, M., *Global Marketing Management*, 7th edition, Prentice Hall, New York, 2001.
90. Kotabe, M. and Helsen, K., *Global Marketing Management*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New York, 2001.
91. Kotler, P., Haider, D. and Irving, R., *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York, 1993.
92. Kotler, P., Kartajaya, H. and Young, D., *Attracting investors - A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business*, John Willey & Sons, New Jersey, 2004.
93. Kotler, P. and Keller, K., *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
94. Kotler, P., Wong, V., Saunders, H. and Armstrong, G., *Principles of marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
95. Krasnikov, A., Jayachandran, S., *The Relative Impact of Marketing Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance*, Journal of Marketing, p1-11, July 2008.

96. Ковачевић, М., *Ограничавајући фактори за стране инвестиције у Србију*, Саветовање "Економско- финансијски односи са иностранством: институције, политика, перспективе", стр. 233-242, Економски анали, Научно друштво економиста и Економски факултет, Београд, Нови Сад, април 2005.
97. Ковачевић, Р., *Економски односи Србије са иностранством*, Економски факултет, Београд, 2008.
98. Ковачевић, Р., *Облици и механизми страних улагања*, Страна улагања - пословно-аналитички приступ, универзитет "Браћа Карић", Београд, 2000.
99. Ковачевић, Р., *Значај страних директних инвестиција за привредни развој Србије*, Научни скуп "Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији", стр. 50-62, Зборник радова, Економски факултет, Крагујевац, мај 2008.
100. Lane, H., Distefano., J, *International Management Behavior*, PWS-Kent Publishing, Boston, 1992.
101. Lei, D., *Offensive and Defensive Uses of Alliances*, Long Range Planning, No. 4, p78-90, 1993.
102. Lascu, D. N., *International Marketing*, 3e, Atomic Dog Publishing, Mason, 2008.
103. Leersnyder, J.M., *Marketing International*, Dalloz, Paris, 2002.
104. Lehman, D. and Winer, S., *Analysis for Marketing Planning*, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston, 2002.
105. Locar Alessio, Lubica Bajzikova, *Some Consideration of FDI Contribution to Transition Development: A Two Country Comparasion Case*, Foreign Capital as a Factor of Transition Economies Development, стр. 3-23, Зборник радова, Економски факултет, Крагујевац, мај 2008.
106. Loewendahl, H., *A framework for FDI promotion*, Transnational Corporations, Vol. 10, No. 1, p1-42, April 2001.
107. Mason, H. and Rohner, T, *Venture Imperativ*, Harvarad Business School Publishing, Boston, 2002.
108. Marcus, A., *Business & Society: Ethics, Government, and the World Economy*, Homewood, Richard D. Irwin, 1993.
109. Markusen, J., Venables, A., *Foreign Direct Investment as a Catalyst for Industrial Development*, European Economic Review, 43, p335-356, 1999.
110. Meyer, K., Estrin, S., *Brownfield Entry in Emerging Markets*, Journal of International Business Studies, 32, p575-584, Third Quarter 2001.
111. Милисављевић, М., *Стратегијски маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2006.
112. Miller, R. and Weigel, D., *The Motivation for Foreign Direct Investment*, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan Ltd., Vol. 3, Issue 2, p67-79, Fall 1972.
113. Министарство за науку и технолошки развој и Кабинет потпредседника Владе за европске интеграције, *Одрживи развој Србије - наша заједничка будућност*, Национална стратегија одрживог развоја, Београд, 2009.
114. Mitra, D. and Golder, P., *Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing*, Journal of Marketing Research, 39(3), p350-365, August 2002.
115. Morrison, J., *The International Business Environment*, Palgrave, New York, 2002.
116. Mossa, I., *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*, Palgrave, New York, 2002.
117. Murray, J., Kotabe, M. and Stanford, A., *Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-Stage Strategic Fit Model*, Journal of International Marketing, Vol 17, Issue 4, p90-105, 2009.

