

IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

I PODACI O KOMISIJI

Odlukom Nastavno naučnog, veća Fakulteta Poslovne Ekonomije od 26.01.2015. zavedenog pod brojem 5 imenovana je Komisiju za ocenu doktorske disertacije **mr Dragana Radjenovića** za izradu doktorske disertacije **MARKETING STRATEGIJE U CILJU PRIPREME DOMAĆIH PRIVREDNIH SUBJEKATA ZA STRATEŠKO PARTNERSTVO** u sastavu:

1. Prof. dr Aleksandar Andrejević, redovni profesor Univerziteta Educons Sremska Kamenica, predsednik Komisije
2. Prof. dr Svetlana Mihić, vanredni profesor Univerziteta Educons Sremska Kamenica, mentor i
3. Prof. dr Jurica Pavičić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Zagreb, član Komisije.

II OSNOVNI PODACI O KANDIDATU I DISERTACIJI

1. Ime, ime jednog roditelja, prezime:
Dragan, Nikola, Rađenović
2. Datum rođenja, opština, država:
13.09.1960., Šabac, Republika Srbija
3. Datum odbrane, mesto i naziv magistarske teze
09.11.1995. godina, Ekonomski fakultet Subotica
„Optimalizacija poslovne politike banke kao akcionarskog društva“
4. Naučna oblast iz koje je stečeno akademsko zvanje magistra nauka:
Bankarstvo

Značajniji objavljeni radovi kandidata u stručnim i naučnim časopisima su:

- OSNOVNA OBELEŽJA I PROMENE POSLOVNE POLITIKE BANKE, Informativni list Vojvodjanske banke, br.2, novembar 1990.
- OSNOVNA OBELEŽJA PROCESA TRANSFORMACIJE JUGOSLOVENSКИH BANAKA U AKCIONARSKA DRUŠTVA, Bilten Vojvodjanske banke, br. 134, maj 1992.
- POSLOVNA POLITIKA SA POSEBNIM OSVRTOM NA POSLOVANJE SA STANOVNIŠTVOM, Bankarski stručni časopis, br. 139. Jun 1992.
- FORMIRANJE BANKARSKOG KAPITALA I MERE MONETARNE POLITIKE CENTRALNE BANKE, Svet finansija, br. 146, septembar 1993.
- ULOGA FINANSIJSКИH INOVACIJA U DEFINISANJU POSLOVNE STRATEGIJE BANKE, Svet finansija, mart 1994.
- POSLOVNA STRATEGIJA BANKE, „Direktor“ časopis za menadžment i preduzetništvo, br.9/1994.

- PUBLIC RELATIONS BANKE U KRIZNIM SITUACIJAMA, Svet finansija, maj-jun 1995.
- STUDIJA „MERE ZA REHABILITACIJU I UNAPREDJENJE ŠTEDNJE GRADJANA“, izdanje Udruženja banaka Jugoslavije, 1998. (član tima, jedan od autora)
- ISTORIJA BANKARSTVA U VOJVODINI, monografija, izdanje Matice Srpske, 1998. Autor poglavlja „Poslovi sa gradjanima, marketing i ekonomski odnosi sa inostranstvom u bankarstvu Vojvodine od druge polovine XXVIII veka do danas“
- BAZELSKI SPORAZUM O KAPITALU, Računovodstvo, br. 7-8/2004.
- ZNAČAJ EFEKTIVNE KAMATNE STOPE NA KREDITE I DEPOZITE I NJENE KONTROVERZE, Računovodstvo, br. 3-4/2005.
- TRETMAN OPERATIVNIH RIZIKA PREMA BAZELSKOM SPORAZUMU O KAPITALU, Računovodstvo, br. 1-2/2006.
- EFIKASNOST UPRAVLJANJA KONTINUITETOM POSLOVANJA U BANKAMA, Računovodstvo, br.9-10/2007.
- SVETSKA ISKUSTVA U OBLASTI UPRAVLJANJA RIZIKOM OD PREVARE, Menadžment, IPC, novembar-decembar 2007.
- PLANOWI REORGANIZACIJE I UPPR, Stečajni instruktor, br 1, Beograd 2014

Stručni rad - projekti:

U okviru angažovanja u poslovnim bankama rukovodio je timovima:

