

Medjunarodni marketing

Prof. dr Mira Kačar

X Strategije nastupa na medjunarodnom tržištu

- Strategijski pristup u nastupu na medjunarodno tržište
- Izvozna strategija ulaska na medjunarodno tržište
- Kooperativna strategija ulaska na medjunarodno tržište
- Investiciona strategija ulaska na inostrano tržište

Strategijski pristup uključivanju na međunarodno tržište

- Strategija internacionalizacije je dinamičan pravac rasta i razvoja kompanije.
- U rastu i razvoju van nacionalnih granica kompanija prolazi kroz tri *faze*:
 - početnu internacionalizaciju,
 - ekspanziju ciljnog tržišta,
 - globalnu racionalizaciju.
- *Pokretači* inicijalne internacionalizacije su:
 - zasićeno domicilno tržište;
 - kretanje potrošača ka stranim tržištima;
 - diversifikacija rizika;
 - mogućnost pribavljanja resursa na inostranim tržištima;
 - ulazak inostrane konkurencije na domicilno tržište;
 - praćenje tehnoloških promena;
 - podsticanje internacionalizacije od strane države domicilnog tržišta;
 - razvoj komunikativne tehnologije i marketing infrastrukture.

- Kompanija može oblikovati internacionalne operacije primenom sledećih pristupa:
 - etnocentričnog,
 - policentričnog,
 - regiocentričnog, i
 - geocentričnog.

Etnocentrični pristup internacionalizaciji

- Preduzeće je pretežno usmereno na domaće tržište, a u međunarodnu razmenu ulazi prvo posrednim, a zatim neposrednim *izvozom*.
- Ukoliko prenosi proizvodnju u inostranstvo, prednost se daje posrednom prenosu.
- Ako dodje do neposrednih investicija u inostranstvu, sistem je strogo centralizovan, a vodeća mesta u inostranom preduzeću zauzima njihov kadar koji prenosi stečena iskustva na domaćem tržištu.
- Etnocentrična orijentacija je prihvatljiva za kompanije koje se nalaze u fazi početne internacionalizacije, koje su srednje i male veličine i nemaju marketing iskustvo u poslovanju sa međunarodnim operacijama.

Policentrični pristup internacionalizaciji

- Policentrični pristup internacionalizaciji se zasniva na širokom i temeljnom prilagodjavanju regionalnom tržištu i uključivanju lokalnog rukovodjenja preduzećem.
- Fokus kompanije je lokalno tržište, a ponuda se prilagođava zahtevima svakog lokalnog tržišta.
- Troškovi nastupa su viši u odnosu na etnocentričnu orijentaciju.
- Opasnosti kod policentričnog pristupa su da sistem neće biti konzistentan, matična će biti policentrična, a filijala etnocentrično orijentisana.
- Prenos proizvodnje u inostranstvo može biti na osnovu *zajedničkog ulaganja*.

Regiocentrični pristup internacionalizaciji

- Regiocentrični pristup internacionalizaciji polazi od toga da postoje međunarodni segmenti zemalja na kojima su isti zahtevi i ponašanje potrošača, pa treba voditi strategiju diferenciranja prema utvrđenim klasterima zemalja odnosno regija.
- Fokus kompanije je regionalno tržište, prilagodjavanje je šire nego kod policentričnog pristupa, što zahteva detaljnu međunarodnu segmentaciju.
- Istraživanje regionalnih tržišta je centralizovano u okviru regiona, što snižava troškove ulaska na međunarodna tržišta.
- Strategija *standardizacije* marketing programa je primenljiva sve dok su sličnosti veće od razlika, a u suprotnom izmene nisu drastične.

Geocentrični pristup internacionalizaciji

- Geocentrični pristup ne priznaje specifičnosti sredine i regionalnih tržišta, ignoriše regionalne prepreke pri ulasku na tržište, različitu kupovnu moć i dr., zastupa agregatnu strategiju bez diferencijacije.
- Geocentričnu orijentaciju primenjuju kompanije globalnog karaktera u oblikovanju internacionalnih operacija.
- Fokus kompanije je *svetsko* tržište, a cilj je ostvarenje što većeg stepena sinergije od globalnih operacija.
- Istraživanje svetskog tržišta je kontinuelan i strategijski proces.
- Menadžment je centralizovan, a strategiju *standardizacije* marketing programa prate samo nužne izmene u varijantama proizvoda.

Strategijske odluke u procesu internacionalizacije

- Na osnovu strategijskog opredeljenja kompanija *definiše*:
 - pravac internacionalizacije,
 - područja konkurentske prednosti,
 - strategijske prioritete.
- Definisanjem *pravca internacionalizacije* kompanija određuje geografski domet poslovnih operacija, pravac ekspanzije i nivo uključenja na međunarodno tržište.
- Definisanjem područja *konkurentske prednosti* kompanija definiše prednost koju transferiše na inostrano tržište radi korišćenja efekata ekonomije obima, dometa ili veličine u zavisnosti od nivoa internacionalizacije.
- Definisanjem *strategijskih prioriteta* kompanija planira proces uključivanja na međunarodno tržište donoseći odluke o nastupu, razvoju lokalnog tržišta ili globalnoj racionalizaciji.

