



FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
SREMSKA KAMENICA

Doktorska disertacija

**STRATEGIJE MARKETINGA U CILJU PRIPREME
DOMAĆIH PRIVREDNIH SUBJEKATA ZA
STRATEŠKO PARTNERSTVO**

Mentor:

dr Svetlana Mihić, vanredni profesor

Kandidat:

mr Dragan Radenović

Sremska Kamenica, 2014

S a d r ž a j

1.	UVOD.....	3
1.1.	Predmet, polazišta i ciljevi istraživanja	4
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja	4
1.4.	Teorijsko-metodološki okvir.....	6
1.5.	Zadaci istraživanja	7
2.	ZNAČAJ POSLOVNOG POVEZIVANJA SRBIJE SA SVETOM	8
2.1.	Poslovni potencijal naše zemlje	8
2.2.	Realizovane investicije u regionu.....	10
2.2.1.	Realizacija stranih ulaganja u Srbiji	12
2.2.2.	Realizovana strana ulaganja u Hrvatskoj.....	16
2.2.3.	Realizovana strana u ulaganja u Bosni i Hercegovini	16
2.2.4.	Realizovana strana ulaganja u Crnoj Gori.....	17
2.2.5.	Realizovana strana ulaganja na Kosovu	17
2.2.6.	Realizovana strana ulaganja u Albaniji.....	18
2.2.7.	Realizovana strana ulaganja u Makedoniji	18
2.3.	Istorijat integracije Srbije u EU	18
2.4.	Aktuelni položaj srpskih privrednih subjekata.....	21
2.5.	Komparativne prednosti srpske privrede.....	21
2.5.1.	Resursi i opšti uslovi	22
2.5.2.	Slobodne carinske zone	25
2.6.	Šanse i ograničenja	26
3.	OBLICI I VIDOVI POSLOVNE SARADNJE.....	29
3.1.	Strateško partnerstvo	29
3.2.	Finansijska podrška i investicije – strana ulaganja.....	31
3.2.1.	Ulaganje preko hartija od vrednosti.....	34
3.2.2.	Zajednička ulaganja (joint venture)	37
3.3.	Kupovine i akvizicije	40
3.4.	Know how i transfer tehnologije	43
3.5.	Zajednički nastup na trećim tržištima	44
3.5.1.	Off shore poslovi	45
3.6.	Franšize	45
3.6.1.	Učesnici u franšizingu	47
3.6.2.	Bitni elementi franšizing aranžmana	49
3.6.3.	Finansiranje franšizinga	52
3.6.4.	Prednosti franšizing poslova.....	53
3.7.	Predstavništva i zastupstva.....	55
3.7.1.	Inostrani zastupnik	55
3.7.2.	Distributer	56
3.7.3.	Broker.....	57
3.7.4.	Faktor	58
3.7.5.	Džober.....	58
3.8.	Ostali oblici poslovnog povezivanja	58
4.	STRATEŠKI MARKETING U FUNKCIJI PARTNERSTVA	64
4.1.	Analiza poslovnog potencijala.....	66
4.2.	Strateško planiranje i investicije	68
4.3.	Organizacija rada.....	70
4.4.	Upravljanje i definisanje misije	72
4.5.	Vizuelni identitet i promotivne aktivnosti	75

4.6. Plasman informacija i mere za povećanje transparentnosti i atraktivnosti	77
5. EKONOMSKO – FINANSIJSKA ANALIZA	79
5.1. Ocena boniteta privrednog subjekta	79
5.2. Parametri i pokazatelji opravdanosti nameravanog posla	86
5.3. Ekonomsko – finansijska konsolidacija	90
6. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA STRATEŠKO PARTNERSTVO	94
6.1. Pravni okvir	94
6.1.1. Organizacioni oblici	94
6.1.2. Pravni položaj stranog ulagača	97
6.2. Međunarodna regulativa	98
6.3. Institucionalna podrška stranim ulaganjima i usaglašenost	99
6.3.1 Mere za podsticaj stranih ulaganja	99
6.3.2. Program koncesija.....	101
6.4. Poreski sistem.....	103
7. ISTRAŽIVANJE REALIZOVANOG STRATEŠKOG PARTNERSTVA	104
7.1. Partnerstvo: „Zastava – Fiat“.....	104
7.2. Partnerstvo: „Sartid – Ju Es stil“.....	108
7.3. Partnerstvo: „Republika Srbija – UAE, Al Dahra“	111
7.4. Partnerstvo: „Beočinska cementara – Lafarge“	115
7.5. Partnerstvo: „JAT- Etihad“.....	117
8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	120
8.1. Razvoj modela za ocenu uspešnosti sprovedenih aranžmana	120
8.2. Matrica parametara.....	127
9. ZAKLJUČCI I PREPORUKE.....	128
10. SPISAK LITERATURE.....	132
11. SPISAK TABELA, SLIKA I GRAFIKONA	137
BIOGRAFIJA.....	139
PRILOZI	140

1. UVOD

Potreba povezivanja privrednih subjekata iz Srbije sa partnerima iz inostranstva je davno prepoznata i realizuje se u praksi. Po tom osnovu nastaju različiti oblici strateškog partnerstva, povezivanja, akvizicija, zajedničkih ulaganja, transfera znanja, tehnologije i dr. sa ciljem da se podrže poslovni planovi, unapredi poslovanje i obezbedi razvoj. Realizacija svakog poslovnog aranžmana zahteva da se usklade interesi, analiziraju i kontrolištu rizici, obezbede i razmene sve potrebne informacije, sveobuhvatno sagledaju svi uticaji i definišu koraci koji se moraju sprovesti.

Polazeći od aktuelne situacije i položaja velikog broja privrednih subjekata u Srbiji, strateško partnerstvo pored šanse za napredak i razvoj, nosi i mogućnost rešavanja problema dugova, odnosno prezaduženosti i obezbeđenja likvidnosti. Domaći privredni subjekat ima mnogo različitih interesa da pronade i privuče ino-partnera i razvije određeni oblik saradnje, kao što su: unapređenje tehnologije, pribavljanje novih sredstava za investicije, izlazak na ino-tržište, zajednički nastup, obezbeđenje stabilnosti i razvoja. Ino-partneri imaju svoje interese kao što su: ulazak na novo tržište, povoljni inputi, mogućnost stvaranja ili uvećanja profita, plasman sredstava i tehnologije. Država ima interes da podrži ove procese koji vode opštem napretku, investicijama, povećanju zaposlenosti, povećanju deviznog priliva. Interesi mogu biti veoma slični ili veoma različiti, ali zajedničko u ovim naporima je da se mora razmeniti mnoštvo informacija, da se primenom jedinstvene metodologije moraju analizirati poslovne mogućnosti, da se partneri moraju prepoznati i približiti, da se zajednički moraju sagledati ograničenja i rizici, kao i pronaći najefikasnija i najekonomičnija rešenja za realizaciju poslovne saradnje.

Aktuelni položaj Srbije i domaćih privrednih subjekata u procesima integracija i razvoja strateškog partnerstva u svim oblicima i na svim nivoima je izuzetno problematičan. Ekonomske reforme i tranzicija trebaju da ozbiljnije podrže ove namere na mikro nivou, a ne samo u okviru globalnih državnih aranžmana i političkih dogovora o saradnji država i nacionalnih ekonomija. Aktivan pristup i jačanje sopstvene konkurentnosti treba da se razvijaju uporedno sa izgradnjom efiksne strategije nastupa na ino tržištu i privlačenja strateških partnera. Aktivan pristup ne znači samo praćenje savremenih trendova uz interesovanje za rast tržišnog učešća, već pre svega prepoznavanje i razvijanje internih sposobnosti, razvijanje ključnih faktora uspeha kao preduslova za jačanje strateške pozicije i unapređenje konkurentnosti. Unapređenje konkurentnosti preduzeća u Srbiji mora se zasnivati na razvoju inovativnosti, jačanju preduzetničke kulture, jakoj tržišnoj orijentaciji, razvijenom liderstvu i menadžmentu, razvijenoj i stabilnoj institucionalnoj podršci.

Funkcionisanje i jačanje privrede predstavlja temelj svake nacionalne ekonomije i daje direktan doprinos funkcionisanju države. Povezanost sa međunarodnim komercijalnim i finansijskim tokovima obezbeđuje dodatnu snagu i efikasnost nacionalnoj ekonomiji. Strana ulaganja su zbog svoje složene prirode pravna i ekonomska kategorija. Po svojoj suštini strana ulaganja predstavljaju međunarodno kretanje kapitala, odnosno transfere resursa između više zemalja. Prema dominirajućim pristupima sadržanim u pravnoj teoriji, kao strana ulaganja smatraju se transfer sredstava ili materijala iz jedne zemlje (zemlje izvoznice) u drugu zemlju (zemlju domaćina) uz aktivno direktno ili indirektno učešće u poslovima i prihodima preduzeća iz zemlje domaćina. Prema kriterijumima za podelu strana ulaganja se mogu podeliti na direktna ulaganja ili direktne strane investicije, portfolio investicije i mešovite oblike, ili zajedničke poslovne aktivnosti ugovornog karaktera.

Naglašen nacionalni interes naše zemlje je da bude prepoznata kao zemlja koja podstiče strane partnere da prepoznaju investicione mogućnosti, obeležja tržišne ekonomije, otvorene granice i

spremnost da na konkurentan način participira u evropskim ekonomskim i finansijskim tokovima. Ova oblast je od velikog strateškog značaja i za budućnost. Sva znanja i zaključci do kojih se bude došlo na osnovu ovog rada mogu doprineti uspešnom razvoju i povezivanju naše zemlje sa svetom na ekonomskoj osnovi, uz jasne interese i partnerske fer odnose.

1.1. Predmet, polazišta i ciljevi istraživanja

Osnovna namera ovog rada je kreiranje tipskog modela za povezivanje domaćih privrednih subjekata sa ino-partnerima uz primenu strateškog marketinga, a sa ciljem da se poveća atraktivnost za ulagače, privuku sredstva investitora, prepoznaju interesi i realizuje najpovoljniji oblik saradnje. Takođe, namera ovog rada je da doprinese izgradnji metodološkog okvira za obradu svih vrsta informacija koje će pomoći domaćem privrednom subjektu da uspostavi i razvije saradnju i sa domaćim partnerima koji su zainteresovani za različite vidove poslovnog povezivanja.

Pored razrade oblika povezivanja domaćih privrednika sa ino-partnerima rad se bavi i svim vrstama poslovnog povezivanja između domaćih privrednih subjekata koja imaju obeležja strateškog partnerstva. Saradnja na duži rok, jasna podela interesa i uloženi resursa, dobro upravljanje rizikom, definisana strategija i efikasan marketing su osnova za prepoznavanje i kreiranje poslovnih aranžmana u okviru strateškog partnerstva.

Početak svake saradnje počiva na efikasnoj razmeni i obradi bitnih informacija o partnerima. Marketinška priprema podrazumeva skup mera i aktivnosti koje se moraju sprovesti u cilju sistematizovanog pružanja potrebnih informacija klasifikovanih u nekoliko segmenata:

- proizvod, usluge, poslovni potencijal, tržište,
- strateški ciljevi i perspektive rasta i razvoja,
- pokazatelji uspešnosti i perspektive kao rezultat ekonomsko – finansijske analize,
- pokazatelji uspešnosti i perspektive kao rezultat tržišne analize,
- pravni i institucionalni okviri za strateško partnerstvo,
- konkretne aktivnosti u realizaciji saradnje u okviru poslovnog plana i kreirane marketing strategije.

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.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Ovaj rad polazi od već stečenih iskustava iz prakse u našoj zemlji, kao i međunarodnih rešenja i primera efikasnog povezivanja privrednih subjekata iz više zemalja. Osnovni cilj rada je da na

jedinstven i sveobuhvatan način pruži sve informacije o postupku poslovnog povezivanja između domaćih firmi, kao i o razvoju saradnje na duži rok sa ino-partnerima. U okviru ovako kreiranog modela strateškog partnerstva i izbora najbolje marketing strategije namera je da se doprinese povećanju šansi naših preduzeća za uspešno povezivanje sa ino partnerima i kvalitetnom nastupu na ino tržištu. Praktična orijentacija ovog rada je da bude od koristi stranim investitorima, a posebno našim ljudima iz dijaspore koji žele da investiraju u poslove na području Srbije i kroz različite oblike strateškog partnerstva i poslovnog povezivanja ostvare efikasnu i uspešnu saradnju sa domaćim privrednim subjektima.

Polazeći od značaja ove oblasti za sadašnju i buduću poziciju srpskih privrednih subjekata na međunarodnom tržištu, strateško partnerstvo će predstavljati jedan od najvećih izazova sa aspekta mogućnosti za pronalaženje partnera i realizaciju poslovnog povezivanja u svakom obliku: statusnom, tehnološkom, finansijskom, tržišnom i interesnom.

Kao rezultat sprovedenog istraživanja, obradom naučne i stručne literature koja sadrži prikaz i razradu oblasti koje su u vezi sa strateškim partnerstvom i marketing strategijama, kao generalni rezultat ovog rada trebalo bi biti unapređenje mogućnosti Srbije i naših privrednih subjekata za povezivanje sa strateškim partnerima iz međunarodnog okruženja. Rad treba da da doprinos naporima za efikasniji nastup na ino-tržištu uz primenu novih rešenja strateškog marketinga koja trebaju naše firme da primene u cilju atraktivnosti, boljeg nastupa i efikasnije pripreme za strateško partnerstvo. Rad takođe treba da pruži informacije ino-partnerima, a posebno dijaspori i da olakša ugovaranje različitih poslova sa partnerima iz Srbije. Posebni zaključci se odnose na uočene slabosti i greške u dosadašnjim aranžmanima i predloge mera za unapređenje analiziranih oblika saradnje sa svetom. U ovom delu se očekuje poseban doprinos i to na osnovu razrađenog metodološkog modela za strateška partnerstava koji pruža korist svim učesnicima u ovim poslovima (privrednim subjektima iz Srbije, ino-ulagačima i partnerima, državi) u cilju unapređenja aktivnosti i kreiranja efikasnijeg institucionalnog okvira.

1.3. Hipoteze istraživanja

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, posticanju 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.

1.4. Teorijsko-metodološki okvir

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 partnera.

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, koje 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.

1.5. Zadaci istraživanja

Postavljene hipoteze je bilo potrebno dokazati ili opovrći, a da bi se to na adekvatan način moglo predstaviti postavljeni su sledeći zadaci, koji su u toku rada realizovani:

- Proučavanje najaktuelnije literature koja tretira problematiku poslovnog povezivanja, investicija, preduzetništva, strateškog marketinga.
- Obrada velike mase informacija iz svih izvora radi prikaza pojedinih realizovanih aranžmana sa ino parterima.
- Analiza svih parametara i faktora koji utiču na realizaciju različitih oblika poslovnog povezivanja i strateškog partnerstva između domaćih i stranih privrednih subjekata.
- Istraživanje i prikaz svih prednosti i nedostataka realizovanih odabranih aranžmana koji imaju obeležja strateškog partnerstva.
- Prikaz značaja strateškog partnerstva, definisanje i prilagođavanje našim uslovima poslovanja, uz kreiranje jedinstvenog modela za realizaciju ovakvih aranžmana.

2. ZNAČAJ POSLOVNOG POVEZIVANJA SRBIJE SA SVETOM

U okviru prikaza značaja poslovnog povezivanja Srbije sa svetom neophodno je, pre svega, poći od resursa sa kojima raspolazemo i dostignutog nivoa ekonomskog razvoja. Poslovni potencijal naše zemlje predstavlja osnovu za pokretanje odabranih aktivnosti u cilju razvoja strateškog partnerstva. Na tim osnovama se kroz komparativnu analizu sa zemljama iz bliskog okruženja mogu se izvesti određeni zaključci koji će biti od koristi u procesima evropskih integracija i podrške naporima da se poboljša naša pozicija i izgrade komparativne prednosti za veće učešće na međunarodnom tržištu.

Nijedna nacionalna ekonomija ne može egzistirati i razvijati se izolovano bez povezivanja sa okruženjem i razvoja partnerskih odnosa. Pitanje je samo na koji način, koliko efikasno i uspešno se ovi procesi realizuju. Jasna svest o ciljevima i zaštiti sopstvenih interesa uz razumevanje i uvažavanje interesa partnera osnov su za razvoj saradnje na svim nivoima od političkih, državnih, institucionalnih, velikih sistema, do individualnih, malih i srednjih preduzeća (micro business).

2.1. Poslovni potencijal naše zemlje

Mogućnosti Srbije za privlačenje stranih investitora i razvoj svih vidova strateškog partnerstva zasnovane su na ukupnom poslovnom potencijalu i najbitnijim karakteristikama, kao što su makroekonomski agregati, koje treba istaći u ovim procesima i analizirati sa aspekta značaja za strateško partnerstvo:

Tabela 1. *Aktuelni makroekonomski agregati Srbije*

Makroekonomski agregat	Ostvareno – opis karakteristika	Značaj za strateško partnerstvo
Bruto domaći proizvod	U 2013. godini ostvaren je rast od 2,4% zahvaljujući rastu poljoprivredne proizvodnje od 22% i fizičkog obima industrijske proizvodnje od 5,5%. Potrošnja i javne investicije su zabeležile pad. Prognoza rasta za 2014. godinu je 1%, uz prosečan nivo poljoprivredne sezone.	Rast BDP je pozitivan faktor za privlačenje ino-partnera jer nosi poruku vitalnosti i oživljavanja privredne aktivnosti. Nije dovoljan porast samo u jednoj godini, već treba ostvariti pozitivan trend na duži rok.
Cene	U januaru 2014. godine u odnosu na prethodni mesec su povećane za 1,4%. Međugodišnja stopa inflacije je iznosila 3,1% i u okvirima je ciljnih vrednosti koje su projektovane na nivou od 4% \pm 1,5 procentnih poena.	Stabilnost cena je osnov za planiranje poslovnih aktivnosti i faktor koji doprinosi podsticanju investicija.
Industrijska proizvodnja	U januaru 2014. u odnosu na isti mesec prethodne godine zabeležen je rast od 3,8%. Povećana je produkcija proizvodnih dobara, a opala je produkcija potrošnih dobara što je posledica niske domaće tražnje i usporavanja izvoznih aktivnosti.	Porast industrijske proizvodnje je uslovljen mnoštvom faktora i delimično utiče na podsticanje stranih ulaganja.

Industrijska proizvodnja - zalihe	Prema ovom poakazatelju ostvaren je porast za 6,3% u januaru 2014. u odnosu na isti mesec prošle godine. U odnosu na prosek 2013. veće su za 8,6%.	Porast zaliha je posledica pada domaće tražnje i izaziva nestašicu obrtnih sredstava za finansiranje tekućeg poslovanja. Negativno deluje na investicije.
Poljoprivreda	U ovoj oblasti, u 2014 u odnosu na prethodnu godinu, je zabeležen pad broja stoke posebno goveda koja se gaje u regionu Šumadije i Zapadne Srbije. Broj svinja koje se gaje pretežno u regionu Vojvodine je povećan. U poređenju sa desetogodišnjim prosekom (2003-2012) broj goveda je manji za 11,7%, svinja 10,7%, konja 16,9%. Broj ovaca je povećan za 4,1%, a koza za 42,8%.	Negativan uticaj na investicije s obzirom da znači smanjenje sirovinke baze za prerađivačke kapacitete i izvozno orijentisanu privredu.
Promet robe u trgovini na malo	U januaru 2014. je zabeležen značajan pad u odnosu na prosek iz prethodne godine i to od 15,7%.	Pad domaće tražnje destimuliše ulaganja, ali podstiče izvoz.
Turistička aktivnost	Ova delatnost ostvaruje pozitivan trend u broju dolazaka turista i broju noćenja. U januaru 2014. u odnosu na isti period prethodne godine ostvaren je porast od 6,4%.	Veliki stimulans i smernica za usmeravanje ulaganja na osnovu komparativnih prednosti naše zemlje.
Zaposlenost	U januaru 2014 ukupan broj zaposlenih je iznosio 1.699.896 lica (podaci RZS). U poređenju sa istim mesecom prošle godine broj zaposlenih je smanjen za 1,4 %, ili 23.737 lica. Najveće smanjenje je ostvareno u prerađivačkoj industriji, zdravstvu i trgovini.	Pored pada broja zaposlenih često sa javlja problem neadekvatne kvalifikacione strukture. Put za rešavanje ovog problema je uz investicije i prekvalifikacija, dodatne obuke, sticanje novih znanja.
Nezaposlenost	Stopa nezaposlenosti, kao odnos broja nezaposlenih lica (u januaru 2014, 788.712 lica) u odnosu na radno aktivno stanovništvo uzrasta od 15 do 64 godine, iznosi 21%. „Formalna“ nezaposlenost prikazana u evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje iznosi 29,6%. Veliki broj prijavljenih nezaposlenih je angažovan u neformalnim sektorima i obavljaju različite delatnosti van radnog odnosa.	Nezaposlenost predstavlja jedan od ključnih problema za čije rešenje je neophodan porast stranih investicija posebno u izvozno orijentisane sektore. Velika ponuda radne snage neminovno znači i pad cene rada, što treba da privuče ulagače.
Prosečna zarada	Prosečna bruto zarada u januaru 2014. je iznosila 52.438 dinara (oko 470 €). Prosečna neto zarada je iznosila 37.966 dinara (oko 340 €). U poređenju sa istim periodom prošle godine, ostvaren je pad od 3,1% nominalno ili 6,0% realno.	Nizak životni standard i pad realnih zarada su dodatni motiv za veće angažovanje, racionalizaciju i bolju organizaciju posla.
Razmena sa inostranstvom, platni bilans	Prema podacima NBS, bilans razmene sa inostranstvom je pozitivan. Izvoz čini oko jedne četvrtine uvoza. U prošloj godini je povećan za 14% u odnau na prethodnu i dostigao je obim od 4.068 miliona USD. Ostvaren je suficit u izvozu usluga od 370 ml USD.	Pozitivan uticaj na razvoj strateškog partnerstva posebno u segmentu usluga. Prepoznate oblasti od posebnog značaja za podršku izvozu su u delu klasičnih usluga saobraćaj

	U podacima NBS se ističe da je deficit tekućih transakcija platnog bilansa, u 2013. godini skoro prepolovljen u odnosu na prethodnu godinu, tj. Sa 3,2 mlrd € je sveden na 1,6 mlrd €. Smanjene deficita je uzrokovano porastom izvoza robe i usluga i većim suficitom u bilansu usluga. Ostvaren je i veći priliv doznaka iz inostranstva.	i turizam, a u delu savremenih informacione, komunikacione, profesionalne i tehničke usluge.
Strane direktne investicije	U 2013. godini je ostvareno povećanje stranih direktnih investicija u odnosu na prethodnu godinu za 3,3 puta. Neto učešće SDI u BDP je povećano sa 0,8% u 2012 na 2,4% u 2013 godini. Prema strukturi SDI su bile usmerene u sektore prerađivačke industrije (24%), finansijasa (16%) i građevinarstva (14%). Prema procenama NBS u 2014 se očekuje vrednost neto SDI od oko 1,0 mlrd €. Očekuje se da će biti usmerene na sektore energetike, prerađivačke industrije i trgovine na malo.	Kao faktori privlačenja SDI prepoznati su: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oporavak evro zone ✓ Napredak u evro integracijama ✓ Ubrzanje strukturnih reformi ✓ Izgradnja gasovoda Južni tok
Ukupan javni dug	Ukupan javni dug u januaru 2014. iznosi 2,2 mlrd €, spoljni dug je dostigao 12,3 mlrd €, a unutrašnji 7,9 mlrd €. Sa ovakvim nivoom javni dug je dostigao 62,3% BDP-a. Udeo domaće valute iznosi 20%, evra 46% i dolara 27%.	Veliki negativan uticaj ovog agregata se mora ublažiti merama fiskalne konsolidacije i smanjenja fiskalnog deficita. Posebnim merama treba regulisati održivo smanjene i racionalizaciju javne potrošnje.
Kurs dinara	Kurs dinara nominalno beleži umereni pad u odnosu na vodeće svetske valute. Rast cena ostvaren početkom ove godine doprinosi većem realnom padu. Pojačana tražnja za devizama posebno radi uvoza energenata primorava NBS da interveniše radi ublažavanja velikog pada kursa domaće valute.	Nestabilan kurs dinara negativno utiče na ulagače posebno u uslovima rasta cena. Otežava planiranje i podstiče neizvesnost.

Izvor: Pripremljeno na osnovu *Makroekonomske info*, mart 2014, Centar za naučno istraživački rad, časopis *Konjunktorni trendovi Srbije*, Privredna Komora Srbije

2.2. Realizovane investicije u regionu

Istorijat stranih ulaganja na prostoru Srbije je veoma skroman. Strana ulaganja su omogućena od 1967. godine u tadašnjoj SFRJ. Strani investitor tada nije mogao da učestvuje u vlasništvu preduzeća niti u upravljanju. Tek 1989. je stvoren zakonski okvir za učešće u vlasništvu i upravljanju. Posle 1991. dolazi do značajnog smanjenja obima stranih ulaganja (ekonomske i političke sankcije, a kasnije i rat). U periodu od 1996. do 2000. godine najveći deo ulaganja je izvršen od strane investitora iz Italije i Grčke. Nakon 2000-te godine i promene vlasti došlo je do povratka Srbije u institucije međunarodne zajednice i oživljavanja interesovanja stranih investitora. U 2000. godini priliv stranih investicija u Srbiju je iznosio svega 25 miliona dolara. Zaključeno je 373 ugovora sa stranim partnerima. (Podaci Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza SIEPA)

U cilju poređenja sa kretanjima u regionu u to vreme, kao primer ističe se podatak da je Slovačka u 2005. godini ostvarila priliv od 13 milijardi dolara stranih investicija, a Češka priliv od 11,4 milijarde.

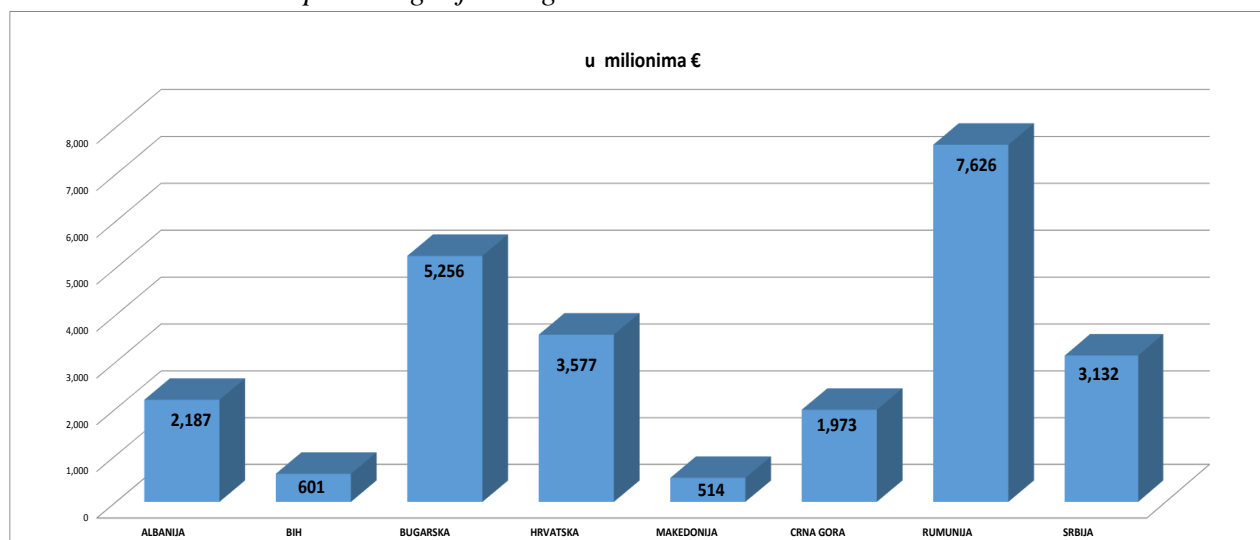
U Mađarskoj je ostvaren priliv od 6,8 milijardi dolara, a u Poljskoj od 7,9 milijardi dolara, dok je u Srbiji realizovano svega 1,5 milijardi dolara. Period od 2000. do 2008. godine se smatra relativno povoljnim periodom kada su u regionu ostvareni najveći prilivi sredstava po osnovu stranih investicija. Prema nivou ukupno realizovanih ulaganja Srbija je veoma zaostajala u ovom periodu. Nakon ovih godina je nastupio period koji nosi obeležja krize u kome je poboljššan položaj naše zemlje u regionu iako je obim stranih ulaganja bio znatno ispod ostvarenog u najatraktivnijim ekonomijama za ulaganja, kao što su Rumunija, Bugarska a delom i Hrvatska .

Tabela 2. *Direktne strane investicije u Srbiji i susednim zemljama u periodu krize*

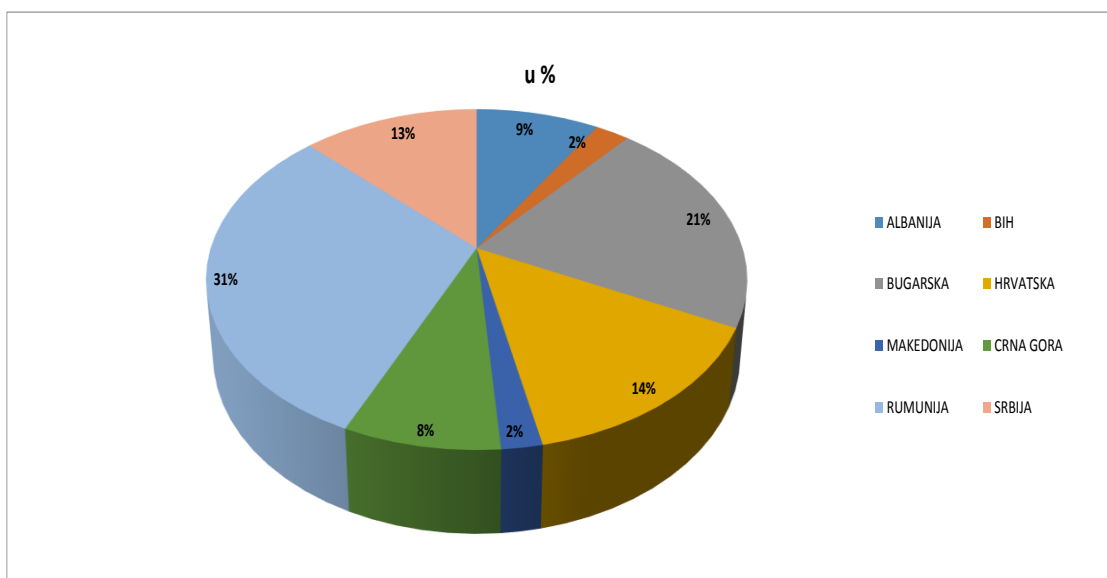
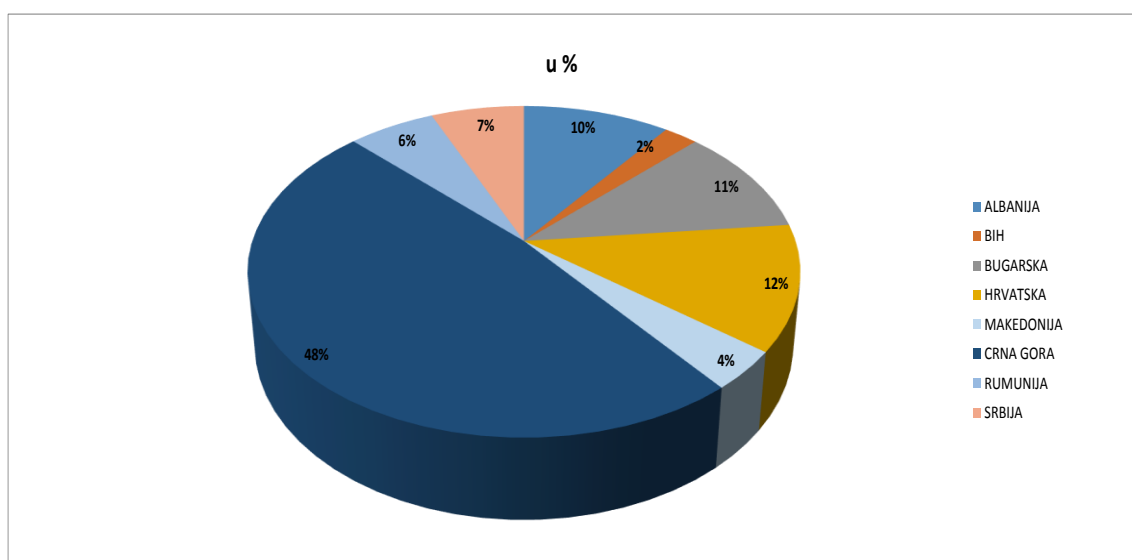
Zemlja	u milionima €				Ukupno:	u € Po stanovniku
	2009	2010	2011			
ALBANIJA	706	831	650		2,187	679.2
BIH	177	174	250		601	156.4
BUGARSKA	2,413	1,779	1,064		5,256	709.6
HRVATSKA	2,096	281	1,200		3,577	806.5
MAKEDONIJA	145	159	210		514	249.5
CRNA GORA	1,099	574	300		1,973	3,182.3
RUMUNIJA	3,490	2,219	1,917		7,626	400.5
SRBIJA	1,305	831	1,827		3,132	430.8

Izvor: podaci za Srbiju – *Narodna banka Srbije*, a za susedne zemlje *Bečki institut za međunarodne ekonomske odnose*.

Grafikon 1. *Vrednost ukupnih ulaganja u regionu*



Prema vrednosti realizovanih ulaganja u regionu apsolutni lider je Rumunija, a slede Bugarska i Hrvatska. Srbija je na četvrtom mestu od ukupno osam prikazanih zemalja, odnosno učestvuje sa 13% u ukupnim ulaganjima.

Grafikon 2. *Struktura ukupnih ulaganja u regionu po zemljama*Grafikon 3. *Struktura vrednosti ukupnih ulaganja u regionu po stanovniku*

Posmatrano u odnosu na broj stanovnika može se konstatovati da je najviše investicija realizovano u Crnoj Gori (48% od ukupne vrednosti ulaganja), a zatim u Hrvatskoj (12%) i Bugarskoj (11%). Udeo Srbije je relativno manji i iznosi 7%.

2.2.1. Realizacija stranih ulaganja u Srbiji

Najveći deo stranih ulaganja u Srbiji je ostvaren putem stranih direktnih investicija koje su bile deo procesa privatizacije. Prema proceni Ministarstva za ekonomske odnose sa inostranstvom, grinfild ulaganja su iznosila oko 300 miliona dolara u proseku godišnje. Ova ulaganja su najvećim delom bila usmerena na sektor usluga, a manje na prerađivačke kapacitete iako u strukturi izvoza proizvodi prerađivačke industrije čine oko 94% pre svega u okviru metalske, prehrambene i hemijske industrije.

U okviru istorijskog prikaza realizovanih stranih ulaganja u nastavku se prvo prikazuje period od 2000 do 2006 godine. Ovaj period je obeležen značajnim trendom porasta stranih ulaganja, ali takođe i relativno niskim nivoom realizovanih stranih direktnih investicijama, posebno u poređenju sa drugim zemljama iz regiona.

Tabela 3. Najznačajnija realizovana strana ulaganja u periodu od 2000. do 2006. godine

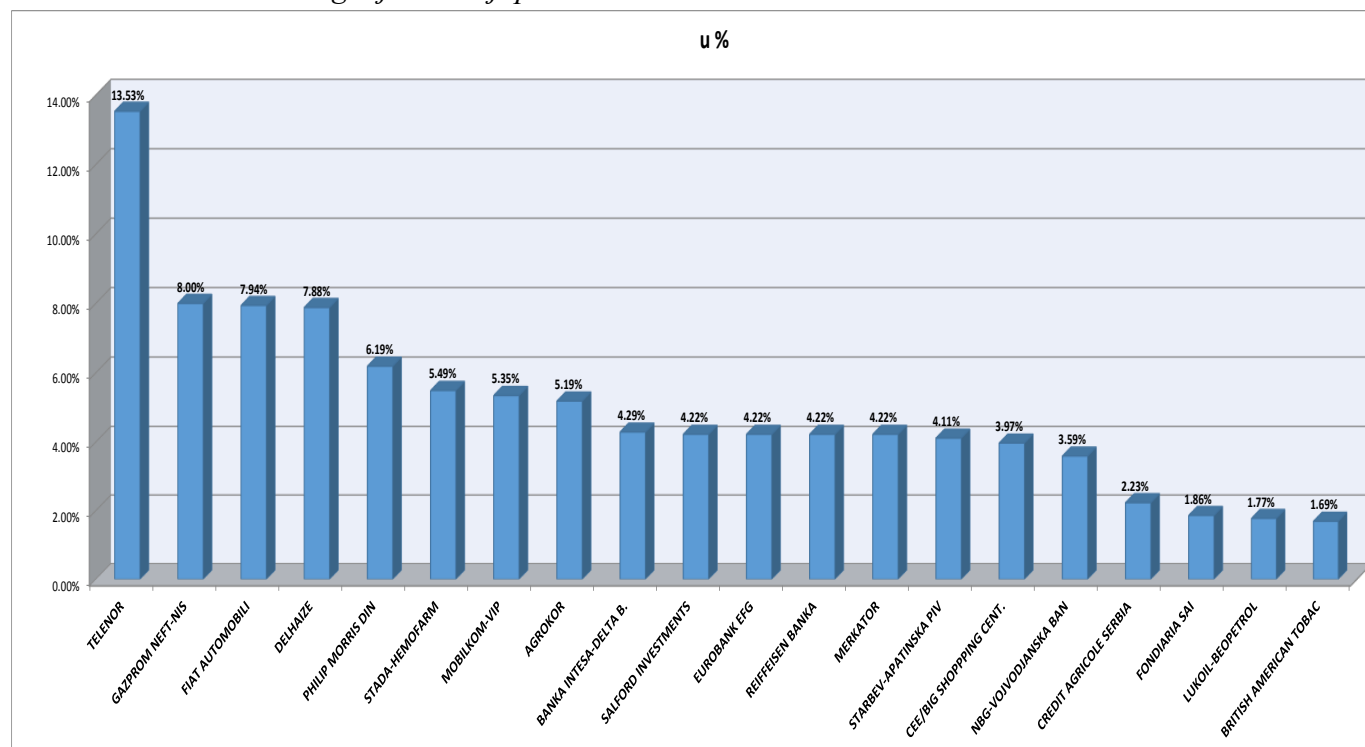
Godina	Iznos ukupnih stranih ulaganja u \$	Najznačajniji aranžmani
2000	25.000.000	Sklopljena su 373 ugovora o stranim ulaganjima
2001	165.000.000	Realizovani su manji aranžmani kroz ukupno 1319 zaključenih ugovora
2002	475.000.000	Cementare Novi Popovac, Kosjerić, Beočin, Merima, Apatinska pivara.
2003	1.200.000.000	Duvanska industrija Niš, Beopetrol, DI Vranje, Polet, Frikom.
2004	966.000.000	Najvećim delom u prehrambenu industriju
2005	1.500.000.000	“Metro Cash & Carry“. U ovoj godini je potpisan i sporazum sa MMF kojim je “otpušteno ” oko 700 miliona dolara duga. Zakon o privatizaciji koji je tada donet je imao za cilj da podstiče ulagače. Dodatni stimulans je bila i niska stopa poreza na dobit korporacija od 10%.
2006	1.530.000.000	Sredinom 2006. godine je prodata kompanija “Telenor”

Izvor: Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA), <http://siepa.sr.gov.yu>, *Ekonomski pregled*, april 2006. str. 57.

Na osnovu saopštenja Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj (NALED), putem realizacije najznačajnijih 150 stranih investicija u prethodnih 12 godina obezbeđeno je Srbiji skoro 16 milijardi evra priliva. Najviše ulagača je pristiglo iz Nemačke. Dvadeset najvećih investitora je obezbedilo oko 12 milijardi evra ulaganja. Na osnovu podataka Narodne banke Srbije (NBS) i Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (SIEPA), kao najveći investitori na području naše zemlje u prethodnih deset godina mogu se izdvojiti: "Telenor" sa 1,6 milijardi evra, "Gazprom Neft – NIS" sa 947 miliona evra i "Fiat Automobili" Srbija 940 miliona evra. Sa ova tri partnera je realizovano oko 1/3 od ukupnih ulaganja iz 20 najvećih aranžmana. Pored navedenih značajan je i trgovinski lanac "Delhaize" sa 933 miliona evra, "Philip Morris", sa investiranih 733 miliona evra, "Stada Hemofarm" sa uloženi 650 miliona, "Mobilcom" iz Austrije koji je investirao 633 miliona evra, dok je hrvatski "Agrokor" obezbedio prisustvo sa uloženi 614 miliona evra.

Rang	Kompanija	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost ulaganja u milionima €	%
1	TELENOR	Norveška	Telekomunikacije	1,602	13.53%
2	GAZPROM NEFT-NIS	Rusija	Energetika	947	8.00%
3	FIAT AUTOMOBILI	Italija	Automobilska industrija	940	7.94%
4	DELHAIZE	Belgija	Maloprodaja	933	7.88%
5	PHILIP MORRIS DIN	SAD	Duvanska industrija	733	6.19%
6	STADA-HEMOPARM	Nemačka	Farmaceutska industrija	650	5.49%
7	MOBILKOM-VIP	Austrija	Telekomunikacije	633	5.35%
8	AGROKOR	Hrvatska	Prehrambena industrija	614	5.19%
9	BANKA INTESA-DELTA B.	Italija	Bankarstvo	508	4.29%
10	SALFORD INVESTMENTS	Velika Britanija	Prehrambena industrija	500	4.22%
11	EUROBANK EFG	Grčka	Bankarstvo	500	4.22%
12	REIFFEISEN BANKA	Austrija	Bankarstvo	500	4.22%
13	MERKATOR	Slovenija	Maloprodaja	500	4.22%
14	STARBEV-APATINSKA PIV	Češka	Prehrambena industrija	487	4.11%
15	CEE/BIG SHOPPING CENT.	Izrael	Nekretnine	470	3.97%
16	NBG-VOJVODJANSKA BAN	Grčka	Bankarstvo	425	3.59%
17	CREDIT AGRICOLE SERBIA	Francuska	Bankarstvo	264	2.23%
18	FONDIARIA SAI	Italija	Osiguranje	220	1.86%
19	LUKOIL-BEOPETROL	Rusija	Energetika	210	1.77%
20	BRITISH AMERICAN TOBAC	Velika Britanija	Duvanska industrija	200	1.69%
	UKUPNO:			11,836	100.00%

Izvor: "Foreign direct investments in Serbia 2001-2011", str. 12 i 13 ,Busienss info group 2012, www.big.co.rs

Grafikon 4. *Struktura ulaganja u Srbiji prema vrednosti realizovanih aranžmana*

Aktuelna situacija ukazuje na promenu strukture ulagača. Osim partnera iz arapskih zemalja, u poslednje vreme u Srbiji su sve prisutniji ruski i kineski partneri. Kupovina Naftne industrije Srbije (NIS), Beopetrola, dolazak Moskvske banke i ulazak Sberbanke na srpsko tržište, samo su neke od ključnih ruskih investicija u Srbiji u poslednjih 13 godina. Ukupna vrednost prikazanih investicija iznosi oko 1,5 milijardi dolara, bez dela koji obuhvata izgradnju kraka gasovoda Južni tok i kredit za obnovu srpskih železnica.

Srbija očekuje značajne investicije i iz Kine. Očekivani krediti su projektovani na nivou od 1,8 milijardi dolara, a bili bi usmereni za izgradnju autoputeva. Kineski CMEC (China National Machinery and Equipment Import & Export Corporation) i Termoelektrana „Kostolac“, su tokom maja 2013. godine otpočeli pregovore oko izgradnje novog postrojenja u TE Kostolcu, čija procenjena vrednost iznosi 712 miliona dolara.

Podrška infrastrukturnim projektima u Srbiji u poslednjih nekoliko godina realizovana je kroz partnerstvo sa Kinom i Rusijom kroz kredite koji iznose nekoliko milijardi dolara. Pored TE "Kostolac", Kina ulaže i u druge delove energetskog sektora Srbije. "Elektroprivreda Srbije" je krajem 2012. godine potpisala sporazum sa kineskim konzorcijem koga su formirale kompanije „China Environmental Energy“ i „Shenzhen Energy Group“ – u cilju realizacije sporazuma o izgradnji Bloka 3 Termoelektrane „Nikola Tesla“ u Obrenovcu. Ova investicija se procenjuje na više od dve milijarde evra. Značajnu kinesku investiciju u Srbiji čini i most Zemun – Borča uz finansiranje od oko 150 miliona dolara iz kineskog kredita. Kineski partner u ovom poslu i izvođač radova je CRBC (China Road and Bridge Corporation). Takođe, ostvareno je i uključivanje kineske kompanije „Shandong Hi-Speed Group“ u izvođenje radova na projektu „Koridor11“.

Posmatrano na nivou regiona, prema podacima o direktnim stranim investicijama u prvim mesecima 2013. godine regionalni lider je Hrvatska koja je i zvanično pristupila Evropskoj uniji. Hrvatska je za prva tri meseca 2013. godine ostvarila 460 miliona evra investicija, a slede Srbija sa 150 miliona evra i Makedonija sa 53 miliona. Na početku ove godine u Bosne i Hercegovini je investirano znatno manje, svega 39,8 miliona evra, a u Crnoj Gori 112 miliona evra.

2.2.2. Realizovana strana ulaganja u Hrvatskoj

Najveći strani investitor u Hrvatskoj u 2012. godini je bila mađarska "MOL grupa" koja je izdvojila 1,1 milijardu dolara za istraživanje i proizvodnju nafte, odnosno dvostruko više od 545 milion dolara iz prethodne godine. Prema podacima Hrvatske narodne banke (HNB), u tu zemlju je tokom poslednjih 20 godina najviše ulagala Austrija, i to u visini od 7,15 milijardi evra, Holandija 4,07 milijardi, Nemačka 3,11 milijardi, Mađarska 2,45 milijardi, Luksemburg 1,72 milijarde, Francuska 1,38 milijardi, Italija 1,30 milijardi, Slovenija 1,13 milijardi i Švedska 872 miliona evra.

Ulazak Hrvatske u EU podstaje znatno veći interes kompanija i iz drugih država koje nisu članice Evropske unije, kao što su Rusija i Turska, ali prepoznaju interes za kupovinu ili ulaganje u hrvatske kompanije. Rusija je u prethodne dve decenije investirala u Hrvatsku 188 miliona evra, a Turska 140 miliona. Evidentan je i rast turskih investicija u Hrvatsku u kojoj već posluje oko 50 turskih kompanija. Pored Dubrovnika, gde su ulagali turski "Rixos" i "Uzel turizam", turski ulagači su značajnije prisutni i na šibenskom i zadarskom području putem "Dogus grupe" koja je orijentisana na ulaganje marine i hotelske sadržaje. U finansijskom sektoru je prisutna jedna od najvećih turskih kompanija "Süzer grupa". Ova grupacija je preko "Eksen holdinga" 2011. kupila Banku Brod. Na ovom području posluje tursko društvo za upravljanje investicijskim fondovima "NFD Aureus Invest". Hrvatska je od 1993. do 2013. godine ostvarila ukupno 27 milijardi evra direktnih stranih investicija, što je godišnje u proseku oko 1,35 milijardi evra.

2.2.3. Realizovana strana u ulaganja u Bosni i Hercegovini

Na tržištu Bosne i Hercegovine u najvećoj meri su zasupljeni strateški partneri iz Rusije. U saopštenjima Ministarstva spoljne trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine, navodi se da je u 2012. godini realizovano ukupno oko 492 miliona evra investicija. U tom periodu u BiH su najviše ulagali partneri iz Rusije, Srbije, Austrije, Hrvatske i Nemačke. Strani partneri su najviše ulagali u sektor proizvodnje, trgovine i bankarski sektor.

U periodu od 1994. do 2011. godine u BiH su najveći strani investitori bile firme iz Austrije koje su investirale ukupno 2.336 miliona konvertibilnih maraka, zatim firme iz Srbije sa 1.834 miliona KM, Hrvatske sa 1.328 miliona KM, Rusije 1.196 miliona KM, Slovenije 1,066 milijardi i Nemačke sa 563 miliona KM. Na devetom mestu je Turska sa investicijama u vrednosti od 276 miliona KM (*na osnovu podataka Agencije za promociju stranih investicija FIPA*).

Najveće investicije u BiH do kraja 2010. godine bile su iz "Telekoma Srbija A. D. Beograd" iz Srbije, "Ukio Banko Investicione Grupe" iz Litvanije, "ArcelorMittal Holdinga AG" iz Švajcarske, "OAD Neftegazovaja Innov. Korp. Moskva" iz Rusije, "Hypo Alpe-Adria Bank AG" iz Austrije, "HT - Hrvatski Telekom and HT - Hrvatske Pošte" iz Hrvatske, "Zagrebačke banke and others", iz Hrvatske, "Kastamonu Entegre Agac Sanayi ve Tic." iz Turske, LIVAR d.d, Ivančna Gorica iz Slovenije i "Asamer Zement Holding AG" iz Austrije.

U poslednje vreme prisutan je snažan ulazak ruskog kapitala u Bosnu i Hercegovinu. NIS (Gaspromnjeft) je od austrijskog OMV-a prezeo 22 benzinske pumpe. Ruske naftne kompanije su preuzele OMV pumpe i u Hrvatskoj. U BiH je, takođe investirala i najveća ruska banka "Sberbank" putem preuzimanja "Volksbank BH" u februaru 2013. To je posledica preuzimanja "Volksbank International AG" tokom 2012. godine od strane "Sberbank" grupacije. Preuzimanje Rafinerije nafte u Brodu od strane ruskog "Zarubrežnjeft" predstavlja značajnu investiciju u iznosu od 560 miliona evra. Među najvećim investicijama na Balkanu u oblasti energetike može se navesti izgradnja Ugljevika 3, dva bloka po 300 MW. Ruske kompanije su u početku bile više orijentisane na ulaganja u Republiku Srpsku (RS), a sada značajno povećavaju svoje prisustvo i na području bosanskohercegovačkog

entiteta - Federaciji BiH. Sa ruskim kompanijama se realizuje više projekata, poput izgradnje termoelektrane, hidrocentrala, kao i izgradnja gasovoda u okviru projekta „Južni tok“. Vlada Republike Srpske je dala koncesiju za istraživanja nafte ruskom preduzeću „Jadran nafta“.

2.2.4 Realizovana strana ulaganja u Crnoj Gori

Crna Gora je stabilna u pogledu stranih investicija, ali ih je manje nego ranijih godina. U prvih šest meseci 2012. godine u toj zemlji je uloženo 176 miliona evra stranog kapitala. U 2013. godini prilivi su nešto manji, ali je ipak ostvareno značajnih 112,1 miliona evra. U periodu od 2006. do 2009. ukupne direktne strane investicije u Crnoj Gori su iznosile preko 3 milijarde evra. Porast broja stranih firmi u Crnoj Gori uticao je na rast direktnih investicija.. Predmet investiranja su bili sektori turizma i finansija. Nakon privatizacije "Elektroprivrede" povećan je i udeo industrije. Udeo poljoprivrede je i dalje mali (2%). Sektor građevinarstva još uvek ne pokazuje znake oporavka, dok se sektor usluga postepeno vraća na nivo pre izbivanja globalne ekonomske krize. Kao najveći investitor u Crnu Goru može se izdvojiti Ruska Federacija, a slede Italija, Mađarska, Švajcarska, Austrija, Britanija, Kipar, Turska, UAE .

Partneri iz Rusije su znatno povećali svoje prisustvo na Balkanu, a najviše u Crnoj Gori u kojoj je prema zvaničnim podacima samo u periodu od 2009. do 2011. godine uloženo oko 270 miliona evra. Među ovim ulaganjima ističe se kupovina velikog broja hotela na crnogorskoj obali. Takođe, poslednjih nekoliko godina znatno su porasle investicije Turske u Crnoj Gori posebno u oblasti infrastrukture, energije i građevinarstva. Firma, "Enka" je otpočela pripreme za ulaganja u infrastrukturu u Crnoj Gori, izgradnju aerodroma u opštini Berane a zainteresovana je i za ulaganje u hidroenergetske projekte. Turski holding "Tosyali" je otkupio problematičnu crnogorsku Železaru "Nikšić" za 15,1 miliona evra. Grupacija "Gintas" je najveći turski investitor u Crnoj Gori koji je u toj zemlji investirao oko 50 miliona evra. Ova korporacija je vlasnik najvećeg tržnog centra i zelene pijace u Podgorici, a takođe je otvorila i prvi poslovni hotel u Crnoj Gori pod međunarodnim brendom "Ramada".

2.2.5 Realizovana strana ulaganja na Kosovu

Na Kosovu značajna ulaganja ostvaruju nemačke kompanije, a u poslednje vreme sve više i turski partneri. Na osnovu podataka Centralne banke (CB) Kosova, od 2000. godine pa do polovine 2012. godine, direktna strana ulaganja na Kosovu su od oko 2,4 milijardi evra. Početkom 2012. godine direktna strana ulaganja na Kosovu su iznosila oko 60,4 miliona evra.

U saopštenjima Ministarstva trgovine Kosova za period od 2007. do 2012. godine, kao najveći strani investitor navodi se Nemačka sa 292 miliona evra, zatim Velika Britanija sa 251 milion, Slovenija 195, Austrija 133, Švajcarska 115, Holandija 109, Albanija 70, Turska 64 i SAD 31 milion evra. Turske investicije su poslednje vreme veoma prisutne na Kosovu i u Albaniji, gde su turska ulaganja najviše realizovana u bankama, aerodromima, obrazovnim i zdravstvenim ustanovama. Tokom poslednje decenije, kosovska Agencija za promovisanje stranih investicija (APIK) zabeležila je prisustvo 405 turskih kompanija i 2.339 radnika angažovanih u oblasti građevinarstva, obrazovanja, turizma, zdravstva, telekomunikacija, saobraćaja i trgovine. Najveći Turski investitori na Kosovu su su građevinska firma "Bechtel Enka", kompanija "Limak Group airline", kao i banke "TEB" (Paribas) i "BKT".

2.2.6 Realizovana strana ulaganja u Albaniji

Prema podacima Ministarstva za ekonomiju Albanije, najveći investitori Albaniji do 2011. godine bile grčke kompanije sa učešćem od 27 %, Italija 15 %, Austrija 14 %, SAD 13 %, Turska 11 %, Nemačka 3 %. Poslednjih godina Turske firme su značajno povećale svoje prisustvo u Albaniji u sektoru bankarstva, finansija, građevinarstva, turizma, zdravstva, telekomunikacija, trgovine i saobraćaja. U saopštenjima albanske Vlade ističe se da su turska ulaganja u Albaniju tokom 2010. godine dostigle nivo od 260 miliona evra. Turski konglomerat "Calik Holding", sa uloženi skoro 340 miliona evra u albansku infrastrukturu i telekomunikacije predstavlja najvećeg stranog investitora u ovoj zemlji.

2.2.7 Realizovana strana ulaganja u Makedoniji

U Makedoniji su najveći strani investitori firme iz Austrije i Turske. Prema podacima Ministarstva finansija Makedonije strane investicije od 2007. do 2012. godine su iznosile 1,55 milijardi evra. U saopštenjima ministarstva se navodi da je ovaj iznos znatno veći u odnosu na celokupan priliv inostranih investicija u periodu od 1990. do 2005. godine. Prema podacima Narodne banke Makedonije, u prva tri meseca 2012. godine strane investicije iznosile su 53 miliona evra, a u istom periodu 2011. godine 80,2 miliona evra. U Makedoniji su u toj godini direktne strane investicije ukupno iznosile 104,8 miliona evra. Prema evidencijama Narodne banke Makedonije po visini ulaganja u 2011 godini na prvom mestu je bila Austrija sa 56 miliona evra direktnih investicija. Sa oko 11,7 miliona evra sledi Turska kao drugi najveći investitor, dok su SAD, Nemačka i Belgija prisutne sa po devet miliona evra realizovanih investicija. Prema aktuelnim podacima Vlade Makedonije, investicije turskih kompanija u toj zemlji poslednjih nekoliko godina su zabeležile značajan rast. Turska firma "TAV" izgradila je dva aerodroma, a u porastu je i obim ulaganja u zdravstveni sektor. Turska je s holdingom "Chevahir" investirala i u Makedonski bankarski sektor. Turski brand "Sutash" je bio značajan investitor u poljoprivredu. Na makedonsko tržište su ušla i tri nova turska ulagača. Planira se da "Matek" u Makedoniju uloži 15 miliona evra i zaposli 200 radnika, "Iskrem Medical" namerava da uloži 20 miliona evra i zaposli 250 ljudi, a "Total" uloži 15 miliona evra i zaposliti oko 250 radnika. Ukupna ulaganja turskih kompanija u Makedoniju su od 2010. do 2012. godine realizovana u iznosu od oko 150 miliona evra.

Nemački "Lisa Draxlmaier GmbH" je u saradnji sa domaćim partnerom realizovao projekat zajedničkog ulaganja od 35 miliona evra za proizvodnju automobilskih delova u novom objektu u Kavadarcima, koji prvih pet godina treba da zaposli oko 4.000 radnika. Namera "Draxlmaier-a" je da izgradi još jednu fabriku u Kavadarcima, koja će snabdevati proizvođača automobila Mercedes.

Prema poslednjem izveštaju Svetske banke (WB) za regiju jugoistočne Evrope, prosek direktnih stranih investicija po glavi stanovnika je 285 dolara. Direktna strana ulaganja u dolarima po stanovniku su realizovana u Srbiji u iznosu od 341 dolar, Kosovu 284, Albaniji 232, Makedoniji 199 i BiH 77 dolara po stanovniku.¹

2.3. Istorijat integracije Srbije u EU

Pristupanje i pridruživanje Evropskoj uniji je strateško opredeljenje Srbije. Orijentacija ka pristupanju Evropskoj uniji motivisana je mogućnostima izgradnje modernijeg društva u uslovima stabilne demokratije i razvijene ekonomije. Politički i ekonomski zahtevi koje postavlja EU usaglašeni su sa pretpostavkama za uspešnu političku i ekonomsku transformaciju, kao sredstvo za ostvarivanje razvojnih ciljeva. Na taj način pridruživanje EU podrazumeva usvajanje pretpostavki sopstvenog

¹ The South East Europe Regular Economic Report (SEE RER 2012)

razvoja i stabilnosti uz istovremeno širenje evropskog prostora mira i demokracije.² Pored jasne namere i velikih napora da se Srbija približi EU i dalje su prisutna velika ograničenja koja su sadržana pre svega u sledećim činjenicama:

- Nizak nivo BDP po stanovniku (oko 4.500 €),
- Visoka zvanična nezaposlenost (oko 25%),
- Loš položaj po stepen konkurentnosti,
- Unutrašnje i spoljne neravnoteže, inflacioni pritisci, deficit platnog bilansa,
- Tehnološka zaostalost (u pojedinim sektorima izosi 30 godina),
- Veliki procenat siromašnih (oko 20% stanovništva)³.