- za izradu poslovne politike banke, (pri formiranju Vojvodjanske banke d.d. 1989.)
- za uvođenje kartičarstva u poslovanje u procesu sticanja statusa principala u VISA i EUROPAY platnim sistemima (od 1992. Do 1996. godine)
- U periodu od 1997. godine do 2002. godine bio je predsednik Odbora za razvoj poslova sa gradjanima Udruženja banaka Jugoslavije i učestvovao je u radnim timovima i projektima UBJ:
- Uvođenje i razvoj prve nacionalne platne kartice,
- Formiranje nacionalnog centra za rad sa karticama i elektronski switching,
- Studija o merama za rehabilitaciju i napredjenje štednje,
- Standardi u poslovanju banaka.
- Izrada predloga Zakona za regulisanje obaveza po osnovu stare devizne štednje.
- Učestvovao je u projektu izrade monografije “Istorija bankarstva u Vojvodini” koju je izdala Matica Srpska u Novom Sadu 1989. godine, kao jedan od autora sa temom: “Poslovi sa gradjanima, marketing i ekonomski odnosi sa inostranstvom u bankarstvu Vojvodine od druge polovine XXVIII veka do danas”.
- Izrada i početak realizacije „Programa rada centra za razvoj malih i srednjih preduzeća“ :
- Poslovi u vezi „GARANCIJSKOG FONDA“ uključujući kontakte sa predstavnicima UNOPS-a, pregovore sa bankama, Promocija usluga „Alma Mons“ i učešće u izradi sajta.
- Učešće u organizaciji i realizaciji kongresa „WATERMODE“ koji je održan u novembru 2010. Godine
- Izrada i dostava „Maping and data collecting of Vojvodinian agriculture primary sector“ u okviru „PRICES“ projekta za potrebe italijanskih regiona.

- Izrada informacije u vezi vinarstva i vinogradarstva vezano za zahtev „Rauchi vini“. Prikaz po sektorima sa osnovnim podacima i ocenama kako je traženo.
- Učešće u organizaciji posete Sajmu u Kampanji, organizacija B2B mitinga, odabir partnera, kontakti i dostava podataka. Anažovanje kroz lične kontakte u pregovorima sa firmama zainteresovanim sa saradnju sa italijanskim partnerima po regionima. („PRICES – APQ BALKANS, KALABRIA, ABRUZZO, KAMPANJA)
- Kreiranje i dostava baze podataka „Antenna“ o poljoprivredi i firmama i proizvođačima koji se bave oranskom proizvodnjom, vinarijama i gazdinstvima koja se bave seoskim turizmom. („factory farms“).

Broj stranica: 230

Broj slika: 41

Broj tabela: 14

Broj grafikona: 6

Broj referenci: 33

Broj priloga: 4

Broj citirane literature: 33

Domaći izvori: 15 , elektronski 62

Strani izvori: 41, elektronski 32

III PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE

Predmet ovog istraživanja obuhvata teorijske, metodološke i praktične aspekte kreiranja i primene adekvatne marketing strategije u procesu pripreme domaćih privrednih subjekata za strateško partnerstvo. Strateško partnerstvo predstavlja složen proces uspostavljanja saradnje između različitih privrednih subjekata najčešće iz različitih zemalja. U ovom radu su definisane zajedničke oblasti koje je potrebno istražiti a rezultate istraživanja usmeriti na poboljšanje efikasnosti ovih procesa posebno u segmentu manjih poslovnih sistema. U okviru analize realizovanih strateških partnerstava, položaja naše zemlje u regionu, potencijala i mogućnosti, razradjeni su svi oblici saradnje koji imaju obeležja strateškog partnerstva, a poseban naglasak je dat na franšizi kao jednom od najefikasnijih oblika koji nije dovoljno u primeni na našem prostoru

Cilj ovih istraživanja je da se na bazi analize svih mogućnosti poslovnog povezivanja, analize aktuelnog položaja naše zemlje, ograničenja, mogućnosti i potreba privrednih subjekata kreira jedinstven model koji treba da doprinese efikasnijoj pripremi i uspešnijem povezivanju sa ino i domaćim poslovnim partnerima. Na bazi iskustava i istraživanja u zemljama iz okruženja sagledaće se mogućnosti za unapređenje ovih procesa kod nas. Na osnovu prikazanih primera realizovanog strateškog partnerstva izdvojiće se pozitivna i negativna iskustva sa ciljem da se unaprede budući aranžmani i pojača pregovaračka pozicija.

Naučni cilj ovog rada obuhvata sistematizaciju svih aktivnosti na poslovnom povezivanju koje ima obeležje strateškog partnerstva uz jasno definisanu efikasnu marketing strategiju.

Društveni cilj podrazumeva prikaz celokupnog postupka realizacije partnerstva uz otklanjanje propusta koji su uočeni u analiziranim aranžmanima. Iz društvenog cilja ovog rada proističe i praktični, koji bi trebao da omogući praktičnu primenu opšteg modela strateškog partnerstva za svaki pojedinačni aranžman bez obzira na vrstu poslovnog povezivanja i karakteristike učesnika.