- *Pokretači* inicijalne internacionalizacije su:
 - zasićeno domicilno tržište;
 - kretanje potrošača ka stranim tržištima;
 - diversifikacija rizika;
 - mogućnost pribavljanja resursa na inostranim tržištima;
 - ulazak inostrane konkurencije na domicilno tržište;
 - praćenje tehnoloških promena;
 - podsticanje internacionalizacije od strane države domicilnog tržišta;
 - razvoj komunikativne tehnologije i marketing infrastrukture.

Odluka o načinu ulaska na inostrano tržište

- Kada se donosi odluka o načinu ulaska na inostrano tržište, neophodno je uključiti u analizu opravdanosti forme internacionalizacije sledeće *faktore*:
 - karakter ciljnog tržišta,
 - stav kompanije prema internacionalizaciji,
 - izabranu strategiju tržišne ekspanzije,
 - konkurentsku strategiju ulaska,
 - karakter proizvoda.
- Kada kompanija nailazi na ekonomski nestabilna tržišta, inflaciju, nestabilne valutne kurseve, koji dovode do neizvesnosti u dužem periodu, treba da trasira diversifikaciju operacija kao marketing strategiju i princip fleksibilnosti.
- U granama delatnosti u kojima dominira manji broj velikih konkurenata, kompanije srednje i male veličine imaju male šanse da udju samostalno na inostrano tržište.

- Prilikom analize alternativa ulaska na inostrano tržište, polazi se od ciljeva i mogućnosti preduzeća, sa jedne strane, i uslova koje pruža određeno tržište, sa druge strane.
- Na odluku o načinu ulaska na međunarodno tržište deluje više *faktora*:
 - veličina preduzeća,
 - mogućnost angažovanja dodatnih izvora (fizičkih, finansijskih, kadrovskih),
 - nivo tehnologije,
 - sposobnost efikasnog suočavanja sa konkurencijom.
- Proizvodni program, istraživačko-razvojna i marketing aktivnost treba da budu adekvatni odabranoj alternativni ulaska na međunarodno tržište.
- Na izbor načina ulaska na inostrano tržište značajnu ulogu ima sadašnja i potencijalna *veličina tržišta*.
- Kada se radi o malom tržištu, preduzeće može da primenjuje direktni i indirektni izvoz, licence i neki ugovorni aranžman sa preduzećima zemlje koja je tržišni cilj.
- Preduzeća koja imaju veliki potencijal prodaje mogu da obavljaju prodaju preko svog predstavništva, da idu na zajednička ulaganja i investicije u lokalnu proizvodnju.

Strategije ulaska na medjunarodno tržište

- *Izvozna* strategija ulaska na medjunarodno tržište
- *Kooperativna* strategija ulaska na medjunarodno tržište
- *Investiciona* strategija ulaska na medjunarodno tržište

Izvozna strategija ulaska na medjunarodno tržište

- Prva alternativa nastupa na inostranom tržištu je izvoz proizvoda, bilo preko posrednika ili direktno.
- Izvozni marketing se koristi u početnog fazi ulaska na tržište.
- Izvoz podrazumeva medjunarodnu prodaju proizvoda proizvedenih u jednoj zemlji koji se uz odgovarajuću zakonsku i poslovnu proceduru i postupke plasiraju preko državnih granica.
- U širem smislu se pod pojmom izvoznih poslova sa stanovišta nacionalnog kriterijima obuhvataju i usluge.
- Cilj izvozne strategije ulaska na medjunarodno tržište je uspešna realizacija proizvoda i usluga, pri čemu se proizvodnja ili osnovna delatnost zadržava u okviru nacionalnih granica sopstvene zemlje.

- Preduzeće se može odlučiti za izvozne varijante ulaska na inostrano tržište u sledećim *situacijama*:
 - kada preduzeće nema odgovarajuću veličinu ili pak dovoljno sredstava za određene forme kooperativnih ili investicionih varijanti ulaska;
 - kada tržišne okolnosti, kao što su politički rizik, stepen atraktivnosti i neizvesnosti uslovljavaju manji nivo angažovanja i vezivanja za konkretnu zemlju;
 - kada nema političkog ili ekonomskog pritiska koji bi favorizovao neizvozne oblike međunarodnog poslovanja i marketinga.

- Izvozne varijante ulaska na inostrano tržište ne zahtevaju značajno angažovanje sopstvenih finansijskih sredstava, a poslovni rizik nije veliki.

- Obično se započinje sa povremenim izvozom, međutim, izvozni pristup u uslovima internacionalizacije i globalizacije je kratkog daha pogotovu ako se firma nalazi u globalizovanoj industriji.