118. Mühlbacher, H., Leih, H. and Dahringer, L., *International Marketing: A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006.
119. Naachhod, A., *Marketing Strategies*, FT/Prentice Hall, London, 2004.
120. НБС, *Анализа дуга Републике Србије*, Београд, август 2010.
121. НБС, *Извештај о инфлацији*, Београд, мај 2010. године.
122. НБС, *Извештај о инфлацији*, Београд, фебруар 2011. године.
123. Neuhaus, M., *The Impact of FDI on Economic Growth: An Analysis for the Transition Countries of Central and Eastern Europe*, Physica-Verlag, Heidelberg, 2006.
124. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, March 2002.
125. Пелевић, Б. и Вучковић, В., *Међународна економија*, Економски факултет, Београд, 2007.
126. Peter, P. and Donnelly, J., *A Preface to Marketing Management*, McGraw-Hill, Boston, 1997.
127. Piercy, N., *Marketing implementations of Marketing Paradigm weakness for Strategy Execution process*, Journal of the Academy of Marketing Science, No 3, p222-236, 1998.
128. Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The free Press. New York, 1980.
129. Porter, M., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
130. Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, 1990.
131. Превишић, Ј. и Озретић-Дошен, Ђ., *Међународни маркетинг*, Масмедиа, Загреб, 1999.
132. Превишић, Ј., *Како улагати у иноземству*, ИП Загреб, Самобор, 1986.
133. Pike, R. and Neale, V., *Corporate Finance & Investment (Decision and Strategies)*, Prentice-Hall, London, 1996.
134. Rajagopal, *International Marketing*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2007.
135. Rajagopal, *Marketing Management, Text and Cases*, Vikas Publishing House, New Delhi, 2008.
136. Ракита, Б., *Међународни бизнис и менаџмент*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2006.
137. Ракита, Б., *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009.
138. Ракита, Б. и Шипрагић, М., *Маркетинг локације у функцији привлачења ресурса*, часопис "Маркетинг", број 4, стр. 213-229, СеМа и Економски факултет, Београд, 2010.
139. Ram, R. and Honglin Zhang, K., *Foreign Direct Investment and Economic Growth: Evidence from Cross-Country Data for the 1990s*, Economic Development & Cultural Change, October 1, The University of Chicago, p205-218, 2002.
140. Регионална развојна агенција "Златибор", *Предлог стратегије социо-економског развоја Златиборске области 2011-2015*, Ужице, 2010.
141. Републички завод за развој, *Извештај о развоју Србије 2009*, Београд, април 2010.
142. Reynolds, F., *Managing Export: Navigation the Complex Roles, Controls, Barriers and Lows*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
143. Robbins, S., *Management, Concepts and Applications*, Prentice-Hall Editions, Second Editions, 1988.
144. Root, F., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York, 1994.

145. Rugman, A. and D`Cruz, J., *The Theory of the Flagship Firm*, European Management Journal. Vol. 15, No. 4, p403-412, 1997.
146. Rugman, A., Hodgetts, R., *International Business: A Strategic Management Approach*, MsGraw-Hill, Inc., New York, 1995.
147. Савет страних инвеститора, *Бела књига 2009 - предлози за побољшање пословног окружења у Србији*, Београд, 2009.
148. Салваторе, Д., *Међународна економија (превод са енгл.)*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009.
149. Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац и Призма, Крагујевац, 1998.
150. Сенић, Р. и Сенић В., *Менаџмент и маркетинг услуга*, сопствено издање, Крагујевац, 2008.
151. Службени гласник Републике Србије бр. 61/2005, Београд, 15.09.2005.
152. Солдић-Алексић, Ј. и Чрпчеос-Красавац, Б., *Квантитативне технике у истраживању тржишта; Примена SPSS рачунарског пакета*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2009.
153. Stefanović S., *Market entry strategies within foreign investment decision process in transition economies*, Economic Themes, University of Niš, No 4, p85-101, December 2008.
154. Solomon, H. and Stewart, W., *Marketing*, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
155. Sudman, S., *Applied Sampling*, Academic Press, New York, 1976.
156. Swaminathan, V. and Moorman, C., *Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation*, Journal of Marketing, Vol. 73 Issue 5, p52-69, Sep2009.
157. Шапић, С., *Стране директне инвестиције - компаративне предности Србије*, Foreign Capital as a Factor of Transition Economies Development, стр. 433-446, Зборник радова, Економски факултет, Крагујевац, мај 2008.
158. Taylor, M. and Graham, J., *International & Global marketing; Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York, 1997.
159. Tellis, G., Prabhu, J. and Rajesh, K., *Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture*, Journal of Marketing, Vol. 73, Issue 1, p3-23, Jan2009.
160. Terpstra, V. and Sarathy R., *International Marketing*, The Dryden Press Harcourt College Publishers, Orlando, 2000.
161. The Economist, *Foreign Friends*, January 8, p71-72, 2000.
162. Thomas, J. and Gupta, R., *Marketing Theory and Practice: Evolving through Turbulent Times*, Global Business Review, Vol. 6, No. 1, p95-112, 2005.
163. Thompson, A. and Strickland, A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin MCGraw-Hill, Boston, 1998.
164. Thorelli, H., *International Marketing Strategy*, Pergamon Press, Oxford, 1990.
165. Tong, T., Reuer, J. and Peng, M., *International Joint Ventures and the Value of Growth Options*, Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 5, p1014-1029, 2008.
166. Usley, C., Altintig, Z. and Winsor R., *An Empirical Examination of the "Rule of Three": Strategy Implications for Top Management, Marketers, and Investors*, Journal of Marketing, Vol. 74, Issue 2, p20-39, March 2010.
167. Vernon, R., *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*, Quarterly Journal of Economics, p190-207, May 1966.
168. Влада Републике Србије, *Извештај о напретку у спровођењу националне стратегије одрживог развоја за 2009. годину*, Београд, 2010.
169. Wall Street Journal, *U.S. Plans to Indict McDonnell Douglas for Alleged Violation of Export Laws*, pA4, October 11, 1999.