IV OSNOVNE HIPOTEZE

Prilikom izrade ovog rada pošlo se od nekoliko radnih hipoteza, koje su činile osnov za dalja naučna razmatranja:

H.1. Povezivanje srpskih privrednih subjekata sa stranim partnerima predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja privredne grane.

H.2. Realizacija povezivanja uslovljena je mogućnošću primene adekvatne marketing strategije.

H.3. Komparativne prednosti srpske privrede su mnogobrojne i predstavljaju osnov za strateško povezivanje.

H.4. Funkcionisanje partnerskih odnosa treba da pruži dugoročne efekte za sve privredne učesnike kao i za društvenu zajednicu u kojoj posluju.

H.5. Institucionalni okvir treba da doprinese promociji srpske privrede, podsticanju strateških partnerstava i povećanju bruto društvenog proizvoda kao osnovnog pokazatelja privrednog rasta.

H.6. Mnogobrojni su oblici partnerskog povezivanja, franšiza je jedan od predloženih. Franšizing sistem se najbolje testira pomoću matematičkog modela na osnovu kojeg je moguće sagledati njegovo ponašanje u budućnosti.

Hipoteze koje će rad testirati usmerene su na definisanje stepena prilagođenosti naših privrednih subjekata za poslovnu saradnju sa ino-partnerima i to sa aspekta sopstvene marketinške pripreme (atraktivnosti), prepoznavanja potreba i institucionalne podrške. Polazna pretpostavka autora je da naši privredni subjekti nisu dovoljno pripremljeni za ove procese, da je institucionalna podrška još uvek nerazvijena i zasnovana na političko-administrativnim rešenjima, da potencijalni investitori još uvek nemaju prave informacije o mogućnostima poslovnog povezivanja, a posebno potencijalni investitori iz dijaspore koji tragaju za mogućnostima saradnje na principima fer odnosa i precizno regulisanih poslovnih interesa.

V METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Koncepcija ovog rada je i teorijskog i empirijskog karaktera. Širina istraživanja, priroda i složenost teme naložili su primenu većeg broja naučnih metoda različitog nivoa. Metodološki gledano, primenjena je tehnika naučne deskripcije kroz opažanje okruženja, metod analize i

sinteze, komparativne analize. Posebnim metodima i alatima je izvršeno merenje uspešnosti dosadašnjih akvizicija i realizovanog strateškog partnerstva u nekoliko odabranih slučajeva, prepoznavanje slabosti, grešaka i rizika i izvođenje zaključaka za dalje unapređenje ovih procesa.

Istraživanje ima naglašen kritički osvrt u nameri da realno sagleda situaciju u našoj zemlji da prepozna prednosti i ograničenja postojećih rešenja, da na iskustvu kreira određena poboljšanja i pruži okvir za izgradnju najboljeg puta saradnje između domaćih privrednih subjekata i ino partera.

Od metoda za prikupljanje podataka primenjena je **metoda analize sadržaja dokumenta** i slobodni usmeni intervju. Ovim metodama je izvršena kvalitativna i kvantitativna analiza sadržaja različitih izvora domaće i dostupne strane literature, zakonskih propisa i drugih dokumenata. Teorijska baza korišćena u ovim istraživanjima podrazumeva izučavanje literature, kao i svih drugih oblika pisane reči (časopisi, internet) koji su tretirali oblasti međunarodne saradnje, položaja Srbije, realizovanih aranžmana, investicija, marketing strategija, propisa koji regulišu ovu oblast, finansijskih i tržišnih analiza. Prilikom prikupljanja stručne literature i publikacija pronađene su mnogobrojne korisne informacije koje se bave problematikom pomenutih oblasti.

Na osnovu dobro proučene teorijske baze pristupilo se odabiru metoda, koji će se koristiti u prikupljanju podataka, njihovoj obradi i prezentaciji. Metode istraživanja su prilagođene pojedinim delovima rada i uglavnom se zasnivaju na **analitičko - sintetičkoj metodi** obrade tekstova velikog broja autora, inostranih i domaćih koji su povezani sa tematikom strateškog partnerstva, investicija i marketinga. Metod analize - sinteze, kao veoma operativan naučni metod u radu orijentisanom na prepoznavanju problema iz prakse, omogućio je potpunije sagledavanje bitnih karakteristika modelovanja marketinških aktivnosti i procesa u okviru poslovnog povezivanja. Ovaj metod doprinosi potpunijoj identifikaciji i objašnjenju uticaja pojedinih faktora na mogućnost ostvarenja zadatih ciljeva.