Varijante izvozne strategije ulaska na medjunarodno tržište

- Bazične varijante izvoznog marketinga
- Partnerski izvozni aranžmani
- Vezani poslovi u izvoznom marketingu

Bazične varijante izvoznog marketinga

- Direktan izvoz
- Indirektan izvoz
- Izvoz je optimalna forma internacionalizacije kompanija srednje i male veličine u fazi početne internacionalizacije, koje nemaju izvore i iskustvo za zajednička ulaganja ili direktne investicije.
- Izvoz je inicijalni nivo internacionalizacije za:
 - mala tržišta, niske stope rasta;
 - tržišta koja su politički nestabilna;
 - tržišta sa nerazvijenom infrastrukturom;
 - proizvode koji su skupi ili sitni po veličini;
 - nekreativan i kratkoročno orijentisan menadžment; i
 - postepeno osvajanje ciljnog tržišta.
- Prilikom *izbora* oblika izvoza potrebno je sagledati:
 - veličinu ciljnog tržišta,
 - stepen poslovne distance ciljnog tržišta u odnosu na domicilno tržište.

Direktan izvoz

- Preduzeće direktno uspostavlja kontakt sa inostranim tržištem i ima veći broj alternativnih kanala prodaje koji su locirani u inostranoj zemlji.
- Može se realizovati direktno finalnom kupcu, preko franšiznog partnera, prodajne filijale u inostranstvu, distributera, uvoznika i distributera, agenta i dr.
- Izbor adekvatnog distributera i posrednika u inostranstvu je od izuzetne važnosti zbog mogućeg prerastanja tog odnosa u dugoročnije i složenije oblike poslovne poslovne saradnje ili pak zajednička ulaganja.
- *Prednosti* direktnog izvoza su:
 - puna kontrola nad marketing programom,
 - neposredan kontakt sa inostranim potrošačima,
 - informacije o tržištu i konkurenciji,
 - brža penetracija tržišta.
- Kompanija ide sa direktnim izvozom na velika ciljna tržišta koja imaju stabilnu valutu i opštu poslovnu klimu.

Indirektan izvoz

- Kompanija svoje proizvode realizuje preko posrednika iz sopstvene zemlje (spoljnotrgovinskog preduzeća, izvozne kompanije, komisiona i dr.), koji postaju i osnovni nosioci izvoznih aktivnosti.
 - Proizvodjač se oslobadja značajnih troškova i poslova u vezi sa međunarodnim poslovanjem i marketingom.
- *Prednosti* indirektnog izvoza su:
 - niži troškovi,
 - manji obim potrebnih obrtnih sredstava,
 - manji rizik u poslovanju,
 - manje angažovanje stručnog kadra,
 - korišćenje iskustva posrednika.

Partnerski izvozni aranžmani

- Partnerski izvozni aranžmani predstavljaju specifične forme kooperacije i poslovne saradnje, sa osnovnim ciljem da se poboljša prodajni potencijal, prodajna snaga i uslovi prodaje pojedinih preduzeća uz podršku i aktivno učešće odgovarajućih inostranih partnera.
- Partnerski izvozni aranžmani se zaključuju na duži vremenski period.
- Tipovi partnerski izvoznih aranžmana su:
 - konzorcijum,
 - piggy back izvoz,
 - lohn poslovi.
 - lizing.
- Partnerski izvozni aranžmani su baza razvoja strategijskih alijansi, koje su danas najaktuelnije forme nastupa na inostranom tržištu.

Konzorcijum

- Konzorcijum je varijanta zajedničkog nastupa većeg broja preduzeća na inostranom tržištu, radi ostvarivanja efekata ekonomije obima pri prodaji i distribuciji proizvoda svih članova grupe.
- Konzorcijum ili izvozni klaster je sastavljen od preduzeća sa istim ili komplementarnim proizvodnim asortimanom.
- Konzorcijum može poslovati na inostranom tržištu u svoje ime ili u ime najpoznatije kompanije u grupi.
- Članovi konzorcijuma su pravno i ekonomski samostalna preduzeća, koja na osnovu sporazuma prenose određene funkcije izvoznog marketinga na centralni izvozni organ.
- Inicijatori stvaranja konzorcijuma su često inženjering firme ili konsultantske firme, mada nosioci akcije mogu biti proizvodna i spoljnotrgovinska preduzeća.

Piggy back izvoz

- *Piggy back izvoz* je komplementarni izvozni aranžman u kome učestvuju dve kategorije poslovnih partnera – nosilac i pridruženi član.
- Nosilac partnerskog izvoznog aranžmana je uglavnom afirmisano preduzeće, sa razvijenim sopstvenim kanalima prodaje na ciljnom tržištu, sa značajnim međunarodnim iskustvom i afirmisanim imenom.
- U svojstvu pridruženog člana može biti jedno ili više preduzeća.
- Komplementarni izvozni aranžmani su protivteža merdžerima, kojima se ne mogu sve kompanije odupreti.

Lon poslovi

- Lohn poslovi ili poslovi oplemenjivanja predstavljaju specifičnu formu partnerskih aranžmana u međunarodnoj razmeni proizvoda i usluga, gde se neka roba privremeno uvozi ili izvozi radi njene prerade, dorade ili obrade.
- Poslovi oplemenjivanja omogućuju izvoz proizvodne usluge, koja se vrši na robi čiji se vlasnik nalazi u inostranoj zemlji.
- Nalogodavac za lon poslove može biti i domaće preduzeće, ukoliko je njegova roba namenjena izvozu.
- U dugom roku lon poslovi stvaraju zavisnost od kompanije naručioca.