170. Wall Street Journal, *Boeing, U.S. End Charges over Sale of Sensitive Chips*, pA16, April 10, 2006.
171. Wang, L., Zajac, E., *Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations*, Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 13, p1291-1317, December 2007.
172. Webster, F., Malter, A. and Ganesan, S., *The Decline and Dispersion of Marketing Competence*, MIT Sloan Management Review, p35-43, Summer, 2005.
173. Wesson, R., *Modern Government - Democracy and Authoritarianism*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1985.
174. Wild, J., Wild, K. and Han, J., *International Business*, Pearson Education, New Jersey, 2003.
175. Yung-Ming, C., *Determinants of FDI Mode Choice: Acquisition, Brownfield, and Greenfield Entry in Foreign Markets*, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 23, Issue 3, p202-222, September 2006.

Интернет извори

176. Accolley, D, *The Determinants and Impacts of Foreign Direct Investment*, MPRA Paper No. 3084, Munich University Library (http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3084/1/MPRA_paper_3084.pdf, 16.04.2011.).
177. Alfaro, L., *Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter*, Harvard Business School, 2003, цит. у: Васиљевић, Д., Говорушић, С., *Локални мултипликативни ефекти инвестиција у Србији*, Квартални монитор, бр. 19, октобар-децембар 2009, ФРЕН (http://www.fren.org.rs/attachments/067_014%20QM19%20Pod%20lupom%20.pdf, 04.06.2011.).
178. Bibow, J., *Insuring Against Private Capital Flows: Is It Worth the Premium? What Are the Alternatives?* International Journal of Political Economy, Vol. 37, Winter 2008-9 (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=101&sid=b3fb1a86-72e4-4dcc-bdba-5dfdf1e9592%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=37375096db=buh&AN=37375096>, 08.06.2009.).
179. Ђуричин, Д., *Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије*, Саветовање економиста, Милочер, 2006 (<http://www.ses.org.rs/pdf/djuricin.pdf>, 28.08.2011.).
180. EBRD, *Transition Report 2008: Growth in transition*, Norwich, 2008 (<http://transitionreport.co.uk/TRO/b/transition-report/volume2008/issue1>, 26.05.2009.).
181. European Communities, *European Competitiveness Report 2008* (http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/compet_rep_2008/cr-2008-final.pdf, 08.06.2009.).
182. Feinberg, S. and Gupta, A., *MNC Subsidiaries and Country Risk: Internalization as a Safeguard Against Weak External Institutions*, Academy of Management Journal, Vol. 52, April 2009 (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=51&hid=5&sid=b3fb1a86-72e4-4dcc-bdba-c5dfdf1e9592%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=37315470>, 08.06.2009.).
183. Фонд Центар за демократију и Институт за архитектуру и урбанизам Србије, *Нови теоријски и методолошки приступи у изради стратегије одрживог регионалног развоја: Пример Златиборског региона*, Београд, 2008 (<http://www.rpk-uzice.co.yu/sr/index.htm>, 23.05.2009.).