Najvažniji akt u procesu pridruživanja predstavlja sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP). Prema ovom sporazumu, Srbija će preuzeti sledeće značajne obaveze :

- Uspostavljanje zone slobodne trgovine na osnovu ukidanja svih carina i količinskih ograničenja, kao i drugih mera jednakog dejstva u razmeni proizvoda između Srbije i zemalja članica EU. Izuzetak su određeni poljoprivredni proizvodi.
- Usklađivanje zakonodavstva Srbije za pravom EU u određenim oblastima kao što su: konkurencija, državna pomoć, pravo intelektualne svojine, javne nabavke, standardizacija, meteorologija, akreditacija, ocena usklađenosti, zaštita potrošača, rodna ravnopravnost. Teži se da propisi budu u što većoj meri usklađeni i u drugim preostalim oblastima.⁴

Dobijanjem statusa kandidata za Srbiju će se otvoriti značajni predpristupni fondovi za pomoć u procesu pristupanja. Ogroman je značaj ovih procesa za strane direktne investicije. Potpisivanjem sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju poboljšavaju se mogućnosti za investiranje i privlačenje stranog kapitala. Tome će doprineti i neophodne reforme institucija, zakonodavstva, rešenja u oblasti finansija, borba protiv korupcije, pravna sigurnost ulaganja. Očekuje se i dobijanje bespovratnih sredstava za ulaganje u infrastrukturu (putevi, železnica, komunikacije, turizam), razvoj ljudskih resursa (obrazovanje, prekvalifikacija radne snage), odnosno stvaranje uslova za veći priliv investicija.

Proces pridruživanja je formalno započeo 2001. godine kada je osnovana zajednička konsultativna radna grupa da se Evropskoj uniji i tadašnjoj zajednici Srbije i Crne Gore detaljno sagledavanje postojeće situacije i analiza mogućnosti za dalje aktivnosti na integraciji u evropske procese.

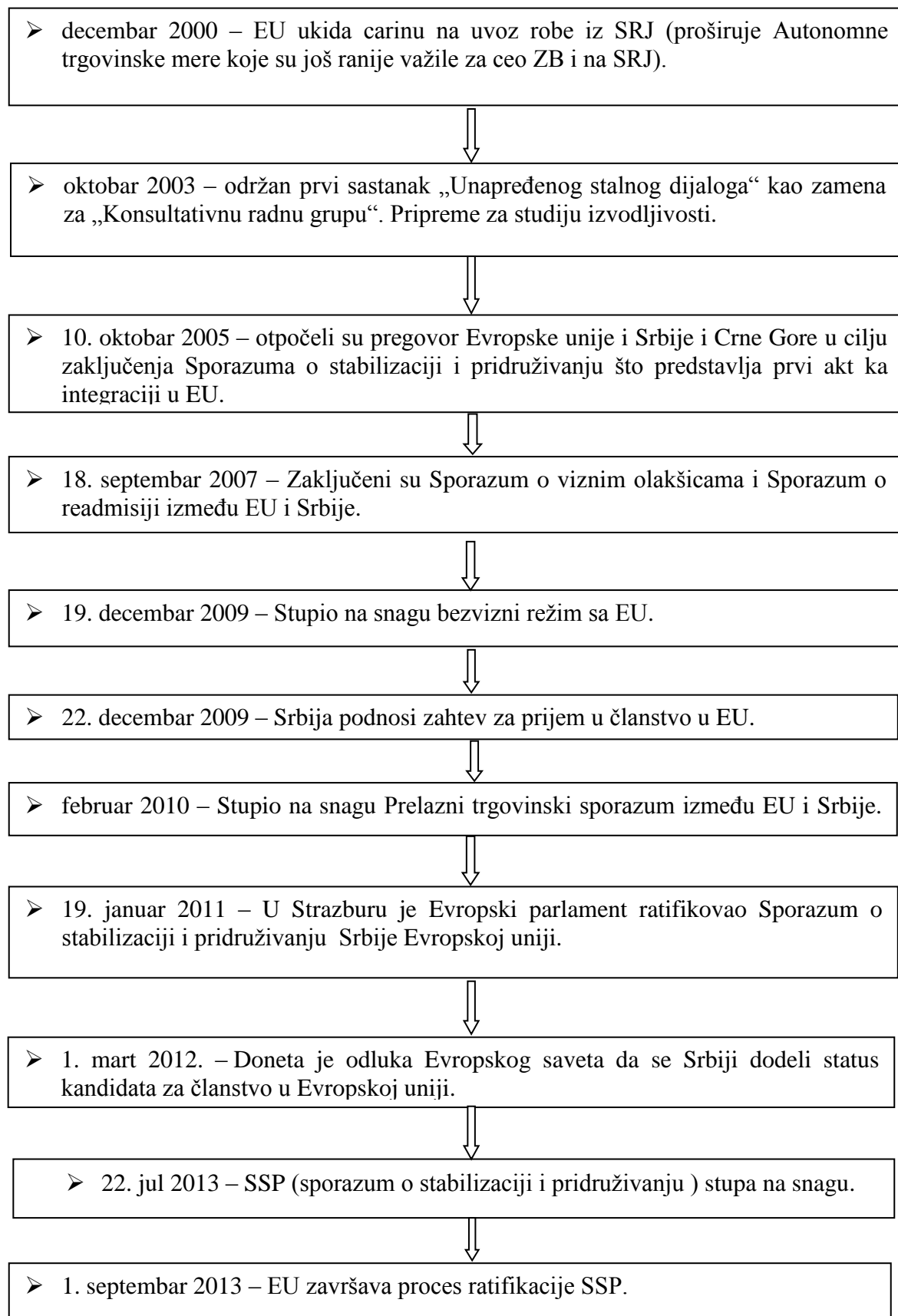
Najvažnije aktivnosti i koraci koji su sprovedeni u ovim procesima prikazani hronološkim redom su:

² Nacionalna strategija Srbije za pristupanje Evropskoj Uniji, Kancelarija Vlade Republike Srbije za pridruživanje Evropskoj Uniji, jun 2005.

³ Isto

⁴ Ka Evropskoj uniji, Vodič za predstavnike jedinica lokalne samouprave, Fond za otvoreno društvo, Beograd 2007, st. 35-37

Slika 1. Hronologija procesa pridruživanja Srbije Evropskoj Uniji



Izvor podataka: *Sajt Vlade Republike Srbije, kancelarija za evropske integracije, www.seio.gov.rs*

2.4. Aktuelni položaj srpskih privrednih subjekata

Aktuelni položaj srpskih privrednika u procesima poslovnog povezivanja sa ino-partnerima direktno zavisi od položaja same Srbije u međunarodnoj podeli rada. Poslovna povezivanja i strateška partnerstva koja su navedena u tački 2.2.1 ostvarena su u najvećem delu putem poslovnog povezivanja Srbije sa ino-partnerima su na makro nivou i deo su posebnih državnih aranžmana. Namera ovog rada je da se analiziraju i kreiraju modeli saradnje na mikro nivou u cilju povezivanja malih privrednih subjekata sa ino partnerima potencijalnim investitorima. Nažalost u ovom delu su prisutna velika ograničenja u praksi i ostvareni rezultati su veoma skromni. Može se konstatovati da ovakva saradnja praktično i ne postoji. Mnogobrojni unutrašnji problemi i ograničenja sadržani su u sledećim činjenicama:

Slika 2. Ograničenja saradnje sa inostranim investitorima

- Nedostatak domaćih resursa za investiranje (nizak nivo štednje iz visoku spoljnu zaduženost)
- Nizak nivo tehnološkog razvoja
- Nedovoljna konkurentnost Srpske privrede
- Nesigurnost pravnog sistema, česte promene propisa
- Komplikovane administrativne procedure
- Nedostatak informacija o domaćim partnerima
- Postojeći nagomilani problemi, (prezaduženost, nelikvidnost, nezaposlenost)
- Složene političke prilike
- Neizvestan ishod procesa pristupanja EU.

U sadašnjim uslovima je veoma složeno opredeliti mere koje treba da doprinesu privrednom rastu i povećanju konkurentnosti srpske privrede. Privlačenje stranih investitora svakako predstavlja značajan, ali veoma složen zadatak koji ima visok prioritet u svim programima Vlade i nadležnih državnih institucija.

Usled navedenog pregovaračka pozicija naših privrednih subjekata u odnosima sa stranim partnerima je veoma skromna u delu ponude i uslova za poslovne aranžmane. Pristup i kriterijumi su veoma različiti. Na primer, u procesu privatizacije strani ulagač procenjuje stepen monopolske pozicije domaćeg partnera, zatvorenost tržišta i slično, dok kod grinfild investicija veću pažnju posvećuje kvalitetu poslovnog okruženja koje poredi sa drugim područjima.

2.5. Komparativne prednosti srpske privrede

U procesu evaulacije koju sprovodi investitor u cilju donošenja odluke za ulaganje u neku lokaciju ili projekat u inostranstvu, presudan značaj ima njegov zaključak da je to profitabilnije nego ulaganja u neki drugih posao, odnosno lokaciju. Pored profitabilnosti, veoma važan je faktor rizika i kontrole ulaganja. Ukoliko je reč o proizvodnji, posebno proizvodnji za izvoz, veliku ulogu imaju i troškovi proizvodnje i transportni troškovi kao ključni orijentiri u izboru zemlje gde će investirati. Ukoliko je orijentacija na proizvodnju za domaće tržište onda je od velikog značaja postojeće i potencijalno stanje lokalne tražnje. Osnovna orijentacija stranih investitora se može iskazati kroz dva pristupa zavisno od cilja:

Slika br. 3 Osnovni pristupi kod investitora



Ovakva podela je bitna radi određivanja podsticaja koje država treba da kreira prema stranim investitorima. Iskustva su pokazala da je više prisutna praksa orijentacije prema tržištima koja je usmerena na duži rok. Strani investitori koji su usmereni na resurse nisu zainteresovani za tržište proizvoda zemlje domaćina već imaju ambicije da izvoze na treća tržišta ili da gotove proizvode plasiraju u zemlju porekla. Ovaj pristup u velikoj meri karakteriše položaj Srbije, a što je i potvrđeno kroz mnogobrojne aranžmane sa osobinama lon poslova tj. poslova dorade. Ovaj tip stranih ulaganja se naziva izvozno orijentisanim i više je usmeren na kraći rok. Za investiranje koje je usmereno na izvoz veliki značaj imaju podsticaji države kako bi privukla strane investitore.

Mere koje Vlada Srbije i nadležne institucije kreiraju u cilju privlačenja stranih ulagača mogu se svrstati u nekoliko različitih grupa zavisno od oblasti koju regulišu: opšti preduslovi i resursi, radna snaga, tehnologija, poreski sistem, administracija, pravni sistem.

Parametri i informacije koje su od značaja za privlačenje stranih investitora mogu se prikazati u okviru sledećih grupa razloga za investiranje u Srbiji:

2.5.1. Resursi i opšti uslovi

Izuzetno povoljan geografski položaj u centru Jugoistočne Evrope koji čini povoljnim ambijent za proizvodnju i izvoz roba na razvijenija tržišta kao što su pre svega Rusija, Turska, Belorusija kao i za izvoz u zemlje ex Jugoslavije zahvaljujući potpisanim sporazumima o slobodnoj trgovini.

Prikaz resursa sa kojima Srbija raspolaže daje se u sledećoj tabeli:

Tabela 5. Prikaz prirodnih i nacionalnih resursa

Naziv resursa:	Obeležja:
Putna mreža	40.845 kilometara
Železnička mreža	3.809 kilometara
Plovne reke:	
- Dunav	588 kilometara
- Sava	207 kilometara
- Tisa	164 kilometra
Međunarodni aerodromi	3, Beograd, Niš, Priština
Poljoprivredno zemljište	5,7 miliona hektara
Rezerve uglja	2.741 miliona tona ekvivalentne nafte
Rezerve nafte i gasa	20 miliona tona ekvivalentne nafte
Geološke rezerve:	
- Bakar	2,8 milijardi tona
- Antimon	9 miliona tona
- Magnezit	41 milion tona
- Vatrostalna i keramička glina	190 miliona tona
- Olovo i cink	105 miliona tona
- Nikl i kobalt	35 miliona tona
Zaštićena prirodna dobra	466 (5 nacionalnih parkova, 69 rezervata prirode, 318 spomenika prirode...)

Izvor: „Srbija vaš poslovni partner“, Publikacija Privredne Komore Srbije, 2012, sajt: www.pks.rs

Obrazovana radna snaga je dostupna po konkurentnim cenama, dok je obrazovna struktura nepovoljna. Prosečne zarade visoko obrazovanih kadrova u prosveti iznose: za profesora 45.025 dinara, nastavnika 44.257, učitelja 42.444, naučno-istraživačkog radnika 57.797 dinara, odnosno neto zarade se kreću u rasponu od 400 do 570 €. ⁵

Tabela 6. Obrazovna struktura stanovništva u Srbiji prema popisu iz 2011 godine

Nivo obrazovanja	
Bez školske spreme	2,68%
Nepotpuno osnovno obrazovanje	11,00%
Osnovno obrazovanje	20,76%
Srednje obrazovanje	48,93%
Više obrazovanje	5,65%
Visoko obrazovanje	10,59%

Izvor: Milica Antić, Obrazovna struktura stanovništva Srbije, www.wordpress.com

„Po broju visoko obrazovanih naša zemlja je na kraju evropske lestvice. Poređenja radi, u Hrvatskoj je 15% odraslih sa diplomom fakulteta, a u Makedoniji 7,5%.

Najrazvijenije zemlje sveta su one koje u dobi 25-34 godina imaju najviše visoko obrazovanih (SAD 40%, Japan 50%).

Svaki treći Finac i svaki četvrti Nemač ima diplomu fakulteta, a svaki 16. Srbin. I pored toga, u našoj zemlji veliki je broj onih koji su visoko obrazovani, a nezaposleni (oko 37.000 ljudi).

Kandidatura za EU unaprediće obrazovni sistem Srbije. Cilj je da do 2020. godine Srbija ima 30% visoko obrazovanih.“⁶

Obrazovni sistem pozitivno utiče na privredni rast. Potvrđena je činjenica da zemlje koje imaju obrazovnije stanovništvo, pod ostalim nepromenjenim uslovima, ostvaruju brži privredni rast. Obezbeđenje osnovnih uslova za izgradnju dostupnog i kvalitetnog sistema obrazovanja zahteva izdvajanje značajnih sredstava, dobru i efikasnu regulativu. Prema mnogim sprovedenim istraživanjima ocenjeno je da je stanje u Srbiji u oblasti obrazovanja nezadovoljavajuće. Ističe se da je kvalitet obrazovanja je na svim nivoima relativno nizak, dok je udeo populacije sa srednjim i visokim obrazovanjem na niskom nivou.

Neophodna je reforma obrazovanja čiji bi ciljevi trebalo da budu kako povećanje obuhvatnosti stanovništva srednjim i visokim obrazovanjem tako i povećanje kvaliteta obrazovanja. O neefikasnosti sistema obrazovanja govori i nivo budžetskih rashoda koji se odnose na obrazovanje u Srbiji, a koji iznose oko 4–4,5 odsto BDP-a. Nivo potrošnje za obrazovanje je približan proseku zemalja regiona, a nešto malo manje nego u razvijenim evropskim zemljama. ⁷ „Važno pitanje reforme obrazovanja, koje se ne može unedogled odlagati, jeste definisanje uslova pod kojima bi država finansirala obrazovanje na privatnim univerzitetima u Srbiji. Generalno, država bi trebalo da finansira studiranje na privatnim fakultetima, pod uslovima da oni pružaju adekvatan kvalitet obrazovanja.

⁵ Prema sajtu : www.infoplate.rs

⁶ Julija Sekulić, Obim, struktura i dinamika stanovništva, www.wordpress.com

⁷ Prilagođeno prema „Nacrt strategije obrazovanja u Srbiji

Iz prethodnog sledi da u Srbiji postoji znatan prostor za unapređenje efikasnosti na svim nivoima obrazovanja.⁸

Pored navednih resursa i opštih uslova, posebno se mogu navesti i sledeći uslovi koji doprinose podsticanju stranih ulaganja:⁹

- Brza registracija firme. Mesto: Agencija za privedne registre APR (www.apr.gov.rs) Osnivački kapital: 100 dinara. Neophodno vreme za osnivanje firme: 5 dana.
- Podsticajne mere prema programu Vlade Republike Srbije o dodeli bespovratnih finansijskih sredstava za:
- Ulaganja u proizvodnim sektorima koja su realizovana u devastiranim područjima ili područjima od posebnog interesa : ukupna podsticajna sredstva su od 4.000 do 10.000 evra po novom radnom mestu, minimalna vrednost ulaganja iznosi 500.000 evra uz minimalan broj novih radnih mesta od 50 zaposlenih
- Ulaganja u automobilsku, elektronsku ili ICT industriju koja su realizovana na području od posebnog interesa, ukupna sredstva od 5.000 do 10.000 evra po novom radnom mestu, minimalna vrednost ulaganja: 500.000 evra, minimalni broj radnih mesta: 50
- Investicije u proizvodnom sektoru (realizovana u području od posebnog interesa) ukupna sredstva: od 2.000 do 5.000 evra po novom radnom mestu, minimalna vrednost ulaganja: 1 milion evra, minimalna broj novih radnih mesta 50, investicije u sektoru usluga, ukupna sredstva: od 2.000 do 10.000 evra po novom radnom mestu
- U okviru poreskog sistema, podsticaji i stope doprinosa za obavezno socijalno osiguranje (penziona i invalidsko, zdravstveno i osiguranje za slučaj nezaposlenosti), a koje iznose ukupno 17,9 % i primenjuju se za poslodavce i zaposlene.

Prema Strategiji podsticanja i razvoja stranih ulaganja u Srbiju istaknute su i sledeće mere tj. posebne pogodnosti za strane ulagače:

- Povoljan poreski sistem sa najnižom stopom poreza na dobit u Evropi od 10 %;
- Za pojedina područja je obezbeđen bescarinski režim izvoza (zemlje Jugoistočne Evrope, Rusija, Belorusija, Kazakstan);
- Za investicije veće od od 7 miliona evra ili ukoliko se zapošljava bar 100 novih radnika obezbeđeno je izuzimanje od plaćanja poreza na dobit preduzeća;
- Poreski krediti u iznosu od 80% od izvršenog investiranja;
- U skadu sa posebnim uslovima omogućeno je izuzimanje od plaćanja carine pri uvozu opreme i materijala;
- Kreditne olakšice i druge pogodnosti za greenfield investicije.

Veoma su značajni potencijali Srbije u poljoprivrednoj proizvodnji i prehrambenoj industriji. U cilju povećanja stepena iskorišćenosti neophodne su značajne investicije u ovaj sektor. U narednom periodu se mogu očekivati veće investicije u sledeće podsektore: proizvodnja voća i povrća, proizvodnja mesa, mleka, žitarica, pečurki, začina, a posebno u pekarskoj i konditorskoj industriji, skladištenju i preradnim kapacitetima. Prema interesovanjima velikog broja stranih partnera, posebno iz Nemačke, prehrambena industrija čini jedan od najvažnijih i najatraktivnijih industrijskih sektora srpske privrede. U cilju podizanja konkurentnosti ovog sektora neophodna je modernizacija i približavanje standardima EU, posebno ukрупnjavanje proizvodnje, podizanje produktivnosti i unapređenje kvaliteta proizvoda. Od posebnog značaja je i formiranje vodećih lokalnih "premijskih" brendova koji će biti konkurentni sa stranim brendovima.

⁸ www.vreme.com, br.1139, novembar 2012

⁹ Prema „Vodič za investitore“, Privredna komora Beograda, septembar 2012.

U oblasti poljoprivrede i trgovine koje su prepoznate kao delatnosti sa najvećim komparativnim prednostima presudan značaj imaju investicije u savremenu, izvozno orijentisanu i funkcionalnu proizvodnju. Šema domaćeg finansiranja poljoprivrede se mora kreirati u harmonizaciji sa šemom strateškog partnerstva i privlačenja stranog kapitala. Uloga komercijalnih banaka i državnih podsticajnih mera je od presudnog značaja. Srbija je relativno malo tržište, ali ga veliki potencijal i blizina sa najznačajnijim evropskim partnerima čini veoma atraktivnim za investitore.

Prema veličini obradivih površina, Srbija je, sa više od pet miliona hektara, na prvom mestu u region. Takođe, poseduje i komparativne prednosti koje se odnose na dobru klimu i kvalitet zemljišta. Problem predstavlja relativno mala prosečna veličina zemljišnog poseda u Srbiji koja iznosi svega oko tri hektara, što otežava efikasnu rentabilnu obradu za konkurentnu produkciju. Poljoprivredna gazdinstva prosečno imaju dve do tri krave, a troškovi za logistiku i proizvodnju su veoma visoki i nisu konkurentni. Pored individualnih poljoprivrednih gazdinstava, u ovom sektoru dominiraju mala i srednja preduzeća sa relativno malom produkcijom.

2.5.2 Slobodne carinske zone

Po svojoj suštini, slobodne eksportne proizvodne zone (SEPZ) su poseban oblik poslovnog povezivanja formiran na zemlje domaćina i pod njenom direktnom političkom vlašću. Zone se formiraju u svim zemljama, kako razvijenim tako i nerazvijenim, a mogu biti osnovane privatnim i državnim kapitalom. Proizvodne izvozne zone u sve većoj meri osnivaju privatne firme. Prostor izvoznih zona je ograđen i u njoj delatnost obavljaju izvozno orijentisane preduzeća. U zonama se obavljaju sve vrste proizvodnje, dorade, oplemenjivanja i pružanja usluga. Poslovanje u zoni je regulisano posebnim propisima i zakonima zemlje domaćina zone. Visok stepen liberalizacije spoljne trgovine u odnosu na ostala područja predstavlja posebnu pogodnost za izvozno orijentisane firme.

Metode privlačenja firmi za poslovanje u zoni se razlikuju po zemljama. Po pravilu uvoz robe i sirovina za potrebe proizvodnje u zoni je na režimu "lb" (slobodan uvoz). Ovakav uvoz je oslobođen carinskih, poreskih i drugih dažbina. Zbog toga su slobodne eksportne proizvodne zone značajne u privlačenju stranih ulaganja, a posebno izvozno orijentisanih stranih direktnih investitora. U zemljama u kojima postoje, ove zone su postale nosilac izvoza i razvoja tržišta, a takođe doprinose i porastu zaposlenosti i procesima integracija u međunarodne trgovinske tokove. Lokacije ovih zona su na mestima sa posebnim pogodnostima pri otpremi robe na različita tržišta. Usled toga, slobodne zone su pretežno locirane u velikim lukama, na raskrsnicama puteva, u blizini aerodroma.

U Srbiji trenutno postoji sedam slobodnih zona koje obuhvataju sledeće gradove i područja: Subotica, Pirot, Novi Sad, Zrenjanin, Šabac, Kragujevac i Užice, a u pripremi su još tri: Niš, Smederevo i Apatin. Slobodne zone pružaju brojne beneficije u poslovanju za strane investiture kao što su:

- Razne fiskalne pogodnosti – oslobađanje od svih poreskih opterećenja za direktne strane investicije, PDV-a, taksu i poreza lokalne samouprave, oslobađanje od plaćanja carine za uvoz opreme, sirovina, građevinskog materijala, itd.
- Stimulacije u delu finansijske podrške - slobodan protok kapitala, profita i dividendi. Efikasna administracija u samoj zoni, jednostavna i brza carinska procedura.
- Lokalne subvencije kod korišćenja infrastrukture i pružanje seta usluga korisnicima po povlašćenim uslovima.

2.6. Šanse i ograničenja

Status kandidata za članstvo u EU Srbiji treba da obezbedi veći priliv stranih investicija i bolji kreditni rejting. Među prednostima koje se očekuju, ističu se pristup programima pomoći Evropske unije, više sredstava za projekte i bolji imidž zemlje. Interesovanje stranih investitora za ulaganje u Srbiju je utrostručeno posle dobijanja statusa kandidata za članstvo u EU. Napredovanje ka članstvu u EU otvara brojne mogućnosti:

- U oblasti trgovine, investicija, razvojne pomoći i podsticanja mnogih drugih aktivnosti.
- Sprovođenje ozbiljnih reformi prethodi dobijanju statusa kandidata. Ovaj status predstavlja i posebnu obavezu da se nastavi sa reformama i prilagođavanjima evropskim programima i standardima.
- U ovim procesima pristupanja EU pruža tehničku i finansijsku pomoć što stvara nove mogućnosti za dobijanje više sredstava koja su na nivou od 200 miliona evra godišnje.
- Sa kandidaturom Srbije za članstvo u EU mnogi evropski fondovi postaju dostupni našim privrednicima.

Naše aktivnosti moraju biti usmerene ka širenju uticaja, na prilagođavanju zakonske regulative realnim potrebama privrede, na konkretno organizovanje treninga, obuka i svih drugih oblika edukacije privrednika za jačanje pregovaračkih veština. Edukacija privrednika i plasman konkretnih informacija su od velikog značaja kako bi bili konkurentni i spremni u cilju konkurisanja za sredstva kod domaćih i stranih fondova.

Uz programe pomoći u tranziciji i izgradnji institucija, regionalnoj i međudržavnoj saradnji, Srbiji su u statusu kandidata na raspolaganju i IPA programi regionalnog i ruralnog razvoja i razvoja ljudskih resursa. Uz ispunjenje postavljenih uslova može se očekivati da će Srbiji kao kandidatu već od ove godine biti na raspolaganju i infrastrukturni projekti velike vrednosti u oblasti železnica, saobraćajne infrastrukture i elektroenergetskog sektora.

Sa dobijanjem statusa kandidata Srbija može da računa na oko 200 miliona evra koji su već kreirani u sadašnjem evropskom budžetu. Ono što je pogodnost za Srbiju, a i za druge zemlje zapadnog Balkana jeste da države članice dogovoraju novi budžet EU za period 2014. do 2020. godine, a u predlogu tog budžeta za države zapadnog Balkana i Tursku predviđeno je 2,6 milijardi evra više nego u 2013 godini, što po automatizmu znači više sredstava nego do sada.

Status kandidata Srbiji daje pravo da učestvuje u svih 26 programa pomoći Evropske unije. Pre nego što je postala zemlja kandidat učestvovala je u sedam, ali treba istaći važnost kandidature u poboljšanju ugleda kod stranih investitora. U okviru ovih procesa stvaraju se uslovi za makroekonomsku, pravnu i regulativnu sigurnost što će pozitivno uticati na privlačenje stranih investitora.

Polazeći od činjenice da zemlje EU učestvuju sa više od 50 odsto u ukupnom obimu spoljnotrgovinske razmene i da iz njih dolazi najviše stranih investitora prepoznate su direktne koristi koje Srbija može očekivati u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Svi zainteresovani privredni subjekti kao i državne institucije u Srbiji treba da prepoznaju svoju ulogu i da se sa svim kapacitetima uključe u proces pristupanja EU. Od presudne važnosti će biti status kandidata koji Srbiji donosi mogućnost pristupa značajnim pretpristupnim fondovima EU za pomoć u procesu pristupanja. Stabilnost sistema i pouzdanost poslovnih planova koji se obezbeđuju u procesu pristupanja predstavljaju dobar signal privrednicima i investitorima da će Srbija obezbediti potrebne uslove kroz poboljšanje i jačanje sigurnosti celokupnog privrednog ambijenta.

Sve navedeno podstiče pozitivan pritisak na kreatore ekonomske politike da je usmeravaju ka evropskim standardima. Krajnji rezultat treba da bude stvaranje okruženja koje omogućava siguran okvir za razvoj konkurentske utakmice između preduzeća uz smanjivanje administrativnih troškova poslovanja kao važanih faktora povećanja konkurentnosti.

Značaj EU za Srbiju se prikazuje i ostvarenim rezultatom u izvozu u EU kojim se pokriva uvoz sa 61,4 %. U 2012. godini izvoz robe iz Srbije u EU je realizovan u iznosu od preko četiri milijarde evra, dok je uvoz bio oko 6,6 milijardi evra. Promene naših propisa treba da budu novi i siguran pokazatelj investitorima da se investitorska klima menja u pozitivnom pravcu, a biće i jedan od elemenata od značaja za dalje privlačenja stranih investicija. Na ograničenje obima i mogućnosti stranih ulaganja utiču ne samo objektivni problemi već i mnogi subjektivni koji se moraju privazići.

Poseban problem predstavlja primena propisa u Srbiji. Mnogi propisi se ne primenjuju u dovoljnoj meri dosledno i efikasno, iako odgovarajuća zakonska podloga postoji, na primer, Zakon o izvršnom postupku, Zakon o osnovama svojinsko-pravnih odnosa i slični. U ovim oblastima do napretka može doći i bez izmene propisa, uz efikasnu i kontrolisanu primenu uz aktivno učešće i angažovanje nadležnih organa.

Kao ograničenja, a često i prepreke gore opisnim pozitivnim kretanjima mogu se istaći sledeći problemi:

Slika 4. Prepreke u procesima integracije Srbije u EU

- neefikasna državna administracija,
- korupcija,
- teškoće u naplati dugova,
- otežan pristup novčanim sredstvima,
- nepravedna konkurencija,
- visina poreza,
- čekanje na dobijanje dozvola,
- nestabilna monetarna politika,
- nestabilna vlada,
- nedostatak partnerstva sa projektima finansiranim iz EU.

U izveštaju Evropske komisije o napretku Srbije za 2010. godinu ističu se sledeće ocene:

„Primećuje se određen napredak u usvajanju novih zakona koji su u skladu sa pravnim tekovinama EU. Međutim, priprema i sprovođenje zakona ponekad teče sporo i neujednačeno, a njihova primena je slaba zbog pomanjkanja tehničkih i ljudskih resursa u sudovima i upravnim organima. Nedosledna primena zakona i veoma dugotrajni postupci, koji često traju duže od zakonom utvrđenog roka, kočice investicije. (...) Uopšteno govoreći, slabosti u vladavini prava i preovlađujuća korupcija nastavili su da smanjuju pravnu sigurnost i da podrivaju poverenje u pravni sistem među privrednim društvima, posebno u vezi sa delotvornim ostvarivanjem imovinskih prava.“¹⁰

Pored navednog kao posebna ograničenja mogu se istaći i sledeće činjenice:

¹⁰ Evropska komisija, Izveštaj o napretku Srbije za 2010. godinu koji prati Saopštenje Komisije upućeno Evropskom parlamentu i Savetu – Strategija proširenja i ključni izazovi za 2010–2011. godinu. (Izvor: http://www.seio.gov.rs/upload/documents/izvestaji/izestaj_o_napretku_srbije_2010_sa_%20aneksom)

Slika 5. Posebna ograničenja u procesima pristupanja EU

- nedovoljno regulisani i nesređeni imovinski odnosi,
- teškoće u realizaciji hipoteka,
- prinudno izvršenje sudskih odluka,
- denacionalizacija,
- nedefinisana stvarna prava stranaca,
- poreski režim zakupa,
- nedostatak antimonopolskih propisa.

3. OBLICI I VIDOVI POSLOVNE SARADNJE

Poslovna saradnja koja se odvija između privrednih subjekata ne znači uvek i strateško partnerstvo. Da bi se neki poslovni aranžman smatrao pravim strateškim partnerstvom u užem smislu potrebno je da ima sledeće karakteristike:

- definisanu pravnu formu (ugovor, sporazum, protokol i sl),
- da je saradnja između najmanje dva poslovna partnera uspostavljena na duži rok,
- da je kreirana i prihvaćena poslovna strategija koja sadrži podelu poslova, podelu interesa i kontrolu rizika,
- da je obezbeđen transfer sredstava ili poslovnih resursa u cilju realizacije partnerstva.

Ostali poslovni aranžmani predstavljaju strateško partnerstvo u širem smislu i više su orijentisani na transfere i ulaganja, a manje na zajednički nastup.

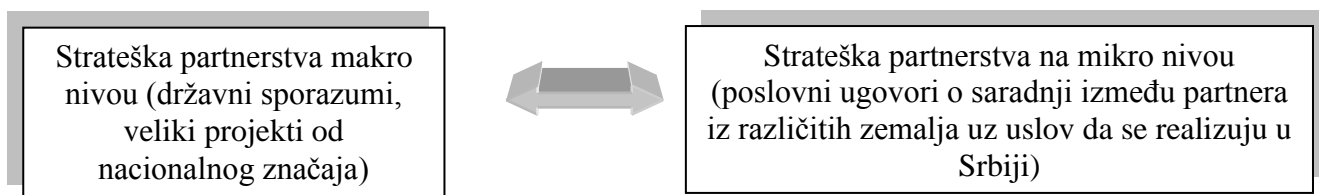
3.1. Strateško partnerstvo

Prema dosadašnjem iskustvu strateška partnerstva su najvećim delom realizovana kroz zaključene sporazume sa pojedinim zemljama koji sadrže određene privilegije i povlastice u ekonomskoj sferi uz značajnu političku podršku sa obe strane. Na ovaj način se doprinosilo nacionalnim interesima Srbije. Pozitivni primeri su saradnja sa Kinom, Italijom i Francuskom gde se po potpisivanju sporazuma značajno povećalo interesovanje ne samo kod velikih kompanija koje same mogu da iznesu projekte nego i onih koje traže nove prostore, pre svega mala i srednja preduzeća. Značajan je primer "Geoksa" koji teži zapošljavanju 1250 ljudi u Vranju. U Srbiji trenutno posluje veliki broj italijanskih kompanija. U oblasti privatnog preduzetništva, Kinezi su ubedljivo najbrojniji strani preduzetnici. Takođe, dva najveća kineska projekta čine most Zemun-Borča i rekonstrukcija Termoelektrane Kostolac B. Energetika je prioritet u saradnji sa Rusijom. Najveći prioritet i našu komparativnu prednost predstavlja segment proizvodnje i prerade hrane. Veliki broj stranih kompanija je zainteresovan i za saradnju u industriji nameštaja.

Pojam strateškog partnerstva se oslanja na političku podlogu, ali suštinski predstavlja ekonomsku kategoriju u prosecima poslovnog povezivanja privrednih subjekata na duži rok. Aktuelni primer povezivanja politike i ekonomije u okviru strateškog partnerstva sadržan je u odredbama sporazuma između Srbije i Kine, gde se između ostalog navodi, da će se Srbija protiviti svakom obliku nezavisnosti Tajvana, a Kina će se zauzeti za poštovanje teritorijalnog integriteta Srbije. Kina se obavezala da će se u Savetu bezbednosti UN uzdržati, moguće i glasati protiv ukoliko se postavi pitanje priznavanja Kosova i prijema u UN. Očigledno da je preplitanje politike i ekonomije sve izraženije u oblasti razvijanja strateškog partnerstva na makro nivou među državama, odnosno zainteresovanim velikim firmama i sistemima iz različitih zemalja. Kroz ovaj vid saradnje male nacije imaju šansu da podignu svoj ugled u svetu, a velike šire svoj uticaj i zauzimaju pozicije.

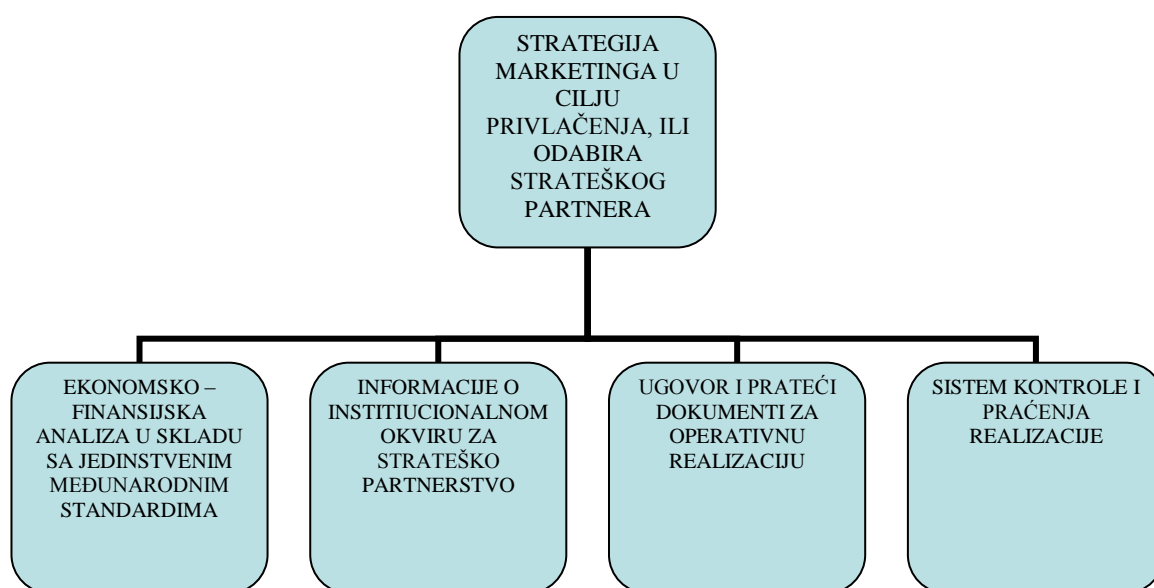
Strateška partnerstva na nivou pojedinačnih poslovnih subjekata zasnivaju se na ugovorima o poslovnoj saradnji sa jasno definisanim ulogama, poslovima i interesima partnera. U cilju razlikovanja strateškog partnerstva koje se odvija pod okriljem Vlada pojedinih država od individualnih poslovnih aranžmana, za potrebe ovog rada napravićemo podelu strateškog partnerstva na:

Slika 6. Osnovna podela strateškog partnerstva



Za svaki vid i oblik poslovne saradnje koji se može smatrati strateškim partnerstvom bez obzira u kojoj formi se realizuje (investicije, know how transferi, franšize, predstavnštva...) zajedničko je da se mora razviti i implementirati kroz model koji sadrži sledeće oblasti:

Slika 7. Sadržaj modela strateškog partnerstva



Prema svojoj suštini, strateško partnerstvo predstavlja najširi okvir za realizaciju pojedinačnih specifičnih aranžmana poslovne saradnje domaćih i stranih subjekata. Svaki oblik saradnje je specifičan i zahteva posebne aktivnosti.

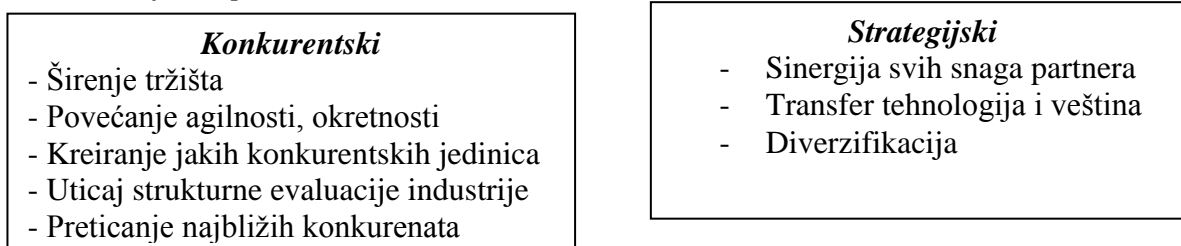
Strateška partnerstva putem zajedničkih ulaganja se ostvaruju kroz „joint venture“ aranžmane. Ovakav aranžman predstavlja poslovnu saradnju gde inostrani partneri udružuju svoja sredstva, rad, znanje, tehnologiju i sl. sa partnerom iz zemlje domaćina, radi ostvarenja zajedničkog cilja. Partneri ulaganjem svojih „komparativnih prednosti“ stvaraju novi entitet. Partneri dele troškove, prihode, kontrolu, ali takođe snose zajednički rizik i učestvuju u podeli dobiti. Česti oblici zajedničkih ulaganja se ostvaruju kroz rušenje trgovačkih barijera ili integraciju proizvodnih linija. Zajednička ulaganja mogu biti horizontalna i vertikalna partnerstva. Horizontalni nivo je često stvaranje zajedničke menadžerske strukture a vertikalni nivo povezivanja se vrši u okviru distribucionih kanala.

Predmeti ulaganja u zajedničkom partnerstvu mogu biti:

- Tehnologija proizvodnje, know how, patenti, ekspertize, treninzi, obuke, menadžment;
- Zemljište, oprema, lokalni menadžment, odnosi sa institucijama, osoblje;
- Oba partnera ulažu kapital, tekuću finansijsku podršku i odgovornost.

Ciljevi ovih aranžmana se mogu grupisati u dve grupe:

Slika 8. Ciljevi u partnerstvu Joint Venture



Izvor: Dr Svetlana Mihić, Menadžment u spoljnoj trgovini, 2009 Prometej Novi Sad, str. 53

Tabela 7. Razlika Joint Venture od ostalih strateških partnerstava

	Joint Venture	Strateška partnerstva
Trajanje	Obično dugoročno	Kratkoročno
Strateški ciljevi	Fuzija i sinergija	Više neobavezna i fleksibilna
Zakonski sporazumi i struktura	Zakonski entitet	Vođen ugovorom
Izvori kapitala	Svaki partner daje doprinos kapitala ili neopipljivih stvari	Nema posebnog kapitalnog doprinosa (podeljeno budžetiranje)

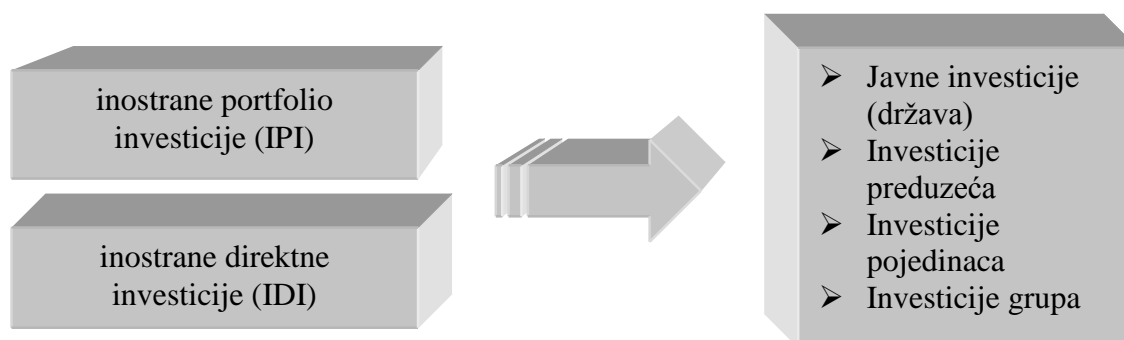
Izvor: Dr Svetlana Mihić, Menadžment u spoljnoj trgovini, 2009 Prometej Novi Sad, str. 58

3.2. Finansijska podrška i investicije – strana ulaganja

Plasiranje kapitala na područje drugih zemalja uz očekivanje prinosa i zaštitu interesa predstavlja najčešći vid stranih investicija. Ovaj vid partnerstva se zasniva na transferu finansijskih sredstava direktno od strane investitora iz inostranstva prema domaćem privrednom subjektu. Finansijska podrška, odnosno investicija nije samo pozajmica, iako ima određene elemente kreditnog aranžmana, već predstavlja oblik povezivanja putem stranog ulaganja na principima podele udela, zajedničke organizacije posla, podele odgovornosti, rizika i profita.

Strana ulaganja se realizuju putem različitih formi: javne investicije od strane države, investicije preduzeća, investicije pojedinaca ili grupa. Inostrane investicije se mogu podeliti u dve osnovne grupe:

Slika 9. Podela inostranih investicija



Kao prednosti inostrane direktne investicije mogu se navesti povećanje prodaje, pribavljanje vrednih izvora, smanjenje rizika, povećanje konkurentnosti, širenje tržišta i poslovno povezivanje. Ograničenja su najčešće vezana za zakonske propise i regulative, problem finansiranja i transfera sredstava, rizik izbora najbolje opcije posebno kod kupovine postojećeg ili izgradnje novog preduzeća.

Primeri Inostranih direktnih investicija (IDI): kupovina čeličana u Košicama u Slovačkoj, kupovina Sartida iz Smedereva u Srbiji, preuzimanje Duvanske industrije Niš od strane Američke duvanske kompanije Philip Morris, kao i preuzimanje DIV Vranje od strane Britanske duvanske kompanije British American Tobacco.

Kao najčešći oblici direktnih stranih ulaganja navode se sledeći:

- greenfield ulaganja (potpuno nova ulaganja),
- brownfield ulaganja (ekspanzija ili reinvestiranje u već postojeće inostrane poslovne kapacitete),
- spajanja i preuzimanja postojećih poduzeća,
- privatizacija državnih preduzeća.

Pod stranim ulaganjem podrazumeva se:

- ✓ sticanje udela ili akcija u osnovnom kapitalu domaćeg privrednog društva od strane stranog ulagača,
- ✓ sticanje svakog imovinskog prava od strane stranog ulagača kao osnova za ostvarenje njegovih poslovnih interesa u Srbiji.

Osnovni oblici stranog ulaganja su:

- formiranje i osnivanje novog privrednog društva,
- pribavljanje akcija ili udela u postojećem privrednom društvu.

Uslovi stranog ulaganja uređuju se ugovorom o osnivanju ili nameravanom ulaganju. Ovi ugovori zavise od oblika stranog ulaganja i zaključuju se u pisanoj formi. Odluka o osnivanju privrednog društva se takođe izrađuje u pisanoj formi.

Posebni oblici stranog ulaganja su:

- koncesije – predstavljaju ustupanje dozvole stranom ulagaču za eksploataciju prirodnog bogatstva, ili korišćenje dobra u opštoj upotrebi, ili obavljanje delatnosti od opšteg interesa;
- B.O.T. poslovi - (Built, operate and transfer) – predstavljaju izdavanje posebnog odobrenja stranom ulagaču da izgradi, koristi i transferiše određeni objekat, postrojenje ili pogon, kao i objekte infrastrukture i komunikacije. Ove koncesije, odnosno B.O.T. dozvole izdaju se na period od maksimalno 30 godina.

Važeći propisi Republike Srbije, koji regulišu ovu oblast su:

- Zakon o stranim ulaganjima ("Sl. list SRJ", br. 3/2002 i 5/2003),
- Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br.125/04)
- Zakon o preduzećima ("Sl. list SRJ", br. 29/96, 33/96, 29/97, 59/98, 74/99, 9/2001)
- Zakon o registraciji privrednih subjekata ("Sl. glasnik RS", br.55/04, 61/05).
- Zakon o Agenciji za privredne registre ("Sl. glasnik RS", br.55/04 i 111/09).
- Odluka o naknadama za registraciju i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre u

postupku vođenja Registra privrednih subjekata i Registra javnih glasila ("Sl. Glasnik RS" br. 21/10).

U skladu sa gore navedenim propisima u praktičnoj primeni su sledeća rešenja (regulativa) koja je od značaja za strane ulagače:

- U pogledu pravne sigurnosti privredno društvo sa stranim ulogom uživa jednak pravni položaj i posluje pod jednakim uslovima i na jednak način kao domaća privredna društva bez stranog uloga.
- Ukoliko po osnovu stranog ulaganja nastane spor, on se može rešavati pred domaćim sudom kao i pred stranom arbitražom.
- Po osnovu ulaganja kapitala u Srbiju strani građani mogu da dobiju poslovnu vizu za neograničen broj ulazaka, a takođe i pravo stalnog boravka.
- Pravo stalnog boravka u Republici Srbiji prestaje kada strano lice okonča svoje poslovne aktivnosti u Republici Srbiji ili povuče uloženi kapital.
- Ulozi stranih ulagača mogu biti u različitim oblicima: stranom novcu, različitim stvarima i pravima, pravima intelektualne svojine i drugim imovinskim pravima, hartijama od vrednosti. Nenovčani ulogi moraju biti izraženi u novcu.
- Preduzeća u oblasti proizvodnje i prometa oružja ne mogu osnovati strani ulagači samostalno niti kroz partnerstvo sa domaćim subjektima.

Ukoliko međunarodni propisi ili bilateralni sporazum čije su članice država stranog ulagača i RS predviđaju tretman koji je za stranog ulagača ili njegovo ulaganje povoljniji od tretmana predviđenog Zakonom o stranim ulaganjima, primenjuje se tretman predviđen takvim sporazumom. Registracija i evidentiranje stranih ulaganja se obavlja u Agenciji za privredne registre u Beogradu. U okviru propisanih uslova koje je potrebno obezbediti za svako strano ulaganje navešćemo najznačajnije:

- U zavisnosti od pravne forme privrednog društva podnosi se različita dokumentacija uz prijavu pri registraciji.
- Strano fizičko lice stalno nastanjeno u Srbiji u slučaju stalnog boravka podnosi potvrdu o prebivalištu, a u slučaju privremenog boravka - potvrdu o boravištu (ove potvrde ne smeju biti starije od 30 dana).
- U slučaju realizacije stranog uloga ili dela uloga kao uvoz opreme, a postoje uslovi za oslobađanje od carine i drugih uvoznih dažbina, oni moraju biti navedeni u ugovoru, odnosno u odluci o stranom ulaganju. U ugovor treba navesti i vrednost svakog pojedinačnog dela opreme i broj iz carinske nomenklature. U specifikaciji uvezene opreme treba navesti i podatke o načinu plaćanja.

Prema zakonu o stranim ulaganjima (Sl. list SRJ br. 3/2002, 5/2003), **strani ulagač** je:

- strano pravno lice koje ima sedište u inostranstvu,
- strano fizičko lice,
- državljanin Srbije koji ima prebivalište ili boravište u inostranstvu u period dužim od godinu dana.

Strano ulaganje u smislu Zakona je:

- ulaganje koje vrši strani ulagač u domaće privredno društvo i time stiče udeo ili akcije u osnovnom kapitalu domaćeg privrednog društva,
- sticanje drugih imovinskih prava kojima strani ulagač ostvaruje poslovne interese u Srbiji.

Strani ulagač može samostalno ili zajedno sa drugim stranim ili domaćim partnerima - saulagačima:

- osnovati privredno društvo,
- steći akcije ili udele u postojećem privrednom društvu,
- obezbediti koncesije (dozvole) za korišćenje prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi ili za obavljanje delatnosti od opšteg interesa, u skladu sa Zakonom.

Za koncesije se raspisuje javna licitacija po odobrenju, koje donosi Vlada Republike Srbije u skladu sa Zakonom o koncesijama (Sl. glasnik RS br. 55/2003).

U posebnim slučajevima strani ulagači mogu konvertovati svoje utvrđeno potraživanje u udeo, odnosno akcije preduzeća – dužnika. Nenovčani ulogi moraju biti izraženi u novcu.

Među ostalim uslovima koji su od značaja za stranog ulagača – investitora mogu se istaći se sledeće odredbe:

- Mogućnost konverzije i slobode plaćanja – u odabiru načina plaćanja strani investitor može slobodno konvertovati sredstva domaće valute u stranu, transferisati ili držati stranu valutu na deviznom računu kod ovlašćene banke. Raspolaganje novčanim sredstvima bez obzira na valutu je slobodno.
- Obaveza vođenja poslovnih knjiga u skladu sa domaćim propisima, kao i pravo da ih vodi u skladu sa međunarodno prihvaćenim računovodstvenim i revizorskim standardima.
- Transfer dobiti i imovine uz uslov da su izmirene sve obaveze u skladu sa domaćim propisima je slobodan. Strani ulagač može transferisati dobit, imovinu posle prestanka rada privrednog društva kao i iznose dobijene po osnovu prodaje akcija ili udela,
- Mogućnost korišćenja prava iz povoljnijeg tretmana ukoliko se primenjuje na strano ulaganje na teritoriji Srbije u skladu sa međunarodnim multilateralnim ili bilateralnim sporazumima.
- Pri obavljanju delatnosti strani ulagač je dužan da postupa u skladu sa propisima koji se odnose na zaštitu životne sredine,
- Strani ulagači mogu sticati svojinu na nepokretnostima.
- Strana lica koja obavljaju delatnost u Srbiji mogu pod posebnim uslovima zasnovanim na principima reciprociteta (uzajamnosti) ulagati sredstva u privredna društva i sve druge oblike organizovanja. Uslove za postojanje reciprociteta određuje Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj (Srbija danas ima u primeni potpisana 103 sporazuma).
- Registracija stranog ulaganja se vrši u nadležnoj Agenciji, a na osnovu zakona kojim je regulisan položaj privrednih društava. U zavisnosti od pravne forme privrednog društva podnosi se odgovarajuća propisana dokumentacija,
- Uvoz stvari koje čine ulog stranog ulagača je slobodan uz uslov da su zadovoljeni propisi o zaštiti životne sredine,
- Pravno lice sa stranim ulaganjem, odnosno strani ulagač mogu koristiti određene poreske i carinske olakšice,
- Uvoz određene opreme po osnovu uloga stranog ulagača je oslobođen plaćanja carina i drugih uvoznih dadžbina. Olakšice se ne odnose na uvoz putničkih motornih vozila i automata za zabavu i igre na sreću. Ovo pravo se koristi do konačne izgradnje objekta, odnosno početka delatnosti u koju se vrši ulaganje. Ukoliko se ulaganje vrši po osnovu reinvestiranja dobiti, olakšica važi za sve vreme važenja ugovora. Carinsko oslobođenje može koristiti i privredno društvo sa stranim ulogom do visine novčanog dela stranog uloga u roku od dve godine od registracije stranog ulaganja.

3.2.1 Ulaganje preko hartija od vrednosti

Ovaj vid ulaganja predstavlja poslovno povezivanje gde strani investitor obezbeđuje transfer sredstava putem odgovarajućeg paketa hartija od vrednosti preko tržišta novca ili tržišta kapitala. Tržište novca

je vezano za kratkoročne hartije od vrednosti, a kapitala za dugoročne. Po svojoj suštini za strateško partnerstvo najbitnija su tri segmenta:

- ✓ Hartije od vrednosti sa fiksnim prihodom ,
- ✓ Akcije kao vlasnički udeo koji nosi upravljačka prava i dividendu,
- ✓ Finansijski derivati, opcije i terminski ugovori.

Na finansijskim tržištima je prisutna velika konkurencija. Odnos rizika i prinosa je ključni faktor za odlučivanje o ovim vidovima ulaganja. Za strateško partnerstvo sa stranim investitorima od presudnog značaja je kreiranje široke ponude ovih instrumenata radi diverzifikacije u cilju ograničavanja i smanjivanja pojedinačne izloženosti prema riziku. Ponuda mora biti fleksibilna u pogledu uslova i rokova i transparentna u delu plasiranja informacija radi privlačenja potencijalnog partnera.

Domaće firme postaju neto zajmoprimci koji putem finansijskih tržišta skupljaju kapital da bi investirale u tehnologiju, postrojenja i opremu. Prihod koji se ostvari kroz angažovanje svih poslovnih resursa osigurava prinos investitorima koje kupuju hartije od vrednosti izdate od strane domaćih firmi. Izuzetno važnu ulogu u ovim procesima imaju finansijski posrednici koji stoje između izdavaoca hartija od vrednosti i krajnjeg vlasnika – investitora, a to su: investicioni fondovi, penzioni fondovi, osiguravajuća društva i banke.

Novi tendenci na finansijskim tržištima obuhvataju: globalizaciju, sekjuritizaciju, finansijski inženjering i razvoj informacionih sistema i komunikacionih mreža. U skladu sa navedenim kao posebno atraktivni instrumenti za privlačenje stranih investitora prepoznati su sledeći:

- kratkoročne državne obveznice,
- depozitni certifikati,
- komercijalni zapisi,
- srednjoročne i dugoročne državne obveznice,
- međunarodne obveznice,
- municipalne obveznice,
- korporativne obveznice,
- hipotekarne založnice,
- akcije,
- finansijski derivati (fjučersi).

Polazeći od teme ovog rada i ciljne grupe, manjih i srednjih privatnih preduzeća u Srbiji koja treba da privuku strane investitore, kao najbolji put u oblasti rada sa hartijama od vrednosti ističe se privatni plasman. Privatni plasman znači direktnu prodaju bez javne ponude. Firma koja želi da pribavi kapital preko investicionog bankara prodaje akcije direktno maloj grupi institucionalnih ili zainteresovanih investitora. Ovakvi aranžmani se realizuju bez skupih i opsežnih priprema. Ovi plasmani nose prednosti u delu efikasnosti i rentabilnosti ali nisu prikladni za velike ponude hartija od vrednosti i trgovinu na sekundarnim tržištima.

Za investitore koji putem hartija od vrednosti plasiraju kapital kao i za zajmoprimce koji sredstva obezbeđuju kroz ovaj vid strateškog partnerstva, najvažniji parametar za odlučivanje i realizaciju posla predstavlja stopa prinosa, odnosno ukupan prinos koji se može ostvariti u periodu investiranja izražen u formuli:

Slika 10. Formula stope prinosa kod ulaganja u HOV

$$SP (pi) = \frac{(Završna \text{ cena} - \text{početna cena}) + \text{gotovinske dividende (ostali prihodi)}}{\text{Početna cena}}$$

Izvor: Zvi Bodie, Alec Kane, Alan J. Marcus (2007) *Osnovi investicija, Datastatus, sedmo izdanje, 005 334 336 763 Novi Sad, SP Print.*

Stopa prinosa (SP) je u stvari novčana zarada u periodu investiranja (pi) koja je određena zbirom iznosa uvećanog kapitala i ukupne zarade na hartije od vrednosti (predmet investiranja) tokom perioda investiranja u odnosu na ukupan uloženi kapital (početna cena).

Korektivne faktore u obračunu ukupnog prinosa čine:

- Stepen rizika i premija za rizik koje zavise od više faktora i polaze od određenog računa verovatnoće za nastupanje pojedinog rizičnog slučaja.
- Stopa inflacije koja određuje nominalnu i realnu kamatnu stopu. Nominalna kamatna stopa predstavlja stopu rasta uloženog novca, a realna stopu rasta kupovne moći. Realna kamatna stopa je približno jednaka nominalnoj umanjenoj za gubitak kupovne snage koji je posledica inflacije.

Usled navedenog stabilna ekonomija i kontrolisana inflacija su veoma bitni eksterni faktori za privlačenje stranih investitora i strateških partnera. Sa porastom inflacije investitori će tražiti više nominalne kamatne stope prinosa na njihove investicije.

Na osnovu navednog može se kreirati opšta matrica za procenu atraktivnosti ulaganja stranog investitora u domaću privredu:

Tabela 8. Procena atraktivnosti ulaganja u hartije od vrednosti

Scenario	% verovatnoće	ULAGANJE (stopa prinosa)			Korigovano		
		AKCIJE	OBVEZNICE	OSTALE HOV	Akcije	Obve znice	Ostale HOV
Recesija	30%	-12	10	5	-4	3,3	1,5
Normalan rast	40%	10	7	10	4	2,8	4
Ekspanzija	30%	20	2	15	6	0,6	4,5

Izvor: Zvi Bodie, Alec Kane, Alan J. Marcus (2007) *Osnovi investicija, Datastatus, sedmo izdanje, 005 334 336 763 Novi Sad, SP Print.*

Investitori uvek polaze od interesa i rizika. Interesi, odnosno zarada se teško mogu uvek predvideti. Atraktivnost aktive koja se nudi investitorima polazi o početne cene (osnovnog ulaganja), očekivanog prinosa i stepena rizika. Domaći partner koji želi da privuče portfolio investitore mora ove parametre učiniti transparentnim i pogodnim za različite vrste analiza koje imaju za krajnji cilj donošenje odluke investitora i realizaciju strateškog partnerstva.