Lizing

- Lizing je forma ustupanja prava korišćenja imovine, tehnologije, opreme i proizvoda, po osnovu zakupa.
- Lizing smanjuje rizik za kupca, a garantuje se ugradnja i servisiranje isporučenih proizvoda.
- Davalac lizinga može biti proizvođač (direktni lizing) ili specijalizovana lizing institucija (indirektni lizing).
- Na osnovu predmeta zakupa razlikuje se lizing pokretnih i nepokretnih investicionih dobara, lizing trajnih potrošnih dobara, kao i lizing nove i upotrebljavane opreme.
- Prema ugovornim rokovima, pravi se razlika između lizinga srednjoročnog i dugoročnog karaktera.

Vezani poslovi u izvoznom marketingu

- Barter aranžman
 - Kompenzacije
 - Kontrakupovina
 - Faktoring
 - Switch poslovi
- Bazična karakteristika vezanih poslova u izvoznom marketingu je njihova orijentacija na istovremeno ostvarivanje interesa obe strane u trgovinskom aranžmanu, uz prevazilaženje valutnih i problema medjusobnog plaćanja.

Barter aranžman

- Barter (trampa) predstavlja direktnu razmenu ekvivalentnih količina i vrednosti roba dve zemlje bez posredovanja novca.
- U barter aranžmanu su obično prisutne dve strane – *bilateralni* barter aranžman.
- Ugovorne strane mogu biti konkretna preduzeća, preduzeće i država, kao i dve države.
- Ukoliko se radi o dugoročnom aranžmanu i robi veće vrednosti, poželjno je učesće treće strane, čija je funkcija garancija posla (zatvoreni barter).
- Kada država uz pomoć centralne banke ugovori bilateralnu razmenu unapred definisanih robnih vrednosti i pronalazi partnere u barter aranžman, reč je o barteru sa *klirinškim* obračunom.

Kompenzacije

- Kompenzacije se zasnivaju na direktnoj razmeni proizvoda i usluga bez ili sa delimičnim posredovanjem novca.
- Kompenzacije podrazumevaju medjusobno uslovljenu isporuku određene robe na bazi ugovora pri čemu se izvozni i uvozni posao odvojeno tretiraju uz fakturisanje i plaćanje u dogovorenoj valuti.
- U barter aranžmanu postoje dva ugovora u kojima se roba ne fakturiše u valuti, dok u kompenzacionom poslu postoji jedan ugovor u kojem je roba, koja je predmet kompenzacije, fakturisana u dogovorenoj valuti.
- Medjunarodnu kompenzaciju inicira kompanija koja ima nekonvertibilnu valutu.

Kontrakupovina

- Kontrakupovina je specifična forma vezanih poslova gde prodavac preuzima obavezu da će preko povratnog posla kupiti ili obezbediti kupovinu proizvoda od svog partnera iz zemlje uvoznice, a u vrednosti inicijalnog izvoznog posla.
- Kontrakupovina se bazira na dva odvojena ugovora od kojih se prvi odnosi na izvoz sa plaćanjem u valuti dok drugi sadrži opštu klauzulu obaveze kupovine u zemlji uvoza do određenog iznosa.
- Kontrakupovina se javlja i pod drugim nazivima, kao što su paralelna trgovina, recipročna trgovina i sl.

Faktoring

- Predstavlja poseban oblik vezanih poslova koji se mogu koristiti pri nastupu na inostrano tržište, a radi se o kupovini potraživanja od strane specijalizovanog posrednika (faktora) na podlozi ugovorene isporuke proizvoda ili usluga.
- Faktoring je specijalizovano finansijsko posredovanje u domenu obrtnih sredstava zbog efikasnije i sigurnije prodaje proizvoda u inostranstvu.
- U poslovima faktoringa su uključene tri strane: proizvođač odnosno isporučilac roba ili usluga, kupac i faktoring institucija.
- Funkcije faktoringa su sledeće:
 - funkcija finansiranja (kreditna funkcija),
 - funkcija posredničkog jemstva i ostali rizici,
 - funkcija pružanja usluga,
 - prodajna funkcija.

- Krediti koji se preuzimaju moraju prethodno biti odobreni od strane faktora, a kupci obavješteni da se plaćanje vrši faktoru.
- Faktor (banka) za klijenta obavlja najmanje tri kompleksne aktivnosti:
 - vodi račune klijenta,
 - vrši garancije kreditnog rizika,
 - daje avanse na izvršene prodaje.
- Troškovi inostranog faktoringa su, u zavisnosti od načina plaćanja i zemlje dužnika, za 0,25%-0,35% veći nego u prometu u zemlji.
- Vrednost faktoring poslova u svetu je u periodu 1982-1992. uvećana za četiri puta.

