

Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм ОАС: Пословни менаџмент

Предмет: **Интернационални маркетинг**

Предметни наставник: **проф. др Весна Милановић**

Консултације: понедељак 12.00-14.00ч

Имејл: vmilanovic555@gmail.com





Форме посредне интернационализације

I: Уговорни пренос права коришћења

- Лиценца - уговорни пренос права потраживања
- Франшизинг – уговорни пренос права коришћења

II: Аранжмани непосредне производно-пословне сарадње

- Уговорна производња
- Уговорна монтажа
- Уговорно руковођење
- Дугорочна производно-пословна кооперација
- Пословно-техничка сарадња

III: Сарадња на пројектном принципу

- Пројекти техничке помоћи и консалтинга
- Пројекти комплексног инжењеринга
- Пројекти уз робну отплату



Посредна интернационализација (кооперативни аранжмани): сарадња између компанија које имају технолошко знање и искуство и компанија које их немају.

Кооперативни аранжмани са локалним партнерима су **погодна форма интернационализације:**

- на тржиштима слабијег потенцијала;
- у земљама са високим ризиком;
- у подручјима у којима су изражене разлике у елементима социокултурног окружења;
- на тржиштима на којима делују индиректне трговинске баријере.



Лиценца: право коришћења технолошког поступка (одмах се врши плаћање „куповине“ лиценце – тзв. ројалитет). Смањује се значај лиценце како расте либерализација директних инвестиција. арактеристична је у производном сектору.

Франшизинг: право коришћења модела организације и пословања, маркетинг стратегије, ноу- хау (know-how*), марке, заштитног знака (за коришћење се плаћа франшиза). Карактеристичан је у сектору услуга. Дајте примере... попут ланца хотела, Мек Доналдса, Бенетона и сл.

Концесија-право коришћења природног богатства, добра, изградње.

Лиценца и франшизинг су погодни:

- за брзо освајање мањег тржишта, које је слабијег потенцијала;
- за тржишта са израженим ризицима;
- за тржишта на којима делују индиректне баријере**;
- за тржишта са недовољно развијеном пратећом инфраструктуром;
- за производе који имају заштићено име, знак или технологију;
- за амбалажирание производе;
- када је менаџмент мање креативан и краткорочно оријентисан.

Lifreding комбинује 4 стратегије: у иностранству се производња развија на страниј технологији – уступа се техничка лиценца (патент или ноу хау), систему франшизе, уз заједничке инвестиције, производња је извозно оријентисана.

*Знати како нешто урадити – реч је о знању које обезбеђује практично остварење неке идеје, замисли.

** царинске и нецаринске баријере (дозволе, квоте, субвенције, ембарго...); квоте и континенти су невидљиве царинске баријере...



Уговорна производња (*contract manufacturing*): заједничка производња компанија из најмање две земље. Једна компанија производи производе по техничко-технолошкој спецификацији друге компаније из стране земље; она има уговорно право контроле над дистрибуцијом и маркетингом. Уговорну производњу посебно примењују велика трговинска предузећа на иностраним тржиштима: локална (инострана) предузећа производе за њих производе које они продају обично под својом марком. Ово је принцип развоја трговинске марке.

Уговорна монтажа: једна компанија, по уговору о монтажи, обавља монтажу за другу, обично јачу компанију која је из друге земље. Такође, овим се објашњава и сарадња у којој једна компанија испоручује иностраном партнеру све или већину компоненти или делова својих производа, ради финализације производа, при чему инострани партнер обезбеђује дистрибуцију и пласман тих производа.

Уговорно руковођење: једна компанија, према уговору, обавља послове руковођења у другој компанији, обично слабијој и која послује у мање развијеном окружењу, за шта јача компанија добија премију, надокнаду или јој се омогућава учешће у профиту слабије компаније.

Дугорочна производно-пословна кооперација: према датом уговору дугорочно се сарађује у области производње и других активности у вези с њом (нпр. једна компанија производи један део, а друга други део за исти производ, потом их размењују и свака уграђује тај део у свој производ-бренд).

Пословно-техничка сарадња: виши је ниво сарадње од производње (обухвата техничку сарадњу, сарадњу у вези консалтинга - све врсте услуга).

Пројекти техничке помоћи и консалтинга: заснивају се само на техничкој помоћи, саветодавним услугама... Основни облици су:

- услуге изградње и пројектовање,
- технолошки консалтинг,
- економски консалтинг,
- пословни консалтинг,
- програми обуке.