3.2.2. Zajednička ulaganja (joint venture)

Zajednička ulaganja mogu predstavljati i vid poslovne saradnje koji se realizuje na određeni rok i u kome učesnici, dve ili više firmi ili lica udružuju svoje resurse u cilju realizacije zajedničkog poslovnog poduhvata. Odnosi ulagača se regulišu ugovorom. Po realizaciji nameravanog poslovnog poduhvata učesnici se razdružuju i proporcionalno svom udelu, odnosno shodno dogovoru dele dobit ili snose gubitak. U odnosu na strateško partnerstvo ovaka vid zajedničkog ulaganja se razlikuje po unapred definisanoj poslovnoj operaciji koja se realizuje u određenom vremenskom periodu. Po pravilu partnerstvo obuhvata više različitih oblasti uz vođenje poslova u više delatnosti i teži razvoju trajnog poslovnog odnosa.

Osnovi postupci koji prethode realizaciji „joint venture“ (JV) aranžmana obuhvataju definisanje sledećih kategorija:

- Ciljeva i strukture projektovane forme zajedničkog ulaganja,
- Definisanje proizvodno uslužnog programa firme (tehnički opis, upotreba...)
- Odredjivanje proizvodnih tehnologija
- Procenu vrednosti opreme i drugih poslovnih resursa
- Procenu troškova transfera tehnologije
- Procenu i definisanje cene proizvoda i usluga
- Odredjivanje visine potrebnog ulaganja
- Analizu tržišta i konkurencije
- Projektovanje obima prodaje i odredjivanje metoda distribucije
- Kreiranje ponude sa svim detaljima: obeležja proizvoda, marketing, transport, skladištenje, kvalitet
- Marketing aktivnosti na ciljnom tržištu
- Projekciju kadrova i potrebne obuke
- Uticaj na okolinu i socijalne aspekte (doprinosi zajednici)

Navedene aktivnosti predstavljaju predmet studije izvodljivosti koja analizira sve navedene faktore i u definisanom metodološkom okviru daje odgovore na pitanja da li je namera partnera opravdana i da li su obzbedjeni svi potrebni uslovi za realizaciju postavljenih ciljeva.

Pored prikazanih elemenata studije iznovljivosti koja sadrži i finansijske projekcije u delu ukupne investicije, potrebnih ulaganja, godišnjeg povrata ulaganja, operativnih troškova i projektovane dobiti, neophodno je definisati osnovne uslove za zaključenje Joint Venture (JV) ugovora. Ovi uslovi su predmet usaglašavanja medju partnerima i imaju za cilj da se otklone sve nedoumice i razlike u pristupima kako bi se kreirao prihvatljiv ugovor. Forma u kojoj se nalaze ovi uslovi najčešće se naziva tabela uslova (Term Sheet), ili najvažnije odredbe JV ugovora (Heads of Terms for Joint Venture Agreement, HoT). Sastavni delovi ili poglavlja ove tabele zavise od vrste aranžmana. Kao opšti modeli i primer uobičajenih uslova kod JV aranžmana gde strani partner ulaže u domaću firmu mogu se navesti sledeće oblasti:

- Uvod, preambula koja definiše obeležja partnera, nameru i svrhu HoT uslova)
- Opseg sporazuma, detaljna razrada nameravanog posla,
- Pravna forma aranžmana, odnosno organizacioni oblik firme u koju se ulaže
- Mesto poslovanja,
- Vlasništvo nad JV kompanijom
- Podatke o neto imovini,
- Odbitne stavke koje utiču na formiranje neto imovine
- Podatke o imovini koja će biti uneta
- Odgovornost i opseg usluga koje će obezbediti postojeći vlasnik
- Troškovi osnivanja nove kompanije i ko rukovodi troškovima
- Raspodela profita
- Način upravljanja JV kompanijom
- Katalog transakcija koje zahtevaju odobrenje uprave, odnosno način odlučivanja
- Odgovornost generalnog direktora i managementa
- Procedure, pravila i propise,
- Način izveštavanja akcionara, odnosno vlasnika
- Sistem odluka koje donose vlasnici, nadležnost skupštine akcionara
- Formiranje i nadležnost nadhornog odbora
- Intelektualna prava i zaštita
- Poverljivost i zaštita tajnosti podataka
- Primena prava i nadležnost u slučaju sporova ugovornih strana
- Odvojivost uslova tj. mogućnost promena pojedinih delova sporazuma uz obrazloženje mogućih razloga za promene

Pored navednih oblasti u prilogu ovog dokumenta mogu biti sadržane sledeći akti:

- Tehnički dizajn projekta
- Finansijska struktura
- Posebni uslovi u delu poverljivosti i rizika (Non-Disclosure Agreement)

Definisanjem i usaglašavanjem gore navedenih akata, odnosno nakon izrade studije izvodljivosti i usvajanja tabele uslova za JV ugovor, u ovakvim poslovnim aranžmanima se obavezno pristupa sprovođenju Due Diligence programa. Ovaj program se može definisati kao analiza ili ispitivanje rizičnih činilaca, faktora aranžmana. Kupac firme, odnosno investitor sprovodi precizno pripremljene analitičke aktivnosti pre preuzimanja postojeće partnerske, spajanja, ili osnivanja zajedničke firme.

Ovim postupkom se utvrđuje stvarna vrednosti kompanija koja se često razlikuje od knjigovodstvene vrednosti i ili precenjene vrednosti „goodwill-a“. Ovakav postupak se često sprovodi i kod potpisivanja strateških partnerskih ugovora. Sam posao se sprovodi na način da se sve bitne informacije, dokumenti i izvori informacija, obezbede na jednom mestu i stave na raspolaganje timu koji sprovodi Due Dilligance. Najčešće je to zatvorena i obezbedjena prostorija koja je naziva

„Data Room“. Due Dilligance tim se sastoji od različitih stručnjaka i to: finansijskih, pravnih, poreskih, tehničkih, inženjera, IT stručnjaka, eksperata za marketing, stručnjaka za ljudske resurse. Svi rezultati sprovedenih istraživanja se objedinjavaju u jedan izveštaj koji treba da da odgovora na sva relevantna pitanja, a u cilju određivanja stvarne vrednosti posla i kontrole mogućih rizika. Oblasti koje sadrži Due Dilligance proces i izveštaj najčešće su sledeće:

- Osnovni podaci o firmi i vlasništvu.
- Podaci o akcijama i akcionarima.
- Analiza tržišta , proizvoda i konkurencije. Analiza kupaca.
- Analiza tržišta dobavljača, osobine dobavljača.
- Ocene upravljačke i prakse i upravljačkih modela.
- Pravna pitanja, bitni zakoni, ugovori , pravilnici.
- Podaci o pravima i intelektualnoj svojini.
- Podaci o imovini i obavezama (popisi, imovinski bilans).
- Podaci o managementu i zaposlenima.
- Računovodstvene politike i standardi.
- Risk management, novčani tokovi i profitabilnost.
- Proizvodni i uslužni kapaciteti.
- Obeležja procesa proizvodnje ili procesa pružanja usluga.
- Mogućnost razvoja proizvoda i usluga.
- Marketing istraživanja i marketing komunikacije.
- Primena IT u poslovanju i korišćenje interneta.
- Pitanja ekologije.
- Priemena zaštite na radu i bezbednost procesa i radnih mesta.

Posebnu oblast Due Dilligance aktivnosti predstavlja sprovođenje finansijskog DD koji obuhvata mnogo detaljniju analizu u odnosu na redovnu periodičnu reviziju poslovnih knjiga, odnosno finansijskih izveštaja. Ova analiza obuhvata sledeće oblasti:

Finansijsku situaciju:	<ul style="list-style-type: none"> - Procena važnih računovodstvenih dokumenata, ugovora sa kupcima i dobavljačima, zaposlenima, - Određivanje elemenata poslovnog rezultata, EBITA, EBIT - Analiza prihoda od prodaje u odnosu na profitne margine uz poredjenje sa granskim vrednostima, - Provera finansijskih prognoza i kreiranje novih ili korigovanih, - Revizija integrisanog planiranja.
Ostale oblasti:	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza mogućih rizika neopštovanja ugovorenih uslova, - Identifikacija ključnih faktora uspeha i faktora rizika, - Određivanje i preporuka forme ugovora, (spajanje , pripajanje, ulaganje...) - Procena vrednosti kompanije koja se preuzima, - Podrška u pregovorima oko prodajne cene.
Poreska problematika:	<ul style="list-style-type: none"> - Posebna oblast u kojoj se analizira poreski tretman, stepen opterećenja i projektuju buduće obaveze.

Pored navedenih elemenata proces DD kao skup veoma rigoroznih mera i aktivnosti koje se moraju sprovesti u evaluaciji potencijlane investicije koju vrši investitor sa ciljem da se identifikuju ključni faktori rizika i bolje pripremi aranžman, može se izvršiti i sledeće grupisanje aktivnosti:

- DD pripajanja, spajanja, akvizicije.
- Poslovni DD.
- Pravni DD

Realizacijom svih gore navedenih postupaka stvaraju se uslovi za zaključenje JV ugovora i osnivanje JV preduzeća. Ovaj ugovor reguliše udruživanje imovine više učesnika u cilju realizacije poslovnog poduhvata. Po realizaciji može se pristupiti i razdruživanju prema definisanim uslovima ukoliko je to u interesu partnera. JV društvo prestaje da postoji ukoliko se ostvare ciljevi JV aranžmana, ili se ne ostvare, ukoliko to neko od partnera zahteva, ili istekne vreme na koji je zaključen aranžman. Ovakva društva mogu prestati sa radom i usled pravnih ili finansijskih razloga kao i promene uslova na tržištu.

Polazeći od uslova na našem tržištu i stečenih iskustava mogu se izdvojiti sledeća karakteristike i ograničenja ovih aranžmana:

- Zakon o privrednim društvima ne poznaje ovakav oblik poslovnog organizovanja,
- Često partneri imaju različite filozofije i pristupe u određivanju ciljeva ili su vodjeni različitim očekivanjima,
- Prisutna je neravnoteža u visini udela, nepoznavanje obeležja ovakvih aranžmana kao i nedostatak stručnosti, nedostatak poverenja i podrške mangerskog tima,
- Sukob kultura, navika i načina rukododjenja uz veliko nerazumevanje i neusklađenost interesa,
- Posebnu prepreku predstavljaju nerešeni vlasnički odnosi u našoj sredini. Veliki broj privrednih subjekata koji su atraktivni za strane ulagače posluje na zemljištu koje je u državnoj svojini i poseduje samo pravo korišćenja ali ne i vlasništava. Konverzija prava je moguća ali je komplikovana i podložna čestim promenama uslova što strani ulagači teško razumeju i prihvataju.

Osnovne prednosti ovih aranžmana su:

- Disperzija rizika,
- Mogućnost širenja i ulaska na strano tržište,
- Uvodjenje novih veština i znanja kao i korišćenje drugih resursa stranog partnera,
- Obezbedjenje finansijske podrške i rešavanje problema , posebno prezaduzenosti.

3.3. Kupovine i akvizicije

Proces akvizicije , odnosno preuzimanja firme od strane strateškog partnera zahteva primenu određenih procedura kroz nekoliko različitih faza, odnosno koraka. Kao opšti model za preuzimanje firmi može se izdvojiti sledeći skup postupaka:

Identifikacija mogućih kandidata	<ul style="list-style-type: none"> - Sprovedjenje snimanja određenog tržišta i odabir kandidata zavisno od postavljenih ciljeva i kriterijuma, - Kreiranje poželjnog profila partnera u zavisnosti od geografskog područja, veličine , resursa, poslovnog programa, vrednosti...
Obezbedjenje pristupa mogućim kandidatima	<ul style="list-style-type: none"> - Kontakt potencijalnog kupca i prodavca uz punu profesionalnost i poverljivost,

	<ul style="list-style-type: none"> - Razmena osnovnih informacija uz podsticanje atraktivnosti aranžmana (afirmativno), - Kreiranje i plasman prospekta, - Organizacija potpisivanja ugovora o poverljivosti.
Analiza prikupljenih dokumenata i evaluacija postavljenih ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> - Procena vrednosti nameravanog posla, - Obrada aukcijske dokumentacije, - Izveštaj o sprovedenom Due Dilligence, - Razrada metoda evaluacije ciljeva: neto sadašnja vrednost ulaganja, poredjenje sa transakcijama u istoj industriji, pokazatelji sa berze za slične firme - Dostava informacijskog memoranduma
Izrada indikativne ponude	<ul style="list-style-type: none"> - Na osnovu obrade informacija iz memoranduma i ostalih dokumenata, kupac će prodavcu dostaviti indikativnu ponudu (neobavezujuća) - Ponuda sadrži osnovne pretpostavke iz procene vrednosti nameravanog ulaganja, opis izvora finansiranja, bitne uslove aranžmana.
Odredjivanje ciljeva kroz Due Dilligence	<ul style="list-style-type: none"> - Kupac kroz data rum vrši obradu svih informacija bitna za procenu vrednosti predmeta transakcije, - Sprovođenje finansijskog DD, - Izrada prognoza u vezi budućeg poslovanja.
Davanje obavezujuće ponude i predloga kupoprodajnog ugovora	<ul style="list-style-type: none"> - Prodavac može izraditi i kupcu dostaviti predlog kupoprodajnog ugovora za vreme ili pre DD, - Prodavac dostavlja informacije o rizicima i garancijama koje može da ponudi prodavac, - Dostavlja se kupcima i izveštaj o obavljenom internom DD, - Izradu i dostavu prodavcu predloga obavezujuće ponude vrši kupac. Dostava se vrši nakon usaglašavanja svih uslova: cena, zaštitne klauzule, izvori i način finansiranja, rokovi , posebni zahtevi. - Završni pregovori prodavca se realizuju sa manjim brojem odabranih ponudjača. - Odabrani kupac može da sprovede i dodatni DD radi konačnog definisanja uslova koji će biti uneti u ugovor.
Zaključenje transakcije	<ul style="list-style-type: none"> - U pravnom smislu obavezujući odnos kupca i prodavca nastaje kada se zaključi kupoprodajni ugovor, - Moguće je i odlaganje primene pojedinih odredbi kao i plaćanje prodajne cene na

	<p>poseban račun do ispunjenja svih ugovorenih uslova.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaključenju ugovora prethodi provera i uvid u najvažnije dokumente i bilanse prodavca, odnosno firme koja je predmet kupovine.
--	---

Opisani postupak znači obavezno statusne promene koje nastaju putem preuzimanja firme od strane partnera. Ova transakcija se odvija putem kupoprodaje, a takodje mogući su i drugi oblici preuzimanja koji se realizuju spajanjem uz pripajanje ili preuzimanjem usled posebnih okolnosti. (ratne prilike, konfiskacija, izvršenje, odšteta, stečaj i sl)

Preuzimanja-akvizicije (eng. aquisition) su definisane kao situacije u kojima dolazi do transfera kontrole imovine i resursa iz lokalnog u strano preduzeće, pri čemu lokalno preduzeće postaje podružnica ili odeljenje inostranog preduzeća. „Akvizicije pokazuju dve vrste nedostataka. Prvo, u pitanju su problemi i teškoće „uklapanja“ sa preuzetom kompanijom, koja je doživela određene traume. Drugi problem sa merdžerima i akvizicijama jeste to što se ne uključuju uvek sve aktivnosti, imovina, ili druge vrednosti kupljene kompanije. Nezadovoljavajući rezultati funkcionisanja mnogih merdžera i akvizicija jedan su od razloga popularnosti međunarodnih alijansi. Alijanse omogućavaju da se izbegne kulturni i organizacioni šok, pogotovo ukoliko su im merdžeri i akvizicije prethodile. Alijanse se, po definiciji, odnose na specifičnu oblast saradnje, koja se najčešće precizira ugovorom. Obim saradnje može se postepeno širiti, ali i one aktivnosti koje nisu interesantne za partnere, mogu se isključiti iz sporazuma. To je značajna prednost u odnosu na merdžere. U novom kontekstu, menadžeri moraju značajno prilagoditi njihov upravljački pristup, s ciljem da se iskoriste specifične prednosti koje pruža alijansa. Međunarodne strategijske alijanse se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti uključenih zemalja (prednosti koje su specifične za datu zemlju). Suština je u stvaranju vrednosti na osnovu iskorišćavanja mogućnosti i izbegavanja slabosti (opasnosti).

Spajanja (eng. mergers) se definišu kao situacije kada se sredstva i poslovne aktivnosti privrednih subjekata iz različitih zemalja kombinuju na način da se stvara novi pravni entitet, odnosno pravna osoba.

Jedno istraživanje funkcionisanja međunarodnih alijansi pokazalo je sledeće (Bleeke, Ernst, 1991: 47):

1. alijanse su efikasnije od pripajanja inostranih preduzeća za nove poslovne aktivnosti i za nova tržišta
2. alijanse između jakih i slabih preduzeća ne daju dobre rezultate
3. bolje je ako rezultati alijanse budu iznad početnih ciljeva i očekivanja
4. alijanse između počeđnako snažnih partnera imaju veći uspeh
5. više od 75% analiziranih alijansi je zaključeno pripajanjem slabijeg partnera jačem.

Analiza pokazuje da uvek treba razmatrati paralelno dve alternativne strategije – alijansa ili pripajanje.“¹¹

¹¹ Momčilo Đorđević, Ana Đorđević, Strategije internacionalizacije preduzeća, Škola biznisa Broj 3/2011, UDC 339.92, 658.8, www.vps.ns.ac.rs

3.4. Know how i transfer tehnologije

Know-how (znanje i iskustvo) (engl. know-how, nem. Erfahrungen) se može definisati na sledeći način:

- U užem smislu, kao primenjeno tehničko znanje koje sadrži metode i podatke potrebne za praktično ostvarenje i primenu tehnike koja služi u industrijske svrhe.
- Znanja i iskustva kojima se ponekad mora ovladati da bi se mogao primeniti neki patentirani ili nepatentirani izum, nova tehnologija a koja nisu prijavljena radi sticanja patenta.
- Nezaštićeno znanje jer ga ponekad imalac ne želi zaštititi. Izum može ponekad ostati nezaštićen, i biti samo know-how kad izumitelj nije voljan da ga zaštiti patentom;
- U širem smislu know-how se ne ograničava samo na područje tehnike, nego obuhvata celokupno znanje i iskustvo potrebno za savremeno poslovanje kao što su organizacija preduzeća, knjigovodstvene procedure, informatička rešenja, komercijalni poslovi i slično. Ukoliko ova znanja nisu obuhvaćena patentnom zaštitom, mogu se zaštititi ugovorom o licenci.

Ovakva ulaganja u smislu strateškog partnerstva nisu samo odraz finansijskih transfera u vrednosnom izrazu, već često preduslovi da se određeni poslovi mogu realizovati. Standardizacija procesa nameće primenu sličnih ili istih tehnoloških rešenja bez obzira na stepen savršenosti i efikasnosti. Zajednički razvoj posla može biti predmet partnerstva i preduslov za kasniji konkretan aranžman. Srbija poseduje značajan potencijal u segmentu znanja, iskustva, kadrova i resursa u pojedinim oblastima, ali naša zemlja nije u grupi privilegovanih nosilaca tehnološkog razvoja koje profitiraju prodajom svojih rešenja zavisnim korisnicima. Mnoga, u Srbiji kreirana, tehnološka rešenja, posebno u oblasti software bi mogla biti implementirana u velikim međunarodnim sistemima, ali interesi velikih korporacija su da onemoguće pristup globalnom tržištu i spreče licenciranje. Tako smo mi često u prilici da skupo plaćamo rešenja koja bismo i sami mogli uspešnije kreirati korišćenjem sopstvenog znanja, ali smo prinuđeni da poštujemo svetske standarde.

Potreba uvoza tehnologije i specifičnih znanja je neminovnost, a najbolji put da to realizujemo je kroz strateško partnerstvo na dugi rok. Pored obezbeđenja povoljnijih uslova može se očekivati i povoljniji tretman i zaštita naših interesa u drugim oblastima. Puko prepuštanje nosi rizike zavisnosti i pogoršanja uslova u budućnosti, kopiranje je često puta limitirano, a sopstveni razvoj ograničenog dometa u uslovima nedovoljnih investicija i spoljnih ograničenja.

Kao jedan od najmoćnijih faktora konkurentosti na međunarodnom tržištu mogu se izdvojiti savremena tehnologija i znanje. Najrazvijene zemlje, kao što su SAD, Japan i zemlje EU, smatraju se najznačajnijim kreatorima, prodavcima i izvoznocima novih tehnologija. Zemlje koje nisu u mogućnosti da same razviju nove tehnologije ili im je to onemogućeno kupuju tehnologije na međunarodnom tržištu. Poslovni standardi, standardi kvaliteta i tehnički standardi često diktiraju ove procese. Interesantan je primer Indije koja nije lider u transferu tehnologije, ali je najznačajnija u transferu stručnjaka u oblasti IT tehnologije. Sve značajniju ulogu ima i Kina koja prvenstveno kopira savremena tehnološka rešenja ali podstiče i sopstveni razvoj. Uz jeftinu radnu snagu i ostale resurse, masovnu proizvodnju, niske cene i odgovarajući kvalitet povećava svoj udeo na zahtevnom međunarodnom tržištu. Transfer tehnologije na međunarodnom tržištu se najčešće ostvaruje kroz dve forme:

- 1) Transfer opreme (opredmećena tehnologija)
- 2) Transfer neopredmećene tehnologije (patenti, licence, know-how)

Mesta na kojima se obavlja proces transfera tehnologije mogu biti:

- Na nacionalnom nivou, tržište gde se tehnologija razmenjuje između nezavisnih kupaca i prodavaca.
- Na međunarodnom nivou između više zemalja učesnica, potpisnica različitih sporazuma, kojima se na bilateralnoj ili multilateralnoj osnovi omogućavaju odgovarajući transferi između zainteresovanih zemalja.
- Unutar preduzeća kada se vrši prenos znanja i tehnologije internim kanalima u okviru sistema uz zadržavanje vlasništva.

Načini transfera tehnologije mogu biti različiti u zavisnosti od ciljeva koje treba ostvariti. U praksi se susreću sledeći modaliteti koji se realizuju kroz određena prava na tvorevine i to:

- Patenti – sticanje prava
- Industrijski uzorak
- Industrijski model
- Zaštićeni znak (žig)
- Zaštićeni fabrički znak
- Zaštićeni trgovački znak
- Zaštićeni uslužni znak
- Proizvodno tehnološka dokumentacija
- Know-how (znanje i iskustvo)

3.5. Zajednički nastup na trećim tržištima

Ovaj oblik poslovnog povezivanja zasniva se na razvoju poslovne saradnje kroz aranžman u kome inostrani partner udružuje sredstva, rad, znanje, tehnologiju sa partnerom iz zemlje domaćina radi ostvarenja zajedničkog cilja putem nastupa na trećem tržištu. U ovakvim poslovima sa obeležjima zajedničkog ulaganja, partneri snose zajednički rizik i ostvaruju zajednički dobitak (dobitak se određuje procentom koji je regulisan ugovorom).

Ovakva zajednička ulaganja se ostvaruju kroz specifične forme udruživanja, kao što su strategijske alijanse, inostrane direktne i portfolio investicije. Zajednička ulaganja sa elementima nastupa na trećem tržištu su najviše u primeni kod transnacionalnih kompanija. Najčešće koristi od ovakvih stranih ulaganja za državu domaćina su:

- 1.povećanje likvidnosti sredstava (budžeta),
- 2.dolazi se do novih tehnologija,
3. smanjenjeuvoza i porast izvoza(smanjuje se spoljnotrgovinski deficit države),
- 4.povećava se zaposlenost domaće lokalne privrede,
- 5.dolazi do većeg zapošljavanja i novih radnih mesta,
- 6.povećava se kvalitet proizvoda i usluga,
- 7.lakše se osvajaju nova tržišta,
- 8.stiče se konkurentnost.

Zajednička poslovna ulaganja (joint venture) predstavljaju oblik direktnih investicija, radi ostvarenja postavljenih ciljeva poslovanja, sniženja rizika i podele ostvarenog profita. Zajedničko ulaganje može se realizovati i kada dve ili više firmi formiraju treću u cilju unapređenja ekonomskih aktivnosti. Gullander definiše zajedničko ulaganje kao „sporazum između dve ili više nezavisnih firmi, koji podrazumeva angažovanje kapitala učesnika“ (Gullander, 1976: 104). Četiri su glavne prednosti zajedničkog ulaganja (Bradley, 1991: 327):

1. izbegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja,
2. redukcija troškova, ili ekonomija veličine, koja dolazi od spajanja zajedničkih administrativnih, transportnih i marketing troškova,
3. internacionalizacija tehnoloških ili administrativnih tajni firme uz minimizovanje rizika gubljenja konkurentske prednosti po tom osnovu,
4. povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promena.

Vrlo često ističu se prednosti zajedničkog ulaganja u vezi sa redukcijom rizika za partnere. Zajedničko ulaganje je često u primeni kao adekvatna forma u projektima koji zahtevaju velike investicije. Posebnu prednost zajedničkim ulaganjima obezbeđuje direktan pristup novim resursima, kojima već raspolažu strateški partneri, a za koje je uloženi dug period intenzivnog i skupog internog razvoja. Danas su mnoge firme prepoznale zajedničko ulaganje kao najbolji način za širenje svojih poslovnih aktivnosti i rast kompanije. Stvaranje novih korporativnih alijansi rezultat je izmenjenih uslova globalne konkurencije. Suštinska promena u odnosima između kompanija jeste promena od konkurencije ka kooperaciji., kompanije slede Strategija maksimiranja ekonomskih koristi je prepoznata kao bolje rešenje od strategije direktne konkurencije i od značaja je kako za kompanije koje se uključuju, tako i za zemlje iz kojih potiču.¹²

3.5.1. Off shore poslovi

Off shore kompanije se osnivaju u zemljama koje su proglašene za off shore centre. Osnovna obeležja off shore centara su:

- Formiraju se u malim i pretežno ostrvskim zemljama.
- Stabilni ekonomski i politički sistemima zemalja domaćina.
- Razvijene i značajne poreske i carinske olakšice za strane ulagače.
- Off shore kompanije osnovane u ovim centrima plaćaju nižu stopu poreza i oslobođene su carina na uvoz opreme i robe za potrebe svog poslovanja.
- Pojednostavljena je procedura osnivanja off shore kompanija (taksa za osnivanje se kreće do 500 US\$)
- Najčešći investitori u off shore poslove koji osnivaju ove kompanije su strana pravna i fizička lica koja prebacuju svoj kapital iz politički i ekonomski nestabilnih regiona u off shore centre.

Prihodi koje ostvaruje ovakva kompanija potiču iz poslovanja van zemlje domaćina off shore kompanije. Zemlja domaćina, ne potenciraju pitanje porekla kapitala i osnivačima ovih kompanija garantuju tajnost identiteta. Sama priroda off shore poslovanja zahteva da zemlja domaćin ima dobro razvijeni i stabilan bankarski i finansijski sistem.

Specifičnost poslovanja je u tome što se poslovanje off shore kompanije u celini ostvaruje sa inostranstvom, a transakcije se vrše preko poslovnih banaka zemlje domaćina. U svetu danas ima oko 50 centara od kojih su najpoznatiji: Kipar, Kajmanska ostrva, Devičanska ostrva, Holandski Antili, Hong Kong, Panama, itd. Ovi centri se još nazivaju i fiskalni raj. Smatra se da off shore centri predstavljaju centre za pranje novca na međunarodnom nivou.

3.6. Franšize

Različiti autori definišu franšizing na različite načine tako da ne postoji jedinstvena definicija ovog pojma. Svakako franšizing generalno posmatran predstavlja metod distribucije ili marketinga u kojem kompanija - davalac, daje pravo putem ugovora primaocu, pojedincu ili kompaniji da obavlja posao na

¹² Prilagođeno prema: Momčilo Đorđević, Ana Đorđević, Strategije internacionalizacije preduzeća, Škola biznisa Broj 3/2011, UDC 339.92, 658.8, www.vps.ns.ac.rs, str. 48

isti način, na određenoj lokaciji, za određeni vremenski period. Tako definisan franšizing predstavlja privilegiju prodaje proizvoda ili usluge u jednom poslovnom sistemu tokom izvesnog perioda i na specifično izabranom lokalitetu. Na osnovu te privilegije može postojati prodaja proizvoda matične organizacije, primena njenih metoda organizacije i poslovanja, kopiranje njenih simbola, marke ili dizajna.

Pojam franšiznog poslovanja može se definisati na više načina. U najjednostavijem izrazu **franšizno poslovanje** se može definisati kao sistem trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, zasnovano na razvijenoj stalnoj saradnji finansijski samostalnih kompanija vlasnika franšize i njegovih pojedinačnih korisnika franšize uz regulisan odnos putem propisane pravne forme, koja obavezuje vlasnika da garantuje svojim korisnicima pravo i da preuzme na sebe obavezu da vodi posao u skladu s konceptom franšize.

Pravo omogućuje (obavezuje) svakom pojedinačnom korisniku franšize - primaocu franšize, da u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku kompenzaciju, može i mora da koristi ime vlasnika franšize - davaoca franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehnološke postupke, procedure i ostala prava u okviru proizvodnog ili intelektualnog vlasništva, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, a na osnovu franšiznog ugovora, koji se za tu svrhu zaključuje na određeni vremenski period između stranaka.

Franšizing predstavlja kompleksan i sveobuhvatan poslovni odnos koji nije samo odnos kupca i prodavca već predstavlja regulisano partnerstvo. Postoji visok nivo međuzavisnosti između davaoca i primaoca franšize. Moderna franšiza podrazumeva i utvrđen oblik vođenja poslovanja, sistem vođenja poslovanja i zajednički komercijalni identitet. Može se istaći da je franšiza poslovno povezivanje i udruživanje u zasnovano na prenosu uspešnog poslovnog koncepta, koji dokazano uspešno deluje na nekom području na drugo područje van svog matičnog u celosti po principu "ključ u ruke".

Franšiza predstavlja poslovni paket koji sadrži:

- marku ili marke,
- sastav ili know-how,
- poslovno iskustvo,
- stalnu stručnu podršku,
- marketing i PR,
- obuku,
- priručnik,
- robu ili uslugu.

Kupovina franšize značajno doprinosi razvoju preduzetništva je predstavlja siguran način započinjanja sopstvenog privatnog posla. U interesu obe strane, kako davaoca franšize tako i primaoca je uspešno realizauju ugovoreni posao i da ga zajedno razvijaju. Putem kupovine franšize obezbeđuje se prodaje se roba i usluge koje su prepoznatljive na tržištu, jer su već prepoznate i prihvaćene u prometu na drugom području kroz aktivnosti davaoca i ostalih korisnika franšize. Od velike važnosti je obuka koja se dobija pri kupovini franšize i koja značajno doprinosi uspehu prodaje.

Potruga za najboljom franšizom se u najvećem broju slučajeva obavlja putem interneta ili putem poseta međunarodnim sajmovima. Putem veb adresa se mogu potražiti i pogledati najaktuelnije ponude franšiza. Najbolji put je da se pre početka pregovora oko kupovine franšize kontaktira Centar za franšize Privredne Komore Srbije radi detaljnih provera davaoca franšize.

Međunarodni franšizing se realizuje kroz sradnju poslovnih subjekata iz različitih zemalja na osnovu ustupanja prava između franšizera i franšizanta i to prava na korišćenje znaka, odnosno komercijalnih rešenja i postupaka pod tačno određenim uslovima uz plaćanje nagrade, franšize prema ugovorenim uslovima. Po pravilu franšizer kao renomirana kompanij svoj već razrađen način poslovanja ustupa franšizantu (daje franšizu), koji nije samo izvršilac, već i sam može kreirati novea rešenja i unaprediti postojeći sistem koji već provereno dobro funkcioniše na drugom području. Franšizing predstavlja dugoročni poslovni odnos jer se ugovora na više godina.

3.6.1. Učesnici u franšizingu

Franšizing je sveobuhvatni odnos između davaoca franšize i primaoca franšize u kome davaoc daje primaocu pravo da radi i prodaje proizvode i/ili usluge koje je proizveo davalac franšize, u skladu sa njegovim uslovima poslovanja i pod zaštićenim komercijalnim imenom davaoca franšize. U ovom odnosu su definisane uloge stranaka:

Davalac franšize ulaže kapital, znanje i iskustvo, a primalac franšize prihvatanjem uslova se obavezuje da će dati svoj doprinos kroz inicijalno ulaganje kapitala, operativan rad uz korišćenje resursa i poslovnog iskustva na različitim tržištima

Primalac franšize je privredni subjekt koji posluje u svoje ime i za svoj račun i koji ima poslovni interes da u svom poslovanju koristi prenetu prava na robnu/uslužnu marku i pravila poslovanja drugog privrednog subjekta uz plaćanje ugovorene naknade. Pristupajući poslovnoj mreži davaoca ostvaruju pravo na upotrebu svih elemenata i poslovnih obeležja u okviru razvijene ponude: procedure, sistemska rešenja, know-how, proizvodi, usluge, marka i imidž, stručna pomoć i podrška, standardi i dr.

Primalac franšize je samostalan preduzetnik koji je po ispunjenju određenih uslova izabran od strane davaoca franšize. Najčešće karakteristike primaoca franšize su:

- Poseduju snažnu volju za uspehom i afirmacijom u poslu,
- Poseduje potrebna sredstva,
- Spreman je da razvija saradnju sa drugima,
- Prihvata rad u okviru sistema i prema strogim uslovima i pravilima,
- Prihvata da bude deo razvijene poslovne mreže i ispoljava timski duh.

Potencijalni primaoci franšize mogu biti:

- nezaposleni putem samozapošljavanja uz otpočinjanje novog posla,
- početnici u poslu koji kroz ulazak u novi posao, obezbeđuju svoj radni status,
- preduzetnici zainteresovani za širenje delatnosti uz nova ulaganja ili nove poslove,
- preduzetnici u fazi rasta koji žele da prošire svoj tržišni udeo uvođenjem novih prepoznatljivih proizvoda i poznatih marki,
- pravna licima koja su prepoznala interes za uvođenjem franšize u cilju rasta i razvoja svog poslovanja,
- zaposleni koji kojima preta status tehnološkog viška ili nameravaju da promene posao,
- bivši zaposleni koji imaju potrebna sredstva (otpremnine) i koji žele da razviju novu karijeru u sopstvenom poslu.

U okviru preduzetništva, franšizno poslovanje obezbeđuje sigurniji početak poslovanja sa većim šansama za opstanak i razvoj na tržištu u uslovima razvijene konkurencije. Za zemlje u tranziciji kao što je Srbija predstavlja poseban značaj, iako franšizno poslovanje dobija sve značajniju ulogu u svakoj zemlji podstičući i olakšavaju razvoj preduzetništva i čineći ga sigurnijim.

Potencijal franšiznog poslovanja u Srbiji još nije potpuno shvaćen i na žalost preduzetnici i oni koji žele to da postanu ga ne poznaju dovoljno kao kvalitetan način ulaska u preduzetništvo. U aktuelnim uslovima poslovanja javlja se sve više pojedinaca koji žele da imaju sopstveno preduzeće. Mnogima je glavni problem nedostatak novca ali mnogima i nedostatak ideja, znanja, hrabrosti i samopouzdanja.

Navedena ograničenja se prevazilaze upravn ulaskom u preduzetništvo putem franšize koja nosi znanje, iskustvo i veštine, i partnera sa iskustvom ko može pomoći savetima i pružanjem stručne pomoći. Razvoj poslovanja korišćenjem franšize znači partnerstvo sa manjim rizikom nego sopstveni put. Franšiza ipak ne eliminiše rizik poslovanja, ali ona pruža mnogo veće šanse za uspeh novog preduzetnika. Svaki početak je težak i novo poslovanje je u prvih tri godine vrlo ranjivo. Nivoi ranjivosti variraju u zavisnosti od znanja, veština, finansijskih izvora i sposobnosti vlasnika. Većina onih koji kreću u preduzetništvo nemaju sve potrebne resurse, vrline i znanja, pa velika većina poduhvata propada u prve tri godine poslovanja.

“Prilikom započinjanja franšizing poslova treba imati na umu da sam ulazak u ovaj sistem poslovanja podrazumeva sprovođenje određenih postupaka po tačno utvrđenom algoritmu, koji se nimalo ne razlikuje, bilo da se radi o franšiznim sistemima u maloprodaji ili veleprodaji, bilo da se radi o franšizingu usluga ili bilo koje robe. Uglavnom svi algoritmi za uvođenje ovoga načina poslovanja podrazumevaju sledeće postupke:

- pronalaženje davaoca franšizinga,
- pitanja davaoca franšizinga,
- proučavanje davaoca franšizinga,
- drugi primaoci franšizinga,
- taksa, honorar i drugi troškovi,
- reklama koju daje davalac franšizinga,
- lokacija i njen izbor, projekat i oprema,
- obuka,
- kontrola davaoca franšizinga,
- stalna pomoć u upravljanju.

Pronalaženje davoca franšizinga. Postoji nekoliko načina da se pronade davalac franšizinga, a prvi od nekoliko je poslovni oglasi u novinama. Sledeći način da se pronade davalac franšizinga su sajmovi, koji se obično održavaju u hotelima većih gradova, takođe i sajmovi franšizinga, koji se održavaju u tačno određeno vreme u godini. Tako je jedan od poznatijih sajmova franšize i onaj koji se održava u Birminghamu. Treći izvori su franšizni adresari. Ti adresari daju imena i adrese davaoca franšizinga sa informacijama o tipu franšize, cenom ulaska u franšiznin sistem kao i drugim podacima.

Vlade pojedinih zemalja (u Srbiji Centar za franšizing Privredne komore) takođe publikuju informatore o franšizingu gde je takođe moguće dobiti informacije o potencijalnim davaocima franšizinga.¹³

Pitanja davoca franšizinga. Uglavnom svaki davalac franšizinga poseduje set upitnika pomoću kojih testira primaoca franšize. U okviru ovih upitnika uglavnom su sadržana pitanja o finansijskoj situaciji potencijalnog primaoca, lična imovina, imovina članova porodice.

Razlog za ovakvo testiranje svakako da leži u tome što mnoga mala preduzeća ubrzo propadaju, a sve

¹³ Primer prospekta davaoca franšize videti u prilogu broj 1

zbog nedovoljnosti kapitala. Davalac franšizinga svakako će želeći da sazna da li se potencijalni primalac predhodno bavi privatnim biznisom, kakva je njegova finansijska snaga, mogućnost da se zaduži da bi održao biznis i kakvo je mišljenje potencijalnog primaoca franšize o daljem školovanju u ovoj oblasti.

Testovi sa ovim i sličnim pitanjima obično se upućuju potencijalnom primaocu franšize pre bilo kakvog zaključivanja ugovora; obično su štampani na više strana i omogućavaju davaocu franšize da sagleda prednosti i mane i da se odluči za najboljeg primaoca franšize.

Proučavanje davaoca franšizinga. Svaki davalac franšizinga ako drži do svog ugleda postaviće gomilu pitanja potencijalnom primaocu franšize. Takođe, ne samo što treba da odgovori na ta pitanja, potencijalni primalac franšize treba da postavi pitanja davaocu franšize i da ga detaljno prouči.

Pitanja koja se uglavnom postavljaju davocu uglavnom se odnose na opšte podatke: kada je i gde osnovana kompanija, da li je to privatno, javno ili akcionarsko društvo, da li je preduzeće više bazirano na proizvodnji proizvoda ili uslugama i slična pitanja. Sem ovih uopštenih, svaki potencijalni primalac franšize postavlja i čitav niz specifičnih pitanja uglavnom vezanih za franšizing posao. Neka od tih pitanja su i planovi razvoja i mogućnosti, pre svega finansijske sposobnosti, broj primalaca koji su propali, mogućnost ostvarenja profita, troškovi.

Većinu odgovora na ova pitanja moguće je dobiti od davalaca franšizinga. Međutim, treba istaći da postoje i drugi izvori informacija. U ostale izvore svakako spadaju banke, privredne komore, berzanski izveštaji...

Drugi primaoci franšizinga. Uglavnom svaki davalac franšizinga navodi i neke uspešne primaoce kao primer i mogućnosti da dobije potencijalnog primaoca franšize. Međutim, često se dešava da davaoci franšize zataškaju broj neuspešnih primalaca kao i one koji su manje uspešni ili su nezadovoljni svojim poslom. Svaki potencijalni primalac franšize treba da zatraži i listu drugih primalaca franšizinga u njegovoj regiji. Potrebno je obaviti i razgovore sa ovim primaocima i kod njih se raspitati o davaocu franšizinga.

Dešava se da mnogi primaoci franšizinga započinju posao pa tek onda obilaze ostale primaoce. Svakako da ovakav način poslovanja nije preporučljiv. Često se dešava da i nekorektan davalac preporuči najuspešnijeg primaoca, međutim svakako bi bilo poželjno da potencijalni primaoc obavi razgovor i sa manje uspešnim i neuspešnim, kao i sa onima koji su propali u ovom poslu.

Od strane davaoca, svaki se primalac želi ubediti da on može ovaj posao da uradi bolje. Takođe treba istaći da je za davaoca najbolji primalac onaj koji može da radi po proceduri i ne menja ništa, tako da se isključuje svaka individualnost. Ako pođemo od ovakvih pretpostavki, treba prvo sagledati šta je za davaoca, a šta za primaoca uspešan franšizing i prema mogućnostima uskladiti stavove.

3.6.2. Bitni elementi franšizing aranžmana

Da bi neki posao mogao postati franšiza, treba da zadovolji neke osnovne kriterijume i da sadrži sledeća obeležja:

Jedinstven – jer predstavlja originalni koncept poslovanja i strateškog partnerstva sa velikim potencijala za uvođenje i razvoj u domaćim i međunarodnim uslovima.

Profitabilan - koncept mora da donese dobit prvo davaocu franšize, a nakon projektovane franšize, granice zarade ugrađene u koncept, treba da budu dovoljno velike kako bi i svaki primalac franšize mogao da ostvari atraktivan povraćaj svojih ulaganja.

Sistematizovan - svi poslovni sistemi poslovanja treba da budu detaljno razrađeni i pregledni, u obliku priručnika.

Prenosivost – ukupna znanja i iskustva se lako prenose na primaoce franšize uz standardizovan postupak i procedure.

Dostupan - ako je franšiza vrlo skupa, vrlo malo ljudi može da je priušti. Potrebna ulaganja u franšizu se procenjuju u rasponu od 5.000 do 40.000 €

Pored obeležja poslovnih aranžmana, bitni elementi franšizing poslova su :

Taksa, honorar i drugi troškovi. Taksa predstavlja novčanu nadoknadu koju plaća primalac franšizinga davaocu franšizinga, a u vezi sa taksom potrebno je da zna kolika je ukupna taksa i šta se dobija za nju, da li je u cenu uračunato samo pravo da se koristi ime i zaštitni znak ili je uključena kupovina početnih zaliha, opreme i nameštaja, šta ta početna plaćanja pokrivaju, da li početna taksa sadrži i depozit na zemlju. Neki davaoci franšizinga omogućavaju da se kasnije povрати deo ili celo ulaganje za franšizing ako je primalac uspešan i ako se održavaju unapred zahtevani nivoi prodaje.

Honorar predstavlja svako dalje plaćanje davaocu franšize za poslovanje pod njegovim imenom. Kod ovoga, primalac franšize treba da obrati pažnju na visinu honorara. Takođe, troškovi, koji nastaju u poslovanju, treba da budu razmotreni, specificirani i procenjeni vrednosno, a zatim je potrebno utvrditi ko snosi pojedine troškove, koji nastaju u poslovanju.

U ovoj oblasti poslovanja je potrebno velika opreznost, jer različite reči ili izrazi imaju različito značenje kako za davaoca tako i za primaoca. Tako, na primer, početna taksa, troškovi ili honorari mogu biti različito definisani od davaoca ili primaoca franšize, tako da se tu javlja mogućnost za izbijanje nesporazuma.

Reklama koju daje davalac franšizinga. Prilikom pripreme posla franšizinga svakako je potrebno obratiti pažnju i na reklamu koju daje davalac franšizinga. Od veličine sredstava koja se izdvajaju za reklamu zavisi i uspeh potencijalnog primaoca franšize na datom području.

Davalac franšize može sam izdvojiti sredstva za reklamiranje, bilo na nivou regiona ili na nacionalnom nivou. Takođe, treba zapamtiti i da će primalac franšize iz svojih tekućih prihoda morati da izdvaja deo sredstava, koja će odlaziti u svrhe reklamiranja uglavnom na lokalnom nivou.

Treba istaći da uglavnom davaoci franšize sprovode globalno reklamiranje, reklamne kampanje, stvaranje primarne tražnje i slično, a da primaoci franšize uglavnom treba da svojom reklamom povećaju promet svog objekta i da na taj način ostvare profit.

Lokacija i njen izbor, projekat i oprema. Lokacija je instrument marketing miksa od strateškog značaja. To je najmanje fleksibilan instrument marketinga, stoga svaka greška pri izboru lokacije može biti katastrofalna. Prilikom izbora lokacije, treba istaći, da samim izborom lokacije opredeljujemo karakter i okvire svoje delatnosti, a samim tim i okruženje.

Kod izbora lokacije takođe je potrebno sprovesti određenu analizu i planiranje. Odluka o izboru lokacije se donosi pod dejstvom mnogobrojnih faktora, kao što su troškovi, tržišni faktori i slično. Takođe je potrebno utvrditi da li preduzeće prilikom izbora lokacije želi da vodi politiku praćenja (Folge politik) ili politiku privlačenja (Magnet politik).

U politici praćenja preduzeće putem svojih poslovnih jedinica ide u susret zahtevima potrošača. Nasuprot tome, u politici privlačenja teži da stalno širi tržišno područje i da na taj način povećavaju broj potencijalnih i stvarnih potrošača. Kod prve alternative javljaju se veliki troškovi ulaganja u samu lokaciju, s obzirom na to da se uglavnom radi o visokim cenama zemljišta i infrastrukture (primer Mc Donald's –a u Evropi- lokacija strogi centar grada). U drugoj se koriste brojni instrumenti marketinga, koji treba da deluju kao magnet za privlačenje potrošača u odabranu lokaciju (primer Mc Donald's u Americi: lokacija na periferiji grada).

Prilikom izbora optimalne lokacije moramo voditi računa i o društvenoj i ekonomskoj dimenziji lokacije. Društvena dimenzija lokacije treba da reši mnogobrojne zahteve, koji prelaze okvire ekonomije. U pitanju su širi društveni interesi, koji dolaze do izražaja u sklopu socijalne politike, politike zapošljavanja, politike urbanog i regionalnog razvoja. Ekonomska dimenzija pak polazi od osnovnih ekonomskih postupaka, uz najniže troškove ostvariti najveću dobit. Usklađivanjem zahteva

ove dve dimenzije dobija se optimalna lokacija.

Sem pristupačnosti potrebno je, pre nego što se donese odluka o izboru lokacije, sagledati obim prodaje - očekivani, motivacije i navike potrošača prilikom kupovina, tok saobraćaja, postojeće tržišne strukture i procena ukupnih troškova poslovanja na datom lokalitetu.

“U okviru planiranja lokacije, kao što je utvrđeno, potrebno je sagledati veliki broj faktora. Da bi se sam proces pojednostavio moguće je koristiti neke od modela izbora lokacije. Najpoznatiji među modelima su svakako: model kompatibilnosti, model zasnovan na segmentaciji tržišta i model transfera i reakcije konkurencije”.¹⁴ Kada smo sagledali sve faktore koji utiču na izbor lokacije potrebno je razjasniti još neka pitanja kao što su, na primer: čija je lokacija i oprema? Da li je potrebno adaptirati zgradu i na čiji teret padaju troškovi? Da li se mora koristiti specifična oprema ili dizajn? Kakvu pomoć nudi pri izboru lokacije davalac franšizinga?

Treba istaći da mnogi ugovori od primaoca zahtevaju odražavanje zgrade, kupovinu opreme i nameštaja, takođe zamenu dotrajale opreme i slično. U svemu ovome treba voditi računa o gornjoj granici i troškovima koji nastaju. Svakako suvišno trošenje može izazvati zastoje i neefikasnost u poslu.

Obuka. Za konkretnog davaoca franšizinga obuka ima važan značaj i za davaoca i za primaoca franšizinga. Stvarno školovanje koje se daje zavisiće od tipa franšizinga i nivoa potrebnog znanja. Na primer, u slučaju franšizinga koji se obavlja kod kuće, obuka iznosi svega nekoliko dana, a najviše jednu sedmicu, dok obuka za restoran može da traje i više sedmica.

U okviru obuke potrebno je saznati i uslove pod kojim davalac franšizinga nudi obuku. Da li se ta obuka koju pruža odnosi samo na primaoca franšize ili i na njegove radnike: ko snosi troškove obuke? Da li je obezbeđeno školovanje za supervizore i njihovu zamenu: da li davalac omogućava da se dalje napreduje sa znanjima u ovoj oblasti?

Takođe, treba istaći da postoje davaoci franšizinga koji nude vrlo malo obuke, ali svakako treba zapamtiti da će svaki davaoc franšizinga, koji iole drži do svog renomea, pružiti svom primaocu maksimalnu obuku. Uglavnom svaka obuka treba da sadrži:

- operativne sisteme i metode,
- metode reklame i unapređenja,
- personalno vođenje, uključujući i to kako da se biraju i obucavaju ljudi,
- održavanje zgrade i opreme i
- finansijska kontrola.

Kontrola davaoca franšizinga. Kontrola i standardizacija su dva bitna elementa franšizing posla, jer uspeh franšizinga zavisi od ugleda franšizing sistema kod kupca. Samo će proizvod standardnog kvaliteta, stalnog izgleda, boje, usluge i cene moći da održi lojalnost kupca. Zato se kontrola od strane davaoca franšizinga nameće kao imperativ za uspeh u ovom poslu.

Dešava se da davalac franšizinga sprovodi takvu kontrolu, koja ide samo u njegovu korist. Međutim, generalno, kontrole su dobre i za primaoca i za davaoca franšizinga. Kontrola se može sprovoditi u mnogim oblastima ovoga posla, ali se najčešće dešava da davalac kontroliše:

- arhitektonski projekat i lokaciju,
- zahtev za osiguranje,
- izvor za opremu i potrebni franšizing,
- gde može da kupi proizvod i dodatke,

¹⁴ Lovreta S., Radunović D. I Kalinić V: Marketing u trgovini, Univerzitet u Beogradu, 1995, str. 200.

- kvalitet proizvoda i usluga,
- prodajnu cenu proizvoda,
- radno vreme,
- zahtev za parkingom,
- metode za reklame za proizvod i usluge,
- školovanje svakog radnika i
- metode obračuna i zahtevane izveštaje.

Stalna pomoć u upravljanju. Stalna pomoć u upravljanju podrazumeva takvu saradnju između davaoca i primaoca franšizinga u okviru koje i primalac može da se obrati davaocu franšize za pomoć u poslu i informaciji, bilo pre otpočinjanja ili u toku vođenja franšizing posla.

Stalna pomoć u upravljanju može da sadrži stalno školovanje radnika, obuku novih radnika, nove ideje u trgovini, nove proizvode, informacije o novoj tehnologiji. Takođe, pomoć u upravljanju mora sadržati i posete davaoca franšizinga primaocu i otklanjanje eventualnih problema na licu mesta. Ova pomoć i njena veličina takođe zavise i od veličine posla i vrednosti franšize, tako da primalac dobija franšizu za motel ili ekskluzivni restoran svakako da će stalna pomoć biti mnogo veća, ali i od primaoca će se zahtevati predhodno iskustvo na ovakvim poslovima. Nasuprot ovom primeru, posao koji se može obavljati kod kuće zahtevaće svakako manju pomoć koju će pružiti davalac franšizinga.

3.6.3. Finansiranje franšizinga

Prilikom donošenja odluke o uvođenju franšizing sistema, dolazi i do razmatranja problematike finansiranja realizacije i uvođenja istog, kako od strane davaoca tako i od strane primaoca franšizinga. Odluci o uvođenju franšizing sistema prethodi izrada finansijskog plana kao i formiranje samog franšizing modela.

Prilikom formulisanja franšizing modela prolazi se uglavnom kroz nekoliko karakterističnih faza:

I FAZA - razvijanje franšizing modela poslovanja

- etapa informativno - analitičkog rada,
- etapa utvrđivanja koncepcije,
- etapa realizacije.

II FAZA - uspostavljanje franšizing modela poslovanja,

- pripremna etapa,
- etapa otpočinjanja sa procesom rada. ¹⁵

U realizaciji investicija, pored sopstvenih sredstava, kao izvori sredstava mogu se koristiti krediti finansijskih institucija, kao i drugi alternativni izvori (na primer, emitovanje akcija). Davaoci franšize u ranim fazama svog razvoja su kreditno dosta ograničeni. Naime, finansijske institucije traže obezbeđenje kredita "čvrstim zalogom" dok, s druge strane, davaoci franšize najčešće raspolažu samo intelektualnom svojinom, projekcijama novčanog priliva i poslovnim planom. Kao problem pojavljuje se i namenska upotreba kredita, pošto su banke raspoložnije za odobravanje kredita za kupovinu nekretnina, odnosno, "čvrstih sredstava" koje im ujedno mogu služiti kao zalog obezbeđenja kredita, pre nego ulaganja vezana za izgradnju franšizing sistema. U fazi zrelosti franšizing sistema finansijske

¹⁵ Preuzeto iz dr Svetlana Mihić „Spoljnotrgovinsko poslovanje“, 2009. Prometej izdanje

institucije odobravaju kredite, jer franšizing sistem poseduje svoju vlastitu imovinu i siguran priliv finansijskih sredstava od tekućeg poslovanja.

Kredite koje dodeljuju komercijalne banke možemo svrstati u tri grupe: kratkoročni, srednjoročni i dugoročni (koji se ređe odobravaju davocima franšize). Zahtevi za dobijanje kredita najčešće sadrže sledeće elemente:

- karakter proizvoda ili usluga (da li poseduje elemente trajnosti),
- koliko dugo davalac franšize posluje i kakvo je njegovo iskustvo, da li je franšizing sistem stabilan i koja su predviđanja o njegovom funkcionisanju u budućnosti,
- struktura menadžerskog tima,
- javna reputacija davoca franšize finansijska disciplina davaoca franšize,
- kakvi i koliki su njegovi izvori prihoda,
- koliko su osposobljeni primaoci franšize za samostalno upravljanje franšizom,
- kakva i kolika je pomoć davaoca franšize njenim primaocima,
- ekonomski potencijali i lokacije poslovnica,
- da li je ugovor o franšizi u skladu sa zakonom,
- da li su partnerski odnosi sa primaocem franšize na realnim osnovama,
- stepen ekspanzije,
- efekti alternativnih metoda rasta.

Glavni izvori finansiranja za davaoca franšizinga su: emitovanje akcija, zajednička poslovna ulaganja i krediti komercijalnih banaka. Emitovanjem akcija omogućava se prikupljanje slobodnog kapitala na tržištu kapitala i njegovo angažovanje u svrhu pokretanja novog biznisa - franšizinga prodaje.

3.6.4. Prednosti franšizing poslova

Podrška rastu i širenju poslovanja kao korišćenje resursa drugih za otvaranje poslovnih kapaciteta su svakako najvažnije prednosti franšizing poslova. Širenje poslovanja je efikasnije i može brže uz motivisane ljude, primaoce franšize koji će voditi poslovanje na novim područjima. Istovremeno će se ostvariti značajno smanjenje troškova managorskog kadra u administraciji i na proširenom poslovnom području u odnosu na troškove sopstvene poslovne mreže.

Uz korišćenje navedenih prednosti prisutna su i određena ograničenja i nedostaci i to pre svega u delu nižeg profita u franšizi u odnosu na samostalno poslovanje sa resursima u vlasništvu, veća su i početna ulaganja za projektovanje franšize i razvoj mreže. Davalac franšize ima i neizbežne probleme u delu komunikacije i koordinacije rada s primaocima franšize. Procene projektovanja i razvoja franšiznog poslovanja vode eksperti sa iskustvom i potrebnim znanjem. Postupci i procedure su standardizovani i razvijeni po principu najbolje prakse „best practice“, ali je i svaki pojedinačni aranžman specifičan i nosi određene probleme u implementaciji.

Pored nedostataka koji su izraženi u početku kroz ulaganja, ovakva poslovna saradnja na duži rok rešava mnogobrojne probleme kao što su limiti u širenju poslovanja, nedostatak vremena, novca i motivisanih kvalitetnih kadrova. Kroz franšizu ove uslove obezbeđuje davalac franšize. Na zahtev za franšizom utiču želje da se proširi posao, odnosno da se poveća do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti. Najveći deo uticaja na ovakvo poslovanje i dalje se nalazi na strani davalaca franšize koji imaju problem da izaberu prave partnere. U okviru mnogih primera uspešnog poslovanja treba imati na umu da njima prethodi ozbiljan rad, ulaganje novca i energije.

Franšizing nudi niz koristi i prednosti kod primaoca kao što su:

- Efikasno podržava početak poslovanja kao i proširenje postojeće delatnosti.
- Obezbeđuje efikasno, sigurno i brzo otpočinjanje i širenje posla.

- Omogućava otvaranje novih radnih mesta.
- Realizuje treninge i obuke uz priručnike za poslovanje, IT podršku uz efikasno uvođenje u delatnost bez posebnih predznanja učesnika.
- Podstiče i razvija dobru saradnju sa okruženjem (ostalim primaocima) i centralom (davaocem franšize).
- Davalac franšize obezbeđuje podršku u periodima krize u poslovanju.
- Stalna razmena iskustava i efikasn prenos dobrih poslovnih ideja u sistemu.
- Omogućena upotrebu imena firme i licencnih prava svetski poznatih brendova.
- Jasno i efikasno definisana marketinška strategija i ciljevi.
- Stalan nadzor uz stručnu pomoć i podršku.
- Fleksibilnost i samostalnu u prilagođavanju lokalnim uslovima.
- Dobro kreirani i precizni finansijski planovi i praćenje realizacije.
- Atraktivne i razrađene metode saradnje kod pružanja usluga.

Širenje postojećeg poslovanja kroz franšizing nosi mnogobrojne prednosti :

Tuđa novčana sredstva - za širenje poslovanja novčana sredstva obezbeđuje primalac franšize

Rukovodeći kadar - kvalifikovan i motivisan predstavlja veoma bitan deo franšiznog poslovanja. Pronaći dobre, iskusne, odgovorne i stručne osobe je veoma teško pronaći, a posebno zadržati. Ovi kadrovi se obezbeđuju u saradnji sa primaocima franšize uz dobru zajedničku pripremu i motivaciju za poslovanje u sistemu franšize.

Vreme - Primalac franšize se kroz ulaganje i pripremu angažuje u određenom vremenu preko svoga poslovnog potencijala, odnosno resursa.

Jednostavnost - Davalac franšize nema visok stepen rizika na uloženi kapital u odnosu na mogućnost zarade uz manji obim problema sa kojima se često suočava management predstavništava na području drugih zemalja.

Efikasnost - profitabilnost – U poslovnima franšize poslovnice su bolje organizovane i vođene u odnosu na poslovnice u vlasništvu firme. Razlozi su razumljivi: uloženi značajan kapital, vreme, znanje, iskustvo, mogućnost rada i zarade primaoca, što predstavlja posebnu motivaciju za uspeh u poslu.