Switch poslovi

- Switch poslovi u spoljnotrgovinskom poslovanju predstavljaju obavljanje poslova indirektno, preko treće zemlje, a ne direktno sa partnerom u zemlji prijema robe.
- Često se javljaju kod kliringa, kada treća zemlja isporučuje robu zemlji sa suficitom na klirinškom računu, a zemlja dužnik po osnovu kliringa je obavezna da isporuči robu trećoj zemlji.
- U trgovini između Istoka i Zapada često dolazi do povezivanja kompenzacionih poslova sa switch poslovima.
- Switch poslovi na finansijskom tržištu, predstavljaju prodaju hartija od vrednosti sa neizvesnim budućim prinosom i investiranje prihoda od prodaje u hartije od vrednosti sa boljom perspektivom.

Kooperativna strategija ulaska na medjunarodno tržište

- Kooperativna strategija ulaska na medjunarodno tržište (kooperativni marketing) predstavlja neposredno angažovanje preduzeća u saradnji sa inostranim preduzećima u proizvodnji i prodaji njegovih proizvoda na medjunarodnom tržištu.
- Saradnja obuhvata kako proizvodnu i finansijsku funkciju tako i marketing funkciju.
- Kooperativna strategija ulaska na medjunarodno tržište obuhvata razne oblike poslovne saradnje sa inostranim preduzećima a ne samo transfer vlasništva nad robom.

- Kooperativna strategija ulaska na međunarodno tržište je posredna internacionalizacija koja razvija saradnju između kompanija koje imaju tehnološko znanje i iskustvo i kompanija koje ih nemaju.
- Kooperativni aranžmani sa lokalnim partnerima su pogodna forma internacionalizacije:
 - na tržištima slabijeg potencijala;
 - zemljama sa visokim rizikom;
 - područjima na kojima su izražene razlike u elementima sociokulturnog okruženja;
 - tržištima na kojima deluju indirektno-trgovinske barijere.

Kooperativne varijante strategije ulaska na medjunarodno tržište

- Ugovorni prenos prava korišćenja
- Proizvodno-poslovna saradnja
- Saradnja na projektnom principu

Ugovorni prenos prava korišćenja

- Licenca
- Lizing
- Licenca i lizing su pogodni za:
 - brzo osvajanje manjeg ciljnog tržišta, koje je slabijeg potencijala;
 - tržišta sa izraženim političkim rizikom;
 - tržišta sa nestabilnom i nedovoljno razvijenom pratećom infrastrukturom;
 - tržišta na kojima deluju indiretne barijere,
 - zemlje sa visokim rizikom,
 - proizvode koji imaju zaštićeno ime, znak ili tehnologiju;
 - proizvode sa ambalažom;
 - manje kreativan i kratkoročno orijentisan menadžment.

Licenca

- Licenca je pravo na upotrebu nekog proizvoda ili tehnološkog postupka koji je pogodan za industrijsku primenu, a nabavljen od pronalazača ili drugog vlasnika.
 - Radi se o pravu korišćenja tuđeg pronalaska zaštićenog znakom (patentom) uz dogovorenu licencnu nadoknadu – rojalitet.
- Licenca je forma prenosa proizvodnje na strano tržište bez ulaganja kapitala.
- Davalac licence vrši posrednu internacionalizaciju svoje proizvodnje na inostrano tržište.
- Korisnik licence kroz ovu formu vidi dodatnu mogućnost za ubrzavanje razvoja ili efikasnije poslovanje i tržišni nastup.

Franšizing

- Franšizing je oblik poslovne kooperacije između pravno samostalnih partnera, na osnovu koje davalac poslovnog sistema ustupa primaocu pravo korišćenja marketing strategije, know-howa, marke, zaštitnog znaka i dr.
- Davalac sistema (franšizer) uz naknadu daje korisniku (franšizantu) pravo korišćenja poslovnog sistema.
- Franšizant dobija pravo korišćenja pod ugovorom preciziranim uslovima poslovnog sistema i ima stručnu podršku franšizera u poslovanju.
- Franšizer i franšizant funkcionišu kao vertikalno integrisana kompanija, a partnerski odnosi su višedimenzionalni i medjusobno čvrsti.
- Franšizing se najčešće koristi u uslužnim organizacijama, dok se licenca uglavnom koristi kod proizvodnih firmi.

Neposredna proizvodna saradnja

- Ugovorna proizvodnja
- Ugovorno rukovodjenje
- Montažna proizvodnja
- Dugoročna proizvodna kooperacija

Ugovorna proizvodnja

- Ugovorna proizvodnja (contract manufacturing) je oblik kooperacije po kome preduzeće proizvodi proizvode po tehničko-tehnološkoj specifikaciji preduzeća iz druge zemlje, a koje ima ugovorno pravo kontrole nad distribucijom i marketingom.
- Naručilac proizvodnje povećava svoj proizvodni program bez povećanja kapitalne investicije, lakše prodaje svoje proizvode u zemlji proizvođača i dr.
- Proizvođač dolazi do stranog know-howa, bolje koristi postojeće proizvodne kapacitete, lakše prodaje proizvod i dr.
- Ugovornu proizvodnju posebno primenjuju velika trgovinska preduzeća na inostranim tržištima, da im lokalna preduzeća budu snabdevači.
- Ugovorna proizvodnja ima karakter dugoročne saradnje, a može biti i trajni oblik međunarodne proizvodne saradnje.