184. Фонд Центар за демократију (Београд) и Регионална привредна комора Ужице, *Стратегија одрживог развоја региона Ужица 2009 - 2012*, Ужице, 2009 (<http://www.rpk-uzice.co.yu/sr/index.htm>, 23.05.2009.).
185. Guillen, M. and Garcia, E., *The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies*, Academy of Management Perspectives, Vol. 23, May 2009 (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=37&hid=8&sid=b3fb1a86-72e4-4dcc-bdba-c5dfdf1e9592%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=buh&AN=39985538db=buh&AN=39985538db=buh&AN=39985538>, 08.06.2009.).
186. <http://www.inter-kop.com/?p=693>, 21.09.2011.
187. http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/80/ino_ekonomski_odnosi/mip/mip_2009.pdf, 17.08.2011.
188. http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html, 10.10.2011.
189. http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/ino_ekonomski_odnosi/platni_bilans/80_2_pb_stat.html?cmsframe=printerfriendly, 10.10.2011.
190. <http://www.pks.rs/Portals/0/avgBrosura%20SR.pdf>, 19.08.2011.
191. http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678, 18.08.2011.
192. International Monetary Fund, *IMF Country Report No. 09/158 - Republic of Serbia*, Washington, D.C., May 2009 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09158.pdf>, 23.05.2009.).
193. International Monetary Fund, *Regional economic outlook: Europe Dealing with Shocks*, Washington, D.C., October 2008 (<http://www.imf.org/External/Pubs/FT/REO/2008/EUR/ENG/ereo1008.pdf>, 23.05.2009.).
194. International Monetary Fund, *World Economic Outlook: Financial Stress, Downturns, and Recoveries*, Washington, D.C., October 2008 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/pdf/text>, 23.05.2009.).
195. OECD, *Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies*, 2003 (<http://www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf>, 03.09.2011.).
196. UNIDO, *Guidelines for Investment Promotion Agencies - Foreign Direct Investment Flows to Developing Countries*, 2007 (http://www.unido.org/fileadmin/import/10543_GuidelinesforInvestmentPromotionAgencies.2.pdf, 05.09.2011.).
197. UNCTAD, *Aftercare - A Core Function in Investment Promotion*, 2007 (http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf, 03.09.2011.).
198. UNCTAD, *Assessing the impact of the current financial and economic crisis on global FDI flows*, Geneva, April 2009 (<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=10502&intItemID=2068&lang=1>, 21.05.2009.).
199. UNCTAD, *Global economic crisis: implications for trade and development*, Geneva, May 2009 (<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=10502&intItemID=2068&lang=1>, 19.05.2009.).
200. UNCTAD, *Measuring Restrictions on FDI in Services in Developing Countries and Transition Economies*, New York and Geneva, 2006 (http://www.unctad.org/en/docs/iteiia20061_en.pdf, 24.09.2011.).
201. UNCTAD, *Tax Incentives and Foreign Direct Investment - A Global Survey*, 2004 (http://www.unctad.org/en/docs/iteipcmisc3_en.pdf, 03.09.2011.).
202. UNCTAD, *The World Of Investment Promotion At A Glance - A Survey of Investment Promotion Practices*, 2001 (<http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcd3.en.pdf>, 05.09.2011.).

203. USAID, *FDI - Putting it to Work in Developing Countries*, 2007
(http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf, 23.04.2011.).
204. USAID, Фонд за развој економске науке - Економски факултет, Економски институт, *Посткризни модел економског раста и развоја Србије 2011-2020*, Београд, 2010
(<http://www.fren.org.rs/index.php?lang=yu>, 18.02.2011.).
205. Valdani, E., Fabio, A., *Marketing Places - A Resource-based Approach and Empirical Evidence from the European Experience*
(http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/Links%20BQ/203_V1_Marketing%20places_SDA.pdf, 03.09.2011.).
206. Vlada Republike Srbije, *Strategija podsticanja i razvoja stranih ulaganja*
(http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678, 08.06.2009.).
207. Wang, M. and Sunny, W., *What Drives Economic Growth? The Case of Cross-Border M&A and Greenfield FDI Activities*, *Kyklos*, Vol. 62, April 2009
(<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=42&hid=106&sid=b3fb1a86-72e4-4dcc-bdba-c5dfdf1e9592%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=37589961db=buh&AN=37589961db=buh&AN=37589961>, 08.06.2009.).
208. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, Geneva, 2008
(<http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>, 08.06.2009.).
209. World Economic Forum, *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*, *The Global Competitiveness Report 2007-2008*
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2007-08.pdf, 22.08.2011.).