Brzo širenje – Organizacija davaoca franšize ima veliku sposobnost širenja jer koristi tuđe resurse i svojim programima obuke osposobljava druge da podrže i prošire njegov poslovni sistem. Ovakve organizacije imaju veliku sposobnost širenja na domaćem a često i na međunarodnom nivou uz minimalni rizik kapitala i menadžerskih resursa. Franšiza predstavlja veoma efikasan način širenja i proširivanja poslova.

Optimalna veličina - U franšiznom poslovanju nema prepreka rastu. Franšiza nudi mogućnost da se posluje sa više od 1000 jedinica širom sveta što je velika prednost u odnosu na druge modele širenja poslovanja.

Velika kupovna moć – Kupovine, odnosno nabavke za veliki broj jedinica u franšizi omogućuje kompaniji velike uštede pri kupovini za sve u lancu.

Osiguranje lokacija – Uz rast franšiznog poslovanja gradi se imidž veličine i uspešnosti što franšizodavcu daje mogućnosti je lakše da osigura dobru lokaciju nego u slučaju poslovanja koje nije u franšizi.

Dominacija na tržištu i razvoj reklamnih materijala – Brzi rast franšiznog poslovanja doprinosi potiskivanju konkurencije na određenom području. Razlozi su mnogobrojni: veličina, efikasnost, snažan marketing sa velikim budžetom i podelom troškova na mnoge poslovne jedinice.

Maksimalni prihod – Postoji mnogo vidova zarade u franšiznom poslovanju kao što su franšizni honorar, pristupnica ili entrance fee, franšizni tantijemi, budžeti za marketing, prodaja opreme, prodaja usluga, rabati i dr.

3.7. Predstavništva i zastupstva

3.7.1. Inostrani zastupnik

Inostrani zastupnik posluje na određenom području unutar jedne ili više zemalja i obavlja sve poslove u ime i za račun svog komitenta (izvoznika, proizvođača) iz druge zemlje. Obaveza zastupnika je da stalno i transparentno zastupa nalogodavca - principala u svim prilikama na određenoj teritoriji (tržištu). Zastupnik može biti samostalna firma ili pojedinac. Zastupnik može da zastupa više firmi uz isključiv uslov da nisu konkurenti. Ne može raditi za konkurentsku firmu svog principala. Ugovorom o zastupanju se regulišu uslovi poslovanja i saradnje sa principalom. Zastupnički odnos nastaje po zaključenju ugovora. Uobičajena praksa je realizacija počinje probnim rokom. Nakon isteka probnog roka, zastupnik i principal se dogovaraju i opredeljuju za nastavak saradnje i trajnije regulišu:

1. Vrstu i predmet zastupanja.
2. Cenu za usluge zastupanja.
3. Obim i područje zastupanja.
4. Međusobna prava i obaveze.
5. Rok na koji je ugovor zaključen.
6. Uslove angažovanja podzastupnika.

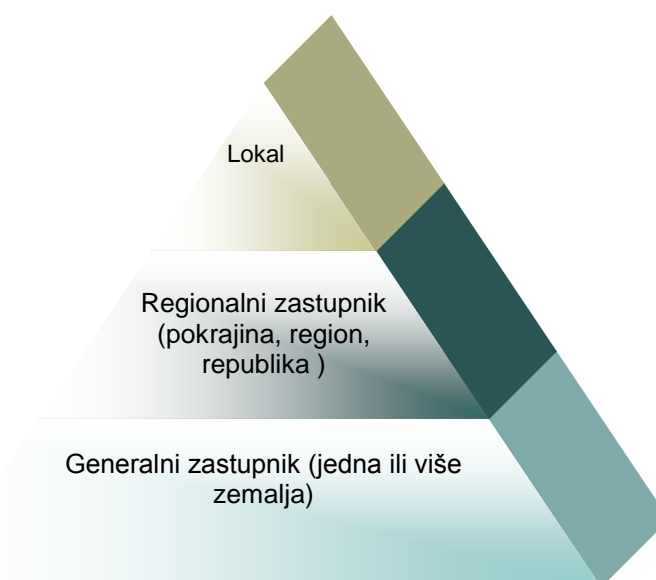
Najčešći zadatak zastupnika je da pronade i animira kupce, primi narudžbine i dostavi ih svom nalogodavcu (principalu-proizvođaču robe) koji će dalje realizovati nameravani spoljnotrgovinski posao. Zastupnik (agent) deluje u tuđe ime i za tuđ račun. Zastupnik mora štiti svuda interese svog principala koji sa njim ulazi u dugoročni, ponekad i višegodišnji poslovni odnos. Za proizvođača robe koji želi da postigne uspeh na inostranom tržištu veoma je važan izbor zastupnika. Pri izboru zastupnika proizvođač mora voditi računa o tome da zastupnik dobro poznaje karakteristike proizvoda, način njihovog održavanja, tržište, ciljnu grupu potrošača tako da u celini bude kompetenta prilikom prodaje robe. Principal kod izbora zastupnika mora proveriti bonitete i sposobnost zastupnika.

Saradnja između proizvođača zastupnika se zasniva u određenom roku i na više nivoa. Uobičajeno je u praksi da zastupnik kroz obuku upozna robu. Saradnja proizvođača i zastupnika zasniva se na izveštajima zastupnika o poslovanju i kretanjima na tržištu.

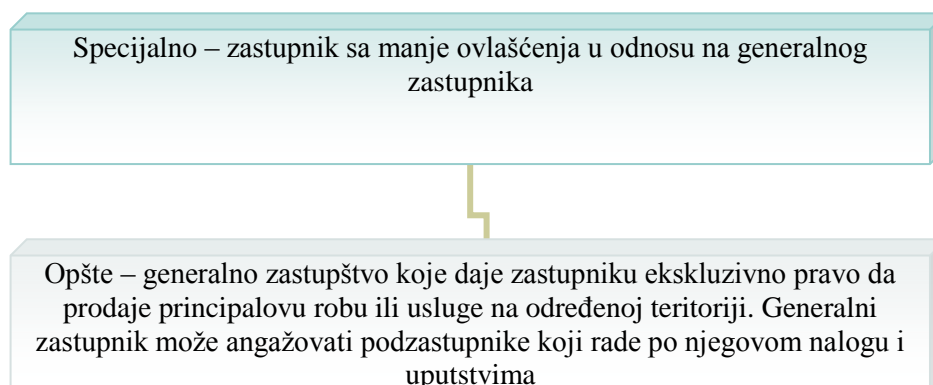
Podela zastupnika (po veličini područja):

Zastupnici se mogu razlikovati prema svojim karakteristikama. Pored visine i obima ovlašćenja koja zastupnik može dobiti od principala, osnova podela se vrši prema veličini područja na kome obavljaju ugovorene poslove:

Grafikon 5. *Podela zastupnika prema veličini područja*



Grafikon 6. Podela zastupstva prema obimu ovlašćenja



Izvor: prema dr Svetlana Mhić, *Menadžment u spoljnoj trgovini, 2009 Prometej, Novi Sad*

Provizija zastupnika (određivanje visine)

Postoji više načina za određivanje provizije zastupnika. Kao osnovni i najviše zastupljeni, zavisno od podele interesa strateških partnera mogu se izdvojiti sledeći oblici:

1. U procentu od vrednosti isporučene i plaćene robe,
2. Provizija u zavisnosti od visine postignutih cena,
3. Provizija u zavisnosti od ostvare dobiti – prometa (najčešća),
4. Provizija u fiksnom iznosu.

3.7.2. Distributer

Distributer je samostalni zastupnik koji raspolaže isključivim pravom prodaje robe komitenta (proizvođača) na određenom području (ceo program ili deo programa). Distributer obavlja kupovinu robe od proizvođača u većim količinama i na duži rok. Po tom osnovu dobija rabat na veliko i na osnovu takvog rabata i razlike u ceni na tržištu ostvaruje zaradu (primarni interes). Distributer ima sličnosti sa komisionarom i zastupnikom pošto ima značajnu ulogu u širenju tržišta i distribuciji određenih proizvoda. Ugovorom o distribuciji se regulišu odnosi između proizvođača i distributera.

Slika 11. Vrste ugovora o distribuciji

EKSKLUZIVAN	NEISKLUČIV
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Isključivo pravo distribucije ➤ Određena teritorija ➤ Primer: automobili 	<ul style="list-style-type: none"> - Ograničeno pravo distribuiranja - Obuhvata samo deo teritorije

Distributer ima više mogućnosti i načina za prodaju robe:

1. Na osnovu tržišnih cena,
2. Uz kataloške cene i redovne uslove principala
3. Prema specijalnim uslovima principala

Distributer radi u svoje ime i u svoj račun, a najčešće robu prodaje firmama u veleprodaji direktno ili posredstvom trgovačkih putnika. Distributeri najčešće posluju sa robom široke potrošnje koja potiče iz masovne proizvodnje. Sve troškove snosi distributer. Mere za zaštitu područja na kome posluje distributer regulišu se ugovorom između principala i distributera uz obavezu principala da robu neće nuditi i prodavati preko trećih lica.

“Proizvođač se obavezuje da svoje proizvode prodaje distributeru sa isključivim pravom distribucije, odnosno dalje prodaje. Pod daljom prodajom se podrazumeva dalja prodaja robe u istom stanju u kome je proizvedena – isporučena. Pored prodaje proizvoda distributer uglavnom preuzima i sledeće obaveze: popravku proizvoda, servisiranje, obezbeđenje rezervnih delova i po potrebi saradnju sa bankom radi kreditiranja kupaca.

Principal ostvaruje prednost kada angažuje distributera sa već razgranatom komercijalnom mrežom. Principal na taj način uklanja prepreke i rizike u vezi sa plasmanom svojih proizvoda što znači da principal prepušta prodaju svojih proizvoda distributeru koji će imati ekskluzivno pravo prodaje na određenoj teritoriji. Principal se obavezuje da osposobi osoblje za prodaju, servis i slično.”¹⁶

3.7.3. Broker

Najznačajniji vid posrednika u SAD i Velikoj Britaniji. Broker posluje kao samostalni trgovac pružanjem usluga posredovanja u zaključenju kupoprodajnog ugovora između kupca i prodavca. Za svoje usluge ugovara i naplaćuje za određenu brokersku proviziju – kurtažu. Zadatak brokera je da dovede u vezu ponuđača i interesenta. Brokери rade prema potrebama od slučaja do slučaja i bez trajnog ugovornog odnosa. Najznačajniji brokери se javljaju na berzama i aukcijama (brokери kupca i brokери prodavca). Nalog koji se daje brokeru može biti: uslovljen (ograničen) i tržišni (neograničen). Obaveza brokera je da u potpunosti primenjuje uputstva iz naloga.

Brokери se prema vrstama mogu podeliti na:

1. Zvanične koje imenuje država, privredne komore ili berza,
2. Privatne, samostalni stručnjaci koji rade u ime i za račun svog principala,
3. Specijalizovani, stručnjaci za trgovinu određenim robama, ili za određene trgovinske poslove.

¹⁶ Dr Svetlana Mihić, Menadžment u spoljnoj trgovini, 2009 Prometej Novi Sad, st. 126

Specifičan tip brokera je komprador. To je trgovački posrednik u Azijskim zemljama (Kini, Japanu, Koreji) koji radi sa komitentima izvan Azijskog kontinenta i obavlja sve poslove kupoprodaje roba i usluga sa domaćim trgovcima, na bazi poznavanja njihovih običaja. Kompradori su specijalizovani za određene vrste roba i područja.

Uloge kompradora su:

1. Koncentrišu ponudu i potražnju za inostranim i domaćim robama.
2. Daju poslovne informacije o tržištima i poslovnim partnerima.
3. Garantuju kreditnu sposobnost domaćih kupaca.
4. Služe kao tumači stranim poslovnim ljudima.

Komprador se slobodno može nazvati azijskim brokerom.

3.7.4. Faktor

Faktor je posrednik u spoljnoj trgovini koji se uključuje u izvozne poslove radi njihovog finansiranja – FAKTORING. Ovi poslovi se obavljaju putem prenosa prava potraživanja sa prodavca na faktora (banka ili faktoring agencija). Faktor isplaćuje odmah prodavca u procentima od vrednosti potraživanja i preuzima potraživanja od kupca. Prihod faktora predstavlja razlika u vrednosti potraživanja koje je isplato i vrednosti koju će naplatiti od kupca (provizija faktora). Ove usluge nose velike prednosti za izvoznika – prodavca koji odmah dolazi do obrtnih sredstava i može ih odmah uposliti za dalju proizvodnju. U Srbiji se faktoringom se bave poslovne banke i specijalizovane faktoring institucije/agencije, kuće. Ove usluge znače veliki podsticaj domaćim izvoznicima. Na području Srbije je prisutan veliki potencijal za razvoj ovih poslova.

3.7.5. Džober

Džober obavlja poslove posrednika koji nastupa kao trgovac na veliko. Od uvoznika ili komisionara kupuje kompletne kontigente grupisane robe i preprodaje ih maloprodavcima. Ovi poslovi se obavljaju povremeno od slučaja do slučaja i pogodni su za iskusne poslovne ljude koji rade sa velikim kapitalom. Uz dobro rukovanje informacijama i pregovaranje nose mogućnost značajne zarade.

3.8. Ostali oblici poslovnog povezivanja

Strategijske alijanse (strategijsko partnerstvo, ugovorena saradnja) su posebne forme saradnje između firmi u okvirima međunarodnog tržišta. Ove poslovne forme predstavljaju viši nivo povezivanja u odnosu na redovne poslovne transakcije i aktivnosti između partnera na tržištu, ali su takođe i znatno manji oblik povezivanja u odnosu na spajanje i pripajanje preduzeća.

Osnovi motiv za ulazak u strategijske alijanse (u daljem tekstu SA) predstavlja jačanje konkurentske prednosti u okviru globalnog međunarodnog tržišta ili u određenim segmentima tog tržišta. Kao najčešći razlozi za ulazak nekog preduzeća u SA mogu se izdvojiti sledeći interesi:

1. Smanjivanje troškova razvoja novih proizvoda,
2. Pribavljanje kapitala za investicije,
3. Pribavljanje tehnologije,
4. Lakši ulazak na nova tržišta,
5. Pribavljanje menadžment/marketing know-how.

Prednosti strategijske alijanse:

1. Manje potrebe za kapitalom i drugim resursima,
2. Podela rizika,
3. Pristup stručnim znanjima i lakši kontakt sa lokalnim tržištima.

Ograničenja strategijske alijanse:

1. Potencijalni problemi i konflikti među partnerima,
2. Problemi vezani za komunikacije i menadžment,
3. Delimična kontrola.

Sporazumi o marketniškoj saradnji

Za mnoge firme, koje poseduju značajne prodajne i distributivne sisteme na velikim tržištima, marketniška saradnja sa drugim firmama, koje poseduju proizvode koji odgovaraju postojećim kanalima distribucije, može biti odgovarajuća strateška mogućnost. Kod manjih poslovnih sistema interni rast na osnovu sopstvenih resursa, a često i same akvizicije, mogu biti neadekvatne strategijske opcije. Za preduzeća koja nemaju pristup na određenim tržištima, ovakva saradnja često predstavlja razuman put uz manji rizika i znatno veće interese zasnovane na komplementarnosti. Mnoge male i srednje firme uspevaju da ostvare velike poslovne interese i postanu uspešni izvoznici upravo zahvaljujući marketniškoj saradnji sa firmama koje imaju obezbeđen pristup i razvijene kanale distribucije na odgovarajućim tržištima.

Kupovina licenci

Licenca, kao forma strategijske alijanse ima veoma razvijenu primenu jer nosi velike prednosti, kako za davaoca, tako i za korisnika licence. Licenca obezbeđuje internacionalizaciju proizvodnje na efikasan i prihvaljiv način uz precizno ugovorene uslove transfera odabranih vrednosti firme. Doprinosi izbegavanju rizika sopstvenog razvoja proizvoda i tržišta jer omogućuje eksploataciju iskustva firmi sa već razvijenim proizvodom, odnosno obezbeđenim tržištem. Licenca je dobar način za ulazak na međunarodno tržište manjih firmi, koje nemaju dovoljno kapitala i međunarodnog iskustva potrebnih za nastup i poslovanje na međunarodnom tržištu. Najvažnije vrednosti licence su pre svega relativno niski troškovi transfera određenih nematerijalnih vrednosti, koje su predmet licencnog aranžmana, a posebno u poređenju sa troškovima transfera samih materijalnih vrednosti. Koristi za korisnika i davoca licence su mnogobrojne. Korisnik licence dobija pristup određenim resursima stranog partnera (ime, poslovno iskustvo, tehnološki proces, patent, poslovna tajna itd.), uz relativno mala ulaganja. U isto vreme davalac licence ostvaruje pristup na određeno strano tržište. Međunarodno licenciranje može biti atraktivna strategija internacionalizacije, posebno kada postoje restrikcije uvoza, na strani zemlje koja kupuje licencu, ili zbog drugih ograničenja koja se tiču uvoza/izvoza, direktnih investicija, itd.¹⁷

Međunarodna kupoprodaja licenci podrazumeva ustupanje i pribavljanje materijalnog prava na tehnologiju, za šta prodavac ostvaruje nadoknadu. Putem kupovine licence stvara se mogućnost osvajanja proizvodnje potpuno novog proizvoda uz primenu novog tehnološkog postupka. Takođe, obezbeđuje se i mogućnost za unapređenje postojećih proizvoda i tehnoloških postupaka. Kupoprodaja licenci može biti odgovarajuće rešenje za obe partnera u zavisnosti od uslova i interesa u konkretnom poslu. Prodavac licence dobija materijalnu nadoknadu za uložene poslovne resurse, dok kupac, dolazi u posed tehničke dokumentacije i proizvodnih iskustava, gde za kratko vreme uz minimalna ulaganja

¹⁷ Prema: Momčilo Đorđević, Ana Đorđević, Strategije internacionalizacije preduzeća, Škola biznisa Broj 3/2011, UDC 339.92, 658.8, www.vps.ns.ac.rs

može da otpočne proizvodnju željenog proizvoda i primeni savremeniji tehnološki postupak u svojoj proizvodnji.

U poslovima kupoprodaje licenci obezbeđuje se dugoročna saradnja u okviru koje se kupac i prodavac vezuju ugovorom na duži niz godina. Uz prodaju licence, obezbeđena je i obaveza prodavca da kupcu pruži i *know-how* usluge (*know-how* – znati kako nešto treba uraditi). Ove usluge se odnose se na tehnološko-tehnička znanja i iskustva koja omogućavaju intervenciju u proizvodnji uz najkraće vreme korišćenjem raspoložive tehničke dokumentacije. Takođe, efikasno se koriste i stečena iskustva u organizaciji radnih procesa u proizvodnji i pratećim službama preduzeća (marketing, logistika itd). Na bazi svetskih iskustava može se izdvojiti pravilo da je kupovina licenci, odnosno licencnih prava najviše zastupljena u zemljama sa dominantnom restriktivnom politikom po pitanju stranih ulaganja (tipično za nekadašnje socijalističke zemlje do kraja sedamdesetih godina prošlog veka). Kao tipičan primer može se navesti i Japan koji sedamdesetih godina nije bio otvoren za strane direktne investicije, tako da je jedini način pribavljanja novih tehnologija bila kupovina stranih licenci. Japan je veoma efikasno prilagođavao i primenjivao kupljene licence u svojoj proizvodnji. Na ovaj način je postigao visoku konkurentnost svojih proizvoda i rast izvoza na međunarodnom tržištu. U pogledu podrške transferu licenci, nacionalne politike različitih zemalja se mogu okarakterisati kao aktivne i pasivne. Aktivna licencna politika je usmerena na izvoz licenci, dok je pasivna licencna politika prisutna u zemljama u kojima je dominantan uvoz licencnih prava u odnosu na izvoz istih na međunarodna tržišta. U međunarodnom poslovnom okruženju, razlikuje se više oblika licenci:

1. Isključive licence (isključivo pravo proizvodnje po kupljenoj licenci jednom kupcu),
2. Neisključive licence (pravo prodavca licence da licencu proda neograničenom broju kupaca),
3. Ograničene licence (licencni ugovor je ograničen restriktivnom klauzulom – kojih ima oko šezdeset, npr. kupac licence može proizvoditi robu po kupljenoj licenci u ograničenom obimu i sl.)
4. Neograničene licence (bez restriktivnih ograničavajućih klauzula).

Međunarodna dugoročna proizvodna kooperacija

Međunarodna dugoročna proizvodna kooperacija predstavlja oblik poslovne saradnje u kome dva poslovna partnera iz različitih zemalja preuzimaju obavezu međusobne isporuke ekvivalentnih vrednosti komponenti iste familije proizvoda, koji se mogu finalizovati u pogonima jednog partnera ili u pogonima oba partnera. Ako se finalizacija vrši u pogonima oba kooperanta, posao se deli, gde svaki od njih proizvodi određene komponente. Ovi aranžmani sadrže i mogućnost angažovanja podkooperanata koje uključuju kooperatnti u cilju veće i efikasnije proizvodnje.

U okviru međunarodne dugoročne kooperacije na međunarodnom planu se vrši razmena robe, tj. izbegavaju se novčana plaćanja u međunarodnom platnom prometu. Poslovi međunarodne dugoročne proizvodne kooperacije su posebno razvijeni i prisutni u elektronskoj, mašinskoj i autoindustriji.

„Karakteristike proizvodno-poslovne saradnje u kontekstu međunarodnog kooperacionog marketinga sadrže ne samo proizvodni aspekt aktivnosti preduzeća nego i ostale komponente – od informatike i istraživanja do finansiranja, razvoja, prodaje, uslužnih aktivnosti itd. Kroz razne oblike proizvodno-poslovne saradnje preduzeća sa međunarodno orijentisanim partnerima razvija se jedan složeniji odnos koji podrazumjeva ne samo rešavanje proizvodnih problema nego i zajedničko rešavanje i drugih poslovnih problema. U tom smislu i treba posmatrati razne oblike proizvodno-poslovne saradnje u međunarodnoj poslovnoj praksi i razdvajati ih od sličnih ugovornih formi saradnje budući da u poslovnoj praksi, gotovo po pravilu, ovakvi poslovi idu zajedno.¹⁸

Različite modalitete proizvodno-poslovne saradnje karakterišu sledeći zajednički elementi:

¹⁸ Primer ugovora o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji videti u prilogu br.2

- predhodno usaglašavanje uslova odvijanja ovakve saradnje po svim ključnim sadržajima i ugovoreno definisanje u smislu obaveza i prava uključenih partnera,
- neposredno ušćečće direktnih nosioca ovakve saradnje kao izvršioca programa odnosno sadržaja proizvodno-poslovne saradnje,
- po pravilu dugovečnosti, stabilnosti i redovnosti ekonomskih odnosa na definisanom području, odnosno u postupku operacionalizacije po usaglašenim sadržajima.

Putem modaliteta proizvodno-poslovne saradnje na međunarodnom planu, može se uspešno realizovati uključivanje na nova tržišta sa znatno manje ulaganja, olakšati proces transfera tehnologije i ostvariti odgovarajući finansijski efekti. Moguće je to sa uspehom ostvariti:

- nova angažovanja i iskustva u industriji koja mogu biti od koristi za druge proizvode, a ne samo za predmet kooperacije,
- prilagođavanje tempa razvoja prema mogućnostima preduzeća kroz varijante odgovarajuće tehnologije,
- obezbeđivanje tehnologije i oblika radne snage prema konkretnim problemima,
- obezbeđenje vitalnih znanja i sposobnosti u upravljanju i rukovođenju,
- bilansiranje između transferskih i raspoloživih domaćih faktora reprodukcije,
- mogućnost upotrebe konkretnih proizvoda koje pri normalnim uslovima ne bi mogli koristiti usled uvoznih kvota, deviznih problema ili platno-bilansnih ograničenja,
- stvaranje osnove za nove dugoročne projekte i dodatne tržišne (komercijalne) mogućnosti.

Oblici proizvodno-poslovne saradnje na međunarodnim tržištima ispoljavaju se u više modaliteta. Svaki od njih ima svoju određenu specifičnost.

Najjednostavnije je grupisati ih prema pojedinim oblicima u praksi:

- poslovno-tehnička saradnja,
- dugoročna proizvodna kooperacija,
- specifični (prelazni) modaliteti.

Poslovno – tehnička saradnja: Kroz razmatranje raznih modaliteta međunarodne ugovorne saradnje se retko rangira prilično nisko. Osnovni cilj uspostavljanja poslovno-tehničke saradnje može biti poboljšavanje konkurentne sposobnosti i položaja partnera na domaćem i inostranom tržištu, mogućnost osvajanja novih tržišta, razvoj sopstvenog kreativnog i inovativnog potencijala, i sl. Iz tih razloga, ovaj oblik ugovornog povezivanja predstavlja veoma raznovrstan vid saradnje preduzeća na svetskom tržištu, pri čemu posebnu specifičnost daje prisustvo transfera tehnologije u raznim vidovima.

Ovako uspostavljen poslovni odnos između ugovorenih strana ima po pravilu za cilj:

1. povećanje obima proizvodnje,
2. unapređenje tehničko-tehnološke osnove sa širim mogućnostima ostvarivanja transfera u jednom ili oba pravca u zavisnosti od sange i profila partnera,
3. povećanje konkurentne sposobnosti u globalu ili na konkretnom segmentu tržišta,
4. povećanje obima poslovanja ili proširenje tržišnih aktivnosti odnosno angažovanje u proizvodnom i regionalnom smislu.

Za uspostavljanje i uspešno razvijanje tehničko-tehnološkim dostignućima između dva ili više preduzeća, nužna pretpostavka je postojanje objektivnih uslova, a pre svega:

- da se saradnja zasniva na savremenim tehničko-tehnološkim dostignućima za dati segment tržišta,

- da su partneri u pogledu opreme, kadrova i tehnologije na odgovarajućem nivou razvijenosti i marketing kvalifikovanosti,
- da se saradnjom osigurava ekonomičnost, rentabilnost i usavršenost proizvodnje i to kod oba partnera.
- *Dugoročno proizvodna kooperacija* : to je drugi modalitet proizvodno-poslovne saradnje. Njena osnovna karakteristika je poslovanje na bazi zajednički utvrđenog dugoročnog proizvodnog programa. Osnovno je da se proizvodni program zasniva na razmeni komponenti, podsklopova i sklopova iz familije proizvoda koji pripadaju jednoj tehnološkoj grupaciji istorodne proizvodnje. Reč je o saradnji partnera koji veže približno isti tehnološki nivo, proizvodni proces ili kada učesnici u proizvodnji nekog finalnog proizvoda koriste preimućstvo već stečene specijalizacije.

Putem dugoročne proizvodne kooperacije može se obezbediti:

1. uključivanje u međunarodnu podelu rada,
2. usavršavanje procesa proizvodnje,
3. osvajanje i razvoj novog proizvoda,
4. povećanje produktivnosti rada i efikasnosti poslovanja,
5. povećanje izvoza i stabilizovanje robne razmjene i bilansa plaćanja sa inostranstvom,
6. poboljšanje snabdevenosti tržišta i potrošača,
7. otvaranje poslovnih perspektiva i omogućavanje dugoročnog planiranja proizvodnje i poslovne saradnje u celini,
8. pozitivno dejstvo na trajnost u proizvodnji i tehnološkoj orijentaciji preduzeća i zemlje, itd.

Polazeći od toga, može se istaći da dugoročna proizvodna kooperacija spada u red najkompleksnijih uslova savremenog poslovanja i saradnje, budući da se odlikuje nizom specifičnosti koje se razlikuju od ostalih međunarodnih kooperativnih modaliteta. Podelom proizvodnog programa i specijalizacijom proizvodnje moguće je uspostaviti kombinovani sistem razmjene tako što se sa jedne strane isporučuju komponente, podsklopovi i sklopovi nekog finalnog proizvoda, a sa druge neki finalni proizvodi iz iste familije proizvoda koji pripadaju jednoj tehnološkoj grupaciji istorodne proizvodnje. Utvrđivanje proizvodnog programa i orijentacije na veću specijalizaciju kooperanata u proizvodnji jednog ili više finalnih proizvoda podrazumjeva dogovor i rešenje pitanja po čijoj će se tehničko-tehnološkoj dokumentaciji obavljati proizvodnja kod svakog ugovorenog partnera.¹⁹

Međunarodni inženjering po svojoj suštini predstavlja proces pružanja usluga konsaltinga, projektovanja i izgradnje poslovnih resursa (mašina, objekata i proizvodnih procesa) koji se obavlja za račun stranog investitora. Na međunarodnom tržištu je prisutan veliki broj samostalnih inženjering firmi koje pružaju usluge iz oblasti inženjeringa. Ove firme se mogu grupisati prema složenosti inženjering usluga koje pružaju u okviru:

Konsalting firmi koje angažuje investitor u početnoj fazi projekta, a u cilju izrade studije pravdanosti i izvodljivosti (Fisibility study).

Inženjering firmi koje angažuje investitor u narednog višoj fazi projekta u cilju nadzora, odnosno nadgledanja radova koji se izvode.

Kompleksnih inženjering firmi koje angažuje investitor za celokupni projekat u svim fazama, od inicijalne faze do završetka radova i predaje objekta investitoru.

¹⁹ Dr Dušan Kovačević, Međunarodne strategije kooperacije, www.primus-gradiska.org, str. 2,3

Zadatak ovih firmi je:

- Izrada celokupne studije opravdanosti i izvodljivosti projekta,
- Odabir izvođača radova,
- Opremanje objekta koji je predmet investicije,
- Poslovi izgradnje objekta,
- Predaja gotovog objekta investitoru i puštanje u pogon,
- Realizacija obuke kadrova investitora,
- Održavanje i servisiranje instalirane opreme.

Prednosti izvoza inženjering usluga su:

- Porast izvoza usluga i priliva sredstava u zemlju iz koje potiče inženjering firma,
- Podstiču međunarodnu prodaju domaće robe i transfer tehnologija,
- Povećava se zaposlenost domaćih preduzeća uz veće angažovanje radne snage,
- Obezbeđenje savremenih postrojenja, opreme i tehnoloških rešenja u zemljama koje investiraju i angažuju strane izvođače čime putem inženjering pristupa redukuju troškove i povećavaju efikasnost investicija.

Međunarodni inženjering kroz izvođenje investicionih radova u inostranstvu nosi obeležja najsloženijeg izvoza usluga. Realizacija ovakvih vrsta izvoza je veoma složena i kompleksna. U svim fazama od slanja ponude pa sve do predaje izgrađenog objekta investitoru, izvođenje investicionih radova u inostranstvu je vezano za složene zahteve investicionog poduhvata, velika ulaganja, duge rokove realizacije, obezbeđenje kredita i bankarskih garancija, angažovanje velikog broja izvršilaca. Usled navedenog investitor uz stroge kriterijume veoma pažljivo bira izvođača. Izvođač se bira na bazi javnog nadmetanja i prikupljanja ponuda uz primenu propisanih kriterijuma i odabir izvođača koji nudi najprihvatljivije uslove. Zadaci izabranog izvođača radova, inženjering firme, su:

- Realizacija izvoza domaćih proizvoda koji će ugraditi u objekat ili koristiti u toku izgradnje,
- Obezbediti kupovinu i uvoz potrebnih proizvoda iz inostranstva koji će biti ugrađeni u objekat,
- Rekrutuje radnu snagu i obezbedi firme iz operative za izvođenje radova,
- Obezbedi neophodne uslove za život i rad ljudi angažovanih na izgradnji objekta,
- Vodi računa o zahtevima investitora u vezi strogo definisanih rokova,
- Obezbedi uslove za finansijsku i kreditnu podršku investicionog poduhvata,
- Izvrši predaju objekta investitoru i po završetku radova vrati u zemlju osnovna sredstva, odnosno poslovne resurse koja je koristio u izgradnji.

Međunarodne koncesije

Međunarodne koncesije predstavljaju poslove gde davalac koncesije (koncedent) ustupa prava korišćenja prirodnih bogatstava i dobara koja su u državnoj svojini u opštoj upotrebi korisniku koncesije (koncesionaru). U svojstvu koncedenta nalazi se država, dok koncesionar može biti strano fizičko ili pravno lice. Predmet ugovora o koncesiji je odstupanje prava eksploatacije nekog prirodnog bogatstva zemlje, inostranom koncesionaru, na određen vremenski period (deset i više godina). Najčešći slučajevi davanja koncesija se odnose na:

1. geološka istraživanja i eksploatacija rude,
2. izgradnju i održavanje energetskih, saobraćajnih i infrastrukturnih objekata,
3. izgradnju i korišćenje objekata telekomunikacije.

Posebna vrsta koncesija su BOT koncesije – podrazumevaju da davalac koncesije na kraju ugovorenog perioda koncesije stiče pravo vlasništva nad nekretninama i infrastukturom objekata koje je koncesionar podigao radi korišćenja koncesionog prava.

4. STRATEŠKI MARKETING U FUNKCIJI PARTNERSTVA

Strategija marketinga sadrži skup aktivnosti na planiranju, oblikovanju i kontroli marketinških aktivnosti, takođe predstavlja i način da svi zainteresovani učesnici spoznaju temeljne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti i sredstva za njihovo ostvarenje u datom okruženju uz obezbeđenje potrebnih resursa. Među mnogobrojnim definicijama strategije marketinga kao najsveobuhvatnija može se izdvojiti sledeća:

- “Najšire shvaćeno – strategija kojom se manipulira varijablama varijablama marketinškog miksa (proizvodom, cijenom, distribucijom i promocijom). Uzvevši to u obzir, potrebno je odabrati cenu za proizvod, oblikovati promotivnu kampanju i odlučiti se za plan distribucije.
- Strategija elemenata marketinga kao nešto uža koncepcija koja se primenjuje na pojedinačne elemente marketing miksa. Suprostavljaju se “push” i “pull” strategije promocije “intenzivne”, “selektivne” ili “ekskluzivne” strategije distribucije i dr.
- Strategije ulaska proizvoda na tržište koja uključuje strategije izgradnje, odbrane ili iskorišćavanja tržišnog udela.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti, da opšte uzevši, strategija marketing obuhvata usklađivanje:

1. Ciljeva organizacije i /ili njezinih izdvojenih delova (aktivnosti);
2. Osnovnih elemenata marketinškog miksa; proizvoda, cene, distribucije i promocije;
3. Ciljnih tržišnih segmenata i
4. Raspoloživih resursa organizacije.

Stoga, ako bi se sve navedeno obuhvatilo u jedinstvenoj definiciji, ona bi mogla da glasi:

Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresovani sudionici (korisnici, donatori/finansijeri, zaposlenici, volonteri i javnosti spoznaju temeljne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, ako i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguranje potrebnih resursa.”²⁰

U širem smislu, strategija predstavlja veštinu i sposobnost iznalaženja pravih načina za dostizanje cilja. Strategijom se definišu načini za dostizanje ciljeva.

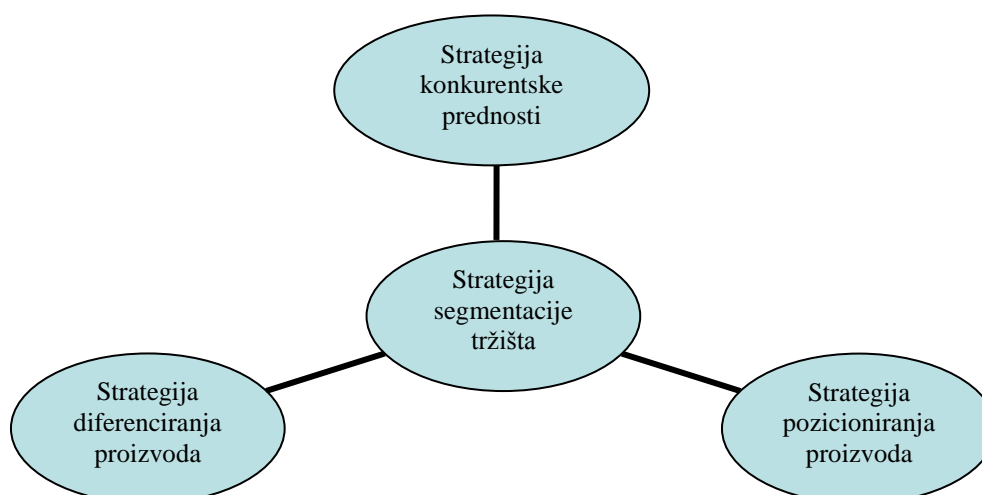
Strategija marketinga je upravljački proces razvijanja i održavanja veza između organizacionih ciljeva, izvora i veština, kao i promenjivih tržišnih mogućnosti u cilju postizanja održivih konkurentskih prednosti i profitabilnosti. Većina marketing strategija je orijentisana na potrošača, na njihovu pažnju i raspoložive finansijske resurse. Ova strategija je osnov i za privlačenje strateških partnera i sastoji se od sledećih 5 komponenti:

²⁰ Dr Jurica Pavičić, Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia d.o.o Zagreb, 2003. St 46

Slika 12. *Komponente marketing strategije*

1. Poslovni ciljevi: izgradnja Brenda, sticanje novih klijenata, uvođenje novih proizvoda ili usluga, proširenje tržišta;
2. Ciljne grupe: karakteristike klijenata, karakteristike tržišta;
3. Marketing strategije: najbolji izbor aktivnosti za postizanje ciljeva. Obuhvata proizvod, cenu, mesto i promociju;
4. Marketing taktike daju odgovor na pitanje šta konkretno uraditi;
5. Metrika, predstavlja finalnu procenu svih navedenih komponenti, osnov za unapređenje aktivnosti i veću efikasnost u ostvarivanju ciljeva.

Jednom izabrana marketing strategija nije važeća za sva vremena. Promene strategije se vrše povremeno u zavisnosti od zahteva promena na tržištu. Osnovne marketing strategije koje preduzeće može koristiti su:

Slika 13. *Vrste marketing strategije*

Strategija konkurentske prednosti polazi od stvaranja prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju na polju zadovoljenja potreba potrošača na izabranom ciljnom tržištu. Preduzeće može u startu da ima interne i eksterne prednosti u odnosu na konkurenciju. Interne prednosti potiču iz samog preduzeća i odnose se na visok kvalitet i stručnost, niže troškove, kvalitet ponude, itd. Eksterne prednosti potiču od slabosti konkurencije, kao što su npr. slaba efektivnost i efikasnost konkurencije, slab kvalitet proizvoda, rentabilnost, itd.

Postignuti nivo konkurentske prednosti neophodno je održati. Čuvanje i jačanje konkurentske prednosti zasniva se na ulaganju u sopstvene resurse i stručnost.

Strategija segmentacije tržišta polazi od činjenice da se tržište sastoji od velikog broja potrošača koji predstavljaju heterogenu skupinu, odnosno razlikuju se po brojnim osobinama – polu, starosti, zanimanju, itd.

Podelom potrošača na više grupe prema određenim karakteristikama predstavlja process segmentacije tržišta. Segmentacija tržišta je u suštini podela tržišta na manje homogene delove koji čine grupe potrošača uz primenu određenih kriterijumima prilikom grupisanja. Grupe kriterijuma za podelu su različiti:

- Grupa demografskih faktora (pol, starost, broj članova domaćinstva...),
- Grupa socijalnih obeležja (pripadnost društvenim grupama, status, porodica...),
- Ekonomski parametri (visina zarade, obrazovanje, zanimanje...),
- Geografske karakteristike (veličina i karakter geografskog područja tržišta – lokalno, nacionalno tržište...),
- Psihološki faktori (shvatanja, stavovi, mišljenje, potrebe, želje, namere kupaca...).

Prema nivoima implementacije kriterijama segmentacija može biti:

- na nivou pojedinačnog marketinga kada se ponuda prilagođava svakom pojedinačnom kupcu,
- na nivou grupnog marketinga kada se ponuda usmerava ka užoj grupi potrošača, čije potrebe nisu adekvatno zadovoljene,
- u nivou tržišnog segmenta - ponuda je usmerena ka većoj grupi potrošača na jednom tržištu,
- u nivou lokalnog tržišta – teži se da ponuda pokrije specifične potrebe dela nacionalnog tržišta, odnosno ciljnih grupa.

Strategija diferenciranja proizvoda naglašava različitost proizvoda, a zasnovana je na prepoznavanju razlika sopstvenih proizvoda u odnosu na slične konkurentske proizvode. Diferenciranje proizvoda može biti opipljivo i neopipljivo. Opipljivo diferenciranje se zasniva na fizičkoj razlici između proizvoda - pakovanje, dizajn proizvoda itd. Neopipljivo diferenciranje se obavlja putem psiholoških atributa - putem propagande, marke, prodajnih usluga, odnosa sa potrošačima, itd.

Po svojoj suštini diferencijacija predstavlja kreiranje razlike u odnosu na konkurenciju u obeležjima proizvoda koji su bitni za potrošače, a to mogu biti neka fizička karakteristika ili emocionalni efekti koji izaziva proizvod.

Strategija pozicioniranja proizvoda obeležava i definiše mesto koje proizvod zauzima na datom tržištu, a određuje se načinom na koji ga doživljavaju potrošači koji čine ciljno tržište odnosno pojedini tržišni segment. Preduzeća koja razvijaju strategiju višestruke segmentacije tržišta posebno treba da prepoznaju značaj pozicioniranja proizvoda u mislima potrošača svakog pojedinog tržišnog segmenta. Treba težiti da se pozicioniranje proizvoda odvija na osnovu njegovih neopipljivih i nedovoljno transparentnih osobina, kao što su marka i imidž proizvoda, skrivene koristi.

4.1. Analiza poslovnog potencijala

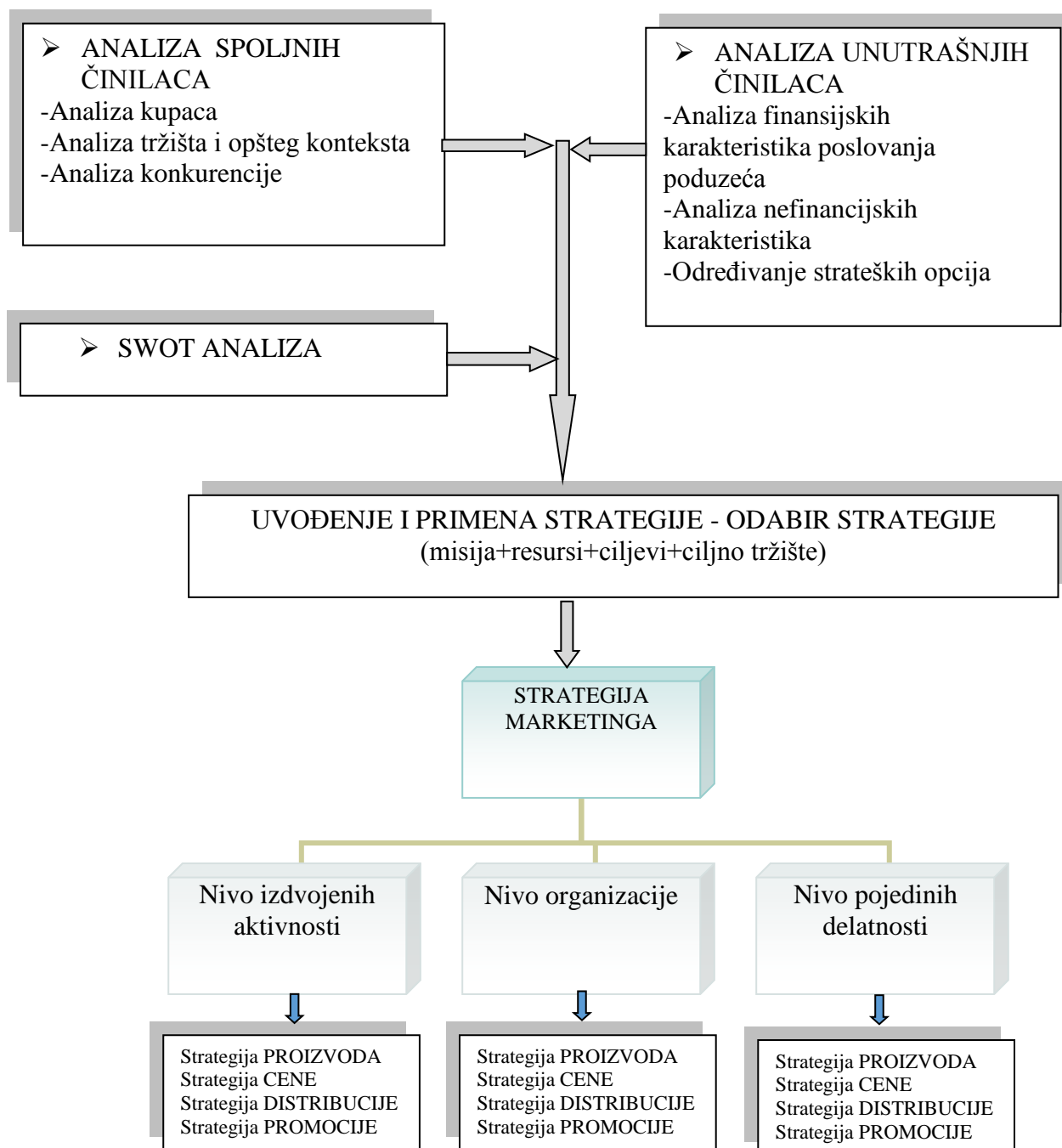
Analiza poslovnog potencijala kao i sve druge analize koje se moraju sprovesti u procesu kreiranja strategije marketinga radi, a početka i uspešne realizacije strateškog partnerstva, polaze pre svega od prikupljanja i obrade relevantnih informacija. Ova istraživanja treba da budu deo Marketing informacionog sistema (MIS). Informacije se u okviru ovog Sistema se korišćenjem sopstvenih resursa, svih raspoloživih izvora, prikupljaju, obrađuju i sistematizuju u cilju donošenja ispravnih strateških odluka. Elemente ovog sistema čine različite vrste izveštaja koji su kreirani prema zahtevima svakog pojedinačnog ili grupe ciljeva. Prvi korak svakako predstavlja analiza sopstvenog poslovnog potencijala, ali u kontekstu povezanosti sa spoljnim činiocima i uticajima iz okruženja. Ovi procesi zahtevaju određene troškove radi sprovođenja istraživanja.

Kod marketinških istraživanja potrebno je uvek jasno odrediti:

- svrhu istraživanja,
- izvore, vrste i metode istraživanja,
- uzorak istraživanja,
- načine interpretiranja i prezentacije rezultata.²¹

Procesi i faze u oblikovanju temeljne marketinške strategije u okviru analize poslovnog potencijala, mogu se prikazati na sledeći način:

Slika 14. Faze oblikovanja marketing strategije



²¹ Prema: Dr Jurica Pavičić, Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia d.o.o Zagreb, 2003.

4.2. Strateško planiranje i investicije

Strateško planiranje je proces određivanja šta jedna organizacija (mreža, institucija, grupa) hoće da uradi kako će upotrebiti resurse (tehničke, materijalne, finansijske, informativne, ljudske) u kom vremenskom roku.

Strateško planiranje je proces odlučivanja o svim promenama koje jedan poslovni subjekt namerava da izvrši u svom radnom okruženju kroz planirani period vremena, a radi postizanja unapred definisanih ciljeva. Ovaj proces se zasniva na identifikovanju najboljeg načina korišćenja organizacionih resursa da bi se iskoristile mogućnosti i smanjile pretnje sredine.

Definisanje strateškog plana najčešće podrazumeva definisanje vizije, misije, izradu SWOT analize, određivanje strateških ciljeva i plana aktivnosti. Vizija se može definisati kao idealna projekcija budućnosti prema kojoj težimo. Ona može uključiti više komponenti kao što su: društvene, kulturne, političke, ekonomske i/ili koje su u vezi sa okolinom u kojoj posluje i zavise od ciljeva našeg poslovnog sistema. Vizija organizacije je u stvari naša zamisao, projekcija organizacije u situaciji uspešnog poslovanja i realizacije planirane strategije uz ostvarenje postavljenih ciljeva. U okviru instrumentarija za strateško planiranje, ističemo značaj i korist koju posebna vrsta analize. Zbog svojih dokazanih prednosti i koristi SWOT analiza je veoma rasprostranjena u primeni u različitim oblastima poslovanja i u različitim uslovima.

SWOT je skraćenica od Strengths – snage, jake strane, Weaknesses – slabosti, Opportunities – prilike, mogućnosti i Threats – pretnje. SWOT je temeljni deo strateškog planiranja zato što pokazuje organizaciju onakva kakva jeste kao i spoljno i buduće okruženje. Snage i slabosti se obično odnose na samu mrežu i njenu organizaciju. Mogućnosti i pretnje se odnose na spoljno okruženje.

Strateška pitanja/pravci su kritični izazovi koji pogađaju ključne elemente partnera - organizacija kao što su misija, usluge koje se pružaju, finansiranje ili samo upravljanje poslovanjem. Strateški pravci obično dolaze iz jakih strana firme i trebali bi biti izgrađeni i prepoznati, slabosti bi trebalo smanjiti ili eliminisati, mogućnosti prepoznati kao i opasnosti koje bi trebalo izbeći.

Plan aktivnosti obuhvata određivanje ciljeva i aktivnosti za svaki strateški pravac, kao i potrebne resurse, izvršioce sa podeljenim odgovornosima, vreme za realizaciju i potrebna novčana i druga materijalna sredstva. Treba imati u vidu da je ponekad teško na duži period (npr. od 5 godina) detaljno planirati vreme za realizaciju i potrebna sredstva.

U okviru planiranja strateškog partnerstva, mogu se izdvojiti određene najčešće karakteristike SWOT analize:

Slika 15. Elementi SWOT analize bitni za strateško partnerstvo – primer

SNAGE: <ul style="list-style-type: none"> - proizvodni resursi, - proizvodi, - tehnologija, znanje, iskustvo, - udeo na tržištu, - poslovni ugled, - kadrovi. 	SLABOSTI: <ul style="list-style-type: none"> - predimenzionirani kapaciteti, - visoki troškovi, - nedostatak sredstava za investicije, - opterećenost dugovima, - nedostatak informacija o potencijalnim partnerima.
ŠANSE: <ul style="list-style-type: none"> - regulisati odnose sa poveriocima - obezbediti nastup na novim tržištima - unaprediti proizvode i uvesti nove - poboljšati konkurentnost - pronaći i realizovati strateško partnerstvo 	PRETNJE: <ul style="list-style-type: none"> - velike i česte promene uslova na tržištu - prisustvo novih konkurenata - promene navika i potreba kupaca - nepovoljni uticaji okruženja - sistemska i politička nestabilnost

Strateško planiranje u cilju pripreme za strateško partnerstvo su osnova za:

- donošenje ispravnih i prihvatanje odluka menadžera,
- povećanje učinka preduzeća i
- kontrolu rada i ocenjivanje uspešnosti grupa i pojedinaca.

U ovim proesima važnu ulogu imaju precizno određeni ciljevi. Potrebno je razlikovati:

- Grupu ciljeva kojima se podređuje generalni smisao delovanja preduzeća. Ovo su ciljevi kojima se teži, ali se ne mogu dostići u celosti – GOALS.
- Grupu ciljeva koji su razradeni po vremenu potrebnom za dostizanje i obimu odgovornosti koja nastaje u procesima kojima se teži njihovom postizanju i realizaciji – OBJECTIVES.

Osnovni ciljevi preduzeća povezani su sa opštevažećim društvenim ciljevima koji imaju svoju osnovu u postojećem društveno-ekonomskom sistemu. Ciljevi u preduzeću su hijerarhijski strukturirani. U hijerarhijskoj strukturi ciljeva potrebno je razlikovati:

- a) Poslovne ciljeve koji su bitni za celokupno poslovanje preduzeća. U okviru ovih ciljeva su strateški ciljevi (grupni ciljevi opredeljeni na osnovu zbrajanja i povezivanja planova).
- b) Ciljeve poslovanja određenih poslovnih jedinica ili pojedinih programa. Ovi ciljevi proističu iz osnovnih ciljeva, tržišnih prilika, a posebno sopstvenih mogućnosti.
- c) Ciljeve pojedinih poslovnih funkcija koji prate i daju podršku osnovnim ciljevima.

Struktura ciljeva se određuje kao hijerarhijska i vremenska u zavisnosti od značaja i rokova za koje se određuju. Vremenska struktura određuje oblike planiranja kao: dugoročne, srednjoročne i kratkoročne. Osnovni ciljevi preduzeća predstavlja kriterijum za razradu i određivanje strateških ciljeva i svih ostalih poslovnih ciljeva u preduzeću. Ciljevi poslovanja preduzeća se uobičajeno dele na: radne ciljeve (u okviru poslovnih jedinica ili programa) i ciljeve poslovnih funkcija. Korišćenjem različitih planskih pregleda i metodoloških rešenja, izrađuju se detaljno razradeni planovi funkcija i radnih celina, kao što su: planovi prodaje, nabavke, marketinga, kadrova, proizvodnje, prometa i sl. Putem povezivanja pojedinih radnih planova kreiraju se zajednički zbirni planski okviri na osnovu kojih se izrađuju osnovni izveštaji o poslovanju preduzeća, kao što su: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu, o odnosima sa klijentima, itd.

Procesi kreiranja strateških ciljeva preduzeća se razlikuju od procesa određivanja ciljeva preduzeća u okviru ostalih oblika planiranja. Zahtevi za određivanje strateških ciljeva analiza obuhvataju predviđanje okruženja, ali i analizu preduzeća kao osnov za realno prepoznavanje mogućnosti i prilika.

Kreatori strateških odluka najčešće moraju rešiti sledeće dileme, odnosno posebne zahteve:

- Težiti ostvarenju velikih dividendi, prodajući višak inventara, opreme i drugih resursa, smanjujući budžet za R&D (Istraživanje i Razvoj) u cilju ostvarenja profita na kratak rok. Često vrše i otpuštanje radnika u periodima slabe potražnje (kriza).
- U skladu sa mogućnostima maksimirati investicije iz ostvarenih profita u rast kompanije, putem ulaganja u postojeće resurse i obuku zaposlenih. Očekuje se da će ta orijentacija doprineti poboljšanju poslovnih performansi, smanjenju stope odlaska kvalitetnih radnika u druge, često konkurentske firme. Često je neophodno povećati izdatke na reklamu u cilju daljeg prodora i širenja na tržištu.

Za većinu strategijskih menadžera rešenje je da u početku bude mali profit u cilju održanja vitalnosti, da bi se kasnije povećala verovatnost dugoročnih povrata (na investicije). Ovo je najčešće korišćena taktika pri odabiru ciljeva.

Strateški izbor predstavlja istovremeni odabir dugoročnih ciljeva i glavne strategije. Kada strateški planeri proučavaju svoje prilike (šanse), oni pokušavaju da odrede koja od njih rezultira postizanjem raznih dugoročnih ciljeva. Skoro u isto vreme strateški planeri teže da pokušavaju da predvide koliko određena održiva glavna strategija može biti podržana koristima koje nose periferne prilike i uz procenu realnosti ostvarenja postavljenih ciljeva. U suštini, tada se prave tri međuzavisna izbora u isto vreme. Obično se uzme u razmatranje nekoliko grupa mogućih odluka. Više opcija se mora istovremeno razmatrati. U svakodnevnom poslovanju vezano za odlučivanje, strateški izbor je veoma komplikovan zbog velikog broja različitih interaktivnih prilika, ostvarivih ciljeva kompanije, opcija glavne strategije i kriterijuma. Od posebne važnosti je svest o povezanosti i uzajamnoj zavisnosti dugoročnih ciljeva i glavnih strategija.

4.3. Organizacija rada

Važan doprinos i bitan uslov za ostvarenje ciljeva predstavlja dobro postavljena organizacija. Sistemi sa efikasnim rešenjima će uvek ići ispred drugih, imaće bolje performanse i mogućnost da svoje takmičarske sposobnosti i konkurentske prednosti podignu na jedan viši nivo. Dobro organizovana firma je i efikasna, a to zahteva svakodnevno preispitivanje primenjenih rešenja potrebu poboljšanja u odnosu na sledeće zahteve:

- Kako biti bolji nego juče?
- Šta je novo naučeno (organizacija koja uči)?
- Šta novo izmišljeno, tj. ima li inovacija i predloga da se procesi unaprede?
- Raditi poslove na najprofesionalniji i najkvalitetniji način (da li organizacija primenjuje Total quality management)?
- Koja je naša perspektiva sutra, prekosutra, za par godina, decenija (da li je organizacija strateški promišljena)?²²

²² Prilagođeno prema : Zlatko Šćepanović „Upravljanje prodajom“ ,Izdavač: Privredni pregled i Delta M, 2002 godina

Dobra organizacija će mahom pozitivno odgovoriti na data pitanja jer dobre organizacije rade na sebi, svakodnevno. One se trude da svakog dana sve bolje prodaju, jer im je to uslov opstanka. Efikasne organizacije će, pored dobre organizovanosti, stvari rešavati na najbolji mogući način. No, kako stvoriti dobru i efikasnu organizaciju?

U tom duhu pre par decenija konsultantska kuća *Mc Kinsey* je dala model sa 7 elemenata dobro vođenih organizacija, takozvanih "7S". Do dana današnjeg je to ostalo kao *credo* i zvezda vodilja pametnim organizacijama. Ono što manje pametne i manje uspešne kompanije nisu shvatile je suština tog modela.

Slika 16. Matrica elemenata dobro vođenih organizacija



Izvor: prilagođeno prema: *Zlatko Šćepanaović „Upravljanje prodajom“, 2002. godina*

Sedam ključnih elemenata dobro vođenih organizacija su struktura, sistemi, strategija, zajedničke vrednosti, osoblje, veštine i stil. Obezbeđena je povezanost elemenata jedinstvenu celinu u kojoj svaki element ima organsku povezanost sa svim ostalim elementima. Elementi su međuzavisni i razvijeni u svim sastavnim delovima.

Struktura organizacije se formira prema optimalno i racionalno uspostavljenoj hijerarhiji, sa jasno određenim pravilima napredovanja. Struktura organizacije treba da bude jasna, postupci, procedure i pravila svima poznata i svako treba da zna tačno svoje mesto i perspektivu. Organizacijom se definišu opisi poslova prema svakom radnom mestu, a sistematizacijom kvalifikacije i potreban broj izvršilaca uz prateće uslove u delu zaduženja, odgovornosti i beneficija i sve u standardnoj formi. Cilj optimalizacije strukture je da se poslovi obavljaju brže i efikasnije, uz najmanji utošak energije i sredstava. Principi smenjivosti zaposlenih čak i rukovodilaca kao i odgovornosti za delokrug rada su primenjeni u celokupnoj organizaciji.

Struktura organizacije uz ostale elemente određuje dominantni stil rada koji je u primeni u kompaniji i koji predstavlja jedan od elemenata njene prepoznatljivosti.

Sistem predstavlja samu postavku rada kompanije. U skladu sa generalnom strategijom i strategijom razvoja firme razvijaju se sistemi komunikacije, planiranja, analize, kontrole kvaliteta, izveštavanja. Pažljivo odabrano i obučeno osoblje gradi sistem i deli zajedničke vrednosti, napore i misiju firme.