Ugovorno rukovodjenje

- Ugovorno rukovodjenje je oblik kooperacije sa inostranim preduzećem, gde preduzeće rukovodi delom ili pak ukupnim poslovanjem drugog preduzeća na osnovu ugovora, a uz kompenzaciju koja može biti premija, nadoknada ili učešće u ostvarenom profitu.
- Postoji jasna podela poslovnih funkcija izmedju partnera.
- Lokalni partner ulaže kapital i obavlja proizvodnu funkciju, a inostrani partner nudi know-how i obavlja funkciju rukovodjenja.
- Ako je ugovorno rukovodjenje prošireno na uključivanje organizacionog know-howa, prerasta u oblik franšizinga.

Montažna proizvodnja

- Montažna proizvodnja je oblik neposredne proizvodne saradnje po kome jedno preduzeće isporučuje inostranom partneru sve ili većinu komponenti i delova svojih proizvoda, radi njihove finalizacije, pri čemu inostrani partner obezbeđuje distribuciju i plasman.
- Montažna proizvodnja omogućava delimični prenos proizvodne funkcije na inostrano tržište.
- Postoji mogućnost da se montaža u inostranstvu realizuje i preko neposrednog investiranja kapitala u sopstvenu montažnu fabriku, uz koju obično ide i marketing filijala za isto tržište.
- Montažna proizvodnja je naročito karakteristična za automobilsku industriju, poljoprivredne mašine, opremu i dr.
- Montažna proizvodnja je osnova za kooperaciju koja se može odvijati putem postepenog osvajanja pojedinih delova tržišta i prelaska na dugoročnu proizvodnu saradnju ili zajedničko ulaganje (joint venture).

Dugoročna proizvodna kooperacija

- Dugoročna proizvodna kooperacija može se zasnivati na:
 - međunarodnoj razmeni repromaterijala, delova ili komponenata između poslovnih partnera radi proizvodnje gotovog proizvoda; i
 - specijalizaciji za proizvodnju jednog proizvoda.
- Odlučivanje za međunarodnu dugoročnu proizvodnju je odluka koju donose kooperativni partneri, svaki sa svog aspekta i na osnovu svojih motiva.
- Motivi vodećeg partnera za organizovanje kooperacione mreže učesnika u proizvodnji mogu biti različiti, ali u većini slučajeva predstavljaju alternativu izvozu.

Lifreding

- Lifreding povezuje ustupanje tehničke licence (patent ili know-how), franšizing, izvoz i neposrednu investiciju.
- Kombinuju se četiri strategije koje se međusobno dopunjuju i povezuju u efikasnu zajedničku strategiju.
- U inostranstvu se proizvodnja razvija na stranoj tehnologiji, sistemu franšize i uz zajedničke investicije, i takva proizvodnja je izvozno orijentisana.
- Lifreding prihvataju pre svega zemlje koje napuštaju status nerazvijenosti.

Saradnja na projektnom principu

- Projekti tehničke pomoći i konsaltinga
- Projekti kompleksnog inženjeringa
- Projekti uz robnu otplatu (Product Sharing)

Projekti tehničke pomoći i konsaltinga

- Projekti tehničke pomoći i konsaltinga obuhvataju ponudu intelektualnih usluga, znanja i iskustva.
- Vrednost konsultantskih usluga može iznositi 3-12% ukupno potrebnih investicionih ulaganja.
- Osnovni *oblici* medjunarodnih konsalting poslova su:
 - usluge izgradnje i projektovanje,
 - tehnološki konsalting,
 - ekonomski konsalting,
 - poslovni konsalting,
 - programi obuke.

- Razvoj *konsaltinga* odvijao se u dva osnovna pravca:
 - inženjerski (izvodjački) konsalting,
 - poslovni (upravljački) konsalting.

- Inženjerski konsalting je usmeren na rešavanje tehničko-tehnoloških problema i unapredjenje proizvodnje i rada.

- Poslovni konsalting je usmeren na rešavanje problema i usavršavanje organizacije i upravljanja organizacionih celina.

- *Poslovni konsalting* čine sledeće usluge:
 - opšti poslovni konsalting (davanje predloga i preporuka rukovodiocima preduzeća od strane samostalnih eksperata);
 - konsalting u vezi tekućeg poslovanja ili upravljanja;
 - konsalting u vezi istraživanja poslovnog okruženja;
 - konsalting u vezi odnosa s javnošću.