Инжињерски консалтинг: усмерен на решавање техничко-технолошких проблема и унапређење производње и рада.

Пословни консалтинг: усмерен на решавање проблема и на усавршавање организације и управљања. Пословни консалтинг чине услуге као што су:

- општи пословни консалтинг (давање предлога и препорука руководиоцима компанија од стране самосталних експерата);
- консалтинг у вези текућег пословања или управљања;
- консалтинг у вези истраживања пословног окружења;
- консалтинг у вези односа с јавношћу.



Пројекти комплексног инжењеринга: обухватају истраживање, конципирање, изградњу, опремање, пуштање у рад нпр. објекта, пута, опреме.

У инжењерингу као организованом облику изградње објекта или ... синхронизован је рад стручњака разних профила одређене гране делатности.

Компанија изводи финални пројекат и предаје га завршеног и спременог за функционисање наручиоцу. Систем „кључ у руке“ подразумева решавање техничко-технолошких, конструкционих, истраживачких, организационо-пословних и финансијских проблема инвеститора (наручиоца).

Модалитети инжењеринга су:

- научно-истраживачки инжењеринг,
- производно-процесни инжењеринг,
- пројектно-извођачки или инвестициони инжењеринг,
- организационо-управљачки инжењеринг,
- продајни или пословно-тржишни инжењеринг.



Пројекти уз робну отплату:

Носилац и извођач пројекта задржава право преузимања производа из новосаграђеног објекта по произвођачким ценама до вредносног износа уложених средстава.

Рад на пројекту, нпр. нафтној платформи, се наплаћује производом тог пројекта, нпр. нафтом.





Заједничка улагања као инвестициона форма интернационализације подразумева улагање са партнерском компанијом у иностранству; дели се ризик, али и зарада.

Инвестиције (портфолио, директне...) чине самостални наступ кроз изградњу или куповину (гринфилд или браунфилд инвестиције).

Мерџери и аквизиције – М&А (М: спајања – мерџовање компанија; А: преузимање)

Заједничко улагање је начин наступа који укључује партнерство у капиталу и учешће у управљању. Ради се о сарадњи са иностраном компанијом у области производње, маркетинга или обе активности.

Претпоставка заједничког улагања је **сувласништво** компаније у пројектима са иностраним партнерима, а учешће у активи може бити од 10% до 90% (обично је између 25% и 75%, а поједине земље ограничавају ово учешће на 49%). Односи се регулишу уговором који прецизира елементе о капиталу, управљању, арбитражи и др. Добит и ризик су заједнички што наглашава интерес оба партнера за сарадњом.

Заједничка улагања су **погодна форма интернационализације**:

- за велика тржишта са умерено високом стопом раста, а слабијег потенцијала;
- за политичка полустабилна тржишта;
- за тржишта са умерено развијеном пратећом инфраструктуром;
- за тржишта на којима делују индиректне трговинске баријере;
- за тржишта са израженим социо-културним разликама;
- када је стратегијски оријентисан менаџмент компаније;
- када је умерен степен контроле међународних операција;
- када се симултано улази на изабрана циљна тржишта;
- за производе који захтевају адекватан ток активности физичке дистрибуције.



Директне инвестиције у иностранству су оправдане када је потенцијал страног тржишта атрактиван за рентабилно пословање.

Њихов циљ је **контрола пословања** и **менаџмента компаније** у коју се инвестира. Најчешће су праћене трансфером технологије, менаџера или ноу хау.

Хоризонталне директне инвестиције: циљ је производња на страном тржишту.

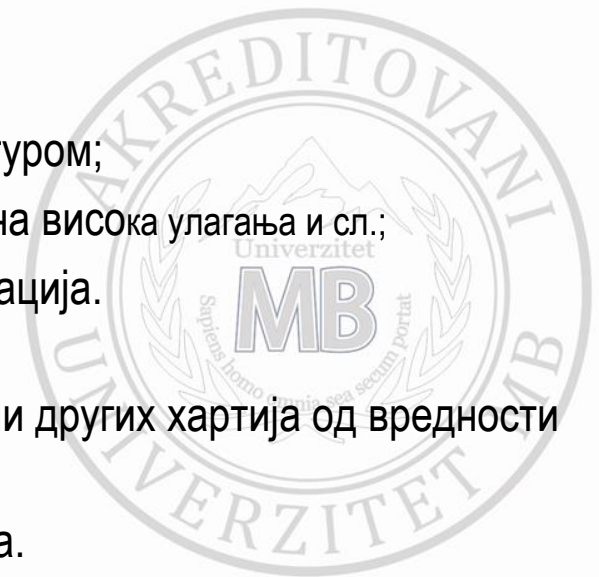
Вертикалне директне инвестиције: циљ је снабдевање са страног тржишта.