Strategija je skup opštih mera i aktivnosti koje treba sprovesti u određenom vremenskom period radi realizacije definisanih poslovnih ciljeva. Strategija treba uvek da bude dugoročna i vizionarska. Na kvalitetu strategije zasniva se kompanijska održivost na tržištu. Sama njena implementacija zahteva operativne i dobro osmišljene taktičke poteze u svim segmentima posla.

Zajedničke vrednosti su poseban kvalitet ili pak poseban problem jedne kompanije. Prepoznavanje zajedničkih vrednosti je posebno važno za rukovodioce koji često puta zanemare značaj ove kategorije usled udaljavanja od zaposlenih ili nametanja svoga viđenja. U takvim slučajevima, stvara se klima koja podstiče unutrašnje urušavanje sopstvene kompanije. Firma napreduje na osnovu takmičarskog i borbenog duha zajedništva ka spolja, ka tržištu i konkurenciji. Svi zaposleni treba da znaju da li su objektivno ocenjeni za poslovne učinke. Podrška napretku su i dobri odnosi, otvorenost i kooperativnost.

4.4. Upravljanje i definisanje misije

Međunarodni menadžment (international management) se može definisati kao proces planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole poslovanja na međunarodnom (svetskom) tržištu. Dobro poznavanje principa i pravila međunarodnog menadžmenta predstavlja osnovu uspeha multinacionalnih kompanija. Često se ističe da na praksu međunarodnog menadžmenta utiče više elemenata, kao što su: kultura, jezik, religija, poslovni običaji, oblici upravljanja i vrednovanje zaposlenih. Primera radi, zemlje EU i SAD imaju relativno sličnu praksu menadžmenta, dok npr. Japan, Korea i Egipat potpuno drugačije vrenuju management u praksi. Poznavanje ovih procesa je od velike važnosti za razumvanje funkcionisanja potencijalnih partnera. U dvosmernoj komunikaciji svaka strana zastupa svoje intesese i primenjuje sopstvene poslovne standarde i procedure. Usaglašavanje interesa i zaključivanje poslovnih aranžmana između učesnika iz više zemalja zahteva poznavanje i uvažavanje oblasti i principa međunarodnog menadžmenta.

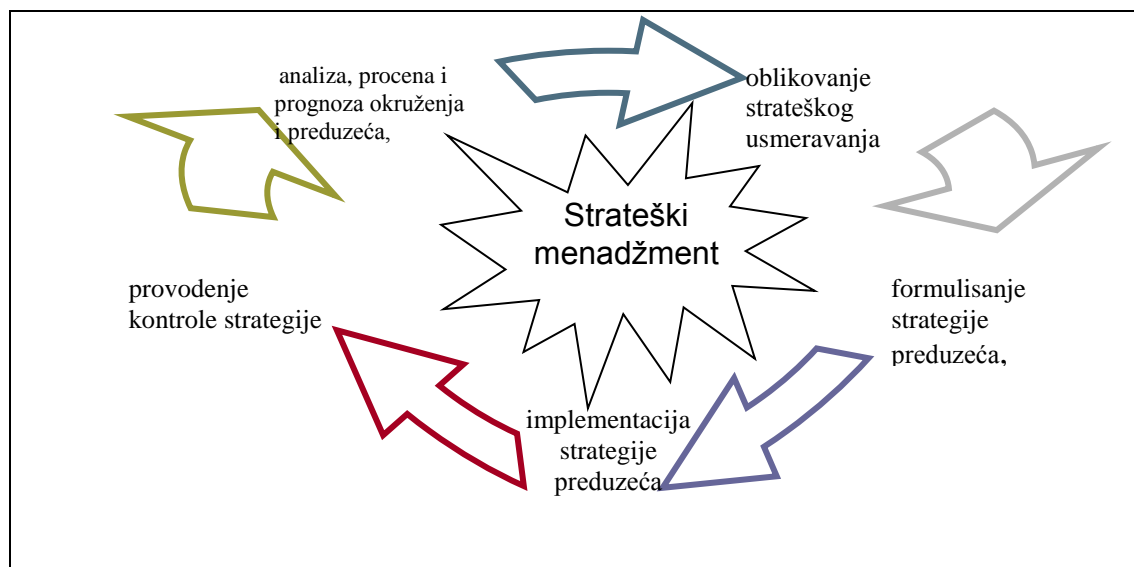
Osnovne oblasti delovanja međunarodnog menadžmenta su:

- 1.međunarodno tržište,
- 2.međunarodna konkurencija,
- 3.međunarodni rizici,
- 4.kulturni i etički razvoj.

Savremeni međunarodni menadžment ima šest osnovnih funkcija:

- Strategijsko planiranje razvoja međunarodnog poslovanja kompanija,
- Internacionalno organizovanje,
- Međunarodna politika ljudskih resursa (kadrova),
- Internacionalno komuniciranje,
- Pregovaranje i zaključivanje međunarodnih poslova,
- Kontrola internacionalnog poslovanja.

Slika 17. Osnovni koraci u procesu kreiranja strateškog menadžmenta

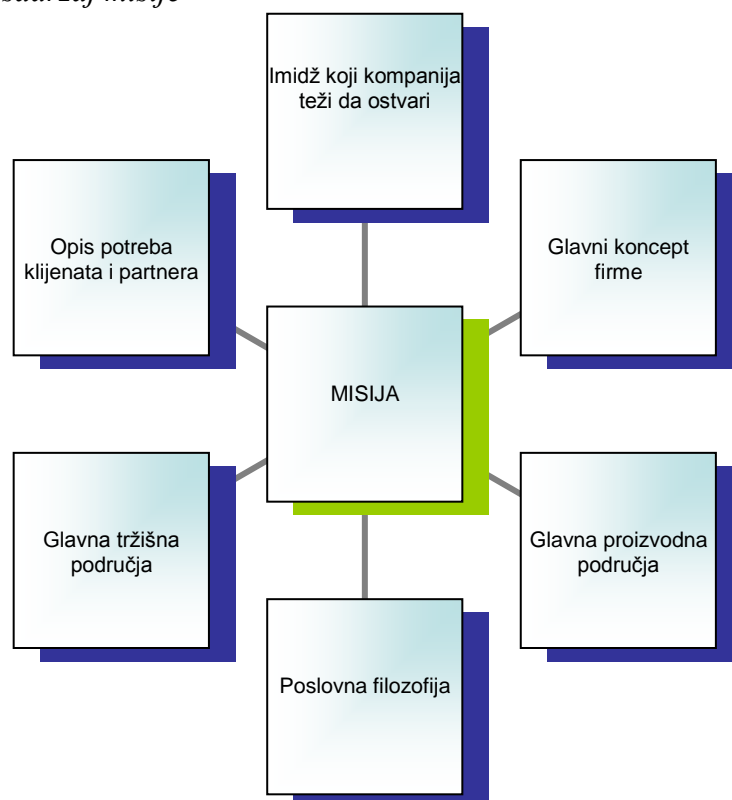


Cilj sistema definišu očekivani rezultati, uz posebnu pažnju na subjekte kojima su rezultati namenjeni, uz posebnu brigu o troškovima njihovog ostvarivanja. Usled navedenog, zadatak menadžmenta je da postavi i razradi te ciljeve i da kroz upravljanje vodi preduzeće ka njihovom postizanju. Definisane strateških ciljeva poslovanja je proces pretvaranja odrednica daljeg razvoja preduzeća (vizije i misije) u kvantifikovane, merljive rezultate poslovanja zasnovane na uspešnoj realizaciji celokupnog poslovanja.

Kod uvođenja novih poslova ili redizajniranja smernica kod aktuelnih poslova kompanije, moraju se odrediti osnovni ciljevi, obeležja i poslovna filozofija što će doprineti formiranju strategijskih stavova firme. Ovakav proces predstavlja misiju koja će se primeniti i na buduće izvršne aktivnosti. Na osnovu navedenog može se zaključiti da je misija kompanije fundamentalna poruka koja sadrži jedinstvenu nameru i svrhu postojanja. Po misiji će se određena firma razlikovati od drugih iz iste grupacije delatnosti.

Misija je široko uokvirena i trajna izjava o namerama kompanije.

Slika 18. Obeležja i sadržaj misije



Misija sadrži poslovnu filozofiju donocioca odluka (decision maker), ističe imidž koji kompanija želi da stvori, oslikava sopstveni koncept firme, ukazuje na glavna proizvodna ili tržišna područja i primarne potrebe klijenata koje će kompanija pokušati da zadovolji. Misija u suštini plasira informacije o proizvodima, tržišim i tehnološkim segmentima koji su od važnosti za posao. Sve aktivnosti su orijentisane na podršku vrednostima i prioritetima koje su postavili donosioci strateških odluka. Preduzeće koje posluje uz poštovanje navedenih opredeljenja stvara vrednosti i ostvaruje rezultate. Domaći privredni subjekti često ne prepoznaju značaj misije i ne ističu je u svom kompanijskom predstavljanju. Misija ima važnu ulogu u procesu uspostavljanja strateškog partnerstva jer predstavlja ponuđača ili tražioca na koncizan i transparentan način. Misija nosi poruku o ulozi firme, glavnoj poslovnoj orijentaciji, a često i ambicijama razvoja. Kao primer dobro definisane misije može se navesti misija preduzeća za finansijske usluge “Centar za finansijske usluge i veštačenja” d.o.o Novi Sad:

„Preduzeće „Centar za finansijske usluge i veštačenja“ doo Novi Sad je osnovano 6. maja 2010. godine sa ciljem da našim klijentima, pre svega malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, pruži kvalitetne specifične finansijske usluge koje proističu iz potreba svakog privrednika u različitim fazama postojanja firme, i to od osnivanja, pa sve do gašenja:

- od početka osnivanja firme – razrada poslovne ideje, izrada poslovnog plana, izrada skraćenih ili kompletnih investicionih projekata, izrada studija izvodljivosti, procena rizika ulaganja, odabir banke, lizinga, osiguranja, povezivanje sa domaćim i inostranim javnim i privatnim fondovima u obezbeđivanju početnog kapitala.
- tokom poslovanja
 - posredovanje u odnosima sa bankama, savetodavne usluge u cilju regulisanja obaveza prema bankama, izrada programa restrukturiranja, sporazuma o otplati duga, obezbeđenje otpisa, uslova refinansiranja, provera obračuna kamata,
 - posredovanje u prodaji imovine u cilju plaćanja obaveza ili naplate potraživanja,
 - pronalaženje strateškog partnera,
 - ekonomsko - finansijska veštačenja u sudskim i vansudskim postupcima,

- procena vrednosti kapitala,
- posredovanje kod domaćih i inostranih finansijskih i investicionih fondova,
- obuke i treninzi zaposlenih,
- ostale usluge iz domena poslovno-finansijskog konsaltinga.
- u postupku stečajna ili likvidacije – izrada planova reorganizacije u predstečajnom i stečajnom postupku, izrada programa konsolidacije i restrukturiranja. „²³

U ovoj poruci sadržani su svi elementi sadržaja misije prema tipskoj strukturi (videti sliku 18.) i to:

- Imidž kome se teži —————➔ pouzdan partner trajno, ili na duži rok
- Glavni koncept firme —————➔ više usluga prema potrebama klijenta u različitim fazama
- Glavna proizvodna područja —————➔ specifične finansijske usluge, planovi, konsalting,
- Poslovna filozofija —————➔ prati potrebe klijenata, usluge su povezane, partnerstvo
- Glavna tržišta —————➔ pretežno područje Vojvodine, delom Srbije,
- Opis i potrebe klijenata —————➔ mala i srednja preduzeća sa potrebama da investiraju, ili žele partnerstvo, ili su prezaduženi, ili pred gašenjem.

Slogan prikazane firme je usaglašen sa misijom “Na istom smo putu” i kroz osnovu poruku sadržanu u samoj misiji čini celinu poslovne orijentacije i strateških opredeljenja. U skladu sa osnovnim sadržajem misije i sloganom dizajniran je i logo ove firme, koji predstavlja vizuelni odraz poruke upućene klijentima i partnerima:

Slika 19. Primer logo-a



Izvor: www.cfu.co.rs

Nastavak poruke iz misije i slogana izražen u logo-u vidi se u sledećim obeležjima:

- Karike su povezane u centru gde je skraćeni naziv firme “Centar za finansijske usluge”;
- Svaka karika je druge boje i simbolizuje različitu problematiku (grupu proizvoda) zavisno od potreba klijenta i faze poslovanja - zrelosti;
- Zatvaranje svakog kruga (grupe ponuđenih, ili zahtevanih usluga) se dešava u centru – firmi;
- Veličina karika kao i boja se razlikuju što znači da su različiti obimi pojedinih grupa usluga kao i same usluge kreirane prema različitim ciljevima i potrebama klijenata.

4.5. Vizuelni identitet i promotivne aktivnosti

Između uspostavljanja identiteta, natprosečnosti i pobuđivanja zavisti, mržnje i rivaliteta kod ostalih učesnika na tržištu postoji direktna povezanost. Skup svih vrsta reakcija (pozitivnih i negativnih) izazvanih obeležjima vizuelnog identiteta i opštim utiskom o poslovnom subjektu se može podvesti pod jednu reč - brend. U cilju ostvarenja većeg profita i obima poslovanja, neophodno je baviti se brendiranjem svojih proizvoda da bi ih naglasili i uspostavili na tržištu kao bolje, konkurentnije, aktuelnije, atraktivnije i poželjne za klijente, partnere i potrošače u poređenju sa drugim konkurentima.

U našoj zemlji brendiranje tek u povoju. Proporcionalno stepenu razvoja tržišta, neophodno je razraditi mehanizme i sprovesti aktivnosti na poboljšanju vizuelnog identiteta koristeći grafički dizajn u procesu

²³ www.cfu.co.rs

stvaranja brenda. O ovom zahtevu pre svega treba da brine rukovodstvo, odnosno budući i sadašnji vlasnici brendova. U nastavku se prikazuju pojedina pravila koja su od koristi za razumevanje procesa brendiranja i predstavljaju u određenoj meri vodič za komunikaciju sa dizajnerima uz mogućnost ocenjivanja njihovog rada.

Slika 20. Osnovni elementi za prepoznatljivost i ostavljanje utiska na tržištu

Vizuelni identitet:	
<ul style="list-style-type: none"> - Definisanje i razvoj vizuelnog identiteta. Vizuelni identitet nije isto što i brend, ali jeste veoma važan deo brenda. Iako na prvi pogled deluje jednostavno, kreiranje vizuelnog identiteta nije ni najmanje lak posao. Pre svega, zahteva dosta planiranja. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Identitet firme mora biti takav da odgovara vremenu i prostoru u kojem firma posluje. Takođe, mora biti osmišljen da može da se koristi dugo, uz povremene izmene i modernizaciju. Prilagođavanje tržištu i ciljnoj grupi je osnov vizuelnih komunikacija. Fleksibilnost vizuelnog identiteta je izuzetno bitna. Kako po pitanju mogućnosti primene u različitim medijima i na različitim elementima, tako i kad je reč o modernizaciji i izmenama. 	
<p>Pre početka razvoja vizuelnog identiteta firme, potrebno je sprovesti određena istraživanja i definisati smernice, a to se vrši na osnovu precizno kreiranog marketing plana. Neophodno je definisati i proučiti karakteristike ciljne grupe.</p>	
Elementi vizuelnog identiteta su:	
Primarni:	Sekundarni:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logo ➤ Memorandum ➤ Vizit karte ➤ Fascikla ➤ Koverta ➤ Faktura ➤ Otpremnica / Dostavnica ➤ Nalepnica ➤ Table za obeležavanje objekta ➤ Aplikacija na voznom parku ➤ Majice / uniforme ➤ Promo materijal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Email poruka ➤ Kompliment karta ➤ Slajdovi za digitalne prezentacije ➤ Saopštenje za štampu ➤ Godišnji izveštaj ➤ Pečati ➤ Unutrašnja signalizacija ➤ Priručnik sa grafičkim standardima

Uspešno definisanje vizuelnog identiteta i kreativnost u tom poslu su bitni za uspeh poslovanja i mogućnosti rasta i razvoja kao i kvalitetna ponuda i dobro razrađena poslovna politika firme. Razvoju i definisanju vizuelnog identiteta treba pristupiti odmah, dok još traju ostale pripreme za početak poslovanja. Firma bez upečatljivog vizuelnog identiteta teško može ostaviti dobar prvi utisak na potencijalne klijente i saradnike. Od vizuelnog identiteta umnogome zavisi prvobitni stav tržišta o firmi i ponudi.

Za projekat kreiranja vizuelnog identiteta potrebno je i definisati budžet, proceniti kupovnu moć potencijalnih klijenata u odnosu na cenu proizvodai usluga koje nudi firma. Posmatranje i analiza identita kod konkurencije ima veliki značaj i predstavlja osnov za kreiranje sopstvenog vizuelnog identiteta. Analiziranje tuđih rešenja će takođe pomoći da se prepoznaje određene greške i samim tim

i izbegnu. Sve polazi od ideje kakav se vizuelni identitet želi kreirati, ali samo ideja i lepe želje nisu dovoljne.

4.6. Plasman informacija i mere za povećanje transparentnosti i atraktivnosti

Analiza i planiranje svih aktivnosti na pridobijanju (osvajanju) novih i zadržavanju postojećih kupaca odnosno klijenata preduzeća obuhvaćena je marketing planom. Marketing plan u poslovnom planu treba da ostvari sledeće ciljeve: utvrdi potrebe potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta, odredi ciljne grupe i ciljna tržišta na kojima će preduzeće da posluje, proveri i prepozna konkurentske prednosti preduzeća i na toj osnovi definiše tržišnu (marketing) strategiju i pomogne u izboru optimalne kombinacije karakteristika proizvoda, cena, kanala distribucije i promocije (marketing mix) kako bi preduzeće odgovorilo potrebama i željama kupaca. Marketing plan treba obavezno da sadrži:

- analizu profila ciljnog tržišta,
- analiza veličine tržišta i tržišnu segmentaciju,
- analizu konkurencije,
- analizu i prognozu buduće prodaje, kao i
- marketing strategiju.

Informacije koje treba plasirati, a koje doprinose povećanju transparentnosti moraju ispuniti nekoliko osnovnih zahteva:

- Da su sistematizovane u preciznoj standardizovanoj formi tipa prospekata ili kataloga,
- Da su sveobuhvatne,
- Da su istinite i prilagođene potrebama potencijalnih partnera,
- Pogodne za distribuciju,
- Prospekt treba da bude afirmativan, ali ne manipulatorski.

(primer vodiča za strana ulaganja videti u prilogu br. 3)

Slika 21. Primer prospekta kojim se nudi strateško partnerstvo

PROSPEKT PONUĐAČA STRATEŠKOG PARTNERSTVA		
	Vrsta informacija	Komentar
a)	<p style="text-align: center;">Osnovni podaci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompletan naziv pravnog lica 2. Misija 3. Adresa (ulica, grad, poštanski broj, zemlja) 4. Telefon 5. Fax 6. E-mail 7. Http:// 8. Matični broj 9. PIB broj 10. Generalni direktor/rukovodilac 11. Kontakt osobe za pregovore: <ol style="list-style-type: none"> a) Telefon b) Fax c) E-mail 12. Datum osnivanja 	Ove informacije treba da obezbede efikasnu komunikaciju sa potencijalnim partnerima. Posebno treba voditi računa o osobi određenoj za kontakte, njegovoj informisanosti, dostupnosti, kompetencijama, poverljivosti i veštinama komunikacije. Kvalitet komunikacije stvara prvi utisak i sliku o kvalitetu domaće firme koja je zainteresovana za partnerstvo.
b)	<p style="text-align: center;">Opis delatnosti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kratak opis delatnosti 2. Glavni proizvodi – usluge 3. Prisustvo na tržištu – orijentacija 	Naglasiti osnovnu delatnost, istaći prednosti i dostignuća, prikazati globalne podatke i rezultate
c)	<p style="text-align: center;">Poslovni resursi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imovina 2. Zaposleni 3. Tehnološka rešenja 4. Prava, licence 	Voditi računa o tome da se svi objavljeni podaci mogu proveriti u odgovarajućim evidencijama i javnim registrima.
d)	<p style="text-align: center;">Vlasnička struktura</p>	Bitno je prikazati strukturu vlasništva prema vrsti (privatno, državno, mešovito) i prema udelu npr. 10 najvećih akcionara ili do 30% udela...
e)	<p style="text-align: center;">Izjava o namerama – poslovni planovi</p>	Delom treba da predstavlja i uvod u ponudu saradnje. Potrebno je naglasiti vezu vrste partnerstva koje se nudi i strategije razvoja firme,
f)	<p>VRSTA STRATEŠKOG PARTNERSTVA KOJE SE NUDI</p>	Vrste strateškog partnerstva zavise od sledećih kriterijuma: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zahteva da se otkupe dugovi i oporavi firma ➤ Zahteva da se investira u razvoj ➤ Predloga za poslovnu saradnju ➤ Namere prodaje dela imovine ➤ Namere izdavanja kapaciteta uz podelu interesa.

5. EKONOMSKO – FINANSIJSKA ANALIZA

5.1. Ocena boniteta privrednog subjekta

Za ocenu boniteta neophodna je analiza osnovnih finansijskih izveštaja koji sadrže podatke o poslovnom potencijalu privrednog subjekta, obimu i uspešnosti poslovanja, kvalitetu poslovnog rezultata i perspektivama. Analiza finansijskih izveštaja prethodi procesu upravljanja, odnosno procesu odlučivanja. Zadatak ove analize je da prepozna dobre osobine preduzeća da bi se mogle iskoristiti, kao i da prepozna slabosti preduzeća da bi se mogle ublažiti ili otkloniti. Ovaj aspekt upravljanja je bitan za menadžere i vlasnike preduzeća. „Valja naglasiti da su za informacije koje potiču iz te analize zainteresovani i drugi korisnici, a najčešće se ističu sledeći:

- Kreditori
- Investitori (vlasnici)
- Menadžeri
- Analitičari fuzije i akvizicije preduzeća
- Revizori i ostali zainteresovani korisnici.

Zavisno od korisnika informacija i njegovih interesa naglašava se značenje pojedinih oblasti analize finansijskih izveštaja. Tako npr. kratkoročnog kreditora prvenstveno zanimaju informacije o likvidnosti preduzeća, dugoročni investitor najviše je zainteresovan za informacije o zaduženosti preduzeća, vlasnici preduzeća (deoničari) zainteresovani su za dugoročnu profitabilnost i sigurnost, itd. Nasuprot tome, menadžment preduzeća zainteresovan je za sve aspekt poslovanja pa je s obzirom na to važna analiza finansijskih izveštaja kao celine.²⁴

Glavne finansijske izveštaje čine:

- Bilans uspeha,
- Bilans stanja,
- Izveštaj o gotovinskim tokovima.

Bilans uspeha prikazuje prihode, rashode i finansijski rezultat firme tokom određenog perioda, najčešće godine dana. Razlika u prihodima i rashodima predstavlja dobitak ili gubitak. U okviru ove analize, iz ugla strateškog partnera – investitora, prioritet se daje analizi rashoda i to kroz osnovne grupe: direktni vezani za proizvodnju ili prodaju proizvoda (usluga), opšti administrativni troškovi (plate i drugi neproizvodni troškovi), finansijski rashodi, poreske obaveze.

EBIT je mera profitabilnosti firme kada se od ostvarenih prihoda oduzmu rashodi uključujući i amortizaciju iskazano pre odbijanja kamate i poreza. To je iznos koji bi firma ostvarila da nema obaveze prema poveriocima i poreskim vlastima. Oduzimanjem kamata i poreskih obaveza dobija se neto dobit kao zaključna stavka u bilansu uspeha.

Bilans stanja prikazuje finansijsko stanje firme u određenom trenutku. Razlika aktive i pasive predstavlja neto vrednost firme, odnosno kapital, akcijski, sopstveni kapital. Akcionarski kapital se deli na nominalnu vrednost akcija i višak kapitala (dodatni uplaćeni kapital iznad emisione vrednosti) i zadržani profit. Zbir nominalne vrednosti i viška kapitala predstavlja prihode od prodaje akcija zainteresovanim investitorima, a zadržani profit predstavlja rast kapitala ostvaren reinvestiranjem

²⁴ Katarina Žager, Lajoš Žager, Analiza finansijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 158

profita u firmu. Ako firma ne izdaje nove akcije, knjigovodstvena vrednost će se povećavati kroz reinvestiranje profita. U anlizi bilansa kod poređenja više firmi važne informacije za izvođenje zaključaka dobijaju se poređenjem procentualnog učešća pojedinih stavki u bilansnoj sumi.

Izveštaj o gotovinskim tokovima prikazuje samo transakcije u kojima se razmenjuje gotovina. Prihodi za koje su ispostavljeni računi, ali nisu plaćeni kao i rashodi koji su obračunati, ali nisu isplaćeni znatno utiču na tokove gotovine i uz amortizaciju predstavljaju važne parametre za procenu potencijalne dobiti na kraći rok. Nedostatak gotovine nužno vodi do pozajmica što može dugoročno ugroziti kvalitet poslovanja. Pri proceni vrednosti firme analizira se računovodstveni profit (rezultat pravila i procedura), ali se obavezno poredi sa ekonomskim profitom. Krajnji izraz je neto profit firme koji ako premaši očekivanja dovodi do porasta vrednosti akcija i povećanja atraktivnosti za investitore.

Finansijska analiza je u stvari analiza bilansa koja koristi podatke iz bilansa stanja i bilansa uspeha. „Finansijska analiza može biti raznovrsna, a svrstavanje vrste finansijske analize u određene grupe zavisi od prihvaćenog kriterijum na osnovu kojeg se vrši grupisanje. Prema vremenu posmatranja, finansijska analiza može biti:

- Statička – bazira se na analizi finansijskih varijabli iskazanih u bilansnim pozicijama u određenom trenutku. Upoređivanje se može vršiti sa identičnim pozicijama konkurentskih preduzeća ili sa prosekom privredne grane.
- Dinamička – ovom analizom se ustanovljavaju poslovni trendovi. Ova analiza se bazira na upoređivanju istih bilansnih pozicija kroz različite periode vremena.

Konkretan odabir vrste analize je uslovljen ciljevima analize. Najbolju analitičku vrednost imaju rezultati dobijeni sprovođenjem obe analize.“²⁵

Na osnovu izveštaja i analiza sprovode se dalje analize i izvode zaključci u okviru:

- Merenja profitabilnosti,
- Racio analize,
- Merenja likvidnosti.

Za uplatioce akcijskog kapitala i investitore profitabilnost se meri kroz prinos na uloženi kapital ROE (return on equity), kao i ROA (return on assets) prinos na aktivu. ROA i ROE su povezani kao osnovni faktori za određivanje stope rasta firme. Istorijski podaci su delimično korisni, ali nisu presudni za procenu budućih prinosa na uloženi kapital.

Racio analiza predstavlja skup više racia koji direktno utiču na performanse firme kao što su:

- Neto profit/neoporezovani profit,
- EBIT/promet,
- Promet/aktiva,
- Promet/stalna aktiva,
- Aktiva/akcijski kapital,
- Troškovi prodatih proizvoda/prosečna vrednost zaliha,
- Prosečan broj dana za naplatu potraživanja (potraživanje/dnevni promet).

Profitna marža pokazuje novčani profit po realizovanoj jedinici prometa.

Kod merenja likvidnosti takođe se primenjuje metod racia ili odnosa pojedinih parameta čiji rezultat daje određene zaključke za investitore, a to su:

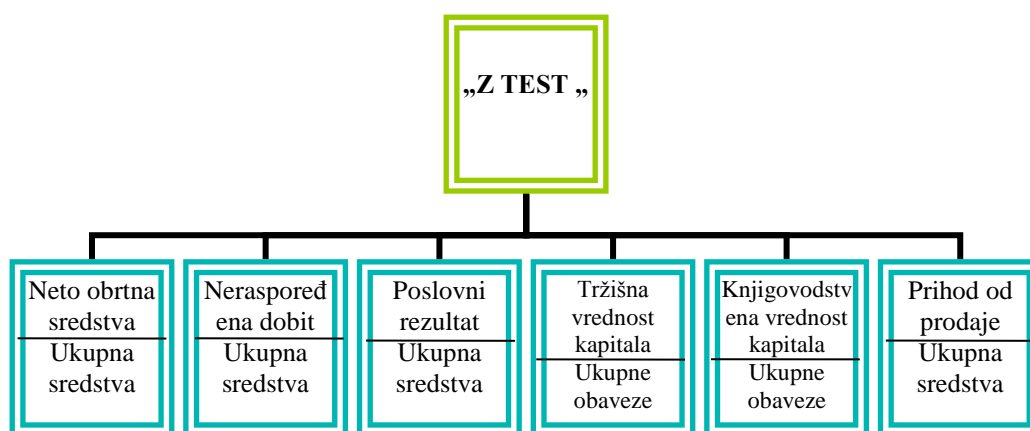
²⁵ dr Dimitraki Zipovski, Investiciono odlučivanje, IP Rad, Beograd, 2012. str. 245

- Tekući racio: tekuća aktiva / tekuća pasiva;
- Brzi racio: (gotovina + utržive HOV + potraživanja) / tekuća pasiva;
- Gotovinski racio: (gotovina + utržive HOV) / tekuća pasiva.

Najpoznatiji metod kompleksne finansijske analize koji se koristi za ocenu stanja određenog preduzeća predstavlja „Z test“. Stanje preduzeća se ocenjuje kroz loše performanse koje vode ka likvidaciji i dobre performanse iz kojih se može predvideti dugoročna egzistencija. Ovaj test se drugačije naziva i „predviđač bankrotstva“. Izračunavanje Z skora se vrši kroz sledeće korake:

- ✓ Izračunavanje racio brojeva
- ✓ Množe se racio brojevi sa određenim multiplikatorima
- ✓ Sabiraju se multiplikatori i racio brojevi.

Slika 22. Z test – racio brojevi i multiplikatori



Izvor: prilagođeno prema: *dr Dimitraki Zipovski, Investiciono odlučivanje, str. 246*

Pored navedenog pri oceni boniteta poslovnog partnera neophodno je analizirati određene pokazatelje koji pokazuju da li je menadžment u dosadašnjem poslovanju poštovao određena pravila finansiranja i firmu postavio na zdravu osnovu. Ova pravila se mogu podeliti u dve grupe to kao vertikalna i horizontalna pravila finansiranja. Pored pravila finansiranja neophodno je analizirati i finansijske pokazatelje kvaliteta poslovanja:

Tabela 8. *Pokazatelji rezultata finansiranja i poslovanja*

POKAZATELJI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA		
Naziv pokazatelja-parametri	Formula	Značenje
Pokazatelji u grupi vertikalnih pravila finansiranja:		
Pod vertikalnom finansijskom analizom sprovodi se upoređivanje finansijskih podataka (pozicija bilansa) u jednoj godini. Ova analiza zahteva prikaz structure bilansa kada se obično ukupna aktiva i pasiva iskažu kao 100%. Strukturirani finansijski izveštaji su korisni kod poređenja više preduzeća posebno u uslovima inflacije. Kod strukturne (vertikalne) analize sagledavanje pozicija se vrši u okviru dva aspekta:		
<ul style="list-style-type: none"> - Izvori kapitala preduzeća (kratkoročne i dugoročne obaveze ili vlastiti) - Iznos ukupnog kapitala koji je uložen u tekuća, fiksna ili ostala sredstva 		
Marža sigurnosti = Tuđi izvori /		Pokazuje koliko je na svaki dinar (evro)

Sopstveni izvori	$MS=TI/SI$	svojih sredstava preduzeće angažovalo tuđih izvora
Stepen pokriva = Tuđi izvori / Ukupni izvori (Ukupna pasiva)	$SP=TI/UI$	Pokazuje udeo tuđih izvora u ukupnim izvorima sredstava
Stepen samofinansiranja = Sopstveni izvori / Ukupni izvori	$SS=SI/UI$	Pokazuje udeo sopstvenih izvora u ukupnim izvorima sredstava
Pokazatelji u grupi horizontalnih pravila finansiranja:		
Na osnovu ovih parametara utvrđuje se koliko je uspešno i sigurno poslovanje postmatranog preduzeća. Horizontalna analiza teži da sagleda tendenciju i dinamiku promena pojedinih pozicija osnovnih finansijskih izveštaja. Tendencije se obično sagledavaju pomoću serije baznih indeksa. Početna godina analize se uzima kao baza (100%) i teži se analizi promena parametara u odnosu na bazu na duži rok.		
Koeficijent finansijske stabilnosti = Dugoročni izvori / Dugoročno vezana sredstva	$KFS=DI/DVS$	Pokazuje koliko se iz dugoročnih izvora (pasiva) finansira dugoročnih sredstava (aktiva). Ročna transformacija je mera neravnoteže: KFS>1 ---> Iz dugoročnih izvora se finansiraju dugoročna sredstva KFS=1 ---> Usklađeno je KFS<1 ---> Iz kratkoročnih izvora se finansiraju dugoročna sredstva
Dugoročni izvori = Sopstveni izvori + Dugoročne obaveze	$DI=SI+DO$	Pokazuje strukturu dugoročnih izvora iz pasive bilansa stanja. Posebno je važno obezbediti ravnotežu DI i DO, odnosno izbeći da se iz kratkoročnih izvora finansiraju dugoročne obaveze.
Dugoročno vezana sredstva = Osnovna sredstva + Zalihe	$DVS=OS+ZAL$	Veoma bitan pokazatelj odnosa izvora i sredstava. Odras ovog pokazatelja je često nedostatak obrtnih sredstava ili skupo finansiranje zaliha (kredit), a često i visok nivo sredstava imobilisanih u stalnoj imovini.
Sprovedenjem horizontalne i vertikalne analize izvode se zaključci da li analizirni strateški partner ostvaruje zadovoljavajuću sigurnost i uspešnost poslovanja i da li protokom vremena dolazi do poboljšanja kvaliteta poslovanja. ²⁶		
Pokazatelji profitabilnosti (profitability ratios)		
Neto marža profita =(neto dobit+kamate) /ukupni prihod	$NMP=ND/UPR$	Na isti način se obračunava i bruto marža profita s tim da se dobit iskaže pre oporezivanja.
Stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva = Poslovna dobit / Ukupna poslovna sredstva (ukupna aktiva)	$SPUPS=PD/UPS$	Pokazuje koliko je svaki iznos angažovanih sredstava pokriven sa iznosom poslovne dobiti (rentabilnost ukupne imovine)
Stopa prinosa na sopstvena sredstva = Neto dobit/ Ukupna sopstvena sredstva	$SPSS=ND/USS$	Pokazuje meru doprinosa sopstvenih sredstava na ostvarenje neto dobiti . Često se izražava kao rentabilnost

²⁶ Prilagođeno prema: K.Žager, L.Žager, Računovodstveni standardi, finansijski izveštaji i revizija, Zagreb, Inženjerski biro, 1996, st 247-277

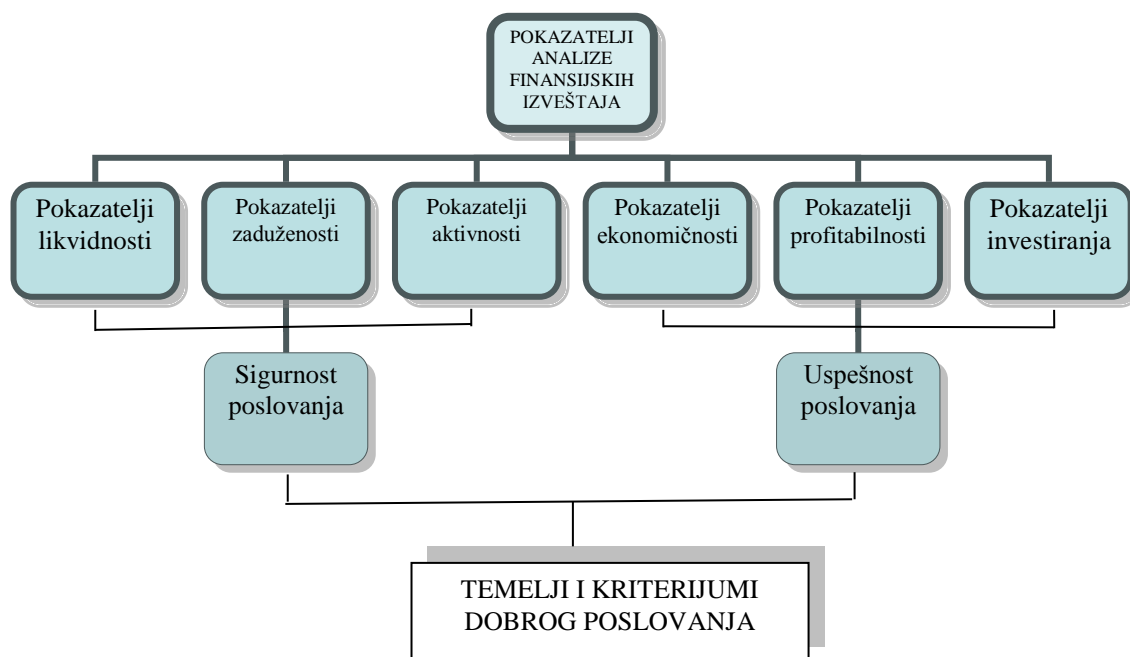
		sopstvenog kapitala. Poređenjem ove rentabilnosti sa rentabilnošću ukupne imovine kao i kamatnih stopa koje predstavljaju cenu korišćenja tuđe imovine mogu se izvesti zaključci o potrebnoj strukturi sredstava.
Pokriće kamata = Poslovna dobit / Kamata	PK=PD/KAM	Koliko je svaki dinar rashoda po osnovu kamata pokriven sa poslovnom dobiti. Pokazuje i meru doprinosa tuđih sredstava na ostvarenje poslovne dobiti
Pokazatelji investiranja (investibility ratios) -pokazatelji finansijskog uspeha		
Zarada po akciji = Neto dobit / Br.običnih akcija	ZA=ND/Akcije	Pokazuje koliko je na svaku običnu akciju preduzeće ostvarilo neto dobiti
Dividenda po akciji = Dividenda / Br.običnih akcija	DA=DIV/Akcije	Pokazuje koliko je preduzeće isplatilo dividendi po svakoj akciji
Pokriće dividendi = Neto dobit / Dividenda	PDiv=ND/DIV	Pokazuje koliko neto dobit pokriva isplaćenu dividendu
Racio isplate = Dividenda / Neto dobit	RI=DIV/ND	Pokazuje koliko dividenda opterećuje neto dobit, odnosno učešće dividende u neto dobiti
Dividendna rentabilnost akcije = dividenda po akciji / tržišna cena akcije	DRA= DA / TCA	Odnos cene i dobiti po akciji pokazuje koliko puta je tržišna cena akcije veća od dobiti po akciji.
Pokazatelji likvidnosti (liquidity ratios)		
Koeficijent trenutne Likvidnosti =novac /kratkoročne obaveze	KTR=N/KO	Pokazuje stepen pokrića kratkoročnih obaveza trenutnom količinom novca.
Tekući racio likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze	TRL=OBS/KO	Pokazuje meru pokrića kratkoročnih obaveza sa obrtnim sredstvima. Normalan odnos je 2:1 što predstavlja adekvatnu likvidnost
Brzi racio likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze, Likvidna sredstva = Obrtna sredstva - Zalihe	BRL=LS/KO	Normalan odnos je 1:1 što znači da preduzeće likvidnim sredstvima 100% pokriva kratkoročne obaveze. Zalihe su izuzete jer zahtevaju nešto duži period unovčenja ,ili su u funkciji poslovanja
Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva – Kratkoročne obaveze	NOS=OBS – KO	Ukoliko su pozitivna to znači da su obrtna sredstva finansirana delom iz dugoročnih izvora. Ako su negativna to znači da su osnovna sredstva finansirana iz kratkoročnih izvora
Koeficijent finansijske stabilnosti=stalna imovina/ (kapital +dugoročne obaveze)	KFS=SI/(K+DO)	Treba da bude manji od 1 kada se iz dugoročnih izvora finansiraju krtakoročne obaveze. Ova razlika se često naziva radni kapital.
Pokazatelji zaduženosti (debt ratio)		
Koeficijent zaduženosti =ukupne obaveze /ukupna imovina	KZ=UO / UI	Osnovi pokazatelj zaduženosti koji direktno utiče na kapital. Prema formuli: ukupne obaveze – ukupna

		imovina = kapital može se proceniti uspešnost restrukturiranja obaveza u cilju revitalizacije kapitala.
Koeficijent vlastitog finansiranja= glavnica / ukupna imovina	$KVF=G / UI$	Pokazuje strukturu pasive bilansa stanja i meru stepena finansiranja vlastitim kapitalom
Faktor zaduženosti = ukupne obaveze /dobit +amortizacija	$FZ = UO / (D+AM)$	Pokazuje u kom se roku mogu izmiriti ukupne obaveze iz zadržane dobiti i amortizacije. Obračunska kategorija
Koeficijent finansiranja=ukupne obaveze /glavnica	$KF = UO / G$	Pokazuje bolji kvalitet zaduženosti ukoliko je udeo glavnice ukupnim obavezama viši
Stepen pokrića obaveza I) stepena=glavnica/stalna movina	$SPO=G / SI$	Pokrivenost obaveza po osnovu glavnice stalnom imovinom je značajno sa aspekta solventnosti. Ako se glavnici dodaju i dugoročne obaveze dobija se drugi stepen pokrića. Kod ovog stepena njegova vrednost treba da bude veća od 1jer zbog potrebe održavanja likvidnosti deo dugoročnih izvora mora biti u fukciji finansiranja kratkoročne (obrtne) imovine.
Pokazatelji aktivnosti – koeficijenti obrta		
Koeficijent obrta ukupne imovine=ukupan pihod / ukupna imovina	$KUI=UP / UI$	Poželjan je što veći koeficijent obrta, odnosno što kraće vreme vezivanja sredstava.
Koeficijent obrta obrtne (kratkotrajna) imovine=ukupan pihod / obrtna imovina	$KOI=UP / OI$	Čest problem u poslovanju izaziva nedostatak obrtnih sredstava ili vezivanje sredstava u zalihama. Na drugoj strani su prisutna operećenja sa visokim kamatama za obrtna sredstva.
Koeficijent obrta potraživanja =ukupan prihod / ukupna potraživanja	$KOP= UPR / UP$	Veoma je važno uskladiti ročnu strukturu dospeća obaveza sa rokovima naplate potraživanja. Drugi izraz su odnosi sa dobavljačima i kupcima kupcima. Prodaja na odloženo ili naplata na druži rok od roka dospeća obaveze neminovno stvara problem likvidnosti.
Pokazatelji ekonomičnosti		
Ekonomičnost ukupnog poslovanja =ukupni prihodi/ukupni rashodi	$EP = UP / UR$	Prezentira obim ostvarenih prihoda po jedinici rashoda. Potrebno je da ovaj koeficijent bude što veći.
Ekonomičnost prodaje = prihodi od prodaje /ukupni rashodi	$EPR=PR / UR$	Parcijalni pokazatelj koji se odnosi samo na prodaju.
Ekonomičnost finansiranja = finansijski prihodi / finansijski rashodi	$EF = FP / FR$	Parcijalni pokazatelj koji se odnosi samo na delatnost finansiranja.
Pokazatelji profitabilnosti, ekonomičnosti i investiranja pokazuju uspešnost i efikasnost poslovanja. Pokazatelji likvidnosti, finansijske stabilnosti i zaduženosti pokazuju stabilnost poslovanja. Prikazane dve osnovne gupe pokazatelja prikazuju uspešnost i sigurnost poslovanja.		

Na duži rok sigurnost uslovljava i uspešnost. Posebnu važnost ima koeficijent obrta sredstava koji bitno utiče na likvidnost i finansijsku stabilnost, ali i na rentabilnost poslovanja.		
Pokazatelji leveridža		
Faktor poslovnog leveridža = Kontribuciona marža / Poslovna Dobit,	FPL=KM/PD	Pokazuje koliko povećanje prihoda od prodaje od 1% doprinosi povećanju poslovne dobiti
Kontribuciona marža = Prihodi od prodaje – Varijabilni troškovi	KM = PH – VT	Pokazuje koliko prihodi od prodaje pokrivaju fiksne troškove i doprinose ostvarenju dobiti. Sa porastom prihoda od prodaje rastu i varijabilni troškovi dok se fiksni po jedinici smanjuju
Faktor finansijskog leveridža = Poslovna dobit / Neto dobit	FFL = PD/ND	Pokazuje odnos poslovne dobiti i neto dobiti

Grupisanje prikazanih pokazatelja analize finansijskih izveštaja sa aspekta ključnih poruka i zaključaka koje nose za strateškog partnera se može izvršiti na sledeći način:

Slika 23. Povezanost pokazatelja analize finansijskih izveštaja i osnovnih kriterijuma dobrog poslovanja



Izvor: Prilagođeno prema Katarina Žager, Lajoš Žager, *Analiza finansijskih izveštaja*, Masmedia, Zagreb, str. 158

U postupku ocene boniteta poslovnog subjekta koja se mora izvršiti u postupku pripreme za strateško partnerstvo neophodno je sprovesti obračun i analizu svih prikazanih pokazatelja. Pojedini pokazatelji nemaju isti značaj pri donošenju odluka stoga je potrebno ovu metodologiju produbiti primenom posebnih pondera značaja svakog pokazatelja zavisno od zahteva partnera.²⁷

²⁷ Detaljan opis specifičnih finansijskih servisa videti u prilogu br. 4

5.2. Parametri i pokazatelji opravdanosti nameravanog posla

Nezavisno od vrste strateškog partnerstva u svakom nameravanom aranžmanu poslovnog povezivanja privrednih subjekata na duži rok (domaćih ili domaćih i stranih) neophodno je spovesti određene analize u cilju izvođenja zaključaka o stepenu opravdanosti nameravanog posla. U okviru ekonomsko-financijske analize najvažniji parameter za investitora – partnera je stopa prinosa na investirani kapital. “Ako je prinos na investiciju jednak ili veći od troškova finansijskih sredstava, onda je tekuće poslovanje valjano. Međutim, ako je dugoročna stopa manja od troškova finansijskih sredstava, preduzeće nema dugoročnu budućnost. Koncept prinosa na investiciju je univerzalan, ali metode njegovog merenja su vrlo raznolike. Uopšteno govoreći mi evaluiramo ukupan uspeh neke konkretne investicije upoređujući prinos na tu investiciju sa iznosom investicije koju smo inicijalno preduzeli.”²⁸

Slika 24. Stopa prinosa na investiciju

$$\text{Stopa prinosa na investiciju} = \frac{\text{Profit}}{\text{Investirani kapital}}$$

Prinos na investiciju se može obračunati korišćenjem više vrsta obračunatog profita i to:

- Bruto profita
- Profita pre odbitka kamata, poreza i amortizacije – EBITDA
- Profita pre odbitka kamata i poreza – EBIT
- Profita pre odbitka poreza – EBT
- Neto profita – profit nakon odbitka poreza.

U cilju transparentnijeg poređenja više kompanija preporuka je da se koristi EBIT koji se naziva i poslovni profit. Treba imati u vidu da ovaj profit nije merilo tokova gotovine i iz njega se ne vidi u kom su stepenu raspoloživi novčani tokovi da bi se izmirila dugovanja. Investirani kapital obuhvata sva ulganja u preduzeće koja su izvršena od strane akcionara i ostalih finansijera. Prinos na kapital se dalje može prikazati kao:

- Prinos na ukupnu aktivu što pokazuje poslovnu efikasnost preduzeća,
- Prinos na kapital koji pokazuje kako se efikasnost preduzeća odražava na direktnu korist koju ima vlasnik preduzeća.

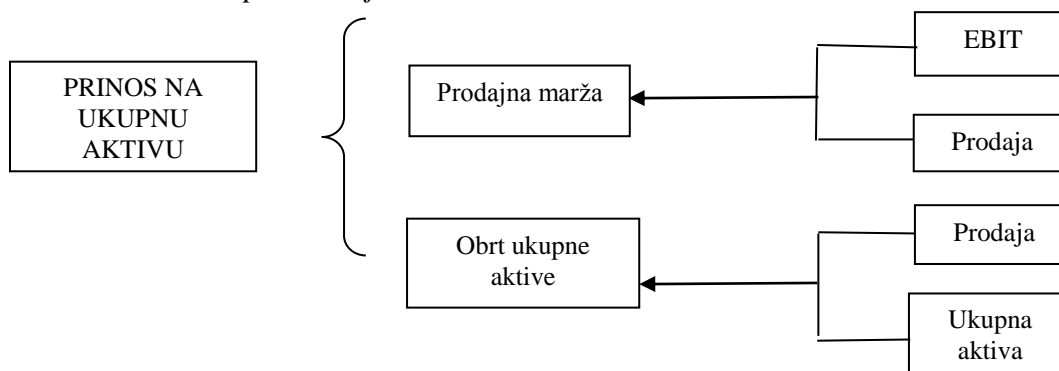
Slika 25. Stopa prinosa na ukupnu aktivu

$$\text{Stopa prinosa na ukupnu aktivu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ukupna aktiva}} \times 100$$

²⁸ Jagdish Kothari, Elisabetta Barone, FINANCIAL ACCOUNTING AN INTERNATIONAL APPROACH 01 Edition, Pearson Education, Ltd, 2006, pg 293, 294.

Ovaj pokazatelj pokazuje i koliko dobro management koristi sva sredstva preduzeća da bi stvorio poslovni profit nezavisno od vrste izvora tih sredstava. Ukupna profitabilnost preduzeća proizvod je pokazatelja aktivnosti i pokazatelja profitabilnosti. Nizak prinos na ukupnu aktivu može nastati usled malog obrta, što ukazuje na loše upravljanje aktivom ili niske profitne marže ili kombinacije oba faktora.

Slika 26. Piramida pokazatelja



Izvor: Jagdish Kothari, Elisabetta Barone, *FINANCIAL ACCOUNTING AN INTERNATIONAL APPROACH 01 Edition*, Pearson Education, Ltd, 2006, pg 297

Ovaj prikaz predstavlja korisnu osnovu za procenu performansi preduzeća. Ukupnu stopu prinosa treba računati za duži period kako se mogli uočiti i analizirati trendovi, odnosno omogućila direktna poređenja sa drugim firmama.

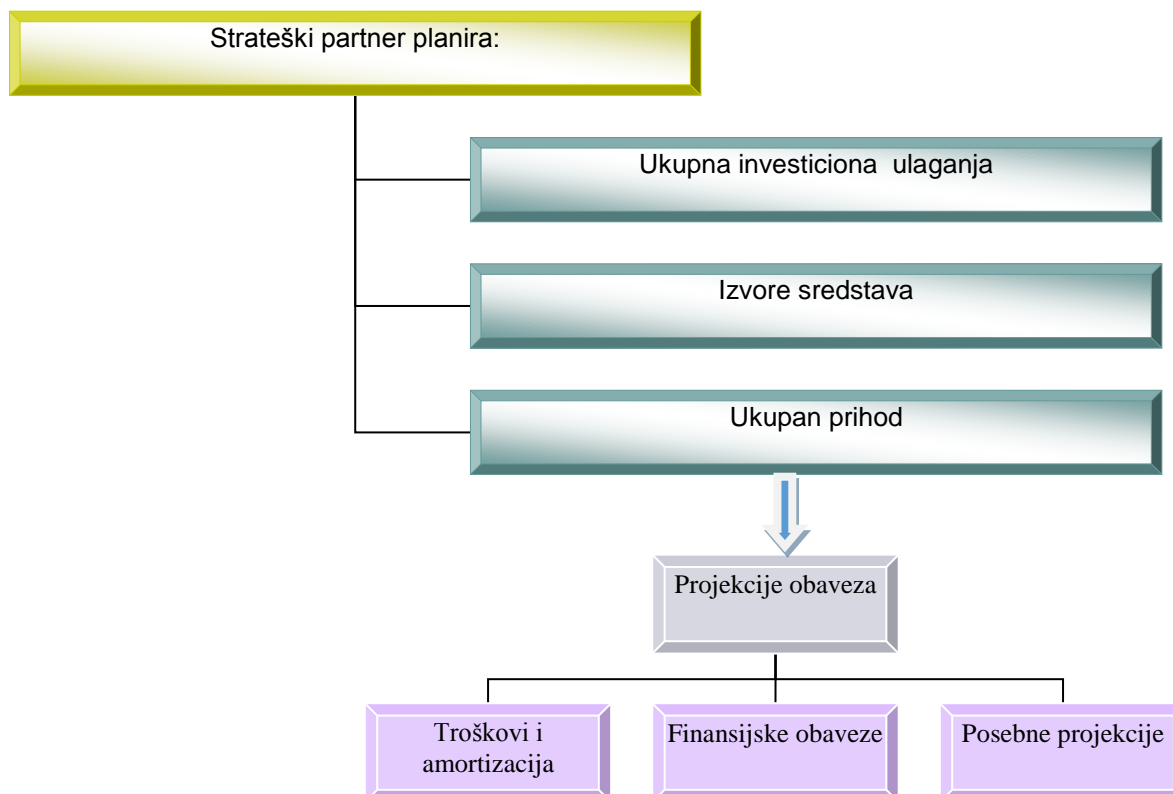
Apsolutni prinos koji ostvaruju akcionari meri se pokazateljom prinosa na capital (return on equity – ROE). Posledica visokog prinosa je porast cene akcija i velika atraktivnost za investitore.

Slika 27. Stopa prinosa na kapital

$$\text{Stopa prinosa na kapital} = \frac{\text{Neto profit}}{\text{Sopstvena finansijska sredstva}} \times 100$$

Pored prinosa na aktivu i prinosa na capital neophodno je u analizu uključiti i stepen zaduženosti. Porast duga nosi rizik za solventnost preduzeća. Dugovanja iz bilansa stanja imaju uticaj na tokove gotovine jer će preduzeće neminovno imati odlive gotovine radi servisiranja dugova, a prilivi su često nedovoljni i neizvesni. Investitori i strateški partneri obavezno analiziraju ovakvu situaciju. Kada je prinos na ukupnu aktivu veći od kamate koja se plaća na kredite, pokazatelj zaduženosti ima pozitivan uticaj na prinos na kapital (ROE). Naravno, investitori pored atraktivnosti koje nose ovakve firme imaju u vidu i rizik koji se pokriva određenom rezervom likvidnosti.

Slika 28. Elementi plana nameravane investicije



Ukupna investiciona ulaganja sadrže preciznu projekciju sredstava potrebnih da se poslovna ideja razradi i dovede do faze realizacije u kojoj može da počne da ostvaruje planirani prihod. Izvori sredstava treba da prikažu koliko novčanih sredstava namenjenih finansiranju projekta treba da obezbedi vlasnik firme i koliko sredstava nedostaje za nameravanu investiciju, kao i na koji način će se obezbediti ta sredstva. Projekcija ukupnog prihoda je u korelaciji sa iznosom sredstava za investiranje. Period projekcije treba da bude usaglašen sa periodom realizacije nameravanog posla, odnosno najmanje vremena koliko je potrebno da se izvrši povraćaj investiranih sredstava. Planirana količina i cena proizvoda ili usluga namenjenih prodaji treba da proističe iz segmenata poslovnog (business) plana, a koji se odnose na analizu tržišta (u okviru marketing plana).

Slika 29. Projekcije najvažnijih obaveza

Troškovi i amortizacija	
Vrsta obaveze (trošak, rashod)	Komentar
Direktan materijal po proizvodu i ukupno	Troškove direktnog materijala imaju one proizvodne delatnosti koje za svoju izradu u vidu proizvoda /usluga namenjenih za tržište moraju da utroše određene količine materijala. Za svaku jedinicu proizvoda neophodno je izračunati koliko je jedinica materijala potrebno utrošiti. Cenu materijala čine tekuće cene dobavljača na tržištu uvećane za sve troškove koji nastaju dok se materijal ne dopremi do preduzeća (carina, transport, utovar i sl.). Kod trgovačkih firmi ovu

	stavku zamenjuje nabavna vrednost prodane robe. Za obračun ukupne vrednosti materijala primenjuju se normativi utroška.
Troškovi radne snage	Trošak radne snage čine bruto zarade, odnosno sva lična primanja (obaveze za isplatu radnicima)
Trošak goriva i energije	Projektovanje ovog troška je posebno značajno ukoliko energija predstavlja u velikoj meri učestvuje u izradi proizvoda/usluge (na primer, proizvodnja koja koristi mašine koje rade na električni pogon ili transportno preduzeće koje troši naftu, i sl.).
Trošak amortizacije	Nabavna (sadašnja) vrednost sredstva je jednaka vrednosti koja je određena u okviru predračunske vrednosti investicije. Broj godina korišćenja se procenjuje, u smislu koliko će pojedinačno sredstvo koristiti dok ne bude neophodna nabavka novog. Vrednost amortizacije se obračunava deljenje nabavne vrednosti sa brojem godina korišćenja i jednake su za svaku godinu projekcije.
Finansijske obaveze	
Otplate kredita i povrat pozajmica	Neophodno je precizno projektovati ove obaveze na osnovu ugovorenih i pretpostavljenih uslova.
Obaveze prema državi	Potrebno je sve obaveze obuhvatiti projekcijom kako iz poslovnja tako i radnih odnosa, a u skladu sa važećim propisima.



Posebne projekcije	
Projekcija bilansa uspeha	Bilans uspeha treba da pokaže koliko uspešno će vaše preduzeće poslovati u određenom vremenskom periodu, odnosno da li će ukupni prihodi moći da pokriju sve troškove koji moraju da nastanu.
Obračun obrtnih sredstava	Obračun obrtnih sredstava prikazuje koliko će sredstava (novca) morati da bude stalno angažovano u tekućem poslovanju preduzeća. Potrebna trajna obrtna sredstva su, u često veća od potencijalnih izvora obezbeđenih iz tekućeg poslovanja. Godišnje potrebe pojedinih pozicija u obračunu obrtnih sredstava se izračunavaju za godinu u kojoj je investicija kompletno ostvarena, odnosno za godinu punog korišćenja kapaciteta i zavise od obima posla, potreba i broja dana vezivanja, odnosno brzine obrta.
Finansijski tok projekta	Gotovinski (finansijski) tok treba da pokaže likvidnost projekta, odnosno koliko će novca proticati kroz preduzeće i koliko će novca ostati

	vlasnicima preduzeća. Gotovinski (finansijski) tok se razlikuje od samog bilansa uspeha po tome što prikazuje izvore finansiranja investicije kao prilive, a vrednost investicije kao odlive gotovine. Amortizacija ne predstavlja odliv gotovine, iako se u bilansu uspeha računa kao rashod.
Ekonomski tok projekta	Ekonomski tok treba da pokaže profitabilnost projekta, odnosno koliko sam projekat generiše gotovine kada se isključe izvori finansiranja. Ekonomski tok daje uvid u ekonomski potencijal projekta ulaganja, odnosno čini osnovu za analizu rentabilnosti. Ako su neto primanja u svim, sem u godini ulaganja, pozitivne vrednosti (veće od nule), to znači da je u svim godinama veka projekta došlo do uvećanja materijalne osnove, odnosno poslovnih resursa. Ovaj tok je osnova za dinamičku ocenu projekta kroz metod VPI (vreme povraćaja investicije), metod NSV (neto sadašnja vrednost) i metod ISR (interna stopa rentabilnosti).