Projekti kompleksnog inženjeringa

- Inženjering je organizovani oblik izgradnje industrijskih i drugih objekata u kojoj je sinhronizovan rad stručnjaka raznih profila za određenu granu delatnosti.
- Projekti inženjeringa obavezuju kompaniju da izvede finalni projekat i preda ga završenog i spremenog za funkcionisanje naručiocu.
- Projekti "ključ u ruke" se zasnivaju na rešavanju tehničko-tehnoloških, konstrukcionih, istraživačkih, organizaciono-poslovnih i finansijskih problema investitora (naručioca).
- *Modaliteti* inženjeringa su:
 - naučno-istraživački inženjering,
 - proizvodno-procesni inženjering,
 - projektno-izvodjački ili investicioni inženjering,
 - organizaciono-upravljački inženjering,
 - prodajni ili poslovno-tržišni inženjering.

Projekti uz robnu otplatu (Product Sharing)

- Projekti uz robnu otplatu su forma medjunarodne proizvodno poslovne kooperacije, koja se zasniva na otplaćivanju novoizgradjenih i kreditiranih objekata proizvodima.
- Radi se o specifičnim kooperativnim aranžmanima na podlozi inženjeringa i plasmana opreme.
- Nosilac i izvodjač projekta ulaže neophodne elemente za osposobljavanje projekta po inženjering sistemu, uz zadržavanje prava preuzimanja proizvoda iz novosagradjenog objekta po proizvođačkim cenama do vrednosnog iznosa uloženi sredstava.
- Ovaj tip kooperativnih aranžmana sadrži i određene elemente zajedničkog ulaganja sa razgraničenim odnosima.
- Neki autori ove projekte tretiraju kao dugoročne kompenzacione ugovore.

Direktne investicije u inostranstvu

- Na direktne investicije u inostranstvu se ide kada se potencijal stranog tržišta ocenjuje kao atraktivan za rentabilno poslovanje.
- Pravi se razlika izmedju portfolio i direktnih investicija.
- *Portfolio investicije* se odnose na kupovinu stranih akcija ili drugih hartija od vrednosti radi prinosa u formi dividendi, kamata ili kapitalnog dobitka.
- Cilj portfolio investicija nije kontrola poslovanja preduzeća u koje se investira.
- Direktne investicije imaju za cilj kontrolu menadžmenta preduzeća u koje se investira, a najčešće su praćene transferom tehnologije, menadžera i know-how.

- Svrha direktnih investicija u inostranstvu može biti kontrola poslovanja i pristup inostranom tržištu, veća prodaja u odnosu na prodaju od izvoza, pristup izvorima u inostranstvu i vlasništvo.
- Kompanije mogu investirati u horizontalnom i vertikalnom obliku.
- *Horizontalne* investicije su usmerene na proizvodnju na inostranom tržištu, pri čemu kompanija zadržava proizvodnju nekih proizvoda na domaćem tržištu.
- *Vertikalne* investicije su usmerene na obezbedjenje izvora snabdevanja.
- Za inostrane direktne investicije su zainteresovana kako proizvodna tako i uslužna preduzeća.

Investicijska strategija ulaska na međunarodno tržište

- Razlozi za investicijsku strategiju ulaska na inostrano tržište su:
 - obezbeđenje sirovina,
 - niži troškovi proizvodnje, i
 - penetracija na inostrano tržište.
- Samostalne direktne investicije u inostranstvu su pogodne:
 - na velikim tržištima koja imaju visoku stopu rasta;
 - na politički stabilnim tržištima;
 - na tržištima sa stabilnom i razvijenom pratećom infrastrukturom;
 - kada je menadžment kompanije strategijski orijentisan, spreman na visoka ulaganja finansijskih sredstava i sl.;
 - kada se želi postići visok stepen kontrole međunarodnih operacija.

Investicione varijante strategije ulaska na medjunarodno tržište

- Zajedničko ulaganje
- Strategijske alijanse
- Akvizicija
- Merdžeri
- Greenfield investicije

Zajedničko ulaganje (joint venture)

- Zajedničko ulaganje je način nastupa na međunarodnom tržištu koji uključuje partnerstvo u kapitalu i učešće u upravljanju.
- Radi se o saradnji sa inostranim preduzećem u oblasti proizvodnje, marketinga ili obe aktivnosti.
- Pretpostavka zajedničkog ulaganja je suvlasništvo preduzeća u projektima sa inostranim partnerima, a učešće u aktivni može biti od 10% do 90% (obično je između 25% i 75%, a pojedine zemlje ograničavaju ovo učešće na 49%).
- Odnosi se regulišu ugovorom koji precizira elemente o kapitalu, upravljanju, arbitraži i dr.
- Dobit i rizik su zajednički što naglašava interes oba partnera za saradnjom.

- Zajedničko ulaganje se zasniva na elementima kooperativnog i na elementima investicionog poslovanja.

- Zajednička ulaganja su pogodna forma internacionalizacije za:
 - velika tržišta sa umereno visokom stopom rasta, a slabijeg potencijala;
 - politička polustabilna tržišta;
 - tržišta sa umereno razvijenom pratećom infrastrukturom;
 - tržišta na kojima deluju indirektno-trgovinske barijere;
 - tržišta sa izraženim socio-kulturnim razlikama;
 - strategijski orijentisani menadžment kompanije;
 - umereni stepen kontrole međunarodnih operacija;
 - simultani ulazak na izabrana ciljna tržišta;
 - proizvode koji zahtevaju adekvatan tok aktivnosti fizičke distribucije.