Induktivno – deduktivna metoda je korišćena za objašnjavanje utvrđenih, kao i novootkrivenih saznanja, novih zakonitosti i za dokazivanje postavljenih teza u cilju provere hipoteza naučnog istraživanja. Ovaj metod je korišćen i u formulisanju zaključaka, odnosno u završnoj fazi dokazivanja ili opovrgavanja postavljenih naučnih hipoteza. Alati i metodi kvaliteta primenjeni su u identifikaciji uočenih slabosti, traženju korena uzroka problema i merenju performansi poslovnih procesa.

Metoda **dokazivanja i opovrgavanja** je korišćena kod ocene pojedinih aranžmana da bi se utvrdila istinitost pojedinih saznanja. Pri dokazivanju postavljenih hipoteza traženi su argumenti, odnosno pretpostavke koje su opravdavale hipoteze. Analizirane su okolnosti i istražile činjenice pomoću kojih je dokazivana istinitost hipoteza. U radu je primenjena i **deskriptivna statistička obrada** koja obuhvata metode prikupljanja, sređivanja i prikazivanja prikupljenih i obrađenih podataka. U teorijskom delu rada deskriptivnim istraživanjem izvršena je analiza faktora i motiva za preobražaj starih tradicionalnih metoda rada u nove i kvalitetnije, posebno u delu pripreme

marketing koncepta i izgradnje strategije rasta i razvoja uz primenu savremenih informacionih tehnologija. Osnovni cilj je povećanje atraktivnosti domaćeg privrednog subjekta i izgradnja efikasnog strateškog partnerstva.

Deskriptivnom metodom je prikazan pregled dosadašnjih rezultata istraživanja u oblasti zajedničkih ulaganja i svih vidova poslovnog povezivanja. Sprovedeno je i internet pretraživanje odgovarajućih veb stranica, zakona i propisa nacionalnih i međunarodnih regulatornih tela za oblast međunarodne poslovne saradnje.

Komparativnom analizom su upoređeni različiti sadržaji poslovnih procesa i sprovedenih aktivnosti u različitim oblastima povezivanja, a njihovom analizom i sintezom je definisan najpogodniji model koji će se koristiti u daljem modelovanju i unapređenju procesa povezivanja Srbije sa međunarodnim poslovnim okruženjem. Primenom metoda komparativne analize kod odabranih slučajeva rad se bavi: organizacijom privrednog subjekata koji je u postupku uspostavljanja saradnje sa ino-strateškim partnerom, načinom promocije, prezentacijom komparativnih prednosti i unapređenjem efikasnosti postupaka izgradnje strateškog partnerstva.

Struktura po poglavljima i kratak opis sadržaja.

Doktorska disertacija sastoji se iz jedanaest (11) poglavlja: Uvod, Značaj poslovnog povezivanja Srbije sa svetom, Oblici i vidovi poslovne saradnje, Strateški marketing u funkciji partnerstva, Ekonomsko – finansijska analiza, Institucionalni okvir za strateško partnerstvo, Istraživanje realizovanog strateškog partnerstva, Analiza rezultata istraživanja, Zaključci i preporuke, Spisak Literature, Spisak tabela, slika i grafikona.

U *uvodnom delu* obrazlažu se predmet, ciljevi i polazišta istraživanja, ukazuje na značaj i aktuelnost istraživanja, postavljaju se hipoteze, obrađuje teorijsko-metodološki okvir istraživanja i uspostavlja osnovna struktura-zadaci istraživanja.

Drugi deo rada (*Značaj poslovnog povezivanja Srbije sa svetom*) prikazuje poslovni potencijal naše zemlje uz komparativnu analizu realizovanih investicija u regionu. U ovom delu je obrađen aktuelni položaj srpskih privrednih subjekata u okviru procesa Evropskih integracija. Posebno su izdvojene komparativne prednosti naših privrednih subjekata u cilju razvoja saradnje i većeg povezivanja sa ino partnerima iz okruženja. Takođe, prepoznata su i izdvojena ograničenja koja su rezultat iskustava iz dosadašnje prakse. Opšta ocena je da mogućnosti Srbije, šanse i potencijali koje imaju naši poslovni subjekti nisu dovoljno iskorišćeni posebno u odnosu na druge zemlje iz okruženja sa sličnim poslovnim potencijalima.