Директне инвестиције у иностранству **су погодне:**

- на великим тржиштима која имају високу стопу раста;
- на политички стабилним тржиштима;
- на тржиштима са стабилном и развијеном пратећом инфраструктуром;
- када је менаџмент компаније стратегијски оријентисан, спреман на висока улагања и сл.;
- када се жели постићи висок степен контроле међународних операција.

Портфолио инвестиције се односе на куповину страних акција или других хартија од вредности ради приноса у форми дивиденди, камата или капиталног добитка.

Њихов циљ није контрола пословања компаније у коју се инвестира.



Стратегијске алијансе су облик пословног повезивања између две или више компанија.

Базирају се на равноправном односу партнера који сразмерно удружују капитал.

Основни циљ је налажење партнера који ће пословати комплементарно у односу на тржишну или технолошку компетентност (она обично недостаје компанијама које се удружују).

Разликују се следеће **врсте алијанси**:

- неформалне алијансе (компаније дугорочно раде заједно на остваривању својих виших циљева без постојања посебног уговора)
- алијансе засноване на имовини (постојање међусобних чврстих веза преко власништва у имовини, преко технологије и сл.)
- стратешке мреже партнера (разни облици повезивања, контроле и усмеравања активности ради остваривања вишег стратешког циља). Најважније врсте стратешких мрежа су: вертикалне мреже, технолошке мреже партнерског повезивања, развојне мреже повезивања партнера и власничке мреже.

Аквизиција

Аквизиција је стицање одређеног пакета власништва у другој компанији, односно промена власништва путем куповине.

Компанија аквизира другу компанију само ако она има информације, имовину, дистрибутивну мрежу или стручни менаџмент.

Аквизиција је оправдана у ситуацији када су искуство компаније, извори којим располаже и тржишне перформансе недовољни за њен даљи раст и развој.

Аквизиција може бити у форми куповине већинског пакета акција компаније (преузимањем) и у форми куповине мањинског пакета акција друге компаније.

Преузимање је пожељно уколико је индустрија високо конкурентна, или ако на тржишту постоје знатне улазне баријере. Осим тога распродаја државних компанија у многим источноевропским земљама била је јединствена прилика за улазак на та тржишта преузимањем њихових компанија.

Аквизиција је један од најбржих начина уласка на нова тржишта јер подразумева преузимање читаве инфраструктуре, обезбеђује повољне услове за раст ефикасности пословања и брже стицање вођства на тржишту.

Мерџери

Мерџер (припајање, спајање, фузија) се остварује када једна већа компанија припаја другу, мању, које престаје самостално да постоји.

Може доћи до спајања две или више компанија, а новонастала Компанија задржава идентитет једне од спојених. Задржава се идентитет обично веће, јаче, познатије.

Акционари мање компаније могу да буду обештећени у готовини или се може извршити замена њихових акција за акције веће компаније у одговарајућој сразмери.

Мерџери и аквизиције нуде већи број опција које се базирају на стратегијама екстерног раста компаније.



- Земље са повољном климом су подобне за извозне форме (посебно директан извоз), инвестиционе и кооперативне форме (редослед форми је важан).
- Земље са неповољном климом су подобне за извозне форме (посебно индиректан извоз), кооперативне форме, па инвестиционе форме (редослед форми је важан).



Када се доноси одлука о начину уласка на инострано тржиште, неопходно је укључити у анализу оправданости форме интернационализације следеће факторе:

- карактер циљног тржишта,
- став компаније према интернационализацији,
- изабрану стратегију тржишне експанзије,
- конкурентску стратегију уласка,
- карактер производа.

Када компанија наилази на економски нестабилна тржишта, инфлацију, нестабилне валутне курсеве, који доводе до неизвесности у дужем периоду, треба да се трасира диверсификација операција као маркетинг стратегија и принцип флексибилности.

У гранама делатности у којима доминира мањи број великих конкурената, компаније средње и мале величине имају мале шансе да уђу самостално на инострано тржиште.