Strategijske alijanse

- Strategijske alijanse su oblik poslovnog povezivanja između dve ili više kompanija, a baziraju se na ravnopravnom odnosu partnera koji srazmerno udružuju kapital.
- Osnovni cilj je nalaženje partnera koji će poslovati komplementarno u odnosu na tržišnu ili tehnološku kompetentnost, koja nedostaje preduzećima koja se udružuju.
- Mnogi faktori su uticali na strategijske alijanse, a ključni su tehnološki napredak i proces globalizacije.
- Razlikuju se sledeće *vrste* alijansi:
 - neformalne alijanse,
 - alijanse zasnovane na imovini,
 - strateške mreže partnera.

- ***Neformalne*** alijanse (Informal Cooperation) se javljaju kada firme dugoročno rade zajedno na ostvarivanju svojih viših ciljeva bez postojanja posebnog ugovora.
- Alijanse zasnovane na ***imovini*** (Equity Alliances) podrazumevaju postojanje međusobnih čvrstih veza preko vlasništva u imovini, tehnologije i sl.
- ***Strateške mreže*** (Strategic Networks) uključuju mnoge firme, a prisutni su razni oblici povezivanja, kontrole i usmeravanja aktivnosti radi ostvarivanja višeg strateškog cilja.
 - Najvažnije vrste strateških mreža su: vertikalne mreže, tehnološke mreže partnerskog povezivanja, razvojne mreže povezivanja partnera i vlasničke mreže.

Akvizicija

- Akvizicija je sticanje određenog paketa vlasništva u drugom preduzeću, odnosno promena vlasništva putem kupovine.
- Kompanija akvizira drugu kompaniju samo ako ona ima informacije, imovinu, distributivnu mrežu ili stručni menadžment.
- Akvizicija je opravdana u situaciji kada su iskustvo kompanije, izvori kojim raspolaže i tržišne performanse nedovoljni za njen dalji rast i razvoj.
- Akvizicija može biti u formi kupovine većinskog paketa akcija (preuzimanjem) i u formi kupovine manjinskog paketa akcija kompanije.
 - Preuzimanje je poželjno ukoliko je industrija visoko konkurentna, ili ako na tržištu postoje znatne ulazne barijere.
 - Rasprodaja državnih kompanija u mnogim istočnoevropskim zemljama pružila je jedinstvene prilike za ulazak na tržišta njihovim preuzimanjem.
- Akvizicija je jedan od najbržih načina ulaska na nova tržišta jer podrazumeva preuzimanje čitave infrastrukture, obezbeđuje povoljne uslove za rast efikasnosti poslovanja i brže sticanje vodjstva na tržištu.

Merdžeri

- Merdžer (pripajanje, fuzija) je kada jedno veće preduzeće pripaja drugo manje, koje prestaje samostalno da egzistira.
- Može doći do spajanja dva ili više preduzeća, a novonastalo preduzeće zadržava identitet jednog od spojednih preduzeća.
- Zadržava se identitet većeg preduzeća.
- Akcionari manjeg preduzeća mogu da budu obeštećeni u gotovini ili se može izvršiti zamena njihovih akcija za akcije većeg preduzeća u odgovarajućoj srazmeri.
- Merdžeri i akvizicije uključuju veći broj alternativa koje pripadaju strategijama eksternog rasta preduzeća.

Greenfield investicije

- Greenfield investicije su oblik direktnih investicija u inostranstvu koji se zasniva na ulaganju u potpuno nove fabrike, proizvodne pogone ili filijale van nacionalnih granica.
- Radi se o neposrednoj proizvodnoj infiltraciji na inostrano tržište, koja podrazumeva start od nule, a prihvata se nakon prethodnog sagledavanja moguće opcije ulaganja u neko postojeće preduzeće ili aktivnosti u inostranstvu po modelu akvizicije ili merdžera.
- Prednosti greenfield investicija su primena sopstvene tehnologije, savremena gradnja i investiciona oprema, preuzimanje organizacije i postupka proizvodnje.
- Nedostaci greenfield investicija mogu biti u početnoj fazi rada pogona, potrebi za izgradnjom sopstvene mreže distribucije, kadrovske teškoće i dr.
- Greenfield investicije su tradicionalno bile vezane za industrijsku delatnost, međutim, danas se sve veći broj takvih investicija javlja i u sektoru usluga.

Pitanja

1. Strategije ulaska na medjunarodno tržište
2. *Izvozna strategija ulaska na medjunarodno tržište*
3. Partnerski izvozni aranžmani
4. *Kooperativna strategija ulaska na medjunarodno tržište*
5. Licenca i franšizing
6. Neposredna proizvodna saradnja
7. Saradnja na projektnom principu
8. Direktne investicije u inostranstvu
9. *Investiciona strategija ulaska na medjunarodno tržište*
10. Zajednička ulaganja
11. Strategijske alijanse
12. Akvizicija, merdžeri i greenfield investicije