U trećem delu rada (*Oblici i vidovi poslovne saradnje*) razrađeni su i analizirani svi vidovi i forme poslovne saradnje koji imaju obeležja strateškog partnerstva i koji se mogu primeniti u konkretnim poslovnim aranžmanima. Namera je da se prepoznaju i opišu vidovi saradnje koji su primenljivi na mikro nivou između malih i srednjih preduzeća. U zavisnosti od izbora aranžmana razrađena je određena metodologija za implementaciju posebno u delu direktnih investicija, zajedničkih ulaganja (joint venture) i kupovina i akvizicija. Poseban naglasak i značaj u ovom delu je dat franšizama kao obliku poslovne saradnje koji nije dovoljno zastupljen u našoj praksi a koji nosi velike prednosti i mogućnosti za uspešnu saradnju naših privrednih subjekata sa ino partnerima. Ostali oblici poslovnog povezivanja su prikazani sa osnovnim obeležjima i modalitetima pojedinih aranžmana. Naglašen je značaj izbora najefikasnijeg oblika partnerstva i poslovnog povezivanja što neminovno zahteva dobru pripremu domaćeg privrednog subjekta pre svega kroz plasman informacija uz pravilan odabir i efikasnu implementaciju strategije marketinga.

Četvrti deo rada ciljno je usmeren na *strateški marketing u funkciji partnerstva*. Namera ovog dela je da se uz sprovođenje neophodnih analiza kreira efikasna marketing strategija koja će obezbediti atraktivnost domaćeg privrednog subjekta za potencijalnog strateškog partnera. Na osnovama implementacije pojedinih oblasti strateškog marketinga se sprovodi analiza poslovnog potencijala, planiraju poslovi i investicije, poboljšava ili prilagođava organizacija rada. Važni delovi ovih procesa i aktivnosti usmereni su na upravljanje i definisanje misije, vizuelni identitet i promotivne aktivnosti. U cilju efikasnog plasmana informacija i praktične primene izabrane marketing strategije kreiran je i prospekt ponuđača strateškog partnerstva kao osnov za početnu komunikaciju i dalje pregovore potencijalnih partnera.

Nakon razrade vidova i oblika poslovne saradnje koja ima obeležja strateškog partnerstva, odabira modela i primene strateškog marketinga u cilju obezbeđenja uslova za dalju realizaciju partnerstva, sledi *ekonomsko – finansijska analiza* koja je prezentirana u petom delu rada. Cilj ove analize je da kroz ocenu boniteta privrednog subjekta – ponuđača partnerstva, razradu parametara i pokazatelja opravdanosti nameravanog posla i ekonomsko finansijsku konsolidaciju (prilagođavanje domaćeg subjekta zahtevima ino partnera) obezbedi uslove za operativnu realizaciju odabranog poslovnog aranžmana. Sprovođenjem postupaka razrađenih u ovom delu rada strani partner upoznaje i detaljno analizira dobro prezentiranog i pripremljenog domaćeg privrednog subjekta, vrši potrebna usaglašavanja i donosi odluku o prihvatanju ponuđenog partnerstva.

Šesto poglavlje rada prikazuje elemente *institucionalnog okvira za strateško partnerstvo* gde su pored pravnog okvira i izbora organizacione forme, učesnicima nameravanog aranžmana od

posebnog značaja pravni položaj ino partnera, usaglašenost domaćih propisa sa međunarodnom regulativom, podsticaji države, odnosno institucionalna podrška i poreski sistem.

Nakon kreiranja modela za iniciranje i realizaciju strateškog partnerstva koji je prikazan u prethodnim poglavljima u sedmom delu rada je izvršeno praktično *istraživanje realizovanog strateškog partnerstva* sa ciljem da se testiraju i kritički ocene pojedini sprovedeni aranžmani. Istražena partnerstva su odabrana prema različitim kriterijumima polazeći od pozitivnih i negativnih efekata koji su postignuti u svakom konkretnom poslu. Efekti su prezentirani kao direktni i indirektni, a shodno rezultatima ocenjeni su kao pozitivni ili negativni po domaćeg privrednog subjekta odnosno naš privredni sistem u celini. Cilj ovog dela rada je da se na osnovu stečenog iskustva izvedu određeni zaključci koji, u okviru celine rada i namere da doprinesu unapređenju prakse, mogu biti korisni u drugim, odnosno nameravanim poslovnim aranžmanima sa obeležjima strateškog partnerstva.