5.3. Ekonomsko – finansijska konsolidacija

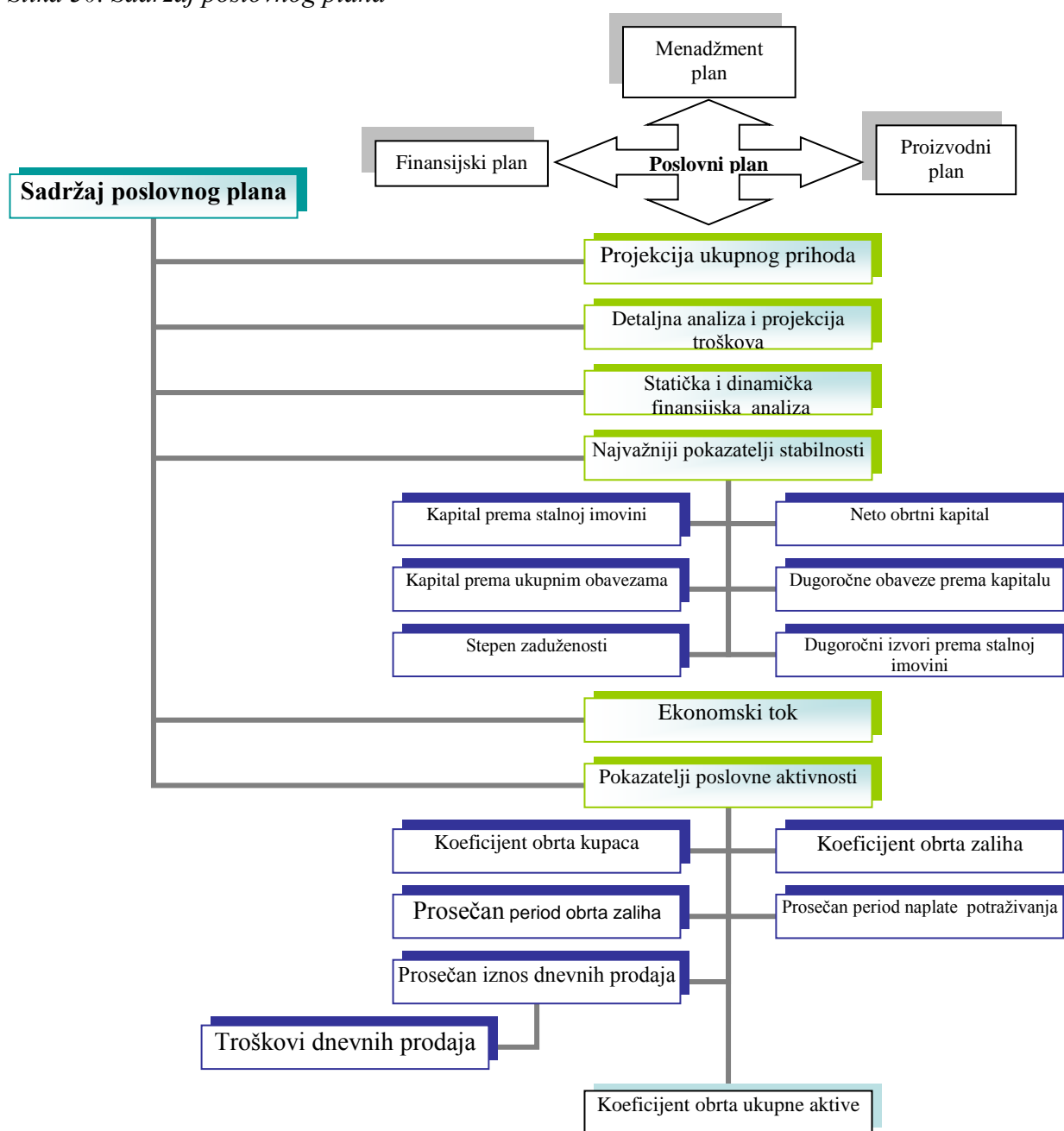
Nakon ocene boniteta privrednog subjekta koji nudi strateško partnerstvo i definisanja očekivanih efekata i opravdanosti nameravane investicije nastupa faza konsolidacije i planiranja poslovanja na novim principima i u okviru novog poslovnog sistema. U tu svrhu potrebno je izraditi određene planove i projekcije:

Poslovni plan

Poslovni plan ima za cilj da kvalitetno i u strogo propisanoj metodološkoj formi projektuje poslovanje preduzeća u određenom periodu. Kao obavezne celine, elementi poslovnog plana mogu se navesti sledeće oblasti:²⁹

²⁹ Detaljno uputstvo za izradu poslovnog plana videti u prilogu br. 5

Slika 30. Sadržaj poslovnog plana



Izvor: www.cfu.co.rs

Proizvodni plan preduzeća

Proizvodni plan sadrži analizu osnovnog proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortiman) i glavnih karakteristika proizvodnog procesa, izbor tehnologije i potrebne opreme, identifikovanje glavnih proizvođača i isporučioaca opreme, analizu mogućih načina rešavanja različitih tehničkih zahteva (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije, i dr.) vezanih za primenu izabrane tehnologije, procenu potrebe korišćenja postojećih ili izgradnje novih objekata na postojećoj ili novoj lokaciji, identifikovanje potrebnih repromaterijala i mogućih dobavljača za realizaciju predviđenog programa proizvodnje, kao i iskazivanje nivoa potrebnih investicionih ulaganja.

Dakle, cilj proizvodnog plana je da se jasno prikažu sadašnje i buduće proizvodne potrebe i uticaj proizvodnje na profit i uspeh firme. Proizvodni plan omogućava sagledavanje proizvodnih potencijala

preduzeća, kao i da li oni omogućavaju da se ostvare zamišljeni poslovni ciljevi. U proizvodnom planu daje se prikaz trenutnih proizvodnih mogućnosti, kao i budućih potreba - za poslovnim prostorom, opremom, tehnologijom, repromaterijalom. Proizvodni plan sadrži i kratak opis tekućih, tj. svakodnevnih poslovnih aktivnosti kompanije.

Menadžment plan preduzeća

Menadžment plan je deo poslovnog plana koji obuhvata detaljne podatke o vlasniku i menadžerskom timu. Imena i pozicije lica kao nosilaca plana su navedena na početku poslovnog plana. U ovom planu treba navesti više informacija o licima, a posebno nosiocima, njihovoj karijeri, stručnosti i stečenom iskustvu. Takođe, treba identifikovati menadžerski tim, njihove sposobnosti, obrazovanje, napredovanje u karijeri i stečeno iskustvo. Menadžment planom treba definisati osnovne zadatke i poslove, najznačajnije funkcije, predvideti neophodne izvršioce, njihove nadležnosti, prava i obaveze. U ovom delu treba definisati postojeći kvalitetan upravljački tim, kao i organizacionu strukturu koja može da podrži realizuje celokupan projekat, odnosno poslovni poduhvat.

Finansijski plan preduzeća

Finansijski plan se može istaći kao najznačajniji i najsloženiji deo poslovnog plana. On pokazuje finansijsku opravdanost investicije. U ovom delu se projektuje celokupno finansijsko poslovanje preduzeća u narednom periodu, odnosno očekivani finansijski efekti koje će proizvesti investicija. Procena finansijskih obeležja u narednom periodu se izvodi na osnovu finansijskog i ekonomskog toka, koji su formirani prema projekcijama najznačajnijih elemenata finansijskog plana, preuzetih iz odgovarajućih delova poslovnog plana.

Restrukturiranje i unapređenje procesa

Postupak restrukturiranja i konsolidacije ima za cilj da, kod već prepoznatih i analiziranih uzoraka koji su doveli do problema u poslovanju i finansijskom položaju, kreira set najefikasnijih mera koje će dovesti do oporavka i unapređenja poslovanja u okviru strateškog partnerstva. Poslovni subjekti koji su u problemima i njihovi poverioci, partneri ili investitori koji žele da ostvare određene ciljeve mimo stečaja ili likvidacije sprovode postupak restrukturiranja. Primena ove metodologije ima za cilj donošenje ispravnih poslovnih odluka radi oporavka firme koja je u problemima. Mere treba da daju efekte na: položaj na tržištu, mogućnost razvoja, bilans stanja i bilans uspeha, odnose sa partnerima i zaposlenim.

Zavisno od karakteristika svakog poslovnog subjekta mogu se primeniti pojedini ili kombinacija mera u cilju restrukturiranja i unapređenja procesa. Ciljevi restrukturiranja su:

- dokazati da je realno ostvariti projektovanu dobit,
- obezbediti potrebna obrtna sredstva za start poslovanja na novim principima,
- prikazati pozitivan novčani tok (cash flow) po godinama, a iz koga će se videti da godišnji prilivi pokrivaju sve godišnje odlive novčanih sredstava uključujući i servisiranje postojećih obaveza prema projektovanoj dinamici i planiranom iznosu,
- izgraditi jaku poziciju na tržištu nabavke (sirovine), a posebno prodaje (kupci),
- realno odrediti normative proizvodnje, plasmana i stepen korišćenja kapacita,
- voditi računa o stanju i promenama na tržištu,
- prikazati, dokazati ili najaviti ugovorene poslove i očekivane prihode,
- izbeći nelogična rešenja i trendove,
- naglasiti orijentaciju ka racionalizaciji, smanjenju troškova i domaćinskom odnosu.

U oblasti regulisanja i izmirivanja dugova kao mere koje obezbeđuju potrebne izvore u unapređuju dalje poslovanje mogu se izdvojiti sledeće:

- prodaja imovine koja je založena (upisane zaloge i hipoteke u odgovarajućim registrima) ili slobodne (bez založnih prava) ili prenos takve imovine na ime isplate obaveza;
- zatvaranje pogona ili promena delatnosti;
- raskid ili izmena ugovora;
- otpust duga od strane poverilaca;
- izvršenje, izmena ili odricanje od založnog prava;
- davanje u zalog opterećene ili neopterećene imovine;
- pretvaranje potraživanja u kapital;
- zaključivanje ugovora o kreditu, odnosno zajmu;
- osporavanje i pobijanje potraživanja gde nedstaje pravni osnov ili nisu pravno valjana;
- otpuštanje zaposlenih ili angažovanje drugih lica;
- ustupanje neopterećene imovine na ime namirenja potraživanja;
- zmene i dopune opštih akata stečajnog dužnika i drugih dokumenata o osnivanju ili upravljanju;
- statusne promene;
- promene pravne forme;
- prenos dela ili celokupne imovine na jednog ili više postojećih, ili novoformiranih subjekata;
- poništavanje već izdatih ili izdavanje novih hartija od vrednosti od strane privrednog subjekta - dužnika ili novoformiranog pravnog lica;

6. INSTITUCIONALNI OKVIR ZA STRATEŠKO PARTNERSTVO

U postupku interesovanja, razmatranja, analize i priprema za svaki poslovni aranžman koji ima obeležja strateškog partnerstva, neophodno je poznavati važeće regulative i propise koji regulišu ovu oblast. Institucionalni okvir za strateško partnerstvo sadrži skup sistemskih rešenja, pravnu regulativu (domaću i međunarodnu), podsticajne mere kreirane od strane nadležnih državnih institucija i poreski sistem kao poseban skup uslova koji stimulišu ili destimulišu ove aranžmane.

6.1. Pravni okvir

Bez obzira na vrstu partnerstva i učesnike koji mogu biti samo domaća pravna lica, domaća i strana pravna lica, kao osnovni pravi okvir za različite vidove saradnje može se navesti skup sledećih propisa:

- Zakon o privatizaciji, jun 2001. godine,
- Zakon o stranim ulaganjima, januar 2002. godine,
- Zakon o finansijskom lizingu,
- Zakon o koncesijama o založnom pravu na pokretnim stvarima upisanim u registar,
- Zakon o planiranju i izgradnji,
- Set poreskih zakona,
- Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata,
- Zakon o privrednim društvima,
- Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre,
- Uredba o klasifikaciji delatnosti.

Svaki od navedenih propisa je ima veoma značajan uticaj na realizaciju pojedinih poslovnih povezivanja sa obeležjima strateškog partnerstva, posebno sa aspekta povećanja atraktivnosti naše zemlje za privlačenje stanih investicija. Na osnovama Zakona o privatizaciji, Zakona o stranim ulaganjima i Zakona o koncesijama realizovani su najznačajni investicioni aranžmani (detaljnije opisano u tački 2.2 Realizovane investicije u regionu). U okviru navedenih propisa navešćemo pojedine definicije rešenja koja treba da poznaju svi učesnici u ovim procesima. Slede kategorije koje mogu predstavljati elemente vodiča za strateško partnerstvo.

6.1.1. Organizacioni oblici

Privredno društvo je pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti. Privredno društvo stiče svojstvo pravnog lica registracijom u skladu sa zakonom kojim se uređuje registracija privrednih subjekata. Društvo ima pretežnu delatnost, koja se registruje u skladu sa Zakonom o registraciji, a može obavljati i druge delatnosti koje nisu zakonom zabranjene. Posebnim zakonom može se usloviti registracija ili obavljanje određene delatnosti uz izdavanje predhodnog odobrenja nadležnog organa.

Zakon određuje da imovinu društva čine stvari i prava u vlasništvu društva, kao i druga prava društva, da je neto imovina (ili kapital) razlika između vrednosti imovine i obaveza društva, a da je osnovni kapital novčana vrednost upisanih uloga u društvo, odnosno samo ona vrednost upisana u Registar. Ulozi u društvu mogu da budu novčani i nenovčani.

Ortačko društvo osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica (ortaka), koji su neograničeno solidarno odgovorni celokupnom svojom imovinom za obaveze društva. Ako ugovor o osnivanju ili drugi ugovor ortaka sadrži odredbu o ograničenju odgovornosti ortaka prema trećim licima, ta odredba nema pravno dejstvo. Uloga ortaka u ortačko društvo može biti u novcu, stvarima i pravima, kao i u

radu ili uslugama, pri čemu su uloženi jednake vrednosti, ako ugovorom o osnivanju nije drugačije određeno.

Svaki član ortačkog društva ima ovlašćenje za obavljanje radnji u redovnom poslovanju društva (poslovođenje), osim ako je ugovorom ortaka određeno da poslovođenje ostvaruje jedan ili više ortaka. Tada ostali ortaci nemaju pravo na poslovođenje. Radnje koje ne spadaju u redovno poslovanje društva mogu se obavljati samo uz saglasnost svih ortaka, ako ugovorom o osnivanju nije drugačije određeno. U slučaju smrti ortaka, njegov udeo se ne nasleđuje već se raspoređuje srazmerno na preostale ortake, ako ugovorom o osnivanju nije određeno da društvo nastavlja da posluje sa naslednicima.

Komanditno društvo osnivaju dva ili više fizičkih i/ili pravnih lica od kojih najmanje jedno lice odgovara neograničeno solidarno za obaveze društva (komplementar), a najmanje jedno odgovara ograničeno do visine svog uloga (komanditor). Na komanditno društvo primenjuju se odredbe o ortačkom društvu osim ako zakonom nije drugačije uređeno. Uloga komanditora u komanditno društvo može biti novčani i nenovčani, uključujući i izvršeni rad i usluge u komanditnom društvu.

Komplementari, jedan ili više njih, vode poslove društva i zastupaju ga. Raspodela dobiti i snošenje gubitka među članovima komanditnog društva vrše se srazmerno procentu udela u društvu. Komanditor odgovara kao i komplementar ako je njegovo ime, uz njegovu saglasnost, uneto u poslovno ime komanditnog društva.

Društvo sa ograničenom odgovornošću osniva jedno ili više fizičkih i/ili pravnih lica koja imaju udeo u osnovnom kapitalu društva, s tim da ne odgovaraju svojom imovinom za obaveze društva, već samo društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom. Vlasnici udela mogu odgovarati za obaveze društva svojom imovinom u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti. Članovi društva svoje međusobne odnose u društvu, kao i odnose sa društvom uređuju slobodno, ako zakonom nije drugačije uređeno. Osnivački akt društva menja se običnom većinom glasova svih članova, ako osnivačkim aktom nije predviđena veća većina.

Ulog u društvo može biti novčani ili nenovčani, ali ne u radu ili u uslugama. Svojstvo člana društva stiče se danom registracije vlasništva nad udelom u skladu sa zakonom o registraciji. Za isplatu dobiti članovima društva se primenjuju odredbe zakona o isplati dividende akcionarima. Minimalni osnovni kapital iznosi 100 dinara, osim ako je posebnim zakonom predviđen veći iznos za društva koja obavljaju određene delatnosti. Novčani i nenovčani ulog prilikom osnivanja društva mora se uplatiti odnosno uneti u roku određenom u osnivačkom aktu, a taj rok ne može biti duži od pet godina.

Upravljanje društvom: jednodomno (skupština i jedan ili više direktora) ili dvodomno upravljanje (skupština, nadzorni odbor i jedan ili više direktora). Osnivačkim aktom određuje se da li je upravljanje jednodomno ili dvodomno, broj direktora, većina potrebna za donošenje odluka skupštine i drugo. U jednočlanom društvu funkciju skupštine vrši jedini član društva.

Akcionarsko društvo osniva jedno ili više fizičkih i/ili pravnih lica, akcionara, a osnovni kapital društva podeljen je na akcije. Akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom. Akcionarsko društvo može biti javno (ono koje je emitovalo hartije od vrednosti) i nejavno.

Akcionari koji osnivaju društvo potpisuju osnivački akt i prvi statut društva. Osnivački akt akcionarskog društva se ne menja. Statut i njegove izmene i dopune donosi skupština običnom većinom glasova svih akcionara sa pravom glasa, osim ako je veća većina predviđena statutom.

Ulog u akcionarsko društvo može biti novčani i nenovčani (u stvarima i pravima, ne može biti u radu ili u uslugama) i izražava se u dinarima.

Minimalni osnovni kapital za osnivanje akcionarskog društva iznosi 3.000.000,00 dinara, osim ako je posebnim zakonom predviđen veći iznos. Pre registracije, društva akcionari su dužni da uplate odnosno unesu uloge koji predstavljaju najmanje 25% osnovnog kapitala, pri čemu uplaćeni iznos novčanog dela osnovnog kapitala ne može biti niži od iznosa minimalnog osnovnog kapitala. Novčani i nenovčani ulog prilikom osnivanja društva ili povećanja kapitala moraju se uplatiti odnosno uneti u roku određenom u osnivačkom aktu odnosno odluci o povećanju kapitala, a taj rok za javno akcionarsko društvo ne može biti duži od dve godine. Nominalna vrednost jedne akcije ne može biti niža od 100 dinara.

Akcije mogu biti obične (daju akcionararu pravo na učešće i glasanje na skupštini, isplatu dividende, učešće u raspodeli likvidacionog ostatka ili stečajne mase, preče sticanje običnih akcija i drugo u skladu sa zakonom i statutom) i preferencijalne (daju akcionararu jedno ili više povlašćenih prava utvrđenih statutom i odlukom o izdavanju).

Upravljanje društvom: jednodomno (skupština i jedan ili više direktora) ili dvodomno (skupština, nadzorni odbor i izvršni odbor, koji čini jedan ili više izvršnih direktora). Statutom se određuje da li je upravljanje jednodomno ili dvodomno. Skupštinu čine svi akcionari društva. Direktor može biti svako poslovno sposobno lice, uz ograničenje da lice ne može biti direktor ili član nadzornog odbora u više od pet društava i ograničenje vezano za krivična dela protiv privrede i mere bezbednosti zabrane obavljanja delatnosti. Javno akcionarsko društvo ima odbor direktora, koji se sastoji od najmanje tri direktora; broj neizvršnih mora biti veći od broja izvršnih direktora; najmanje jedan neizvršni direktor istovremeno je i nezavisan od društva (nezavisni direktor). Odbor direktora javnog akcionarskog društva obavezno obrazuje komisiju za reviziju, a može obrazovati i druge komisije u skladu sa potrebama društva, ako je to predviđeno statutom.

Društva se mogu povezivati putem učešća u osnovnom kapitalu ili ortačkim udelima (društva povezana kapitalom), putem ugovora (društva povezana ugovorom) i putem kapitala i ugovora (mešovito povezana društva).

Zabranjeno je povezivanje društava suprotno propisima o zaštiti konkurencije. Grupa društava (koncern) postoji kada kontrolno društvo pored upravljanja zavisnim društvima obavlja i druge delatnosti.

Holding je društvo koje kontroliše jedno ili više društava i koje za isključivu delatnost ima upravljanje i finansiranje tih društava. Društva sa uzajamnim učešćem u kapitalu su društva od kojih svako od tih društava poseduje značajno učešće u kapitalu drugog društva.

Radni odnosi u svim organizacionim oblicima uređeni su sledećim zakonima:

- Zakon o radu („Službeni glasnik RS“ broj 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013),
- Zakon o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009 i 88/2010).

Zakonom se uređuju prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa, odnosno po osnovu rada. Prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa uređuju se i kolektivnim ugovorom i ugovorom o radu, a pravilnikom o radu, odnosno ugovorom o radu samo kada je to ovim zakonom određeno.

Kolektivni ugovor, ugovor o radu i pravilnik o radu ne mogu da sadrže odredbe kojima se zaposlenom daju manja prava ili utvrđuju nepovoljniji uslovi rada od prava i uslova koji su utvrđeni zakonom.

Odredbe zakona primenjuju se na zaposlene koji rade na teritoriji Republike Srbije, kod domaćeg ili stranog pravnog odnosno fizičkog lica, kao i na zaposlene koji su upućeni na rad u inostranstvo od strane poslodavca.

6.1.2. Pravni položaj stranog ulagača

U cilju prikaza usaglašenosti sa aktuelnim propisima prikazaćemo najvažnija pravna akta i odrede koje regulišu status i aktivnosti stranog ulagača. Prema Zakonu o stranim ulaganjima ("Službeni list SRJ", br. 3/2002 i 5/2003) strani ulagač je strano pravno lice sa sedištem u inostranstvu, strano fizičko lice ili domaći državljanin sa prebivalištem, odnosno boravištem u inostranstvu dužim od godinu dana.

Strani ulagač (strano pravno i fizičko lice) može da:

- osnuje novo privredno društvo (do 100% vlasništva),
- kupi akcije postojećeg privrednog društva,
- dobije dozvolu (koncesiju) za korišćenje prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi ili obavlja delatnost od opšteg interesa, u skladu sa zakonom,
- dobije odobrenje da izgradi, iskorišćava i transferiše (B.O.T- Build operate and transfer) određeni objekat, postrojenje ili pogon, kao i objekte infrastrukture i komunikacija,
- stekne svako drugo imovinsko pravo ulagača kojim on ostvaruje svoje poslovne interese.

Ulog stranog ulagača: strana konvertibilna valuta, stvari, prava intelektualne svojine, hartije od vrednosti i druga imovinska prava, dinari koji se mogu transferisati u inostranstvo (uključujući i reinvestiranje dobiti), konverzija potraživanja u udeo, odnosno akcije dužnika. Nenovčani ulogi moraju biti izraženi u novcu. Strani ulagač uživa punu pravnu sigurnost i pravnu zaštitu u pogledu prava stečenih ulaganjem, koja ne mogu biti sužena naknadnom izmenom zakona i drugih propisa.

Garantovana prava stranih ulagača su :

- sloboda stranog ulaganja,
- nacionalni tretman,
- pravna sigurnost,
- konverzija i sloboda plaćanja,
- pravo na vođenje poslovnih knjiga u skladu sa međunarodno prihvaćenim računovodstvenim i revizorskim standardima,
- pravo na transfer dobiti i imovine.

Strani ulagač ne može, sam ili sa drugim stranim ulagačem, osnovati privredno društvo u oblasti proizvodnje i prometa oružja, kao ni na području koje je u skladu sa zakonom određeno kao zabranjena zona. To je jedino moguće ako osnuje privredno društvo sa domaćim pravnim subjektom ali ne može imati pravo većinskog učešća u upravljanju tim privrednim društvom. Za osnivanje takvog privrednog društva neophodna je saglasnost organa nadležnog za poslove odbrane.

Uvoz stvari koje predstavljaju ulog stranog ulagača je slobodan, pod uslovom da zadovoljava propise koji regulišu zaštitu životne sredine. Uvoz opreme po osnovu uloga stranog ulagača, osim putničkih motornih vozila i automata za zabavu i igre na sreću, oslobođen je od plaćanja carina i drugih uvoznih dažbina.

Ukupna sredstva koja mogu biti dodeljena u proizvodnom sektoru određuju se prema broju novih radnih mesta, a u zavisnosti od oblika i mesta investiranja dodeljena sredstva se kreću od od 2.000 do 10.000 evra po otvorenom radnom mestu.

Zakon o koncesijama u Republici Srbiji, omogućio je učešće inostranih koncesionara na aukcijama čime su stvorene pretpostavke za priliv inostranog privatnog kapitala u delatnosti koje mogu biti predmet koncesije. S obzirom na to, cilj pružanja pravno-pojmovnog određenja koncesije je pre svega jačanje pravne sigurnosti ulagača što je od velikog značaja za razvoj Republike Srbije, naročito u oblasti izgradnje putne infrastrukture, energetskih objekata, korišćenja šuma i šumskog zemljišta, kao i drugih oblasti predviđenih zakonom. Tendencija ekonomskog razvoja Srbije zahteva ozbiljne aktivnosti na realizaciji saobraćajne infrastrukture. Da bi se obezbedio kvalitetan, siguran i brz saobraćaj, potrebno je osposobiti sadašnju putnu mrežu i izgraditi nove autoputske pravce. Jedan od načina prevazilaženja nedostatka finansijskih sredstava jeste i davanje koncesija što može biti posebno značajno u komunalnim delatnostima.

6.2. Međunarodna regulativa

Pravna regulativa u zemlji predstavlja okvir za strateško partnerstvo domaćih privrednih subjekata. Da bi se poslni aranžmani realizovali sa stanim partnerima neophodna je i primena međunarodne regulative, a posebno akata i sporazuma koji regulišu ovu oblast i podstiču saradnju. Među ovim aktima po značaju se ističe Sporazum o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi - CEFTA 2006.

Srbija je 19. decembra 2006. godine sa još osam zemalja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Rumunija, Srbija i UNMIK/Kosovo kao carinska teritorija u skladu sa Rezolucijom SB OUN br.1244) postala članica CEFTA 2006, jedinstvenog multilateralnog Sporazuma o slobodnoj trgovini u Jugoistočnoj Evropi. Bugarska i Rumunija su od 1. januara 2007. godine postale članice Evropske unije i izašle iz CEFTA. Sve ostale članice Sporazuma otpočele su njegovu primenu 22. novembra 2007. godine. Novi CEFTA 2006 sporazum zamenio je mrežu od 32 bilateralna sporazuma o slobodnoj trgovini, koji su bili u primeni od 2001. godine.

CEFTA sporazum definiše opšte obaveze koje se odnose na trgovinu svim robama. Opšte pravilo je da će se ukinuti kvantitativna ograničenja i carine i druge dažbine na izvoz i uvoz roba u trgovini među zemljama u Regionu i da se nova ograničenja neće uvoditi. Sporazumom su obrađene tehničke prepreke u trgovini, kao i nove oblasti koje nisu bile tretirane bilateralnim sporazumima o slobodnoj trgovini: trgovina uslugama, investiciona ulaganja, javne nabavke, zaštita prava intelektualne svojine i arbitraža u slučaju spora. Definisana su i operativna pravila o poreklu robe (Aneks 4), saradnja carinske administracije, pravila konkurencije i državne pomoći, kao i pravila o zaštiti.

Slika 31. Pregled najvažnijih međunarodnih trgovinskih sporazuma

- CEFTA (South East Europe Free Trade Area)
- Sporazum o slobodnoj trgovini potpisan između Albanije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije, Moldavije, Srbije, Crne Gore I UNMIK/Kosova
- EFTA (European Free Trade Assosociation)
- Sporazum o slobodnoj trgovini potpisan između Islanda, Lihtenštajna, Norveške, Švajcarske i Srbije
- Sporazum o slobodnoj trgovini sa Rusijom, Belorusijom, Turskom, Kazahstanom
- Sporazum sa USA OSP (opšti sistem preferencijala)
- Program odobravanja trgovinskih povlastica

6.3. Institucionalna podrška stranim ulaganjima i usaglašenost

Pored pravne regulative, uloga države je i u kreiranju institucionalne podrške radi stimulisanja stranih ulaganja i partnerstva sa privrednim subjektima iz međunarodnog okruženja. Kako bi se povećao priliv direktnih investicija koje imaju veliki uticaj na otvaranje novih radnih mesta, transfer novih znanja i tehnologija, da bi se izbalansirao regionalni razvoj i podstakao razvoj u devastiranim oblastima kao i područjima od posebnog interesa, država daje čitav niz finansijskih podsticaja.

6.3.1 Mere za podsticaj stranih ulaganja

Među aktima i rešenjima koja znače podršku po značaju se izdvaja **Uredba Vlade Republike Srbije o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija**. Uredba predviđa da investitoru mogu biti dodeljena podsticajna sredstva u iznosu od 4.000 do 10.000 EUR po novom radnom mestu, u zavisnosti od broja bodova.

Kriterijumi za bodovanje su:

- 1) reference investitora,
- 2) udeo domaćih dobavljača,
- 3) održivost investicije/trajnost poslovanja,
- 4) nove tehnologije i prenosivost znanja i veština na domaće dobavljače,
- 5) efekti investicije na ljudske resurse,
- 6) obim međunarodnog prometa,
- 7) ekonomski efekti investicionog projekta,
- 8) efekti investicije na privredni razvoj opštine, odnosno grada i regiona u koje se investira.

Sredstva se mogu koristiti za finansiranje investicionih projekata u proizvodnom sektoru, turizmu i sektoru usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine.

Sredstva se ne mogu koristiti za finansiranje investicionih projekata u sektoru primarne poljoprivredne proizvodnje, ugostiteljstva, trgovine i proizvodnje sintetičkih vlakana i uglja, kao ni privrednih subjekata u teškoćama.

Poseban akcenat se stavlja na privlačenje investicija u automobilskoj, elektronskoj i industriji informacionih i telekomunikacionih tehnologija i turizmu.

Sredstva se mogu koristiti za finansiranje investicionih projekata u proizvodnom sektoru i sektoru usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine ili strateških projekata iz oblasti turizma. Sredstva se ne mogu koristiti za finansiranje investicionih projekata u sektoru primarne poljoprivredne proizvodnje, ugostiteljstva, trgovine, proizvodnje sintetičkih vlakana i uglja.

Republika Srbija je 2012. godine donela novi podsticajni program za „greenfield“ i „brownfield“ projekte u Srbiji, čiji je osnov Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija („Sl. glasnik RS“, br. 20/2012). Uredba se primenjivala do 31.12.2012. godine, dok se odredbe koje se odnose na kontrolu ispunjenosti uslova, po kojima se dodeljuju sredstva, primenjuju i posle ovog datuma, jer se ispunjenost uslova prati sve do okončanja postupka realizacije investicija.

Ukupna sredstva za privlačenje direktnih investicija određuju se u zavisnosti od oblika investiranja, prema broju novih radnih mesta i na osnovu ukupnog broja bodova koje investitor dobije po novom radnom mestu, otvorenim najkasnije u roku od tri godine od dana zaključenja ugovora o dodeli

sredstava. Broj radnih mesta ne sme se smanjivati u periodu od 3 godine nakon dostizanja pune zaposlenosti predviđene investicionim projektom.

Prema propisanoj metodologiji podsticajna sredstva po radnom mestu su razvrstana po razredima u zavisnosti od broja bodova, i iznose od najmanje 4.000 evra za zbir bodova od 101 do 120, pa do maksimalnih 10.000 evra za zbir bodova od 191 do 200.

Pre dodeljivanja bodova koji služe utvrđivanju visine sredstava, investitorima su postavljeni određeni uslovi jer se sredstva dodeljuju u zavisnosti od sektora i mesta investiranja samo za:

- ✓ investicije u proizvodnom sektoru s minimalnom vrednošću od 500.000 evra ili milion evra (u zavisnosti u koja područja sa liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave se ulaže) i kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 50 novih radnih mesta;
- ✓ investicije u sektor usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine sa minimalnom vrednošću od 500.000 evra i kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 10 novih radnih mesta;
- ✓ investicije u strateške projekte iz oblasti turizma sa minimalnom vrednošću od pet miliona evra kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 50 novih radnih mesta;
- ✓ investicije od najmanje 50 miliona evra kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 300 novih radnih mesta (veliki investicioni projekti) pod uslovom da najmanje 20% od vrednosti investicionog projekta bude realizovano najkasnije do isteka roka od jedne godine od dana potpisivanja ugovora;
- ✓ investicije u vrednosti od najmanje 50 miliona evra kojima se obezbeđuje otvaranje najmanje 150 novih radnih mesta (srednji investicioni projekti) pod uslovom da najmanje 10% od vrednosti investicionog projekta bude realizovano najkasnije do isteka roka od jedne godine od dana potpisivanja ugovora.

Postupak dodele sredstava se sprovodi u skladu sa javnim oglasom koji Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza priprema i objavljuje u jednom dnevnom listu koji se distribuira na celoj teritoriji Republike Srbije i na veb-stranici Agencije. Prijava za učestvovanje u postupku dodele sredstava podnosi se Agenciji koja utvrđuje ispunjenost uslova za dodelu sredstava. Agencija upućuje predlog Komisiji za ocenu prijave koja dalje predlaže Ministarstvu nadležnom za poslove ekonomije i regionalnog razvoja (u daljem tekstu: Ministarstvo) donošenje odluke. Ministarstvo donosi odluku o dodeli sredstava, koja sadrži podatke o:

- investicionom projektu,
- korisniku sredstava i
- visini dodeljenih sredstava.

Međusobna prava i obaveze u vezi sa isplatom dodeljenih sredstava uređuju se ugovorom koji zaključuju Ministarstvo i korisnik sredstava.

Ukupni dodeljeni iznos podsticajnih sredstava se investitoru isplaćuje u zavisnosti od vrste investicije, i to:

- za „greenfield“ investicije se isplaćuju u četiri jednake tranše od po 25% od ukupnog iznosa dodeljenih sredstava, i to: po zaključenju kupoprodajnog ugovora za zemljište; po dobijanju dozvole za izgradnju; po dobijanju upotrebne dozvole; po ostvarivanju pune zaposlenosti predviđene investicionim projektom;
- za „brownfield“ investicije koje ne obuhvataju rekonstrukciju postojećih objekata u dve tranše;

- za „brownfield“ investicije koje podrazumevaju rekonstrukciju/adaptaciju postojećih objekata sredstva se isplaćuju u tri ili četiri jednake tranše od po 25%, odnosno 33,3% od ukupnog iznosa dodeljenih sredstava, u zavisnosti od toga da li je u pitanju rekonstrukcija ili adaptacija objekata;
- za projekte u sektoru usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine koji predviđaju zakup poslovnih prostorija dodeljena sredstva se isplaćuju u dve jednake tranše.

Korisnik sredstava je dužan da priloži garanciju banke koja posluje na teritoriji Republike Srbije, a koja je plativa na prvi poziv u korist Republike Srbije. Uredba takođe predviđa da investitor, za investicione projekte koji zahtevaju ulaganja u infrastrukturu neophodnu za obavljanje privredne delatnosti korisnika sredstava, ima pravo da podnese zahtev za refundaciju dela, odnosno celokupnog iznosa uložених sredstava. Takođe, ako je infrastruktura već izgrađena o trošku investitora, a neophodna je za novi investicioni projekat, koji podrazumeva novo ulaganje od najmanje 10 miliona evra i otvaranje najmanje 300 novih radnih mesta, investitor ima pravo da podnese zahtev za refundaciju dela, odnosno celokupnog iznosa uložених sredstava, u roku do sedam godina od dana završetka izgradnje konkretne infrastrukture. Visinu sredstava za refundaciju određuje Ministarstvo, a prema stepenu ispunjenosti kriterijuma za dodelu bodova.

Ukoliko se utvrdi da korisnik podsticajnih sredstava ne ispunjava uslove utvrđene ugovorom vezane za dinamiku realizacije investicije ili drugih ugovornih obaveza, Ministarstvo ima pravo da po osnovu izdate bankarske garancije i blanko solo menice, naplati sredstva u visini iznosa isplaćenih sredstava i propisane zakonske zatezne kamate. Trogodišnji rok za investiciju i otvaranje novih radnih mesta teče od dana zaključenja ugovora o dodeli sredstava.

Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) realizuje program podrške domaćim i stranim investitorima i pomaže preduzećima pri obavljanju poslovnih i investicionih aktivnosti u Srbiji. SIEPA vrši istraživanja i obezbeđuje resurse kako bi strani investitori mogli da donesu prave odluke i da uspešno izvrše ulaganja. Skupština Republike Srbije je 2001 imenovala SIEPA-u, kao nezavisno pravno lice. Mandatom ove agencije obuhvaćene su sledeće aktivnosti:

- Istraživanje i analiza poslovnog okruženja u Srbiji,
- Izrada informativnih publikacija koje bi omogućile stranim preduzećima da lakše posluju u Srbiji,
- Analize sektora,
- Pomoć preduzećima i investitorima oko pribavljanja dozvola i licenci,
- Pomoć srpskim izvozniciima na međunarodnom tržištu,
- Upoznavanje potencijalnih investitora sa mogućnostima “Brownfield” i “Greenfield” investicija,
- Održavanje baze podataka o izvozu,
- Pomoć srpskim preduzećima da maksimalno iskoriste svoje konkurentne prednosti,
- Pružanje savetodavnih usluga Vladi u pogledu mogućih promena pravnog i zakonodavnog okvira koji se odnosi na investicije i izvoz.

6.3.2. Program koncesija

Važeći Zakon o koncesijama uređuje uslove, način i postupak davanja koncesije za korišćenje prirodnog bogatstva, dobara u opštoj upotrebi koja su u svojini Republike Srbije i za obavljanje delatnosti od opšteg interesa. Predmet koncesija u Srbiji su dobra u njenoj svojini. Koncedent je Republika Srbija u čije ime i za čiji račun istupa Vlada (u pojedinim slučajevima se mogu pojaviti i jedinice lokalne samouprave uz saglasnost Vlade). Koncesionar može biti domaće ili strano pravno ili fizičko lice. Predmet koncesija mogu biti prirodna bogatstva, dobra u opštoj upotrebi i delatnosti od opšteg interesa. Prema predmetu koncesija uobičajena je podela na koncesije za korišćenje prirodnog

bogatstva, dobara u opštoj upotrebi i koncesije za vršenje javnih službi. U Zakonu su nabrojani konkretni predmeti koncesije i to su:

- istraživanje i eksploatacija svih vrsta mineralnih sirovina,
- izgradnja (ili rekonstrukcija), održavanje i korišćenje vodoprivrednih objekata, uključujući brane i akumulaciona jezera, sistema za snabdevanje vodom i njenu distribuciju, sistema za navodnjavanje i odvodnjavanje i sistema za sanitaciju;
- izgradnja, održavanje i korišćenje puteva ili rekonstrukcija, razvoj, održavanje i korišćenje puteva;
- izgradnja, održavanje i korišćenje javne železničke infrastrukture i organizovanje i regulisanje železnickog saobraćaja ili rekonstrukcija, modernizacija,
- izgradnja, održavanje i korišćenje objekata vazdušnog saobraćaja, opreme i aerodroma ili njihova rekonstrukcija, modernizacija, održavanje i korišćenje;
- izgradnja, održavanje i korišćenje objekata rečnog saobraćaja i luka ili njihova rekonstrukcija, modernizacija, održavanje i korišćenje;
- izgradnja, održavanje i korišćenje telekomunikacionih objekata ili njihova rekonstrukcija, modernizacija, održavanje i korišćenje;
- izgradnja, održavanje i korišćenje naftovoda, gasovoda, objekata za skladištenje transport i distribuciju gasa ili njihova rekonstrukcija, modernizacija, održavanje i korišćenje.

U Republici Srbiji prilikom ustupanja koncesija davalac koncesije je dužan da primeni načela koja su zakonom propisana: načelo jednakog i pravičnog tretmana, načelo autonomije volje. Postupak davanja koncesije se sprovodi u više faza:

1. podnošenje predloga za davanje koncesije,
2. izrada predloga za donošenje akta o koncesiji,
3. donošenje koncesionog akta,
4. sprovođenje javnog tendera za dodeljivanje koncesije,
5. podnošenje predloga o određivanju koncesionara,
6. donošenje odluke o koncesionaru,
7. zaključivanje ugovora o koncesiji i osnivanje koncesionog preduzeća.

Predlog za davanje koncesije Vladi RS upućuju nadležno ministarstvo ili nadležni organ autonomne pokrajine, skupština jedinice lokalne samouprave na čijim se teritorijama nalazi predmet koncesije. Druga zainteresovana lica takođe imaju pravo iniciranja dostavljanjem predloga od strane ovlašćenog predlagača. Zainteresovano lice može podneti samo inicijativu za davanje koncesije ovlašćenom predlagaču.

Za Srbiju je korisno da privuče strane investicije putem koncesija, ali na način koji obezbeđuje zaštitu njenih interesa i zaštitu nacionalnog bogatstva. Koncesija predstavlja modalitet angažovanja privatnog sektora u izgradnji infrastrukture, čime se oslobađaju budžetska sredstva, koja mogu biti upotrebljena u druge svrhe. Uloga partnerstva između javnog i privatnog sektora je posebno značajna u izgradnji i održavanju saobraćajne infrastrukture, ali i drugih tipova infrastrukture (vodovod, telekomunikacije, železnica).

Pozitivni efekti koncesija su: priliv kapitala, zapošljavanje radnika i transfer novih tehnologija. Ali, mogu se javljati i određeni problemi prilikom dodeljivanja koncesija, koji se ispoljavaju i u našoj i u svetskoj praksi. U oblasti saobraćajnih koncesija problemi su uglavnom vezani za primenu određenih modela aukcije. Kada je koncesija u oblasti puteva u pitanju, tu se radi o svojevrsnoj privatizaciji puteva. Za razliku od javne izgradnje puteva, koju finansira Vlada i gde naplata putarine najčešće ne zavisi od troškova izgradnje, u slučaju koncesije koncesionar - za vreme trajanja koncesije - ima pravo da ubira putarine i druge prihode.

Programi realizacije infrastrukturnih projekata u Srbiji finansirani su uglavnom iz sektora javnih prihoda i javnih zajmova. Kao posledica transformacije ekonomije iz centralno-planske u tržišnu, smanjeni su kapaciteti Vlade da generiše sredstva za implementaciju novih infrastrukturnih projekata. Imajući u vidu investicione potrebe i nedostatak sopstvenih sredstava i domaće akumulacije, u oblasti energetike i rudarstva se nameće potreba za preispitivanje mogućnosti privlačenja stranog kapitala. Jedan od načina je davanje koncesija u ovoj oblasti, posebno kod obnovljive energije. Vlada RS donela je Odluku o davanju koncesije za obavljanje delatnosti istraživanja, eksploatacije i korišćenja geotermalne energije. Mnogobrojne su mogućnosti korišćenja geotermalne energije. Energetski i ekološki kvalitet se ogleda u sterilnim i podzemnim vodama, starijim od 15.000 godina, a posle izvlačenja geotermalne energije se mogu koristiti za piće.

6.4. Poreski sistem

Poreski sistem ima dvostruki značaj u aktivnostima realizacije strateškog partnerstva. S jedne strane, odražava opšte uslove poslovanja kroz poreska opterećenja sadržana u poslovnim kalkulacijama, a sa druge strane može biti značajan podsticaj stranim ulaganjima i celokupnoj privrednoj aktivnosti. Razmotrićemo najvažnija rešenja u okviru poreskog sistema koja podstiču ulaganja.

Osnovni porez na dobit preduzeća predstavlja važan faktor podsticaja. U našoj zemlji je među najnižim u regionu i iznosi 10%. Oslobođanja od plaćanja poreza na dobit ostvaruju se srazmerno ulaganju. Među najvažnijim poreskim podsticajima spadaju poreski krediti i druge vrste poreskih olakšica kao što su:

- Krediti za investiranje u osnovna sredstva,
- Krediti za zapošljavanje radnika na neodređeno vreme,
- Pravo na poreski kredit se može ostvariti u visini od 80% od ulaganja,
- Umanjenje poreza na dobit se može realizovati u trajanju od 2 godine,
- Koncesiona ulaganja su oslobođena poreza na dobit
- Moguće je smanjivanje osnovice poreza na zarade,
- Oslobođanje od plaćanja poreza na zarade za određene grupe radnika,
- Izbegavanje dvostrukog oporezivanja,
- Uvoz opreme je oslobođen od uvoznih dažbina,
- Veliki investicioni projekti vrednosti preko 800 miliona dinara, koji obezbeđuju 100 novih radnih mesta imaju desetogodišnji oprost poreza,
- Oslobođeno je plaćanja poreza na dobit, preduzeće za radno osposobljavanje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje invalidnih lica,
- U slučaju koncesionog ulaganja u osnovna sredstva, poreska oslobođanja traju 5 godina
- Poreski obveznik koji obavlja delatnost na nedovoljno razvijenom području uz obezbeđenje ulaganja većih od 8 miliona dinara i dodatno zapošljavanje na 5 lica oslobođen je plaćanja poreza na dobit u periodu od 5 godina.

Porez na dodatnu vrednost (PDV) se plaća prilikom svake faze prometa robe i usluga kao i na uvoz robe. Stopa PDV je 18%, osim za neku robu i usluge koji imaju stopu od 8%.

7. ISTRAŽIVANJE REALIZOVANOG STRATEŠKOG PARTNERSTVA

Orijentacija ovog rada je pretežno u pravcu razrade modela marketing strategije za strateško partnerstvo na mikro nivou između domaćih i stranih privrednih subjekata. Nažalost, iskustva iz prakse su pokazala da ovakvih aranžmana na našem području skoro nije ni bilo ili su realizovana u veoma malom obimu. U cilju definisanja pozitivnih i negativnih iskustva, u nastavku sledi prikaz pojedinih aranžmana koji su realizovani na makro nivou uz značajno učešće i podršku države. Ova iskustva su, takođe, od koristi za sveobuhvatnu i praktičnu analizu strateškog partnerstva, odnosno investicija i drugih vidova poslovnog povezivanja. Kriterijumi za odabir ovih primera su zasnovani na očekivanju da je svaki slučaj različit i da nosi različito iskustvo u pogledu sprovedenog postupka i uspešnosti rezultata. U nastavku sledi prikaz obeležja, pozitivnih i negativnih efekata, odabranih realizovanih strateških partnerstava na makro nivou. Ovi aranžmani su bili od posebnog značaja uz veliki udeo i podršku nadležnih institucija države Srbije.

7.1. Partnerstvo: „Zastava – Fiat“

Poslovni aranžman sa "Fijatom" predstavlja model zajedničkog ulaganja u "Zastavu", na način da država Srbija postane manjinski, a italijanska kompanija većinski vlasnik u kragujevačkoj fabrici. "Fijat" se ovim sporazumom obavezao da podigne proizvodnju sa tadašnjih 12.350 automobila u 2007. godini, na oko 50.000 komada u prvih devet meseci nakon potpisivanja ugovora. Zvaničan početak aranžmana predstavlja potpisivanje Memoranduma o razumevanju, strateškoj saradnji i zajedničkom ulaganju kojim je bilo predviđeno formiranje zajedničke kompanije u kojoj bi italijanski partner imao 70 %, a država Srbija 30 % vlasništva. Memorandum je 2007. potpisan u Beogradu.

Na početku ovog aranžmana u 2006. godini u Srbiji je bilo prodato ukupno oko 50.000 novih automobila, a najveća potražnja bila je za najjeftinijim modelima. Domaći modeli zauzimali su 35% ukupne prodaje automobila, dok su uvozni učestvovali sa 65 %. Rumunska Dačia je u prethodnoj godini u Srbiji prodala 5.110 automobila "logan", što je činilo 19 % od ukupne prodaje uvoznih modela.

Prema podacima iz 2006. godine, najprodavaniji model je bio Zastavin "koral" sa prodatih 7.447 automobila. Na drugom mestu je bio "logan", na trećem je "skala" sa prodatih 3.465, na četvrtom „škoda fabia” sa 2.028 modela. Zatim slede "florida" (1.329), "lada niva" (1.047), "ševrolet kalos" (993)...

Na osnovu ovog potpisanog Memoranduma, Fiat je do kraja 2009. godine otpočeo proizvodnju potpuno novog modela automobila A klase, dok je planiran obim proizvodnje bio 200.000 automobila godišnje. U drugoj fazi, do kraja 2010. godine Fiat je otpočeo proizvodnju još jednog modela B klase, čime je ukupna proizvodnja u "Zastavi" porasla na 300.000 vozila godišnje. Ukupna investicija Fiata je bila od 700 miliona do 1,1 milijarde dolara. Ovaj model partnerstva je realizovan kroz osnivanje zajedničke kompanije u kojoj italijanski partner ima većinski udeo, tj. poseduje oko 70% akcija nove kompanije. Srbija je uložila oko 100 miliona evra za udeo od 30% akcija.

Planiran je početak proizvodnje novog modela A klase je bio krajem 2009. godine, sa obimom od 200.000 vozila. Početkom 2010. je krenula i proizvodnja modela klase B, čime je ukupna proizvodnja u kragujevačkoj Zastavi povećana na 300.000 vozila godišnje. Temelj takve saradnje je nastao pedesetih godina prošlog veka sa proizvodnjom popularnog modela "fiat 500" koga je u periodu od 1955. do 1985. proizvedeno oko milion komada.

Vodeći strateški partner u ovom aranžmanu najveći italijanski proizvođač automobila je godinama koje prethode aranžmanu sa Zastavom ostvarivao gubitak. Uvođenjem novih modela i smanjenjem troškova kroz efikasniju proizvodnju i partnerstvo ostvario je značajan napredak u odnosu na konkurente. Pre realizacije ovog aranžmana proizvodnja u "Zastavi" je bila oko 15.000 automobila godišnje, odnosno daleko ispod kapaciteta fabrike od 60.000 vozila, takođe fabrika je bila pogođena u NATO bombardovanju 1999. godine i veoma sporo se obnavljala. Tada je zapošljavala oko 4.000 radnika. Pre restrukturisanja 2001. godine bilo je zaposleno 11.000 radnika.

Sporazum sa "Fiatom" dobio je "podsticaj" kada je Srbija potpisala sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom unijom jer doprinosi unapređenju trgovinskih veza Srbije sa Unijom. U Zastavi je, posle aranžmana sa Fiatom koji podrazumeva vraćanje duga i potpisivanja ugovora o kupovini licence prvo za montažu, a zatim i proizvodnju modela "punto" (domaća verzija "zastava 10"), projektovana kao realna proizvodnja i plasman oko 45.000 automobila što je ranije bio nedostižan cilj. Ovaj primer je značio pravi put da se Zastava konačno oporavi i prestane da koristi državne subvencije na ime čega je pre početka partnerstva već dobila 750 miliona evra.

Ogromne napore su ulagali i drugi proizvođači u automobilskoj industriji, na primer američka korporacija Dženeral Motors (GM), najveći svetski proizvođač motornih vozila, uštedu 3,9 milijardi dolara je bazirala na otkupu radnih mesta od 30.000 svojih zaposlenih. Smanjenje broja zaposlenih, redukcija beneficija i zatvaranje fabrika umanjili su gubitke za sedam milijardi dolara. GM se polako oporavio posle negativnog rezultata (2006) od 10,6 milijardi dolara i pritiska svojih rivala, pre svega japanskog proizvođača Tojote, koji na račun američkog džina osvaja sve veći deo automobilskog tržišta.

Navedeni primeri prikazuju moguće puteve u cilju očuvanja konkurentnosti i tržišne pozicije. Iza srpskog proizvođača je stala država ali uz budžetsku podršku i značajan napor da se sačuva ova firma u poslovnom smislu. Na teret poreskih obveznika (bez njihove saglasnosti) izfinansirano je 750 miliona evra obaveza domaćeg proizvođača. Država je preuzela sve gubitke, viškove zaposlenih i borbu sa konkurencijom. Dolazak strateškog partnera je otvorio nove mogućnosti i može se konstatovati da je ta šansa iskorišćena na najbolji način.

Za razliku od GM, kragujevačka Zastava i danas bez strateškog partnerstva ne bi opstala uprkos ogromnoj podršci države. Istorijski razlozi su: raspad bivše SFRJ, gubitak tržišta, sankcije, ratovi, bombardovanje, zaostajanje u tehnološkom razvoju, dugogodišnje poslovanje uz državne subvencije, loš kvalitet, dizajn, nedostatak inovacija. Kalkulacije su dokazale da fabrika (sa oko četiri i po hiljade radnika i bez dinara ulaganja), da bi bila na "nuli", mora godišnje da proizvede i proda 40-45 hiljada automobila.

U to vreme rukovodstvo Fabrike automobila i Ministarski savet za stratešku konsolidaciju Zastave ocenili su da rezultati u proizvodnji i prodaji automobila nisu spektakularni, ali da su dobri. To da su dobri, trebalo bi uzeti uslovno, jer kako može biti dobro poslovanje firme koja je proizvela (2005) i prodala (15.000, odnosno 13.850 automobila), samo trećinu robe od količine (45.000 komada) potrebne za preživljavanje. Nakon početka realizacije partnerstva Zastava je za svaki prodati model "desetke" plaćala Fiatu na ime licence 75 evra.

Osnovni pozitivni rezultati ovog aranžmana sadržani su u sledećim činjenicama:

Slika 32. Pozitivni efekti partnerstva Zastava – Fiat



- Formiran je novi brend automobila
- Kreiran je novi dizajn
- Unapređen je značajno kvalitet proizvoda
- Povećan je stepen korišćenja kapaciteta,
- Povećana je prodaja i prihodi
- Realizuje se plasman na nova inostrana tržišta
- Ostvarena je puna zaposlenost
- Obezbeđene su šanse za dalji razvoj
- Ostvaren je pozitivan uticaj na okruženje, grad Kragujevac, prihodi u budžetu, porast potrošnje i zaposlenosti, dolazak stranih stručnjaka
- Relaksirana je država (budžet) u delu finansiranja opstanka firme koja je poslovala sa gubitcima i bez mogućnosti da ulaže u razvoj i modernizaciju



- Vršiti se stalno istraživanje tržišta i obrađuju informacije
- Pritisak je da se uvode inovacije i unapređuju postojeći proizvodi (modeli)
- Pretpoznati su ključni konkurenti i definisana strategija za preuzimanje liderstva na tržištu
- Definisane su ciljne grupe kupaca, prepoznate njihove potrebe na bazi čega su određene performanse i cena traženog proizvoda (1300 cc, dizel, do 10.000 evra)
- Poboľšan je kredibilitet ovog proizvođača i mogućnost za kreditno zaduženje pod povoljnim uslovima kod Fonda za razvoj



- Kreiran je specifičan multiplex aranžman na bilateralnom nivou dve države.
- Započeti su posebni bankarski aranžmani vezano za interese italijanskih banaka posebno Findomestik-a. Ova banka ima nameru da kupi kragujevačku „Kredi banku“.
- Potpisan je ugovor na dugi rok za proizvodnju sklopova i delova za ostala fiatova vozila kao i proizvodnju alata.
- Uvedeni su strogi tehnički i poslovni standardi za sve domaće kooperante koji su uključeni u ovaj posao.
- Realizovano je i ulaganje u homologaciju tehničke dokumentacije.
- Smanjeni su troškovi proizvodnje uz povećanje produkcije.
- Stvorene su šanse za plasman na tržištu Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Albanije, Rumunije i Bugarske.
- Uspešno je izvršen reprogram postojećeg duga Zastave prema Fiatu od 42 miliona evra koji je posle reprograma sveden na 11,5 miliona evra.
- Koncernu iz Torina je plaćena licenca od 0,5 miliona evra a ostatak se plaća kroz vozila (75 evra po prodatom komadu se plaća za licencu).
- Subvencije države su zamenjene investicijama koje će se vratiti.
- Pored redizajniranih postojećih modela (A klasa), uvođenja novih (B klasa) razvija se i novi model C klase.

Pored navedenog, otpočelo je i osvajanje novih tržišta alternativnim programima. Tako je prema informacijama iz Zastave u prvoj godini rada prema novom modelu, pogon mehaničke obrade izvezao delove menjača u Rusiju u vrednosti od milion evra, uz dalji rast izvoza delova.

Odmah posle potpisivanja sporazuma o kupovini licence za proizvodnju "punta" potpisan je novi sporazum po kome je do kraja 2007 godine u Srbiji prodato 7.200 "punta" sa oznakom "zastava 10". U trenutku potpisivanja ugovora, na ovaj automobil čekalo samo 450 kupaca, koji su vozilo platili unapred. U to vreme, mnogi ekonomisti su tvrdili da su planovi Zastave previše ambiciozni, da se ni izdaleka neće ostvariti, da je to neisplativ posao i da su Italijani nekorektni partneri. Iz preduzeća su na takve tvrdnje odgovarali analizama u kojima su dokazivali da će sve biti drugačije ako država zaštiti domaće tržište, ako zaustavi veliki i nekontrolisani uvoz polovnjaka i ako državni organi (republički i lokalni i javna preduzeća) budu kupovali Zastavina vozila.

Deo ovog aranžmana je realizovan i kroz ostale dopunske aktivnosti:

- Instalirana je nova proizvodna oprema.
- U pogonu karoserija je obezbeđeno 7.800 kvadratnih metara proizvodnog i 2.700 kvadrata skladišnog prostora. Realizovano je ulaganje od 6,1 miliona evra.
- U pogonu montaža je bilo obezbeđeno oko 2.000 kvadrata prostora uz ulaganje 4,4 miliona evra.
- Ulaganje u lakirnicu je realizovano u iznosu od 0,4 miliona evra.
- U energanu je uloženo 1,4 miliona evra.
- Izgrađeni su novi pogoni Zastave auto sa kapacitetom 500-600 zaposlenih.
- Prateći uslove tržišta, pokrenuto je više marketinških akcija.
- Urađeno je i nekoliko verzija televizijskog spota, sa sloganima „Italiano vero“ (prim. prev. pravi Italijan) i „Baš je lep“.

Pored uspešne promocije, kao važan deo marketing strategije, uvedena je procedura da sve zahteve kupaca, koje dobijaju od dilera, upućuju Fiatu i da se vrši stalno prilagođavanje tržištu. Izvršeno je istraživanje tržišta i na osnovu rezultata je zaključeno da treba razviti novi dizel motor za varijantu „zastave 10“ sa motorom od 1.300 kubika jer se pokazalo da model od 1.900 kubika nije atraktivan za domaće kupce.

Potpisan je i ugovor sa Fiatom o sklapanju potpuno novog modela automobila sa originalnim znakom Fiata. To je model sa radnim nazivom "D 200" koji je takođe urađen na platformi "punta" i čija je cena manja od 10.000 evra. U razvoj tog modela je uloženo oko 120 miliona evra. Na ovaj način je sa svim bitnim karakteristikama proizvoda (cena, performanse, kvalitet) konkurentno odgovoreno rumunskom "loganu", najprodavanijem stranom automobilu Srbiji.