U cilju unapređenja prikazane metodologije za realizaciju strateškog partnerstva i dopune sprovedenog istraživanja realizovanog strateškog partnerstva u osmom delu rada (*Analiza rezultata istraživanja*) prikazan je dopunjen model za ocenu uspešnosti aranžmana na bazi konkretnog primera spajanja uz pripajanje domaćih privrednih subjekata, odnosno bez učešća ino - partnera. Ovaj model polazi od analize promena osnovnih bilansnih agregata i predstavlja poseban kvantitativni aspekt ocene koji zajedno sa prethodno prezentiranim deskriptivnim modelom čini celinu. U praksi se zahteva kombinacija više rešenja i postupaka u realizaciji partnerstva koji su usklađeni sa nameravanim poslovnim aranžmanom, karakteristikama učesnika i postavljenim ciljevima.

U devetom delu rada (*Zaključci i preporuke*) u formi zaključaka predstavljene su svi elementi prikazanog opšteg modela strateškog partnerstva uz ocenu analiziranih realizovanih aranžmana. U skladu sa rezultatima sprovedenog istraživanja kreirane su određene smernice i preporuke za dalju realizaciju na kvalitetnijoj i efikasnijoj osnovi sa ciljem da se uz primenu strategije marketinga unapredi položaj domaćih privrednih subjekata.

U desetom delu (*Literatura*) i jedanaestom delu (*Spisak tabela, slika i grafikona*) sistematizovani su i prikazani svi izvori korišćene literature na kojima je zasnovano sprovedeno istraživanje, takođe, nabrojani su i svi tabelarni i grafički prikazi.

VII OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS

Interesi naše nacionalne ekonomije, kao i pojedinih privrednih subjekata za saradnjom i uključivanjem u međunarodnu podelu rada su davno prepoznati i predstavljaju važno strateško opredeljenje na svim nivoima. Posebno složeno pitanje predstavlja izbor načina za ostvarivanje strateških ciljeva i realizaciju aranžmana koji imaju obeležje strateškog partnerstva. Stečena iskustva su uglavnom oslonjena na državne i političke aranžmane sprovedene u okviru procesa privatizacije sa ograničenim efektima dok na mikro nivou nije bilo realizacije u praksi ili je bila veoma skromna i problematična. Razlozi su mnogobrojni, pre svega nedostatak adekvatne marketing strategije i sistemskog okvira za podršku partnerstvu, kao i nedovoljna razmena informacija uz odsustvo adekvatne pripreme domaćih subjekata za strateško partnerstvo.

Strateško partnerstvo predstavlja složen proces uspostavljanja saradnje između različitih privrednih subjekata, najčešće iz različitih zemalja, sa specifičnim obeležjima pre svega: na trajnoj osnovi, uz jasnu podelu ulaganja resursa i poslova koje treba obaviti, dobar odabir poslovne strategije, jaku marketing strategiju, dobro odmerene rizike i jasno definisane ciljeve i interese svih učesnika. Bez obzira na nivo partnerstva i karakteristike učesnika (veliki sistemi od nacionalnog interesa ili male privatne firme) prepoznate su i ovom radu definisane zajedničke oblasti koje je potrebno istražiti a zaključke usmeriti u cilju realizacije nameravanog poslovnog aranžmana sa obeležjima strateškog partnerstva. Ovo opredeljenje je i sprovedeno u radu. Povezivanje srpskih privrednih subjekata sa stranim partnerima treba da predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja svake privredne grane.

Dobro uspostavljanje i funkcionisanje partnerskih odnosa treba da pruži dugoročne efekte za sve privredne subjekte kao i za društvenu zajednicu u kojoj posluju. Za domaćeg partnera od velike važnosti su zaštita sopstvenih interesa, dobra procena ciljeva i efekata koje ostvariti, efikasan nastup u traženju partnera, transparentno i afirmativno plasiranje informacija. Od posebnog značaja je i efikasna priprema za partnerstvo u okviru strateškog marketinga, uz mogućnost restrukturiranja, konsolidacije i prilagođavanja novim poslovnim standardima.

Realizacija povezivanja uslovljena je pre svega odabirom i mogućnošću primene adekvatne marketing strategije. Na osnovu istraživanja sprovedenih u ovom radu može se konstatovati da su postignuti rezultati naše zemlje u ovoj oblasti veoma skromni i ograničenog dometa. Strani partneri nemaju dovoljno informacija i prisutan je izostanak strateškog marketinga. Proces razvoja i implementacije strateškog partnerstva na mikro nivou skoro da i ne postoji, a malobrojni aranžmani nose negativna iskustva. Razlozi su mnogobrojni, a pre svega: nedovoljna svest domaćih privrednih subjekata o značaju ovakvih aranžmana, ne prepoznaje se šansa za

regulisanje (otkup uz diskont) dugova i obezbeđenje novih investicija kroz strateško partnerstvo. Praksa je da se i dalje skromna akumulacija i skupi krediti vide kao izvor za finansiranje tekućih potreba i simboličnih investicija u razvoj.