U tada aktuelnoj (2007) studiji Džeferson instituta "Konkurentnost u Srbiji 2006", Fond za razvoj je označen je kao institucija vrlo sumnjive ekonomske prirode koja se vrlo često zloupotrebljava za promociju političkih i populističkih ciljeva vladajuće koalicije. U Zastavu auto već je bilo investirano oko milion evra. Ostatak novca je trebao biti obezbeđen kreditima kod Fonda za razvoj i komercijalnih banaka. U novom poslovnom konceptu kroz realizaciju strateškog partnerstva sa Fiatom ova podrška je dobila potpuno drugi smisao i poslovna obeležja na zdravoj osnovi.

U svakom slučaju može se zaključiti da je partnerstvo najbolji put za zamenu učešća države u firmama u restrukturiranju, da se prestane sa subvencijama bez realne osnove, da se ovakve firme izlože konkurenciji. U tom smislu je dobijena i sugestija Misije Međunarodnog monetarnog fonda koja je upućena Vladi Republike Srbije.

Opšta ocena realizovanog strateškog partnerstva: svi efekti koje je ovaj aranžman doneo našoj strani su izuzetno pozitivni. Obezbeđena je uposlenost kapaciteta, obnovljeni su resursi, država je relaksirana od obaveze finansiranja proizvodnje sa gubitkom, ostvaren je prodor na nova tržišta, kao i mogućnost daljeg razvoja. Obezbeđena podrška jakog partnera na duži koja znači i nastavak tradicije.

7.2. Partnerstvo: „Sartid – Ju Es stil“

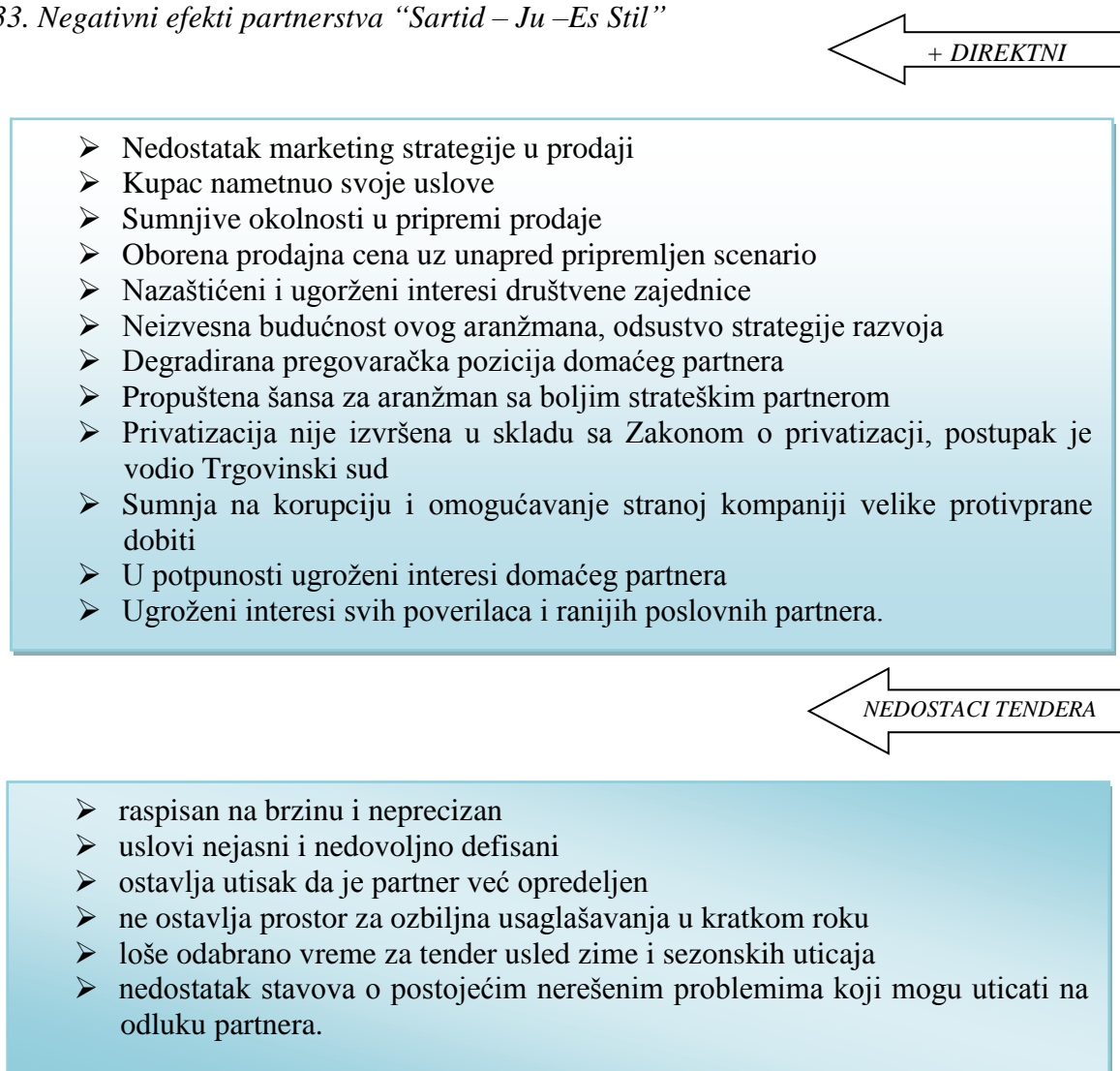
„Sartid” je najveći metalurški kompleks namenjen za proizvodnju čeličnih limova. Ova kompanija je poslovala sa ogromnim gubitcima, Velike rasprave su vođene odmah po potpisivanju prethodnog ugovora o prodaji ovog koncerna crne metalurgije američkom „Ju-Es stilu”. Velike rasprave su vođene o sudskim odlukama, dokumentima, odgovornosti najviših državnih funkcionera i pravosuđa. Posebno je značajno da je „Sartid” nominovan i kao prvi na spisku provera spornih privatizacija.

Hronološkim redom partnerstvo je realizovano na sledeći način:

- Za kupovinu „Sartida” je bio zainteresovan „Ju-Es stil” kao i kompanija „LNM holdings”, koja je za godinu dana, od marta 2002. do marta 2003. godine, uputila više pisama srpskoj Vladi. Prema tim dokumentima, „LNM holdings” je obavestio državne organe o svojoj nameri da kupi smederevsku železaru, investira novac u razvoj i tržište, ali i znatno poveća izvoz. Iz kompanije su ponuđene dve stvari o kojima kasnije predstavnici „Ju-Es stila” nisu želeli ni da razgovaraju – preuzimanje stečajnih dugova „Sartida” i realizacija socijalnog programa za zaposlene.
- Potpisanim pismom o namerama o strateškom partnerstvu marta 2002. godine, slovačka kompanija „Ju - Es stil” je stekla ekskluzivno pravo da pet godina upravlja proizvodnjom „Sartida” i prisvaja dobit, a da pri tom ne snosi nikakvu odgovornost za eventualno loše poslovanje. Takođe, ova kompanija dobila je pravo i da, u slučaju prodaje „Sartida” nekom drugom, još sedam godina upravlja železarem. Veoma brzo je usledio akt Trgovinskog suda u Beogradu koji je jula 2002. godine doneo rešenje o stečaju smederevske železare.
- Marta 2003. godine slovačka kompanija „Ju-Es stil Košice”, koja je članica američke korporacije „Ju-Es stil”, kupila je „Sartid” u stečaju za 23 miliona dolara, a ostalih pet zavisnih preduzeća za još 1,7 miliona. Za ovaj uloženi iznos novca, strani partner je pružio kompletnu novu železaru, koja uključuje šest čeličana i valjaonica i rasprostire se na 300 hektara, staru železaru sa tri livnice, fabriku belih limova u Šapcu, smederevsku luku od regionalnog značaja, slobodnu carinsku zonu u Smederevu na površini od 21 hektar, fabriku kreča u Kučevu i više drugih nekretnina.
- Kupac strana kompanija je oslobođena obaveza plaćanja dugova koje je smederevski partner imao prema poveriocima. Dugovi su tada, prema nezvaničnim informacijama, bili procenjeni na više od pet stotina miliona dolara. Kupac (predstavnik „Ju-Es stila Košice”) je u okviru svoje pregovaračke pozicije isticao da u „Sartidu” nema proizvodnje, da je za isti proizvodni kapacitet u Americi dovoljno 2.000 radnika, dok u „Sartidu” ima 10.000 zaposlenih. Nije uzeta u obzir činjenica da radnik u Americi košta „Ju-Es stil” 16,98 dolara na sat, dok je satnica radnika „Sartida” bila samo 0,30 dolara.
- Uvođenjem „Sartida” u stečaj, preduzet je naredni korak na smanjenju kupovne cene. Loše poslovanje železare, izuzetno veliki dugovi, loša proizvodnja i ogroman višak radnika opredelili su zaključak da se železara u stečaju proda strateškom partneru putem neposredne pogodbe.

Ocena ovog aranžmana neminovno daje sledeće zaključke o propustima domaćeg partnera i negativnim efektima ovog aranžmana:

Slika 33. Negativni efekti partnerstva "Sartid – Ju – Es Stil"



Hronološkim redom ovaj veoma značajan aranžman je realizovan kroz sledeće aktivnosti i korake:

Period	Događaj	Efekat
mart 2003	„Ju-Es stil” kupio Sartid	Pozitivna očekivanja
početak 2009	Obe peći na „tihom hodu”	Uspešan početak priprema
kraj 2010	Proizvodnja u toku uz velike teškoće	Dvostruko smanjena proizvodnja
Novembar 2011	Najava povlačenja američkog partnera	Značajno ugrožena delatnost
Januar 2012	Vlada Srbije za dolar preuzima železaru	Dokaz o uspešnosti aranžmana
Jul 2012	I druga peć stavljena na „tih hod”	Početak oživaljavanja

Nakon realizacije gore navedenih aktivnosti u 2012. Godini, Ministarstvo finansija i privrede objavilo javni poziv za izbor strateškog partnera za „Železaru Smederevo”. Javni poziv za pronalaženje strateškog partnera za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja i daljeg razvoja „Železare Smederevo” raspisan je na osnovu zaključka Vlade Srbije u oktobru 2012. godine. Prema tadašnjim pojedinim komentarima ocenjeno je da su uslovi tendera delovali kao da je poziv upućen konkretnom investitoru s kojim je vlada spremna i da dodatno pregovara. Na to su ukazivali i kratki rokovi za otkup dokumentacije do 19. oktobra i dostavljanje ponude do 26. oktobra.

Ponude, kako je bilo navedeno u pozivu, morale su da sadrže poslovni plan, sa obaveznim minimalnim investicionim programom za period od četiri godine, u iznosu od 50 miliona američkih dolara, koji će biti usmeren na pokretanje proizvodnje, započinjanja investicionog ciklusa i revitalizaciju poslovanja.

U javnom pozivu Ministarstva finansija nije bilo navedeno koliki udeo u kompaniji se nudi strateškom partneru, iz čega se moglo zaključiti da je posle dostavljanja ponude, bilo prostora za pregovore. Pravo na podnošenje ponude su imali učesnici sa statusom pravnog lica koje obavlja delatnost eksploatacije ruda metala ili drugih ruda i proizvodnje sirovog gvožđa, koksa, čelika ili ferolegura ili delatnost iz oblasti proizvodnje metalnih proizvoda i mašina i koje je u 2011. godini ostvarilo ukupan prihod od najmanje dve milijarde američkih dolara.

Kriterijum je bio i da je ukupna imovina tog pravnog lica, prema finansijskim izveštajima na dan 31. decembra 2011. godine, iznosila najmanje 2,5 milijardi američkih dolara. Prema stavovima iz stručnih krugova u to vreme iznete su sledeće ocene ovih aktivnosti:

- Novi tender za izbor strateškog partnera za „Železaru Smederevo” je samo forma da bi mogli da se nastave započeti razgovori s jednom ruskom kompanijom.
- Iza svega se krije pokušaj Vlade da se pokaže da to preduzeće može da nastavi da radi. Sa 50 miliona evra, koliko se traži od strateškog partnera, nije se moglo mnogo uraditi.
- Dogovor je delovao tako da potencijalni ruski investitor „Železari” prodaje koks i rudu, što za domaćeg partnera nije bilo povoljno.
- Ocenjeno je da se radi o političkom aspektu očuvanja 5.500 radnih mesta zbog čega je postojao rizik da se napravi loš aranžman i da se preskupo plati osposobljavanje i poslovanje železare.
- Neophodno je bilo analizirati da li je isplativo uopšte održavati železaru u Smederevu ili je potpuno treba napustiti.
- Ekonomski aspekti situacije u kojoj je bila železara su: sa jednim plaćenim dolarom država je kupila (otkupila) Železaru koja ima imovinu od 700 miliona evra i isto toliko duga, akumulirane gubitke za što je nedostajao kapital od 330 miliona evra.
- U takvim uslovima je bila razmatrana i opcija da se za socijalni program za radnike železare obezbedi 60 ili 70 miliona evra, a ne da se za održavanje troši oko 150 miliona evra, koliko je iznosio u proseku godišnji gubitak.

Na tenderu za strateškog partnera se očekivala prijava izvesnog ruskog partnera sa kojim je, navodno, država ozbiljno pregovarala već duže vreme. Posebne teškoće u pregovorima izazvao je problem pokretanja „Visoke peći 1”, koju navodno „Ju-Es stil” nije propisno ugasio u proleće prethodne godine, pa je za njeno pokretanje trebalo mnogo više sredstava nego da su američki partner obezbedio propisanu tehnologiju gašenja. Poseban problem je bilo i neslaganje oko budućeg statusa velikog broja menadžera sa visokim zaradama, koji su za razliku od radnika, trebali biti otpušteni ili raspoređeni na druga radna mesta.

Polazeći od navedenih okolnosti i činjenica ponuđena podela partnerstva je bila kreirana na sledeći način:

- Država Srbija je nameravala da zadrži kompletnu primarnu proizvodnju – čeličanu, visoke peći i aglomeraciju, odnosno deo koji je za kupce bio neisplativ.
- Partneru bi se ustupio finalni deo proizvodnje – valjaonice i beli limovi u Šapcu.

U slučaju pozitivnog ishoda tendera bilo je prisutno uverenje da će se proizvodnja pokrenuti u roku od 40 dana od dana prodaje Železare.

Na kraju, umesto zaključka i ocene kako je izvršena priprema domaćeg poslovnog subjekta za strateško partnerstvo, a skladu sa namerom ovog rada, treba napomenuti sada već istorijske činjenice da je austrijski koncern „Fest alpine” (tada zainteresovani potencijalni strateški partner) krajem

devedesetih godina prošlog veka tržišnu vrednost „Sartida” procenio na 430 miliona dolara, a prodat je na opisani način 2003. godine za svega 21,3 miliona dolara.

U vreme kada je vršena gore spomenuta procena to tada nije bila „preterana cena”, s obzirom na to da je ovaj koncern u to vreme bio potencijalni kupac. Pošto je, ipak, procenjeno da je ova cena previsoka, angažovane su dve revizorske kuće – Ekonomski institut iz Beograda i srpski „Deloit i Tuš”. Ekonomski institut je procenio vrednost kapitala matičnog preduzeća „Sartid” AD na 57,6 miliona dolara, bez zavisnih kompanija „Beli limovi” i „Luka Smederevo”.

Opšta ocena realizovanog partnerstva: ovaj aranžman je sa izrazito negativnim efektima za našu stranu kao strateškog partnerstva. Značajni poslovni resursi su prodati ispod cene, nisu adekvatno uposleni i neizvesne su dalje šanse za oporavak. Tender i priprema partnerstva su realizovani pod sumnjivim okolnostima i sa puno propusta.

7.3. Partnerstvo: „Republika Srbija – UAE, Al Dahra“

Prvi korak u ovom aranžmanu strateškog partnerstva predstavlja potpisan memorandum o razumevanju sa Ujedinjenim Arapskim Emiratima (sporazum) koji predviđa zajednička ulaganja u 10 poljoprivrednih gazdinstava koja su trenutno u državnom vlasništvu, a koja u posedu imaju oko 9.000 hektara obradive površine. Sporazum obuhvata saradnju u oblasti poljoprivrede, agro-industrije i izgradnju sistema za navodnjavanje.³⁰

Na osnovu navedenog memorandum, planirano je zaključivanje posebnog međudržavnog sporazuma sa Ujedinjenim Arapskim Emiratima, kao i nekoliko operativnih ugovora sa korporacijom Al Dahra, vodećom agro-industrijskom kompanijom iz Ujedinjenih Arapskih Emirata. Vlada Srbije se obavezala da pruži punu podršku Al Dahri za preuzimanje jedne luke na Dunavu, koja bi postala logistički centar za izvoz poljoprivrednih proizvoda iz Srbije.

Uslovi iz ovog aranžmana su:

- Kompanija Al Dahra bi preuzela 66,7 % vlasništva u zajedničkoj kompaniji za iznos od 100 miliona evra.
- Zajednička kompanija bi dobila u dugoročni zakup još 16.000 hektara zemlje u državnom vlasništvu, uz plaćanje godišnje rente u iznosu do 250 evra po hektaru.
- Predviđene su i dodatne investicije od najmanje 100 miliona evra za nabavku moderne opreme, mehanizacije i kompletno pokrivanje svih 25.000 hektara savremenim sistemima za navodnjavanje.

Sporazumom je predviđen i zajednički program investicija u moderne sisteme za navodnjavanje, čime bi bilo pokriveno milion hektara obradivog zemljišta u Srbiji. Ministarstvo je u svom saopštenju navelo da se danas navodnjava svega oko 100.000 hektara.

Ukupna vrednost investicija za čišćenje postojećih kanala za navodnjavanje i izgradnju nove mreže bi trebalo da dostigne vrednost do 1,25 milijardi evra, od čega bi oko 300 miliona evra bilo uloženo u prvaj fazi zajedničkog projekta.

Finansijska sredstva za modernizaciju postojeće i izgradnju nove kanalske mreže u formi kredita obezbeđuju Ujedinjeni Arapski Emirati, a Srbija će ih otplatiti kroz višegodišnje garantovane isporuke različitih poljoprivrednih proizvoda – pšenice, kukuruza, deteline lucerke, mesa, mlečnih proizvoda,

³⁰ Izvor: Saopštenje Ministarstva finansija i privrede Republike Srbije

poluproizvoda i gotovih proizvoda prehrambene industrije. Izvoz ovih proizvoda iz Srbije je planiran preko kompanije Al Dahra na tržište Ujedinjenih Arapskih Emirata, ali i na treća tržišta. Privrednici iz Ujedinjenih Arapskih Emirata (UAE) su zainteresovani i za kupovinu dela državnog zemljišta i to poljoprivrednih kombinata u državnom vlasništvu. Među tim kombinatima bila bi i Poljoprivredna korporacija Beograd (PKB), koja duguje tri milijarde dinara. Očekuje se da se ovaj način zadovolje interesi države, kombinata i investitora.

Kao prednost ovakvog aranžmana ističe se da bi se time obezbedio novac za izgradnju kanalske mreže za navodnjavanje uz vraćanje duga u hrani što treba da predstavlja veliku pogodnost za domaćeg partnera. Na ovaj način ino kreditor postaje kupac domaćih poljoprivrednih proizvoda.

U okviru ovog aranžmana planira se da šaik i njegova kompanija „Al Dahra” postanu većinski vlasnik vojvođanskih preduzeća „Jadran” u Novoj Gajdobri, „Mladi borac,” u Sonti, „7. juli” kod Pančeva, „Omoljica”, „Dolovo”, „Vojvodina” u Starčevu, kao i preduzeća „Dragan Marković” u Obrenovcu. Srbija bi prodala zemlju tih kombinata, koja se vodi kao društveno vlasništvo, što je samo po sebi diskutabilna imovinska kategorija. Ova preduzeća imaju u proseku po 500 hektara zemlje. Planirana cena po kojoj će se zemlja prodati šaiku iznosi po 10.000 evra za hektar, a 16.500 hiljada hektara državnog zemljišta će biti dato u zakup po ceni od 250 evra po hektaru.

Davanje državnog zemljišta u zakup se vrši bez tendera što nije u skladu sa važećim propisima. Kao rešenje se predviđa potpisivanje međunarodnog ugovora od državnog značaja i time će i formalno i pravno posao biti zvanično sklopljen. Slično je urađeno i pri privatizaciji NIS-a, kada ga je „Gasprom,” kupio bez međunarodnog tendera direktnom pogodbom. Domaći poljoprivrednici su veoma negativno reagovali zbog toga što nije njima ponuđeno da ovo zemljište zakupe po tako povoljnim uslovima. Ističe se da je državno poljoprivredno zemljište Vojvodini davano u zakup po cenama tri puta većim od one koja je ponuđena šaiku. Putem licitacije poljoprivrednici u Bečeju, Šidu i Indiji su plaćali hektar državnih njiva i po 800 i 900 evra za zakup, stoga 250 evra po hektaru, koliko će ih šaik platiti u Banatu, gde se nalazi nekoliko kombinata kojima će gazdovati šaik je naišlo na oštru reakciju javnosti. U ovom području cena zakupa državne zemlje je bila 500 evra godišnje po hektaru. Preduzeća koja su namenjena za prodaju su iz „zelenog pula”, koji je svojevremeno osnovala Agencija za privatizaciju. Ona imaju zastupnika državnog kapitala s obzirom na to da je u njima privatizacija poništena.

Pri oceni kvaliteta ovog partnerstva treba imati u vidu da državni kapital nije isto što i zemljište u državnoj svojini. U skladu sa Zakonom o privatizaciji zemljište nije predmet privatizacije. Prema tome, ako bi se privatizovao društveni, to jest sada državni kapital tih preduzeća, ne bi trebalo da se privatizuje i zemljište. Revitalizacija kapitala podrazumeva otplatu ili regulisanje obaveza tih firmi. Očigledno da to nije urađeno pa se pitanje naših interesa rešava preko imovine, a ne preko kapitala. S obzirom da ova imovina predstavlja resurs od nacionalnog značaja smatramo da su reakcije javnosti opravdane. Takođe, na zemljište se primenjuje Zakon o poljoprivrednom zemljištu, a on zbranjuje prodaju zemljišta strancima. Kada je reč o državnim njivama, predviđena je procedura koju sprovodi lokalna samouprava na čijoj teritoriji je zemljište, o izdavanju državnog zemljišta u zakup. Preduzeća iz „zelenog pula,” koriste deo državnog zemljišta, a nisu prošla proceduru izdavanja. Već u toj fazi je prekršen zakon. Normalno bi bilo šaiku ponuditi kupovinu zemljišta koje nije državno. Zemljište je neobnovljiv i ograničen resurs.

Pozitivan efekat ovog aranžmana sadržan je u saradnji sa razvojnim fondom Abu Dabija u delu finansiranja projekata izgradnje infrastrukture za navodnjavanje i odvodnjavanje u celoj Srbiji, ne samo na području Vojvodine uz očekivane uslove koji treba da budu povoljniji od onih koje daje Svetska banka. Pored toga, načelno je postignut dogovor da preko Razvojnog fonda Abu Dabija Srbija dobije donaciju ili “meki” kredit, koji bi se delom koristio za čišćenje i formiranje kompletne mreže za navodnjavanje i odvodnjavanje kanalom Dunav – Tisa – Dunav, kroz Vojvodinu, ali i tokom Dunava i Velike Morave u užoj Srbiji. Drugi deo ovih sredstava iskoristio bi se za dugoročne (na deset godina)

kredite poljoprivrednicima namenjene kupovini nove opreme, pre svega sistema za navodnjavanje "kap po kap". Šeik Muhamed bin Zajed al Nahjan, preko svojih kompanija, planira da uloži i oko 150 miliona evra u razvoj novih vojnih tehnologija, pre svih raketni sistem NORA i ALAS, kao i u izvoz municije i oružja.

Prema važećim propisima strani partneri, kao fizička lica, ne mogu da kupe zemlju, ali mogu kao pravna lica da u privatizaciji kupe poljoprivredno preduzeće ili kombinat što podrazumeva sa zemljom kojom oni raspolažu. Propisi koji regulišu oblast zakupa državne zemlje nalažu da na licitacijama za njihovo korišćenje, i to u drugom krugu, mogu da učestvuju i pravna lica sa sedištem na teritoriji lokalne samouprave koje ima najmanje 10 hektara u vlasništvu na teritoriji te katastarske opštine. Znači, ukoliko bi šeici nameravali da kupe poljoprivredno preduzeće trebalo bi da se nadmeću sa domaćim parterima u cilju kupovine i zakupa državnog zemljišta.

U Srbiji ima 4,2 miliona hektara obradivih površina, a po statistici prosečni posed je još uvek mali – oko tri hektara. Prema procenama Ministarstva poljoprivrede realno stanje je drugačije i smatra se da je prosečni posed povećan na oko pet hektara s tim da ima gazdinstava i sa nekoliko stotina, pa i do hiljadu hektara. Smanjen, prepolovljen, broj hektara koje obrađuju državna preduzeća iz razloga što državnu zemlju koju su ranije obrađivali kombinati sada mogu da dobiju u zakup poljoprivredna gazdinstva. U ovom delu interesi su neusaglašeni. Stvaranje velikih zemljoposjednika doprinosi ulanjima i efikasnosti obrade zemljišta, većim prinosima i zapošljavanju, sa druge strane imamo puno stanovnika koji žive u ruralnim područjima i koji su upućeni na poljoprivredu kao izvor egzistencije i za to im je potrebna zemlja. Ovi proizvođači su znatno ugroženi jer ne mogu da konkurišu i ulažu u razvoj. Privatizaciona politika teži stvaranju veleposednika. Prema Zakonu o poljoprivrednom zemljištu, državna zemlja ne bi trebalo da se prodaje, već se na osnovu odluka lokalne samouprave daje u zakup onome ko za nju više ponudi.

Ministarstvo poljoprivrede ističe da je primaran cilj da se očuva poljoprivredno zemljište jer, zbog pretvaranja u građevinsko, pošumljavanja i povećanja broja stanovnika, svakog sata se u svetu izgubi 900 hektara. U Evropskoj uniji ove godine nestaće 100.000 hektara obradivih površina, a u Srbiji je taj prosek 7.000–8.000 hektara godišnje. U nekim godinama gubili smo i po 34.000 hektara. Bogate zemlje su svesne tog problema pa su u zemljama u razvoju kupile čak 220 miliona hektara. Za poslednjih deset godina Ujedinjeni Arapski Emirati su kupili čak 2,2 miliona hektara.³¹

Motiv za kupovinu naših oranica mogla biti njihova niska cena, odnosno kasnija preprodaja po ulasku u EU u kojoj su cene više. Prema informacijama sa tržišta nekretnina uočava se da su i kod nas cene zemlje povećane i da se za zemlju prve i druge kategorije kreću od 8.000 do 15.000 evra po hektaru. Statistika, takođe pokazuje da se u Srbiji godišnje ne obrađuje između 170 i 300.000 hektara, uglavnom u istočnim i jugoistočnim delovima zemlje. Razlozi su ekonomske prirode i to što su parcele sitne zemlja lošijeg kvaliteta, bez infrastrukture. Za neobrađivanje zemlje izriču se i prekršajne kazne.

Poseban problem predstavlja i česta zloupotreba kod zakupa državne zemlje, tj. ovo zemljište često ne obrađuje onaj ko ju je izlicitirao na aukciji, a uredno plaća zakup. Za ovakve slučajeve reaguje poljoprivredna inspekcija i onaj ko je to zloupotrebio procesuirao se i prekršajno i krivično. Sa njim se raskida ugovor, tri godine nema pravo na subvencije i isto toliko ne može da zakupljuje državno zemljište.

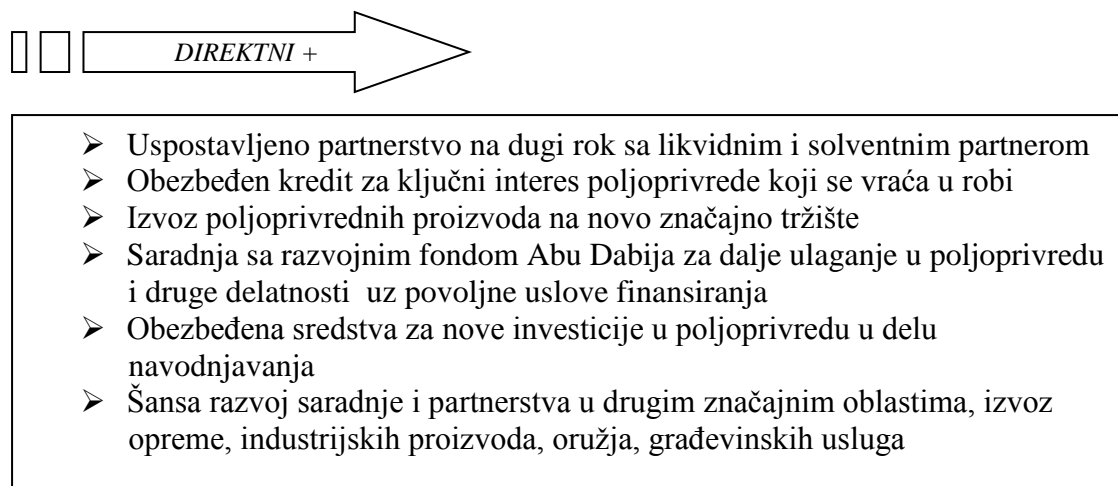
Partneri iz Ujedinjenih Arapskih Emirata, planiraju da u Srbiji otvore i banku. Njen osnivač bila bi jedna od najvećih banaka arapskog sveta "Prva zalivska banka". Otpočeti su i novi pregovori za izgradnju nove fabrike poluprovodnika i čipova. Zainteresovana kompanija "Mubadala" već ima takve fabrike u Singapuru i državi Njujork. Srpska strana treba da obezbedi 1.500 do 2.000 inženjera

³¹ Informacije na osnovu Saopštenja Ministarstva poljoprivrede

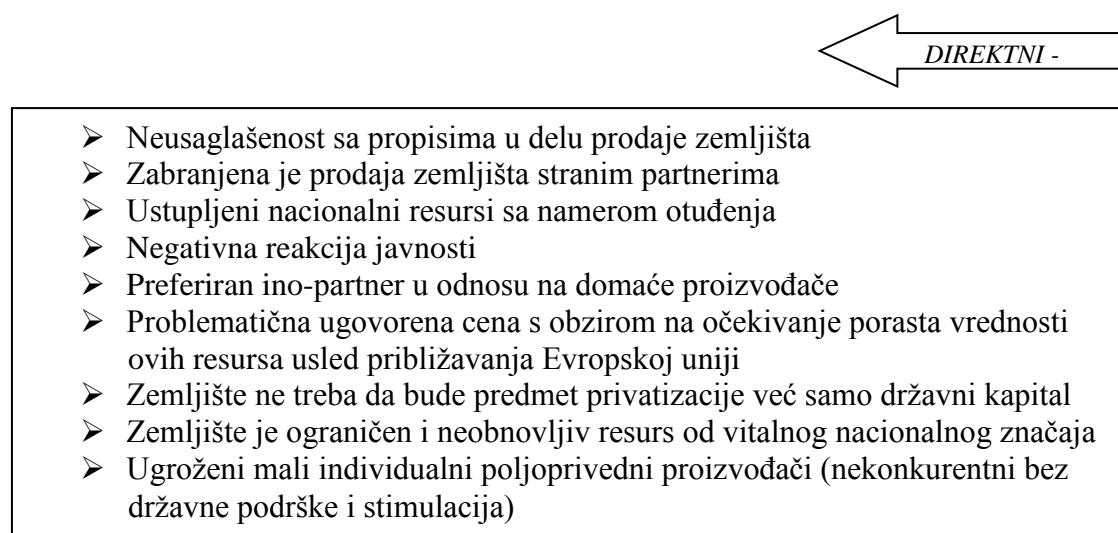
potrebnih za ovaj poduhvat. Projekat je, vredan oko osam milijardi dolara, koliko danas vrede "Mubadaline" fabrike u Aziji i Americi. Partneri iz Abu Dabija koji trenutno rade servisiranje aviona u Švajcarskoj, zainteresovani su da taj posao prenesu u Beograd, odnosno da kupe "Jat tehniku". Interesovanje postoji i za nacionalnog avio-prevoznika.

Značajan razvojne šanse koje se otvaraju kroz prikazano partnerstvo zasnovane su i na činjenici da Ujedinjeni Arapski Emirati kao veliki izvoznik nafte imaju privredu koja se razvija najbrže na svetu. Očekuje se da će u 2013. biti ostvaren rast realne ekonomije od 3,2 odsto, što je već ostvareno u prethodnoj godini.

Slika 34. Pozitivni efekti partnerstva Srbija - UAE



Slika 35. Negativni efekti partnerstva Srbija - UAE



Opšta ocena realizovanog partnerstva : aranžman sa pozitivnim i negativnim efektima po domaćeg partnera. Na kratak rok efekti su izuzetno pozitivni jer znače priliv sredstava i investiranje u oblast od ključnog nacionalnog interesa. Na dugi rok, izvesno je da je strani partner dobro i sigurno investirao i zaštitio svoje interese, a domaći izgubio delimično ili u celosti resurse sa kojima bi ostvario mnogo veći interes nego danas. To je zasnovano na proceni da će cena zemljišta kao i prihodi od zakupa značajno porasti.

7.4. Partnerstvo: „Beočinska cementara – Lafarge“

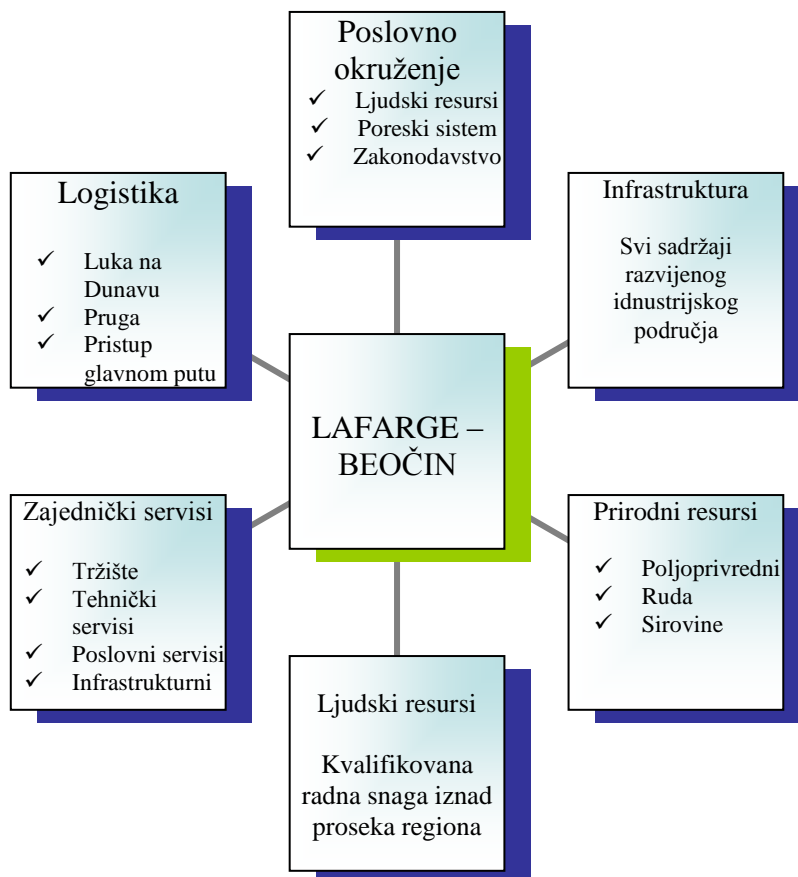
Među retkim primerima partnerstva kod kojih nije trebalo dokazivati opravdanost saradnje i izvršenih ulaganja. Kada u jednoj zemlji postoje svega dva kapaciteta koja imaju prirodne sirovinske resurse i tehnologiju za proizvodnju strateškog proizvoda, kao što je cement, onda se postavlja pitanje interesa i mogućnosti da se očuvaju tehnološki procesi, unaprede sa aspekta ekologije i zaštite na radu i obezbedi plasman na novim tržištima. Upravo su ovo obeležja strateškog partnerstva koje je realizovano na sledeći način :

- 27. jula 2001. godine Agencija za privatizaciju je oglasila prodaju udela u Beočinskoj fabrici cementa, akcionarsko drustvo, iz Beočina (saglasno članu 25. Zakona o privatizaciji, Agencija je bila prodavac). Cilj prodaje je bio obezbeđivanje uslova za dugoročni razvoj fabrike kao profitabilnog preduzeća u sastavu industrije cementa.
- Sve radnje su bile u skladu sa tada važećim Zakonom o privatizaciji koji se odnosio na privatizaciju preduzeća u društvenom i državnom vlasništvu na teritoriji Republike Srbije.
- Prodavac – Agencija je izradila i objavila prospekt ovog preduzeća.
- Način prodaje je bio opredeljen kroz tendersku proceduru putem javnog isticanja poziva (24.oktobar 2001).
- Precizirani uslovi za kupca u prodatoj tenderskoj dokumentaciji: pristup dokumentaciji, „data room“ obezbeđena poseta, organizovani sastanci sa menadžmentom, predstavnicima Agencije i predstavnicima Vlade RS. Strateški partner je dobio sve informacije.
- 17.12.2001. kupac je dostavio obavezujuću ponudu Agenciji koja je dala preporuku tenderskoj komisiji, koja je odobrila preporuku i 31.12.2001. pozvala kupca na zaključenje ugovora.
- Vrednost upisanog kapitala prodavca na dan zaključivanja ugovora iznosila je 504,645,000 dinara, od čega 500,355,520 dinara, odnosno 500,355 obračunskih akcija u društvenom vlasništvu, a vrednost kapitala u privatnom vlasništvu 4,289,400 dinara, odnosno 4,289 upisanih akcija nominalne vrednosti od po 1,000 dinara. Saglasno Zakonu o privatizaciji prodavac je raspolagao pravom da proda 70% svog društvenog kapitala.
- Prodavac na dan 28. decembra 2001. godine održao skupstinu akcionara na kojoj su akcionari pored ostalih odluka, doneli i odluku o prodaji 70% kapitala u društvenom vlasništvu i emisiji novih akcija.
- Definisano je iznos duga prodavca od 16.300.000 usd, koji su prihvatile obe strane. Kupac se obavezao da neće otpuštati radnike.
- U periodu gašenja peći i zastoja proizvodnje usled sezonskih uticaja radnici nisu bili otpušteni. U okviru strukturnih promena deo radne snage je prekvalifikovan i upućen na druge poslove.
- Kroz projekat „Business park“ promovisana socijalna odgovornost i povećana atraktivnost za privlačenje stranih investicija u Vojvodinu. Cilj projekta koji je podržao strani partner je privlačenje stranih investicija i otvaranje radnih mesta na području opštine Beočin.
- U okviru ukupnih od dolaska u Srbiju, "Lafarge" je investirao oko 82 miliona EUR u rekonstrukciju i modernizaciju fabrike u Beočinu, od čega je 35 miliona uloženo u zaštitu životne sredine.
- Namera je da ovi kapaciteti budu angažovani u velikim infrastrukturnim projektima (Koridor 19) i kao podrška celokupnoj građevinskoj industriji.
- Očekuje se rast investicija finansiranih iz evropskih fondova gde će ova firma imati snačajnu ulogu.

Projekat „Business park“ je sadržao niz prednosti i predstavlja dobar primer za promovisanje strateškog partnerstva i model za ovake aranžmane i na drugim područjima. Suština ovog koncepta je da je preduzeće u okviru aranžmana sa strateškim partnerom ustupilo deo zemljišta u vlasništvu za

privlačenje drugih stranih investitora. Prema prospektu koji su kreirali i plasirali obuhvaćene su sledeće najvažnije oblasti:

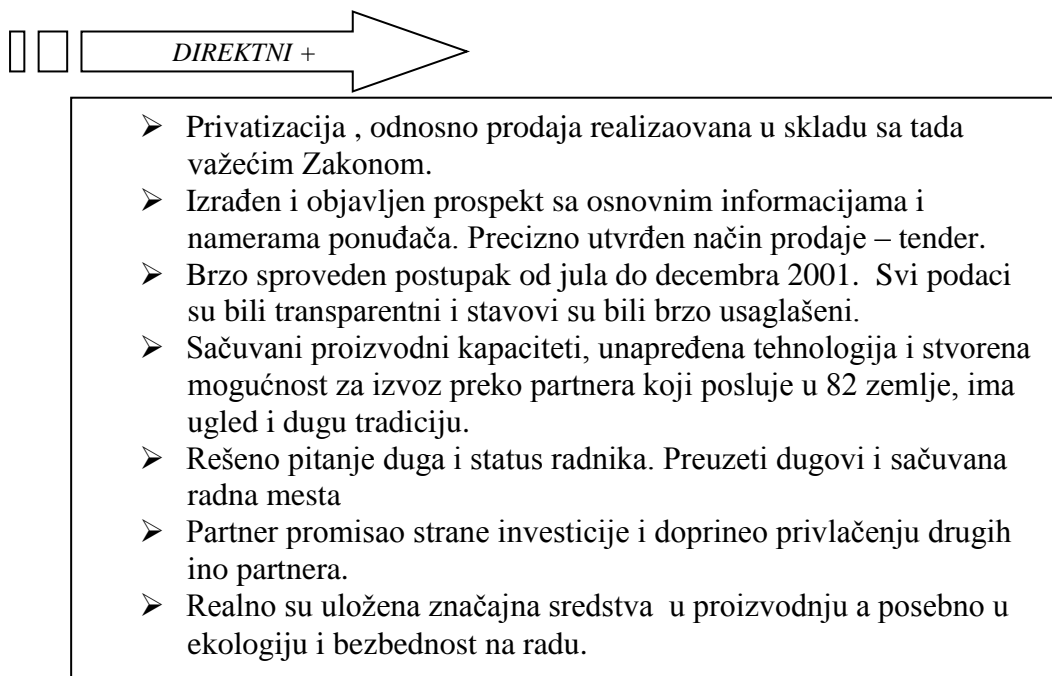
Slika 36. Sadržaj prospekta „Beočin Business park“ - Lafarge



Izvor: *Prospekt „Looking For the Place of Opportunities? „ Beočin Business Park*

Prospekt predstavlja dobar primer kako treba afirmativno plasirati informacije potencijalnim investitorima uz naglašavanje komparativnih prednosti resursa koje se nude. Širi tekst prospekta naglašava prednosti lokacije, sadrži informacije o zvaničnoj institucionalnoj podršci Vlade Srbije stranim investitorima, podršku lokalne opštine Beočina, gore navedene oblasti, ali uz detaljan opis komparativnih prednosti svake, kao i podatke za kontakte sa zainteresovanim investitorima.

Slika 37. Pozitivni efekti partnerstva Agencija za privatizaciju - Lafarge



Opšta ocena realizovanog partnerstva: Celokupan aranžman je sproveden proceduralno besprekorno, transparentno i sa svim fazama i obeležjima tenderske prodaje. Ekonomske aspekte i interese nije trebalo dokazivati jer su bili jasni i prepoznati kod oba partnera. Zaštićeni su interesi zaposlenih i podržani interesi društvene zajednice, posebno lokalne samouprave. Negativnih efekata zapravo nema u poslovnom smislu. Ostaje dilema da li se sve navedeno moglo sprovesti domaćim resursima i sa partnerima unutar naše zemlje s obzirom da ovaj proizvođač ima karakteristike slične monopolskom položaju.

7.5. Partnerstvo: „JAT- Etihad“

Na osnovu Uredbe o uslovima i načinu privlačenja stranih direktnih investicija, Vlade Republike Srbije omogućen je povraćaj do 25 % sredstava investitoru koji uloži više od 200 miliona evra i zaposli više od 1.000 ljudi. Osnovna namera ove Uredbe je bila da doprinese ubrzanju privrednog rasta i smanjenju nezaposlenosti kroz privlačenje velikih grinfild investicija, a koje su od posebnog interesa za Srbiju u oblasti automobilske, elektronske i industrije informacionih i telekomunikacionih tehnologija. U skladu sa navednom regulativom Vlada je dala saglasnost za privatizaciju Javnog preduzeća "Jat ervejz.

Prema raspisanom tenderu za privatizaciju "Jat ervejza" početna cena je bila niža od prvobitno predviđenih 150 miliona evra, zbog loše situacije avio-prevoznika u svetu i zbog poskupljenja avio-goriva. Ova firma je imala i veliki dug prema Narodnoj banci koji je država nameravala da konvertuje u kapital ili ostavi kao obavezu budućem kupcu radi reprograma. Na tenderu je ponuđeno 51% kapitala, odnosno 75% od udela državnog. Prema informacijama iz medija očekivalo se učešće na tenderu za "Jat ervejz" mnogih zainteresovanih kompanija pre svega "Aeroflot-a" i "Island Air-a". Interesovanje je pokazano i od strane "Air India".

Od imovine "Jat" je imao flotu od 16 aviona za međunarodni saobraćaj, 12 aviona u Pilotskoj akademiji u Vršcu i 22 letelice u Privrednoj avijaciji. Posedovao je i poslovne zgrade u Amsterdamu, Milanu, Londonu i Atini. Broj zaposlenih je bio 1.807. Razmatrana je mogućnost prodaje uz "Jat" i pilotske akademije, kompanije "Jat Suport" i poljoprivredne avijacije. "Jat ervejz" je u 2008. godini, ostvario gubitak od preko 20 miliona evra, najviše zbog rasta cena goriva. Međutim, i situacija na međunarodnom planu je bila loša. Međunarodna asocijacija avio-prevoznika JATA predvidela je da će svaki dolar poskupljenja barela nafte na svetskom tržištu avio-industriji doneti gubitak od 1,6 milijardi dolara na godišnjem nivou.

Prema ugovoru sa odabranim ponuđačem "Etihad ervejz" se obavezao nacionalnoj avio kompaniji Srbije obezbedi kreditnu liniju od 40 miliona dolara koja je od 1. januara 2014. godine, a na osnovi zvaničnih odobrenja, postala osnovni kapital kompanije. Isti iznos obezbeđuje i Vlada Republike Srbije. Etihad ervejz i Vlada Republike Srbije će uz to obezbediti deoničarski zajam i druge mehanizme finansiranja u maksimalnoj vrednosti od po 60 miliona dolara čime će pokriti potrebe za obrtnim kapitalom i podržati razvoj saobraćajne mreže novoosnovane kompanije Er Srbija.

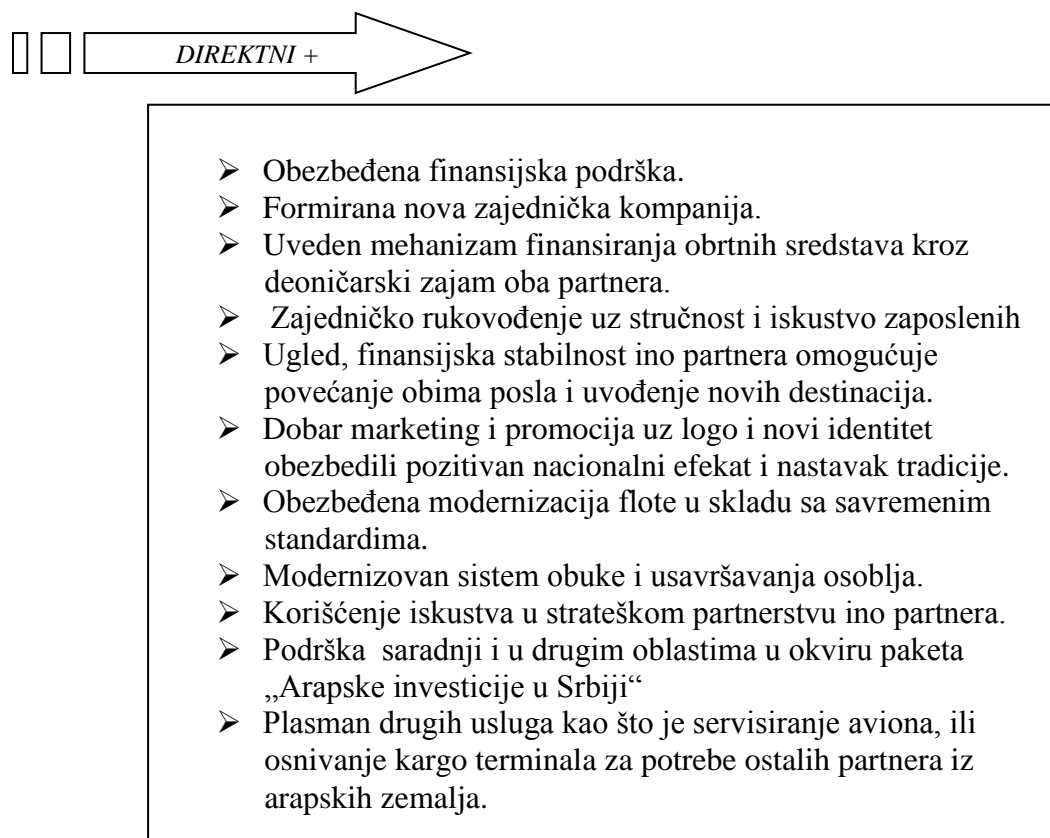
Promena imena i oznaka Jat ervejza u Er Srbija predstavlja važan momenat u istoriji srpskog avioprevoznika koji ima tradiciju od skoro 90 godina. Na repu aviona Er Srbija je obostrano postavljen nacionalni grb i boje zastave Srbije. Novi logo, koji je osmislio tim iz Srbije i UAE, daje novi izgled nacionalnoj aviokompaniji. Namera je bila da se raskine sa dosadašnjom praksom, ali ne i sa srpskim nasleđen, tako da taj logo nosi nedvosmislene oznake nacionalnog identiteta. Planirana unapređenja obuhvataju i proširenje saobraćajne mreže, kod-šer saradnju sa Etihad ervejzom Erberlinom, uz 12 novih destinacija za Er Srbiju u Africi, Evropi i na Bliskom Istoku koje će biti dodate sadašnjoj mreži od oko 33 grada ka kojima Jat već redovno leti.

Nove destinacije uključuju Abu Dabi (letovi komplementarnim dnevnim letovima Etihad ervejza na istoj relaciji), kao i letove za Banja Luku, Bejrut, Bukurešt, Budimpeštu, Kairo, Kijev, Ljubljanu, Prag, Sofiju, Varnu i Varšavu. Među prvim novim destinacijama koje će uvesti Er Srbija ubrajaju se četiri nedeljna leta između Beograda i Abu Dabija. Dopunjujući postojeće dnevne letove Etihad ervejza na istoj relaciji, letovi Er Srbije počeli su da saobraćaju u oktobru 2013. Novi tip aviona A319 nosi oznake Er Srbije, a njegova putnička kabina je uređena po savremenim standardima. Sadašnja flota Jat Airways od deset aviona Boing 737-300 biće povučena iz redovnog saobraćaja i u kratkom roku zamenjena sa uskotrupnim avionima od strane Er Srbije.

Ugovor o strateškom partnerstvu takođe pruža mogućnost za stručno usavršavanje kabinskog i letačkog osoblja Er Srbije, kojem će prestižna Vazduhoplovna akademija Etihad ervejza u Abu Dabiju biti na raspolaganju. Potpisivanjem Ugovora o strateškom partnerstvu između nacionalne aviokompanije Ujedinjenih Arapskih Emirata (UAE) "Etihad Airways" i nacionalnog avioprevoznika Srbije "Jat Airways" označen je početak realizacije jedne od niza velikih arapskih investicija u Srbiju koje su najavljene u prošloj godini.

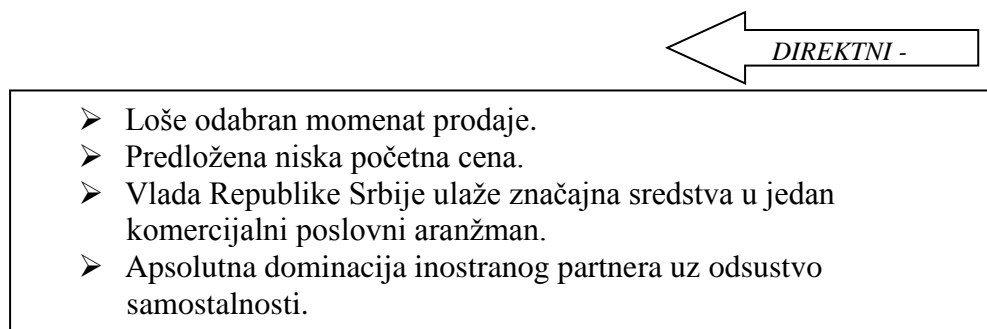
Er Srbija je na ovaj način postala šesti partner Etihad Airways, a nakon Etihadovih ulaganja u Er Berlin (Air Berlin) – 29,21 %, Er Sejše (Air Seychelles) – 40 %, Virdžin Australiju (Virgin Australia) – 10 %, Er Lingus (Air Lingus) – 2,99 % i Džet Ervejz (Jet Airways) 24 %. Ovi podaci ilustruju iskustvo u strateškom partnerstvu.³²

Slika 38. Pozitivni efekti partnerstva Jat – Etihad



³² Navedne informacije su objavljene u različitim medijima i saopštenjima Vlade Republike Srbije. Zvanični izveštaji, analize i elaborati nisu publikovani niti dostupni javnosti.

Slika 39. Negativni efekti partnerstva Jat - Etihad



Opšta ocena realizovanog partnerstva: U analiziranom aranžmanu preovladavaju pozitivni efekti za našeg partnera koji nisu ostvareni kao strateško opredeljenje već kao jedino moguće rešenje u datim okolnostima. Glavni problem nedostatka sredstava da se sanira i oporavi jedini domaći avio prevoznik sa monopolskim položajem rešen je u okviru partnerstva sa jednim iz moćne grupacije arapskih partnera. Saradnja sa avio prevoznikom koji ima potencijale da vodi poslovanje i naše kompanije na principima obostranog interesa je prepoznat kao šansa za opstanak i unapređenje poslovanja našeg predstavnika. Ova delatnost treba da bude profitabilna na dugi rok ali zahteva velika ulaganja stoga je udruživanje kroz partnerstvo dobro odabran put.

8. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

“Odvijanje procesa realizacije strateškog partnerstva često se dešava suprotno našim očekivanjima. Da li predstavnici naše zemlje dovode strane ulagače ili se često događa upravo obratno. U stvari, strani ulagači dolaze sa svojim idejama, a mi, ne samo da nemamo kapitala, nego ni dovoljno preduzetničkih kapaciteta. U azijskim zemljama, koje su zahvaljujući stranim investicijama imale visoke stope rasta, najpre ste imali domaće preduzetnike koji su u garažama, na malom prostoru i u malom obimu započinjali proizvodnju i uspešno se razvijali. Kad su imali dobar proizvodni program, lako su nalazili strane ulagače. Kod nas se dešava obratno. Mi strancima ništa ne nudimo osim komplikovane procedure za dobijanje građevinskih dozvola. Mi imamo užasno loš ekonomski sistem koji nije privlačan za strane investitore.”³³

Polazeći od gore iznetih stavova potrebno je analizirati realizovana partnerstva i iz drugog ugla, odnosno kroz postupak finansijske analize koji treba da prikaže meru uspešnosti odabranog aranžmana. Za ovaj cilj uzećemo konkretan primer realizacije specifičnog aranžmana u domaćim okvirima. Principi i metodologija su identični i primenljivi i kod drugih vrsta ovakvih poslovnih integracija. Cilj da se uradi dobra priprema i ukрупnjavanje kapaciteta za dalji razvoj kroz partnerstvo sa ino-partnerom.

8.1. Razvoj modela za ocenu uspešnosti sprovedenih aranžmana

Model za ocenu uspešnosti sprovedenih aranžmana najbolje se može prikazati na konkretnom primeru. U nastavku ćemo prikazati transformaciju koja je izvršena spajanjem uz pripajanje uspešnih firmi u oblasti eksploatacije šljunka i peska, hidrograđevinskih radova i domaćeg i međunarodnog rečnog transporta. Nekada pojedinačno uspešne firme u ovoj oblasti su formirale poslovnu grupaciju u nameri da unaprede poslovanje i ostvare bolji poslovni rezultat. Namera ovog poglavlja je da se iz primera koji sledi definišu najvažniji pokazatelji uspešnosti (neuspešnosti) sprovedenih statusnih promena, analiziraju postupci i uzroci koji su doveli do lošeg rezultata. Nažalost, nakon pet godina poslovanja od osnivanja 2009. godine ova grupacija je danas u velikim problemima i pred stečajem. Firma koja je bila nosilac strateškog partnerstva i poslovnog povezivanja je dovedena u težak položaj iako je imala odlične šanse i zdrav poslovni potencijal. Sledi prikaz modela za ocenu uspešnosti ovog i svakog sličnog aranžmana.

Dunav grupa Agregati nastala je 2009. godine spajanjem najvećih kompanija u oblasti rečnog transporta šljunka i peska. Pod imenom Dunav grupa Agregati združeni su Heroj Pinki, Bagersko Brodarsko preduzeće, Brodarstvo Zrenjanin i Brodarstvo Požarevac, a trenutno pod imenom Dunav grupa Agregati, posluju i Hidrograđevinar AD iz Sremske Mitrovice i Napredak AD iz Apatina. Statusna promena spajanje uz osnivanje pravnog lica izvršena je 01.01.2009 godine putem Ugovora kojim su tri povezana pravna lica prestala da postoje prenoseći svoju celokupnu imovinu i obaveze u zamenu za akcije izdate od strane novog pravnog lica “Dunav Grupa Agregati”. Tokom poslovanja se pridružuju još dva pravna lica, a u 2011 godini se cela grupacija prodaje privatnom partneru i zapada u ogromne teškoće.

Najveći partner u strateškoj integraciji koji je nosilac ukupnog posla i ovih aktivnosti je bila firma „Heroj Pinki“ d.o.o Novi Sad. Promene osnovnih kategorija bilansa stanja u periodu koji prethodi statusnim promena su date u sledećem pregledu:

Tabela 10. Promene u bilansku stanja „Heroj Pinki“ d.o.o

³³ Izlaganje Prof. Dr Milana Kovačevića, savetnika Predsednika za strana ulaganja

PROMENE U BILANSU STANJA "HEROJ PINKI" D.O.O

u 000 din.

Pozicija			GODINA			trogodišnji
			2006	2007	2008	prosek
A.	Gl.knj	STALNA SREDSTVA	538,037	1,724,979	1,746,952	1,336,656
1.	,01	Nematerijalna ulaganja		34,179	34,903	23,027
2.	020-028	Osnovna sredstva	438,005	1,621,397	1,628,974	1,229,459
3.	030-037	Dugoročni finansijski plasmani	100,032	69,403	83,075	84,170
B.		OBRтна IMOVINA	631,970	655,154	780,364	689,163
4.	13,15	Zalihe	105,090	192,667	169,347	155,701
5.	20-28	Kratkoročna potraživanja i plasmani	519,290	457,620	610,712	529,207
6.	20-22	Potraživanja	339,600	218,431	347,693	301,908
8.	23	Kratkoročni finansijski plasmani	135,154	141,756	176,409	151,106
9.	24	Novčana sredstva (gotovina i got.ekvivalenti)	33,497	49,506	7,348	30,117
10.	27.28	PDV i AVR	11,039	45,553	76,180	44,257
C	29	GUBITAK (iznad kapitala)				
		UKUPNA AKTIVA	1,170,007	2,380,133	2,527,316	2,025,819
A.		KAPITAL	619,342	1,711,170	1,723,100	1,351,204
I	30	Osnovni kapital	310,181	310,181	310,127	310,163
1.	300	Akcijski kapital	308,115	308,115	308,115	308,115
IV	34	Nerasporedjena dobit	307,927	276,971	290,021	291,640
B	40	Dugoročna rezervisanja	550,665	668,423	683,107	634,065
C	41	DUGOROCNE OBAVEZE	38,663	211,137	175,209	141,670
D		KRATKOROČNE OBAVEZE	507,936	320,993	490,250	439,726
16.		Kratkoročne finansijske obaveze	309,015	1,631	119,650	143,432
		Obaveze iz poslovanja	147,460	265,486	351,075	254,674
E		UKUPNA PASIVA	1,170,007	2,380,133	2,527,316	2,025,819

Apsolutni prikaz bilansnih kategorija pokazuje da je ova firma imala značajan poslovni potencijal, posedovala je potreban nivo obrtnih sredstava, ostvarivala je dobit i poslovala uspešno.