Domaći partneri nemaju izgrađenu marketing strategiju da pronađu i privuku stranog partnera (potencijalnog investitora). Informacije i postupak pronalaženja domaćeg ili stranog partnera nisu standardizovani i dovoljno transparentni, prisutan je problem nelikvidnosti, dugova i nestabilnosti uz veliki tržišni rizik za ozbiljnije poslovne planove na duži rok. Inostrani potencijalni strateški partneri, sa druge strane prepoznaju velike potencijale našeg tržišta i razvojne šanse, ali nemaju dovoljno informacija niti poverenja za ozbiljnije poslovne aranžmane na duži rok sa domaćim firmama. Prisutan je i dalje visok rizik zemlje, politička nestabilnost i nedostak regulative koja između ostalog treba da bude rezultat sprovedenih strukturnih i drugih reformi. Usled navednog najveći broj realizovanih aranžmana je bio na makro nivou uz veliko učešće države. Strani partneri su kroz proces privatizacije kupili najznačajnije naše poslovne kapacite koji imaju šansu za razvoj i profitabilno poslovanje, dok je na drugoj strani ostao veliki deo domaćih privrednih subjekata, poslovno blokiranih ili skoro pred krajem, bez šanse da se oporave sopstvenim sredstvima, ili bez pomoći sa strane. Funkcionisanje partnerskih odnosa treba da pruži dugoročne efekte za sve privredne učesnike kao i za društvenu zajednicu u kojoj posluju.

Model strateškog partnerstva, na osnovu postupka prezentiranog u ovom radu, predstavlja efikasan put za rešavanje ovih problema, ali zahteva podizanje atraktivnosti domaćih privrednih subjekata za privlačenje strateških partnera i punu podršku reformisane države na putu ka Evropskoj Uniji. Dok se ovakav sistem ne uspostavi, realizacija partnerstava će se odvijati kao i do sada, a to znači da će strani partneri kupovati (po povoljnoj ceni usred degradacije naše ekonomije) najperspektivnije poslovne kapacitete i nacionalne resurse koje će pre svega njima donositi profit i razvoj u budućnosti. Naša pozicija je bila da

sve što možemo prihvatamo, jer ne možemo da biramo a svaki priliv sredstava iz inostranstva je značio priliku da se reše neke budžetske potrebe, ostvare trenutni politički interesi, obezbedi privid napretka ili socijalne sigurnosti stanovništva, ili obezbedi opstanak kapaciteta koji bi sigurno propali. Istovremeno se vršilo odlaganje pravih strukturnih reformi i rešavanje problema nagomilanih dugova.

Svakako da treba iskoristiti šanse za privlačenje partnera iz evropskog okruženja i povećanje priliva finansijskih sredstava za oporavak i razvoj domaćih kapaciteta, ali je važno pitanje izbora pravog partnera, pravog puta, postizanja maksimalnog efekta i zaštite sopstvenih interesa. Posebno je važno i pitanje strukture i namene sredstava koja dolaze iz inostranstva odnosno kako ih koristimo ili ih moramo koristiti.

Komparativne prednosti srpske privrede su mnogobrojne i predstavljaju osnov za strateško povezivanje. Srpsko tržište poseduje veliki poslovni potencijal. U pojedinim proizvodnim oblastima prisutna je duga tradicija i iskustvo.

Institucionalni okvir treba da doprinese promociji srpske privrede, posticanju strateških partnerstava i povećanju bruto društvenog proizvoda kao osnovnog pokazatelja privrednog rasta. Sa aspekta podsticaja razvoja strateškog partnerstva, institucionalni okvir ima najveći značaj u delu pravnog sistema, pravnog položaja inostranog partnera, primene međunarodnih propisa koji su od značaja za ove aranžmane i sistema stimulacija i podsticaja koje država kreira radi privlačenja stranih investitora. Opšta ocena je da su ovi mehanizmi prisutni i razvijeni u našoj zemlji i da je njihova primena doprinela ostvarenim rezultatima u saradnji sa ino partnerima, ali samo u jednoj vrsti aranžmana koji su sprovedeni u okviru procesa privatizacije i prodaje najatraktivnijih poslovnih kapaciteta.

U okviru istraživanja realizovanih strateških partnerstva koje je prikazano u ovom radu, može se istaći da su dobijeni rezultati veoma različiti, čak kod pojedinih aranžmana u suprotnosti. Izdvojeni su mnogi pozitivni efekti pojedinih aranžmana koji daju veliki doprinos za afirmaciju ovih procesa, ali takođe prisutni su i značajni negativni efekti kod pojedinih realizovanih poslovnih aranžmana. Konačni efekti još nisu vidljivi u potpunosti i mogu se dalje analizirati. U svakom slučaju predstavljali su najbolje, ili jedino moguće rešenje u datom momentu. Ostala je dilema da li su rezultat nužde i sticaja okolnosti, ili pažljivo smišljene i planirane strategije koja je uspešno realizovana prema najboljim uslovima koji su se mogli postići na tržištu.

Među mnogobrojnim oblicima partnerskog povezivanja izdvojena je franšiza kao jedan od najefikasnijih i najpoželjnijih, ali nažalost nedovoljno zastupljenih u napoj praksi. Franšiza nosi mnogobrojne prednosti za sve učesnike, a posebno za domaće privredne subjekte. Svako uspešno poslovanje koje ima nameru rasta i širenja trebalo bi da uzme u obzir franšizu kao mogućnost za svoje širenje. Smatramo da je franšiza najbolji i najbrži način za proširenje poslovanja.

Podrška procesima i unapređenju strateškog partnerstva u našoj zemlji predstavlja važan nacionalni i poslovni interes koji treba uspešno ostvariti i na makro i mikro nivou. Aranžmani poslovnog povezivanja u okviru strateškog partnerstva treba da budu dobro osmišljeni i inkorporirani u jasnu i efikasnu marketing strategiju. Na bazi stečenog iskustva potrebno je kreirati sistemske uslove i podršku za unapređenje ovih procesa, a posebno za podsticaj direktnog povezivanja privrednih subjekata iz više zemalja na principima ravnopravnih odnosa i jasne podela interesa i rizika.

Definisan metodološki pristup i rezultati istraživanja predstavljaju jedinstven doprinos razvoju modela za realizaciju strateškog partnerstva, podsticanju ovih aranžmana uz unapređenje nastupa i povećanje atraktivnosti domaćih privrednih subjekata na mikro nivou.

Definisanje ovakvog metodološkog pristupa predstavlja vredan naučni doprinos procesu implementacije svih rešenja koje nude adekvatne strategije marketinga u nastupu domaćih privrednih subjekata na ino tržištu u cilju realizacije partnerskih aranžmana. Primena metodologije kreirane u ovom radu uz naglašenu ulogu strategije marketinga će dati konkretan doprinos unapređenju prakse, povećanju stepena realizacije i boljoj pripremi domaćih privrednih subjekata za nastup na ino tržištu i saradnju sa ino partnerima. Primenom rešenja kreiranih i prezentiranih u ovom radu mogu se očekivati pozitivni efekti u različitim segmentima kao što su: rešavanje problema dugova, pribavljanje svežeg kapitala, povećanje tržišnog udela i konkurentnosti, nastupa na novim tržištima, modernizaciji i obezbeđenju perspektive razvoja mnogih domaćih privrednih subjekata.

VIII ZAKLJUČAK KOMISIJE

U skladu sa čl. 31. Pravilnika a prema kriterijumima iz člana 20. Pravilnika, Komisija zaključuje sledeće:

Predložena disertacija obezbeđuje naučni pristup problemu i ishod rada ima status naučnog rada. Obrazloženje predmeta, metoda i cilja potvrđuje da je tema od značaja za razvoj nauke i primenu rezultata u praksi. Obrazloženje i sama disertacija upućuje na zaključak da je tema originalna i da je način analiziranja problema originalan. Definicije predmeta istraživanja, predložene hipoteze, izvori podataka, metode prikupljanja, instrumenti i metode analize podataka i predložena literatura zadovoljavaju kriterijume nauke i čine verovatnim poštovanje naučnih principa.

Disertacija je uradjena u skladu sa prijavom i obrazloženjem teme doktorske disertacije koja je odobrena.

Konstatuje se da je tekst doktorske disertacije pre stavljanja na uvid javnosti prošao detekciju plagijarizma (prisivajanje ideja, metoda ili pisanih reči drugih, bez ukazivanja na autora, s namerom da budu prikazani kao originalno delo), odnosno da mentor ima potvrdu da rad nema više od 20% preuzetog teksta.

POTPISI ČLANOVA KOMISIJE

1.



Prof. dr Aleksandar Andrejević, redovni profesor Univerziteta Educons Sremska Kamenica, predsednik Komisije

2.

Prof. dr Svetlana Mihić, vanredni profesor Univerziteta Educons Sremska Kamenica, mentor i



3.

Prof. dr Jurica Pavičić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Zagreb, član Komisije.