BROJ ZAPOSLENIH	376	376	389	380
BROJ OBICNIH AKCIJA	102,705	102,705	102,705	102,705
VREDNOST OBICNE AKCIJE	3	3	3	3
BILANSNA SUMA /BROJ ZAPOSLENIH	3,112	6,330	6,497	5,313

Na osnovu relativnih pokazatelja evidentna je stabilnost u broju zaposlenih uz porast bilansne sume po zaposlenom što je rezultat povećanja tržišnog udela i obima posla. Nakon statusnih promena i sprovedenog spajanja uz formiranje novog pravnog lica od 2009. godine, poslovni potencijal ovog partnera formira jezgro novog poslovnog subjekta sa sledećim parametrima u bilansu stanja:

Tabela 11. Promene u bilansu stanja „Dunar Grupa Agregati“ d.o.o

PROMENE U BILANSU STANJA "DUNAV GRUPA AGREGATI" D.O.O

u 000 din.

Pozicija			GODINA				čtetvorogod. prosek
			2009	2010	2011	2012	
A.		STALNA SREDSTVA	3,884,547	3,706,423	3,559,283	3,286,156	3,609,102
1.	,01	Nematerijalna ulaganja	73,772	78,557	77,623	74,867	76,205
2.	020-028	Osnovna sredstva	3,717,773	3,523,240	3,109,121	3,418,964	3,442,275
3.	030-037	Dugoročni finansijski plasmani	93,002	104,626	102,696	102,696	100,755
B.		OBRTNA IMOVINA	1,162,796	1,686,181	680,209	894,882	1,106,017
4.	13,15	Zalihe	325,492	435,527	149,046	89,519	249,896
5.	20-28	Kratkoročna potraživanja i plasmani	1,162,796	1,187,401	467,910	742,110	890,054
6.	20-22	Potraživanja	654,708	924,392	292,124	549,716	605,235
8.	23	Kratkoročni finansijski plasmani	67,921	150,111	54,574	49,583	80,547
9.	24	Novčana sredstva (gotovina i got.ekvivalenti)	30,454	2,469	3,630	13,724	12,569
10.	27,28	PDV i AVR	66,023	109,338	114,819	125,496	103,919
C	29	GUBITAK (iznad kapitala)					0
		UKUPNA AKTIVA	5,047,343	5,393,892	4,280,780	4,182,326	4,726,085
A.		KAPITAL	3,529,819	3,552,886	2,206,587	1,602,608	2,722,975
I	30	Osnovni kapital	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722
1.	300	Akcijski kapital	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722
IV	34	Neraspoređena dobit	5,480	28,828			8,577
		Gubitak (do visine kapitala)			1,316,912	1,920,725	809,409
B	40	Dugoročna rezervisanja	49,561	48,106	2,570,100	2,070,745	1,184,628
C	41	DUGOROČNE OBAVEZE	406,468	585,114	445,483	342,770	444,959
D		KRATKOROČNE OBAVEZE	1,035,576	1,207,786	1,577,156	2,179,224	1,499,936
16.		Kratkoročne finansijske obaveze	418,314	573,797	737,079	1,032,395	690,396
		Obaveze iz poslovanja	510,272	503,720	562,229	73,534	412,439
E		UKUPNA PASIVA	5,047,343	5,393,892	4,280,780	4,182,326	4,726,085

Novo formirani sistem je u četvorogodišnjem poslovanju formirao sledeću strukturu relativnih pokazatelja:

BROJ ZAPOSLENIH	691	593	523	489	574
BROJ OBICNIH AKCIJA	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722	3,523,722
VREDNOST OBICNE AKCIJE	1	1	1	1	1
BILANSNA SUMA /BROJ ZAPOSLENIH	7,304	9,096	8,185	8,195	8,195

Na osnovu relativnih pokazatelja može se konstatovati da je došlo do relativnog smanjenja broja zaposlenih po godinama i na nivou četvorogodišnjeg proseka, kao i da je ostvaren značajan porast bilansne sume po zaposlenom što je rezultat ukрупnjavanja i objedinjavanja poslovnog potencijala svih osnivača novog pravnog lica. Na osnovu navednog mogu se izvući zaključci o strukturi novog poslovnog subjekta na nivou kvantifikacija sa sledećim obeležjima:

- Najveći udeo ima vodeća firma koja je pre udruživanja imala pozitivno poslovanje i tržišnu ekspanziju,
- Statusnim promenama je stvoren novi znatno veći poslovni potencijal sa relativno manjim udelom radne snage u odnosu na pojedinačne osnivače.

Sa aspekata strateškog partnerstva i iz ugla potencijalnih partnera, ulagača u ovu delatnost prikazani zaključci ne znače mnogo, osim prepoznavanja šanse da se na osnovu realnog poslovnog plana iskoriste prednosti sistema za povećanje obima posla, osvajanje novih tržišta, bolju organizaciju i racionalizaciju poslovanja, uvođenje novih tehnoloških rešenja, a što sve zajedno treba da doprinese uvećanju profita. Da li se u ovoj nameri i uspelo pokazaće sledeća komparativna analiza.

Tabela 11. Poređenje prosečnih vrednosti udela Heroj Pinki u Dunav Grupi Agregati

POREDJENJE PROSEČNIH VREDNOSTI - UDEO HEROJ PINKIJA U DUNAV GRUPI
u 000 din.

Pozicija			PROSEČNE VREDNOSTI		%
			"HEROJ PINKI"	"DUNAV GRUPA"	HP/DGA
A.	Gl.knj	STALNA SREDSTVA	1,336,656	3,609,102	37.04%
1.	,01	Nematerijalna ulaganja	23,027	57,762	39.87%
2.	020-028	Osnovna sredstva	1,229,459	2,512,831	48.93%
3.	030-037	Dugoročni finansijski plasmani	84,170	77,505	108.60%
B		OBRTNA IMOVINA	689,163	815,318	84.53%
4.	10-13,15	Zalihe	155,701	168,523	92.39%
5.	20-28	Kratkoročna potraživanja i plasmani	529,207	599,355	88.30%
6.	20-22	Potraživanja	301,908	441,558	68.37%
8.	23	Kratkoročni finansijski plasmani	151,106	63,567	237.71%
9.	24	Novčana sredstva (gotovina i got.ekvivalenti)	30,117	4,956	607.72%
10.	27.28	PDV i AVR	44,257	87,413	50.63%
C	29	GUBITAK (iznad kapitala)			
		UKUPNA AKTIVA	2,025,819	3,464,250	58.48%
A.		KAPITAL	1,351,204	1,840,520	73.41%
I	30	Osnovni kapital	310,163	2,642,792	11.74%
1.	300	Akcijski kapital	308,115	2,642,792	11.66%
IV	34	Neraspoređena dobit	291,640	14,414	2023.31%
B	40	Dugoročna rezervisanja	634,065	1,172,238	54.09%
C	41	DUGOROČNE OBAVEZE	141,670	343,342	41.26%
D		KRATKOROČNE OBAVEZE	439,726	1,241,042	35.43%
16.		Kratkoročne finansijske obaveze	143,432	585,818	24.48%
		Obaveze iz poslovanja	254,674	284,871	89.40%
E		UKUPNA PASIVA	2,025,819	3,464,250	58.48%

Prema pojedinim prikazanim kategorijama mogu se izvesti sledeći zaključci:

- Udeo Heroj Pinki d.o.o u bilansnoj sumi iznosi 58,48%, u kapitalu 73,41%, a u obrtnoj imovini čak 84,53%.
- Novčana sredstva i neraspoređena dobit znatno prevazilaze prosek ove grupe i predstavljaju dobru osnovu za dobar start zajedničkog posla.
- U strukturi obaveza dominira udeo ove firme u kratkoročnim obavezama iz poslovanja (89,40%) koje su manje od kratkoročnih potraživanja, dok su dugoročne obaveze svega 41,26% od proseka grupe.

BROJ ZAPOSLENIH	380	401	94.79%
BROJ OBICNIH AKCIJA	102,705	2,642,792	3.89%
VREDNOST OBICNE AKCIJE	3	1	400.00%
BILANSNA SUMA /BROJ ZAPOSLENIH	5,313	6,369	83.42%

Lider u formiranju poslovne grupacije (najvažniji strateški partner) će takođe podneti i najveći teret u smanjenju broja zaposlenih s obzirom da je ušao u grupaciju sa prosečnim brojem zaposlenih od 94,79%, ali i najvećim poslovnim potencijalom koji preko bilansne sume po zaposlenom (bez obzira na veliki broj radnika) čini čak 83,42% od proseka Dunav Grupe.

Poslovna strategija ovog sistema bi trebala da obuhvata sledeće mere i aktivnosti:

- ✓ Povećanje obima produkcije uz rentabilnije poslovanje i manje troškove,
- ✓ Povećanje udela na tržištu i osvajanje novih klijenata i područja na osnovu kvaliteta i nižih cena nastalih iz ekonomije obima,
- ✓ Ulaganje u modernizaciju transportne flote i proizvodnih kapaciteta,
- ✓ Edukacija i prekvalifikacija radne snage,
- ✓ Zatvaranje nerentabilnih pogona,
- ✓ Prodaja osnovnih sredstava van funkcije,
- ✓ Novi makretinški nastup na domaćem , a posebno na inostranom tržištu,
- ✓ Povezivanje sa partnerima iz inostranstvu u poslovima vezanog rečnog transporta.

Sve navedene aktivnosti treba da dorprinesu ostvarenju pozitivnog rezultata u bilansu uspehu i formiranju adekvatne strukture prihoda i rashoda. Krajnji domet i cilje predstavlja povećanje profita, očuvanje i uvećanje akcionarskog kapitala. Kroz sledeću analizu bilansa uspeha uslediće provera ovih očekivanja i pretpostavki:

Tabela 12. Promene u bilansku uspeha „Heroj Pinki“ d.o.o

PROMENE U BILANSU USPEHA "HEROJ PINKI" D.O.O

	2006	2007	2008	UKUPNO	GODIŠNJI PROSEK
I POSLOVNI PRIHODI	1,047,949	1,017,775	1,537,068	3,602,792	1,200,931
Prihodi od prodaje robe	1,044,897	986,894	1,471,093	3,502,884	1,167,628
Ostali poslovni prihodi	16,962	30,881	65,975	113,818	37,939
II FINANSIJSKI PRIHODI	25,014	42,710	36,858	104,582	34,861
III POSLOVNI RASHODI	1,003,898	905,131	1,503,308	3,412,337	1,137,446
(Nabavna vrednost prod. Robe)	49,623	22,901	83,337	155,861	51,954
Troškovi materijala	322,962	318,824	414,154	1,055,940	351,980
Troškovi zarada, nakn, ost.lični	244,137	271,754	370,241	886,132	295,377
Trošk. Amortizacije i rezervisanj	59,514	50,355	58,831	168,700	56,233
Energija i gorivo		264,364	370,927	635,291	211,764
Ostali troškovi	327,622	241,297	576,745	1,145,664	381,888
IV FINANSIJSKI RASHODI	37,112	58,610	52,036	147,758	49,253
III Poslovni dobitak	49,833	100,483	33,760	184,076	61,359
IV Poslovni gubitak					
(bruto marža=prih od pr. / nab.vr.pr.r.)	21	43	18	82	27
Indexi godišnjeg rasta prihoda:		97.12%	151.02%	248.14%	124.07%
BROJ ZAPOSLENIH	376	376	389		380
POSLOVNI PRIHODI/ZAPOSLENI	2,787	2,707	3,951		3,158
POSLOVNI RASHODI/ZAPOSLENI	2,670	2,407	3,865		2,991
BRUTO ZARADE/ZAPOSLENI	649	723	952		775

Sledeći princip da se ocena uspešnosti sistema zasniva na poređenju sa dostignućima i kvalitetom poslovanja najvažnijeg člana – osnivača, u gornjem prikazu je data bilansna strukrura lidera grupacije ostvarena pre spajanja uz formiranje novog pravnog lica.

Sa prosečno 380 zaposlenih ova firma je stvarala u proseku oko 1,2 milijarde dinara (oko 15 miliona evra po aktuelnom kursu od oko 80 dinara u proseku) ukupnog godišnjeg prihoda. Na jednog zaposlenog je stvarano oko 3,2 miliona dinara godišnjeg prihoda (oko 40,000 evra u proseku) i oko 3 miliona dinara rashoda. Prosečna bruto zarada je iznosila oko 775 .000 dinara godišnje, tj. oko 65.000 dinara mesečno (800 evra). Neto zarada je iznosila oko 45.000 dinara u proseku (570 evra). Ovakvi

značajni pozitivni rezultati uneti u zajedničko poslovanje u okviru formirane poslovne grupacije sa strateškim partnerima iz srodnih grana formiraju znatno drugačiju sliku:

Tabela 13. Promene u bilansu uspeha „Dunav Grupa Agregati“ d.o.o.

PROMENE U BILANSU USPEHA "DUNAV GRUPA AGREGATI" D.O.O

	2009	2010	2011	2012	UKUPNO	GODIŠNJI PROSEK
I POSLOVNI PRIHODI	1,744,368	2,151,087	1,200,873	339,362	5,435,690	1,358,923
Prihodi od prodaje robe	1,690,209	2,010,035	1,190,598	345,478	5,236,320	1,309,080
Ostali poslovni prihodi	46,868	60,240	83,723	40,302	231,133	57,783
II FINANSIJSKI PRIHODI	28,455	18,355	25,219	3,196	75,225	18,806
III POSLOVNI RASHODI	1,687,004	2,052,278	1,617,690	705,503	6,062,475	1,515,619
(Nabavna vrednost prod. Robe)	57,344	138,246	82,405	12,514	290,509	72,627
Troškovi materijala	470,219	585,218	497,523	161,005	1,713,965	428,491
Troškovi zarada, nakn, ost.lični (bruto)	553,237	499,352	440,954	246,407	1,739,950	434,988
Trošk. Amortizacije i rezervisanj	92,914	108,985	104,320	100,898	407,117	101,779
Energija i gorivo	382,572	414,590	447,704	152,636	1,397,502	349,376
Ostali troškovi	513,290	720,477	492,488	184,679	1,910,934	477,734
IV FINANSIJSKI RASHODI	112,026	118,467	136,601	129,934	497,028	124,257
III Poslovni dobitak	54,800	23,348			78,148	19,537
IV Poslovni gubitak			893,090	612,818	1,505,908	
(bruto marža=prih od pr. / nab.vr.pr.r.)	29	15	14	28	86	22
Indexi godišnjeg rasta:		123.32%	55.83%	28.26%	84.09%	42.04%
BROJ ZAPOSLENIH	691	593	523	489		574
POSLOVNI PRIHODI/ZAPOSLENI	2,524	3,627	2,296	694		2285
POSLOVNI RASHODI/ZAPOSLENI	2,441	3,461	3,093	1,443		2610
BRUTO ZARADE/ZAPOSLENI	801	842	843	504		747

Poslovni prihodi su svedeni na trećinu, a ostvaren je i značajan gubitak u poslednje dve godine. Prihodi su u proseku za svih 5 firmi članica grupacije veći za svega 13% u odnosu na prosečne prihode firme Heroj Pinki u prethodne tri godine pre formiranja grupacije. Broj zaposlenih je znatno smanjen i to za 30% , odnosno 202 radnika. Poslovni prihod po radniku je smanjena za 38%, a bruto zarade za oko 30.000 dinara godišnje nominalno u proseku. Imajući u vidu inflaciju i promene kursa u ovom periodu negativni rezultati su još nepovoljniji.

Tabela 14. Poređenje prosečnih vrednosti

	POREDJENJE PROSEČNIH VREDNOSTI		
			%
	"HEROJ PINKI"	"DUNAV GRUPA"	HP/DGA
I POSLOVNI PRIHODI	1,200,931	1,358,923	88.37%
Prihodi od prodaje robe	1,167,628	1,309,080	89.19%
Ostali poslovni prihodi	37,939	57,783	65.66%
II FINANSIJSKI PRIHODI	34,861	18,806	185.37%
III POSLOVNI RASHODI	1,137,446	1,515,619	75.05%
(Nabavna vrednost prod. Robe)	51,954	72,627	71.53%
Troškovi materijala	351,980	428,491	82.14%
Troškovi zarada, nakn, ost.lični	295,377	434,988	67.90%
Trošk. Amortizacije i rezervisanj	56,233	101,779	55.25%
Energija i gorivo	211,764	349,376	
Ostali troskovi	381,888	477,734	79.94%
IV FINANSIJSKI RASHODI	49,253	124,257	39.64%
III Poslovni dobitak	61,359	19,537	314.06%
IV Poslovni gubitak			
(bruto marža=prih od pr. / nab.vr.pr.r.)	27	22	126.72%
Indexi godišnjeg rasta:	124.07%	42.04%	295.11%
BROJ ZAPOSLENIH	380	574	66.26%
POSLOVNI PRIHODI/ZAPOSLENI	3,158	2,285	138.16%
POSLOVNI RASHODI/ZAPOSLENI	2,991	2,610	114.61%
BRUTO ZARADE/ZAPOSLENI	775	747	103.64%

Poređenje prosečnih vrednosti potvrđuje gore iznete zaključke o uspešnosti analiziranog poslovnog aranžmana. Očigledno je da je pri kreiranju ovog strateškog partnerstva, tj. poslovnog povezivanja putem spajanja i formiranja novog pravnog lica „grupe“ izostala prava analiza poslovnog potencijala, marketinška strategija, investicije u tehnološku modernizaciju i povećanje efikasnosti. Umesto navednog ostvareno je značajno povećanje zaduženosti, pad ukupnog prihoda, nedostatak obrtnih sredstava uz ugrožen i neizvestan opstanak analiziranog poslovnog sistema. Restruktuiranje i reorganizacija predstavljaju neminovan put za izlazak iz krize u pronalaženje strateškog partnera koji će na osnovu prikazanog koncepta partnerstva sprovesti sve neophodne aktivnosti na oporavku i obezbeđenju razvoja.

Da bi se to ostvarilo neophodno je izgraditi jasnu marketing strategiju sa ciljem da se privuku potencijalni partneri, kreirati plasirati transparentan prospekt sa svim bitnim informacijama, sprovesti neophodne analize uključujući finansijsku i tržišnu. Uz otklanjanje uočenih slabosti i dobar poslovni plan moguće je pronaći nove perspektive razvoja ovog potencijalno dobrog poslovnog sistema.

8.2. Matrica parametara

Matrica parametara ima za cilj da obezbedi jasnu i transparentnu selekciju informacija koje su od značaja za realizaciju strateškog partnerstva. Izbor parametara zavisi od subjekta koji učestvuje u ovim procesima, njegovim interesima i potrebama za određenim informacijama.

Za potencijalne investitore, bez obzira na vrstu ulaganja mogu se izdvojiti kao posebno važni sledeći parametri:

Slika 40. Parametri strateškog partnerstva na makro nivou

a) Na makro nivou – sistemski parametri

- Dostupnost i realost podataka radi prikupljanja i analize.
- Stabilnost sistema, društvenog i ekonomskog, pre svega pravna stabilnost i zaštita prava ulagača.
- Efikasnost tržišta koje ne mora obavezno biti u ekspanziji, ali treba da pruža šanse i nosi mogućnosti za razvoj posla.
- Vrste i tipovi potencijalnih rizika radi procene koja se vrši korišćenjem svih izvora informacija i metoda analize izloženosti.
- Očekivana stopa prinosa na investirani kapital.
- Stopa inflacije i kretanje deviznog kursa domaće valute.
- Stopa nezaposlenosti.
- Budžetski deficit države.
- Informacije o raspoloženju potrošača i domaćoj tražnji.
- Politika i visina kamatnih stopa centralne i poslovnih banaka.
- Ukupna državna politika na unutrašnjem i međunarodnom planu.
- Fiskalna politika.
- Monetarna politika.

Slika 41. Parametri strateškog partnerstva na mikro nivou

b) Na mikro nivou – poslovni parametri

- Procena visine ukupnih investicionih ulaganja.
- Struktura ukupnih izvora finansiranja.
- Projekcija troškova poslovanja i način formiranja ukupnog prihoda.
- Poslovni plan i ostali planovi (radna snaga, amortizacija, oplate...).
- Obračun potrebnih obrtnih sredstava.
- Projekcija bilansa stanja i bilansa uspeha.
- Finansijski tok - likvidnost projekta.
- Ekonomski tok – profitabilnost projekta.
- Parametri opravdanosti nameravanog ulaganja: neto sadašnja vrednost, interna stopa rentabilnosti, period povrata uloženi sredstava, osetljivost na promene.
- Zbirna ocena efekata projekta (score).

9. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Potreba svake zemlje, a posebno Srbije za uključivanjem u međunarodne ekonomske tokove i povezivanjem sa tržištem iz užeg (region) i šireg (Evropska unija) okruženja je davno prepoznata i predstavlja strateški ciljeve sadržan u programima Vlade i političkih partija. Osnovno pitanje je kako ove ciljeve ostvariti na najefikasniji način i obezbediti adekvatno mesto u okviru Evropskih integracija i globalizacije svetske ekonomije. Proces izbora strategija, metoda i postupaka za ostvarivanje ovih važnih ciljeva neminovno favorizuje sve vrste poslovnih aranžmana koji imaju obeležja strateškog partnerstva kao pravi i jedini put. 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 pri izboru partnera, dobro odmerene rizike i jasno definisane ciljeve i interese svih učesnika. Jasno je da svaki poslovni aranžman ne predstavlja strateško partnerstvo i da partnerstvo zahteva primenu određene metodologije i postupka koji su, primenom principa važnosti i redosleda, predstavljeni i analizirani u ovom radu.

Strateško partnerstvo kao neodvojivi segment i cilj posebno kreirane strategije marketinga se može posmatrati na makro i mikro nivou. Makro nivo je često obeležen uticajima i ulogama državnih institucija i ima naglašenu političku osnovu. Mikro nivo predstavljaju posebni aranžmani partnera iz različitih zemalja ili iste zemlje uz naglašenu poslovnu orijentaciju i ekonomsku logiku. Bez obzira na nivo partnerstva i karakteristike učesnika (veliki sistemi od nacionalnog interesa ili male privatne firme) prepoznate su zajedničke oblasti koje je potrebno analizirati i zaključke usmeriti u cilju realizacije nameravanog poslovnog aranžmana sa obeležjima strateškog partnerstva a to su: položaj naše zemlje na međunarodnom tržištu, položaj privrednih subjekata, vrste i oblici partnerstva, marketing strategija u fazi pripreme i fazi realizacije, ocena boniteta partnera, finansijske, tržišne i ostale analize opravdanosti nameravanog posla koje treba sprovesti u određenim fazama, kao i institucionalni i pravni okviri za realizaciju ovakvih aranžmana. Naravno od velikog značaja je i istraživanje stečenih iskustava u već realizovanim aranžmanima, prepoznavanje pozitivnih i negativnih efekata realizovanih aranžmana i primena stečenog iskustava kao osnove za unapređenje ovih procesa.

Povezivanje srpskih privrednih subjekata sa stranim partnerima treba da predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja privredne grane. Ovo opredeljenje je nesporno i potvrđeno je na iskustvima zemalja iz neposrednog okruženja. Prema realizovanim direktnim stranim investicijama u regionu Srbija sa 3,1 mlrd € znatno zaostaje za vodećim zemljama Rumunijom (7,6 mlrd €) Bugarskom (5,3 mlrd €) i Hrvatskom (3,6 mlrd €). Po glavi stanovnika od ukupnih investicija u regionu u Srbiji je realizovano svega 7%, dok je u Crnoj Gori ostvareno čak 48%, Hrvatskoj 12%, Bugarskoj 11%. Naši skromni rezultati su posledica nedovoljne pripremljenosti i atraktivnosti domaćih privrednih subjekata.

Funkcionisanje partnerskih odnosa treba da pruži dugoročne efekte za sve privredne učesnike kao i za društvenu zajednicu u kojoj posluju. Za stranog partnera od presudnog značaja je njegov pravni status i položaj na našem tržištu, pravilan izbor organizacione forme partnerstva, zaštita interesa, poreski sistem i sistem podsticaja za realizaciju nameravanog aranžmana. Za domaćeg partnera od velike važnosti su zaštita sopstvenih interesa, dobra procena ciljeva i efekata koji se očekuju positići, dobar nastup u traženju partnera, afirmativno plasiranje informacija i priprema za partnerstvo u okviru strateškog marketinga, mogućnost efikasnog restruktuiranja, konsolidacije i prilagođavanja novim poslovnim standardima.

Realizacija povezivanja uslovljena je 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. 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. Ovi subjekti poseduju značajnu imovinu koja je većinom založena i namenjena prodaji radi namirenja poverilaca. Imovina je predmet interesovanja potencijalnih kupaca, ali ne i investitora koji neće da preuzmu brigu za ostale nezimirene obaveze pre svega prema zaposlenim, državi (poreska uprava) i dobavljačima. Poverioci koji ne mogu da naplate u punoj meri svoja potraživanja prinuđeni su isto tako da ne izmiruju u punoj meri svoje obaveze i tako se generišu dva ključna problema naše ekonomije: nezaposlenost i nelikvidnost.

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. To istovremeno znači realno sagledavanje situacije, realne procene vrednosti imovine i poslova, realne procene potrebnih sredstava za konsolidaciju i restrukturiranje, definisanu marketing strategiju za pronalaženje partnera, jasne projekte, studije izvodljivosti i poslovne planove izrađene po međunarodnim standardima. 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 ostaje da sve što možemo prihvatamo, jer ne možemo da biramo i da svaki priliv sredstava iz inostranstva znači 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 vrši odlaganje pravih strukturnih reformi i problema nagomilanih dugova. Očekuje se da ćemo kroz programe pristupanja Evropskoj uniji biti prinuđeni na usaglašavanje sa pravilima i procedurama koji su u primeni u evropskom poslovnom ambijentu (to je jasno i zahtevano od nas, uz određene ustupke van ekonomske sfere). Mi to ne treba da čekamo već da idemo korak napred i da se ubrzano pripremamo za evropske integracije jer je to od posebnog nacionalnog i poslovnog interesa. Često su predmet ovakvih aranžmana firme sa monopolskom pozicijom na našem tržištu (npr. jedini domaći avioprevoznik), polu monopolskom (npr. jedna od dve cementare) ili neobnovljivi nacionalni resursi (rudinici, poljoprivredno zemljište).

U poslednjih 12 godina ukupan priliv po osnovu svih stranih ulaganja putem kupovine domaćih firmi je iznosio oko 16 milijardi €, od toga se na 20 najvećih prodatih sistema odnosi oko 11,8 milijardi €. Informacije o realizaciji ovih aranžmana u formi studija, elaborata i analiza nisu publikovane niti dostupne javnosti. Najveći deo informacija obezbeđenih za potrebe ovog istraživanja je pribavljen iz medija i saopštenja nadležnih ministarstva. Pored navednog ostaje posebno pitanje kako su ova sredstva upotrebljena, za koje namene, razvoj predmetnih kapaciteta, napredak društvene zajednice, podršku drugim poslovnim subjektima, tekuću potrošnju, nove investicije, otvaranje radnih mesta ili budžetsku i javnu potrošnju.

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. Reinvestiranje profita, nabavke po direktivi povezanih domicilnih interesa ino partnera (uvoz) ili transfer dobiti?

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. Kvalifikovana radna snaga i talentovani mladi ljudi uz znanje i iskustvo predstavljaju potencijal koji može biti adekvatno upošljen u uslovima reformisanog društva, primene evropskih poslovnih standarda i procedura, stabilnog i definisanog poslovnog sistema uz jasnu ulogu naše zemlje u okviru evropske integracije. Pored navednog otvorenost za saradnju, težnja ka uspostavljanju i razvoju partnerskih odnosa uz korišćenje domaćih prirodnih resursa i primenu savremene tehnologije predstavljaju šansu za napredak i razvoj. Najvažnije prepreke su i dalje: loš menadžment, poslovanje mimo ekonomskih principa, nasleđeni problemi, dugi period odsustva investicija u tehnološki razvoj, politički rizici zemlje, posledice sankcija, ratova, izolacije, siromaštvo i nezaposlenost stanovništva, korupcija. Komparativne prednosti nisu dovoljno naglašene, postoji nedostatak transparentnosti iako Srbija raspolaže sa relativno velikim resursima i poslovnim potencijalima. Takođe, nije zanemarljiv ni kapacitet našeg tržišta.

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. Za ostale aranžmane mehanizmi nisu dovoljno razrađeni, a posebnu otežavajuću okolnost predstavljaju česte promene propisa, zakona, uredbi i ostalih akata koje su često nelogične i samim autorima pa zahtevaju savetovanja i seminare da bi se tumačili i primenili. Posebno negativne reakcije izaziva nedostatak podsticanja domaćih investitora i podrške privrednim subjektima koji imaju šansu za razvoj da prevaziđu postojeće probleme. Neizgrađen je sistem zaštite uspešnih poslovnih subjekata od opšte krize i posledica ponašanja firmi u problemima. Poverioci često dele sudbinu dužnika često nemoćni da preduzmu adekvantne mere (nerešeni imovinski odnosi, problemi hipoteka i evidencija, spori sudski parnici i izvršni postupci). Sredstva za rešavanje nagomilanih problema treba tražiti i u nekomercijalnim izvorima, a ne samo u bankarskim plasmanima. Kod preduzeća koja mogu dobro da posluju posebnu šansu predstavljaju izvori kao što su: evropski pristupni fonovi, projekti u okviru izgradnje civilnog društva, građanske inicijative, fondovi za razvoj i podršku i sl.

Način prevazilaženja ovih ograničenja je, pre svega, smanjenje obima pravne regulative, jednostavnost procedura za primenu, puna kontrola sprovođenja, jednakost svih učesnika. Veliki naponi se čine i kod administrativnih procedura registracije firme ili sprovođenja promena, međutim sistem dobijanja određenih saglasnosti, odobrenja, mišljenja, rešenja i drugih akata od raznih državnih organa je i dalje komplikovan, nerazumljiv i zahteva dosta vremena i troškova.

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. Istraživanje je urađeno na bazi raspoloživih informacija uz ograničenje da prave analize ili studije nisu bile rađene ili nisu publikovane. Izdvojeni su mnogi pozitivni efekti pojedinih aranžmana koji znače veliki doprinos za avirmaciju ovih procesa, ali takođe prisutni su i značajni negativni efekti kod pojedinih realizovanih poslovnih aranžmana. Kao apsolutno pozitivan primer može se istaći partnerstvo „Zastava – Fiat“, dok suprotnost, odnosno veoma negativan primer predstavlja aranžman „Sartid – Ju Es Stil“. Besprekorno, u smislu procedure i korektnosti je realizovano partnerstvo „Beočinska cementara – Lafarge“ koje takođe daje pozitivne efekte za domaćeg partnera. Aranžmani sa Ujedinjenim Arapskim Emiratom u vezi prodaje kompanije „JAT Airways – Etihad“ i sa zemljištem „Al Dahra“ nose pozitivne i negativne efekte po domaću stranu. Konačni efekti još nisu vidljivi u potpunosti i mogu se dalje analizirati. U svakom slučaju su predstavljali najbolje ili jedinom moguće rešenje u datom momentu. Ostaje dilema da li su rezultat nužde i sticaja okolnosti ili pažljivo smišljene i planirane strategije koja je uspešno i realizovana prema najboljim uslovima koji su se mogli postići na tržištu.

Mnogobrojni su oblici partnerskog povezivanja, franšiza je jedan od predloženih. Među različitim oblicima strateškog partnerstva franšiza predstavlja jedan od najpoželjnijih jer nosi mnogobrojne prednosti za sve učesnike, a posebno za domaće privredne subjekte. Svako uspešno poslovanje koje ima nameru rasti i širenja trebalo bi da uzme u obzir franšizu kao mogućnost za svoje širenje. Prednosti koje taj sistem pruža su mnogobrojne, a jedna od ključnih je korišćenje resursa drugih za otvaranje svojih novih poslovnica. Istovremeno su troškovi rukovodećeg kadra u upravi i na terenu manji u poređenju sa troškovima za vođenje sopstvene mreže. Dugoročno, franšizing aranžmani rešavaju probleme vremena, nedostatka novca i motivisane kadrovske strukture. Ulaskom u franšizu, sva tri faktora daje primalac franšize. Posebne koristi kod naših preduzeća, potencijalnih primalaca franšize mogu biti: pomoć kod početka poslovanja ili proširenja postojeće delatnosti, brzo, efikasno i sigurno postavljanje i širenje posla, uvođenje novih radnih mesta, obezbeđeni treninzi i obuke, osnov za dobru saradnju sa okruženjem, oslonac u periodima krize, razmena iskustva i prenos dobrih poslovnih ideja, čuvanje sopstvenih resursa uz upotrebu imena i prava svetskih brendova. Ovi aranžmani se zasnivaju na precizno definisanoj marketing strategiji i ciljevima. Zahtevaju precizno definisane finansijske planove i projekcije profitabilnosti. Davalac franšize koristi tuđe resurse i svojim programima obuke osposobljava druge da nastave njegov poslovni sistem, njegova organizacija ima veliku sposobnost širenja na domaćem i ponekad međunarodnom nivou, koristeći minimalni rizik kapitala i menadžerskih izvora. Smatramo da je franšiza nabolji i najbrži način proširivanja poslovanja. Usled navedenih prednosti franšiza je izdvojena kao prepoznat i preporučen najbolji vid strateškog partnerstva između domaćih privrednih subjekata i ino partnera, ali nažalost nedovoljno razvijen u našoj poslovnoj praksi.

Podrška procesima i unapređenju strateškog partnerstva u našoj zemlji predstavlja važan nacionalni i poslovni interes koji se 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 systemske uslove i podršku za unapređenje ovih procesa, a posebno za podsticaj direktnog povezivanja privrednih subjekata iz više zemalja na principima ravnopravnih odnosa i jasne podele interesa i rizika.

10. SPISAK LITERATURE

Pisani izvori:

1. Cravens David, Piercy Nigel, Strategic marketing, ninth edition, McGraw-Hill, 2009
2. Renko Nataša, Strategije marketinga, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2005
3. Aaker A. David, Strategic marketing management, John Wiley & Sons, Inc., 1998
4. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing menadžment, 12. izdanje, prevod, Data status, Beograd, 2006
5. Dragiša Bjeloglav, Hana David, Gordana Krstić i Gordana Matković (2008) , LSMS Project 2002-2003: life in Serbia through survey data. Beograd: Strategic Marketing.
6. Biljana Bogičević, Gorana Krstić, Boško Mijatović (2002), Poverty in Serbia and the reform of state aid to the poor, the Center for Liberal-Democratic Studies.
7. Micheal J. Barone, Anthony D. Miyazaki, Kimberly A. Tailor (2000), The influence of cause-related marketing on customer choice: Does one good turn deserve another?, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 2, 248-262
8. Peggy Simcic Bronn, Albana Belliu Vrioni (2001), Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: an Overview, International Journal of Adverting
9. Dragan Vukmirović i Rachel Smith Govoni, urednici, (2008), Study of Living Standards Serbia 2002-2007, Republic Statistic Office of Serbia, Belgrade, Republic statistical Office
10. Shaohua Chen, Martin Ravallion, (2008), The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight against Poverty, World Bank Policy Research Working Paper Series, Vol., pp. .
11. Arye L. Hillman (2003), Public Finance and Public Policy: Responsibilities and Limitations of Government, Cambridge: Cambridge University Press.
12. Cheng Hsiao (2003), Analysis of Panel Data, Cambridge: Cambridge University Press.
13. Thomas A. Mroz (1987), The sensitivity of an empirical model of married women's hours to work economic and statistical assumptions, Econometrica 55: 765–799.
14. Zoran Petrović (2007), Social marketing tools of social changes, Political review, Vol.7, No. 2, 493-512
15. John K. Ross, III, Larry T. Patterson, Mary Ann Stutts (1992), Consumer Perceptions of Organizations that Use Cause-Related Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No. 1, 93-97
16. John E. Schwarz (2007), Freedom Reclaimed: Rediscovering the American Vision, Johns Hopkins University Press.
17. Jeffrey M. Wooldridge (2001), Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data, Cambridge: MIT Press.
18. Jurica Pavičić, (2003) Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmmedia d.o.o Zagreb,
18. Chesbrough, Henry (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.
19. Chesbrough, Henry W. (2003) “The Era of Open Innovation.” Sloan Management Review, 44, 3 (Spring): 35-41.
20. Chesbrough, Henry (2003) “Open Innovation: How Companies Actually Do It,” Harvard Business Review, 81, 7 (July): 12-14.
21. Chesbrough, Henry (2003) “Open Platform Innovation: Creating Value from Internal and External Innovation,” Intel Technology Journal, 7, 3 (August): 5-9.
22. Chesbrough, Henry (2004), “Managing Open Innovation: Chess and Poker,” Research-Technology Management, 47, 1 (January): 23-26.

23. Chesbrough, Henry (2006) “Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-12.
24. Chesbrough, Henry (2006) “New Puzzles and New Findings,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 15-34.
25. Chesbrough, Henry (2006) Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Boston: Harvard Business School Press, 2006
26. Chesbrough, Henry W. (2007) “The market for innovation: implications for corporate strategy.” California Management Review, 49, 3 (Spring): 45–66.
27. Chesbrough, Henry and Adrienne Kardon Crowther (2006) “Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries,” R&D Management, 36, 3 (June): 229-236. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x)
28. Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke and Joel West, eds. (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press.
29. Christensen, Jens Frøslev (2006) “Whither Core Competency for the Large Corporation in an Open Innovation World?,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 35-61.
30. Christensen, Jens Frøslev, Michael Holm Olesen and Jonas Sorth Kjær (2005). “The Industrial Dynamics of Open Innovation — Evidence from the transformation of consumer electronics.” Research Policy, 34, 10 (December): 1533-1549. DOI: [10.1016/j.respol.2005.07.002](https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.07.002)
31. Cooke, Philip (2005) “Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring ‘Globalisation 2’—A new model of industry organisation,” Research Policy, 34, 8 (October): 1128-1149. DOI: [10.1016/j.respol.2004.12.005](https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.12.005)
32. Cooke, Philip (2006) “Regional Knowledge Capabilities and Open Innovation: Regional Innovation Systems and Clusters in the Asymmetric Knowledge Economy,” In Stefano Breschi & Franco Malerba (eds.), Clusters, Networks & Innovation, Oxford: Oxford University Press.
33. Dittrich, Koen and Geert Duysters (2007) “Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony,” Journal of Product Innovation Management, 24, 6 (November), 510-521. DOI: [10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x)
34. Dodgson, Mark, David Gann and Ammon Salter (2006) “The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble,” R&D Management, 36, 3 (June): 333-346. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x)
35. Fabrizio, Kira (2006) “The Use of University Research in Firm Innovation,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 134-160.
36. Gassmann, Oliver (2006) “Opening up the innovation process: towards an agenda,” R&D Management, 36, 3 (June): 223-226. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x)
37. Gassmann, Oliver and Ellen Enkel (forthcoming) “Constituents of Open Innovation: Three Core Process Archetypes,” R&D Management.
38. Gemünden, Hans Georg, Sören Salomo and Katharina Hölzle (2007) “Role Models for Radical Innovations in Times of Open Innovation,” Creativity and Innovation Management, 16, 4 (December), 408-421. DOI: [10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x)
39. Graham, Stuart J.H. and David Mowery (2006) “The Use of Intellectual Property in Software: Implications for Open Innovation,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 184-201.
40. Hienerth, Christoph (2006) “The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry,” R&D Management, 36, 3 (June): 273-294. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00430.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00430.x)

41. Kirschbaum, Robert (2005) "Open Innovation in Practice." Research-Technology Management, 48, 4 (July-August): 24-28.
42. Laursen, Keld., and Ammon J. Salter (2006) "Open for Innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms." Strategic Management Journal, 27, 2 (February): 131-150. DOI: [10.1002/smj.507](https://doi.org/10.1002/smj.507)
43. Lettl, Christopher, Cornelius Herstatt and Hans Georg Gemuenden (2006) "Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology," R&D Management, 36, 3 (June): 251-272. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00431.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00431.x)
44. Lichtenthaler, Ulrich and Holger Ernst (2007) "External technology commercialization in large firms: results of a quantitative benchmarking study," R&D Management 37, 5 (November): 383-397. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2007.00487.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00487.x)
45. Maula, Markku, Thomas Keil and Jukka-Pekka Salmenkaita (2006) "Open innovation in systemic innovation contexts." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 241-257.
46. O'Connor, Gina Colarelli (2006) "Open, Radical Innovation: Toward an Integrated Model in Large Established Firms." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 62-81.
47. Perkmann, Markus and Kathryn Walsh (2007) "University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda," International Journal of Management Reviews, 9, 4, (December), 259-280. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x)
48. Piller, Frank T. and Dominik Walcher (2006) "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development," R&D Management, 36, 3 (June): 307-318. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00432.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00432.x)
49. Prügl, Reinhard and Martin Schreier (2006) "Learning from leading-edge customers at The Sims: opening up the innovation process using toolkits," R&D Management, 36, 3 (June): 237-250. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00433.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00433.x)
50. Simard, Caroline and Joel West (2006) "Knowledge networks and the geographic locus of innovation." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 220-240.
51. Simcoe, Tim (2006) "Open Standards and Intellectual Property Rights." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 161-183.
52. van der Meer, Han (2007) "Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models," Creativity and Innovation Management, 16, 2 (June), 192-202. DOI: [10.1111/j.1467-8691.2007.00433.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00433.x)
53. van de Vrande, Vareska, Charmianne Lemmens and Wim Vanhaverbeke (2006) "Choosing governance modes for external technology sourcing," R&D Management, 36, 3 (June): 347-363. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00434.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00434.x)
54. Vanhaverbeke, Wim (2006) "The Inter-organizational Context of Open Innovation." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 205-219.
55. Vanhaverbeke, Wim and Myriam Cloudt (2006) "Open Innovation in Value Networks." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 258-281.
56. von Hippel, Eric and Georg von Krogh (2006) "Free revealing and the private-collective model for innovation incentives," R&D Management, 36, 3 (June): 295-306. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00435.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00435.x)
57. West, Joel (2006) "Does Appropriability Enable or Retard Open Innovation?." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 109-133.

58. West, Joel and Scott Gallagher (2006) "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software," R&D Management, 36, 3 (June): 319-331. DOI: [10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x)
59. West, Joel and Scott Gallagher (2006) "Patterns of Open Innovation in Open Source Software." in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 82-106.
60. West, Joel and Karim Lakhani (2008) "Getting Clear"
61. Zvi Bodie, Alec Kane, Alan J. Marcus (2007) Osnovi investicija, Datastatus, sedmo izdanje, 005 334 336 763 Novi Sad, SP Print.
62. Momčilo Đorđević, Ana Đorđević, (2011) Strategije internacionalizacije preduzeća, Škola biznisa Broj 3/2011, UDC 339.92, 658.8, www.vps.ns.ac.rs
63. Zlatko Šćepanović (2002) „Upravljanje prodajom“, Izdavač: Privredni pregled i Delta M
64. Jadhish Kothari, Elisabetta Barone, (2006) „Financial accounting an international approach“ 01 Edition, Pearson Education Ltd, ISDN 978-0-27369-319-2
65. Neil Thomson, Charles Baden – Fuller, (2010) „Basic Strategy in context“, CPI, Chippenham, Wiltshire, ISBN 978-1-451-6108-4
66. Katarina Žager, Lajoš Žager, „Analiza financijskih izvještaja“, Masmedia, Zagreb, UDK 357 357
67. K.Žager, L.Žager, Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija, Zagreb, Inžinjerski biro, 1996.
67. dr Dimitraki Zipovski, (2012) “ Investiciono odlučivanje“, IP Rad, Beograd, ISBN 978-86-09-01050-7

Elektronski izvori:

1. www.komoraks.co.rs
2. www.openinnovation.net
3. www.mycity.rs/Ekonomija
4. www.docstoc.com
5. www.bastabalkana.comorganizacija
6. www.pks.rs
7. www.biznis-plan.co.r
8. www.vps.ns.ac.rs
9. www.rpk-kraljevo.co.rs
10. www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs
11. www.rpkns.com/sr
12. www.overa.rs
13. www.kombeg.org.rs
14. www.urbanserbia.com
15. www.podaci.net
16. www.icp-co.com
17. www.politika.rs
18. www.fip.com.hr
19. www.poslovni.hr
20. www.rpkle.rs
21. www.sec.gov.rs
22. www.kbkbroker.rs
23. www.singipedia.com
24. www.siepa.gov.rs
25. www.pouke.org.rs
26. www.poslovne-usluge.com
27. www.paragraf.rswwww.poslodavci.org.rs
28. www.aleksinac.net
29. www.invest-in-central-serbiaerbia.org
30. www.srpskadijaspora.info
31. www.joelwest.org
32. www.carinskatarif.com
33. www.slideshare.net
34. www.agropress.org.rs
35. www.arhiva.srbija.gov.rs
36. www.vreme.com
37. www.knjigovodstvo-lazic.rs
38. www.novosti.rs
39. www.present.in.rs
40. www.confindustriaserbia.rs
41. www.nspm.rs
42. www.cfu.co.rs
43. www.clusterfacts.org.rs
44. www.tikrf.org
45. www.vinnova.se
46. www.clusterfacts.org.rs
47. www.novimagazin.rs
48. www.krediti.rs
49. www.scouts.org
50. www.mpn.rs
51. www.serbiaembusa.org
52. www.capital.ba
53. www.biznisplan.net
54. www.skyscrapercity.com
55. www.ekof.bg.ac.rs
56. www.seebiz.net
57. www.icr.rs
58. www.ekonomija.ac.me
59. www.hrhb.info
60. www.seio.gov.rs
61. www.joelwest.org
62. www.beograd.rs
63. www.slideshare.net
64. www.profitmagazin.com
65. www.hks.harvard.edu
66. www.podaci.net
67. www.dmk.rs
68. www.openinnovation.net
69. www.newbalkan.cz
70. www.makromedia.net
71. www.balkandunyasi.net
72. www.beobuild.rs
73. www.serbiannet.com
74. www.crowdsourcing.org
75. www.researchgate.net
76. www.exnovate.org
77. www.vibilia.rs
78. www.ekonomija.ac.me
79. www.icr.rs
80. www.belex.rs
81. www.serbiaembusa.org
82. www.innovation-entrepreneurship.com
83. www.zakonzakon.com
84. www.zakon.co.rs
85. www.newbalkan.com
86. www.invest-in-serbia.com
87. www.dunav-grupa.rs

11. SPISAK TABELA, SLIKA I GRAFIKONA

Tabele:

Tabela 1. Aktuelni makroekonomski agregati Srbije

Tabela 2. Direktne strane investicije u Srbiji i susednim zemljama u periodu krize

Tabela 3. Najznačajnija realizovana strana ulaganja u periodu od 2000 do 2006 godine

Tabela 4. Inicijalna i ukupna ulaganja stranih investitora u Srbiji u periodu od 2001 do 2011.

Tabela 5. Prikaz prirodnih i nacionalnih resursa

Tabela 6. Obrazovna struktura stanovništva u Srbiji prema popisu iz 2011 godine

Tabela 7. Razlika Joint Venture od ostalih strateških partnerstava

Tabela 8. Procena atraktivnosti ulaganja u hartije od vrednosti

Tabela 9. Pokazatelji rezultata finansiranja i poslovanja

Tabela 10. Promene u bilansku stanja „Heroj Pinki“ d.o.o

Tabela 11. Promene u bilansku stanja „Dunar Grupa Agregati“ d.o.o

Tabela 12. Promene u bilansku uspeha „Heroj Pinki“ d.o.o

Tabela 13. Promene u bilansku uspeha „Dunav Grupa Agregati“ d.o.o

Tabela 14. Poređenje prosečnih vrednosti

Slike:

Slika 1. Hronologija procesa pridruživanja Srbije Evropskoj Uniji

Slika 2. Ograničenja saradnje sa inostranim investitorima

Slika 3 Osnovni pristupi kod investitora

Slika 4. Prepreke u procesima integracije Srbije u EU

Slika 5. Posebna ograničenja u procesima pristupanja EU

Slika 6. Osnovna podela strateškog partnerstva

Slika 7. Sadržaj modela strateškog partnerstva

Slika 8. Ciljevi u partnersvu Joint Venture

Slika 9. Podela inostranih investicija

Slika 10. Formula stope prinosa kod ulaganja u HOV

Slika 11. Vrste ugovora o distribuciji

Slika 12. Komponente marketing strategije

Slika 13. Vrste marketing strategije

Slika 14. Faze oblikovanja marketing strategije

Slika 15. Elementi SWOT analize bitni za strateško partnerstvo – primer

Slika 16. Matrica elemenata dobro vođenih organizacija

Slika 17. Osnovni koraci u procesu kreiranja strateškog menadžmenata

Slika 18. Obeležja i sadržaj misije

Slika 19. Primer logo-a

Slika 20. Osnovni elementi za prepoznatljivost i ostavljanje utiska na tržištu

Slika 21. Piramida pokazatelja

Slika 21. Primer prospekta kojim se nudi strateško partnerstvo

Slika 22. Z test – racio brojevi i multiplikatori

Slika 23. Povezanost pokazatelja analize finansijskih izveštaja i osnovnih kriterijuma dobrog poslovanja

Slika 24. Stopa prinosa na investiciju

Slika 25. Stopa prinosa na ukupnu aktivu

Slika 26. Piramida pokazatelja

- Slika 27. Stopa prinosa na kapital*
Slika 28. Elementi plana nameravane investicije
Slika 29. Projekcije najvažnijih obaveza
Slika 30. Sadržaj poslovnog plana
Slika 31. Pregled najvažnijih međunarodnih trgovinskih sporazuma
Slika 32. Pozitivni efekti partnerstva Zastava – Fiat
Slika 33. Negativni efekti partnerstva “Sartid – Ju –Es Stil
Slika 34. Pozitivni efekti partnerstva Srbija - UAE
Slika 35. Negativni efekti partnerstva Srbija – UAE
Slika 36. Sadržaj prospekta „Beocin Business park“ - Lafarge
Slika 37. Pozitivni efekti partnerstva Agencija za privatizaciju - Lafarge
Slika 38. Pozitivni efekti partnerstva Jat – Etihad
Slika 39. Negativni efekti partnerstva Jat - Etihad
Slika 40. Parametri strateškog partnerstva na makro nivou
Slika 41. Parametri strateškog partnerstva na mikro nivou

Grafikoni:

- Grafikon 1. Vrednost ukupnih ulaganja u regionu*
Grafikon 2. Struktura ukupnih ulaganja u regionu po zemljama
Grafikon 3. Struktura vrednosti ukupnih ulaganja u regionu po stanovniku
Grafikon 4. Struktura ulaganja u Srbiji prema vrednosti realizovanih aranžmana
Grafikon 5. Podela zastupnika po veličini područja
Grafikon 6. Podela zastupstva prema obimu ovlašćenja

BIOGRAFIJA

Mr Dragan Rađenović je rođen 13.09.1960. godine u Šapcu, Republika Srbija. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, 2005 godine, odbranio je magistarsku tezu pod nazivom: „Optimalizacija poslovne politike banke kao deoničkog društva” i stekao akademski naziv: magistar ekonomskih nauka. Na Ekonomskom fakultetu Subotica, Odeljenju u Novom Sadu diplomirao je 1983. godine na smeru regionalna ekonomija i privredni razvoj, obrazovni profil: Diplomirani ekonomista. Godine 1989. završio je stručno usavršavanje na Ekonomskom institutu u Zagrebu, program za ocenu ekonomske opravdanosti investicionih programa (FOIP studij). Godine 1991. završio je obuku na Institutu za međunarodni management u Beogradu i stekao diplomu sa zvanjem “banking manager”. Srednju ekonomsku školu, finansijski smer završio je u Novom Sadu 1978. godine.

Zaposlen je kao stečajni upravnik i sudski veštak ekonomsko – finansijske struke. Osnivač je i vlasnik preduzeća “Centar za finansijske usluge i veštačenja” d.o.o specijalizovanog za problematiku dugova i realizaciju strateškog partnerstva. Suosnivač je preduzeća “Pre Pack” d.o.o koje se bavi reorganizacijom i restrukturiranjem firmi u stečaju i predstečaju. U oba preduzeća stalni je konsultant. Bavi se svim vrstama regulisanja i rešavanja problema dugova privrednih subjekata, na osnovu konsultantskih usluga finansijskog savetnika, putem pregovora sa poveriocima, posebno bankama, izradom planova reorganizacije i poslovnih planova, pronalaženjem streteškog partnera i posredovanjem u prometu založene imovine. Učestvuje u izradi planova finansijske konsolidacije, restrukturiranja i reorganizacije u stečaju, kao i u sprovođenju sudskih parničnih i izvršnih postupaka. U prilici je da primenjuje međunarodne standarde ocene boniteta privrednih subjekata. Kao konsultant preduzeća za finansijske usluge i licencirani stalni sudski veštak obavlja samostalno sve vrste ekonomsko – finansijskog i bankarskog veštačenja uključujući obračune kamata, utvrđivanje vrednosti potraživanja, obračune fiskalnih obaveza, procenu vrednosti imovine, kapitala, posla, proveru ugovorenih uslova, obračune kreditno - depozitnih dinarskih i deviznih obaveza u poslovanju pravnih i fizičkih lica sa bankama.

Do jula 2013 godine radio je u OTP banci kao direktor Direkcije za naplatu potraživanja banke. Bavio se svim vrstama naplate problematičnih potraživanja na području cele zemlje, rukovodio je Direkcijom za naplatu na nivou OTP banke u Srbiji, organizovao i koordinirao rad na sudskoj i vansudskoj naplati, izradi planova naplate i čišćenja portfolia, merenja učinka zaposlenih. Neposredno je vršio naplatu kod najvećih i najznačajnijih klijenata putem restrukturiranja, reorganizacija, sporazuma o otplati, kroz stečajni postupak, izvršni postupak, blokadu računa, aktiviranje obezbeđenja i prodaju imovine.

U periodu od 2008 do 2010 godine obavljao poslove Generalnog direktora i direktora ogranaka u firmi koja se bavi rečnim transportom i hidrograđevinskim radovima, obavljao je sve rukovodeće poslove i upravljao procesom osnivanja nove firme nastale spajanjem tri povezane firme koje sada posluju kao ogranci. Rukovodio je celokupnom prodajom u okviru komercijalne delatnosti, što je obuhvatalo prodaju građevinskih materijala, usluge domaćeg i međunarodnog rečnog transporta, ugovaranje hidrograđevinskih radova rukovođenje prodajnom mrežom, kontakte sa kupcima, ugovaranje poslova i brigu o naplati.

Tokom 2007. godine i do polovine 2008. godine radio je u osiguranju kao direktor Glavne filijale osiguranja u Novom Sadu, kompanije “Dunav osiguranje”. Osnovne aktivnosti su bile na povećanju prodaje putem većeg obuhvata rizika i širenju broja osiguranika, upravljanju rizicima, izradi budzeta i kontroli troškova, efikasnoj organizaciji rada prodajne mreže. Rukovodio je marketingom filijale i celokupnom prodajom.

Najveći deo radnog veka proveo je u bankarstvu na menadžerskim poslovima u delu upravljanja prodajnom mrežom, poslovima sa stanovništvom i marketingom. Do novembra 2007. godine rukovodio je regionalnim centrom za Vojvodinu i filijalom Novi Sad, EFG Eurobanke. U 2006. godini bio je zamenik generalnog direktora firme "ERS" (Euroline retail services) u Beogradu. Od marta 2005. rukovodio je poslovima sa stanovništvom kao izvršni direktor za retail u Nacionalnoj štedionici u Beogradu. Od 1987. godine do marta 2005. godine radio je u Vojvođanskoj banci a.d. Novi Sad u najvećem delu na radnom mestu izvršnog direktora za poslove sa stanovništvom, izvršnog direktora za marketing i PR, direktora sektora kanala distribucije, šefa odeljenja za razvoj poslova sa stanovništvom i saradnika za poslovnu politiku banke. U delu bankarskog poslovanja kao regionalni direktor radio je na kreiranju budžeta prodaje, organizaciji i koordinaciji rada na području Vojvodine, zastupanju i predstavljanju banke, posebno kod važnih klijenata, poslovima razvoja. Najveći deo ranijeg angažovanja u bankarstvu je bio u okviru poslovanja sa stanovništvom u delu definisanja proizvoda, izrade tehnologije, kreiranja politike nastupa na tržištu, direktne prodaje, upravljanja bilansima, poslovima marketinga i analize poslovanja. Bavio se i kreiranjem i upravljanjem kanalima distribucije bankarskih proizvoda, otvaranjem i osposobljavanjem prodajnih mesta, merenjem produktivnosti i profitabilnosti, elektronskim bankarstvom, call centrom i mrežom ATM i POS terminala.

Karijeru je započeo 1984. godine u Gradskom zavodu za planiranje u Novom Sadu kao saradnik za planiranje razvoja industrije.

U periodu od 1989. godine do 1995. godine bio je predsednik Odbora za poslovnu politiku Vojvođanske banke a.d. Novi Sad.

U periodu od 1997. godine do 2002. godine bio je predsednik Odbora za razvoj poslova sa građanima Udruženja banaka Jugoslavije.

Stručne kvalifikacije:

- Od 1992. godine je na listi stalnih sudskih veštaka ekonomsko-finansijske struke pri Okružnom sudu u Novom Sadu. Rešenje Ministarstva pravde br. 740-05-00752/2010-03.
- Posедуje Licencu za obavljanje poslova stečajnog upravnika, Agencija za licenciranje stečajnih upravnika, br licence 155-0532 od 07.12.2011.
- Poseduje Rešenje o izdavanju ovlašćenja za obavljanje poslova posredovanja i zastupanja u osiguranju, Narodna banka Srbije, br. 11645 od 16.07.2010. kao i licencu za prodaju životnog osiguranja WVP
- Ima status savetnika po osnovu Diplome WIFI-Austrija o imenovanju za savetnika za privatno preduzetništvo, od 22.09.2011

Oženjen je i otac je troje dece, Dragane, Ivane i Nikole.

PRILOZI

Prilog 1. Prospekt davanja franšize "TOP SHOP"

Prilog 2. Primer ugovora o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji

Prilog 3. Vodič za investitore u Srbiji

Prilog 4. Specifični finansijski servisi u funkciji strateškog partnerstva