

PRISTUP VANJSKIM IZVORIMA FINANSIRANJA



UGOVORNI SPORAZUMI

	Licence	Franšize	Ugovorna proizvodnja	Zajedničko ulaganje
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> Nema ulaganja Minimalni rizik Koriste mala tržišta Brz način ulaska 	<ul style="list-style-type: none"> Ograničena finansijska ulaganja Koristi lokalne menadžerske talente (usluge) Veća menadžerska motivacija 	<ul style="list-style-type: none"> Ne zahteva ulaganja Izbegavanje carinskih barijera Brži način ulaska Fleksibilna Niži proizvodni troškovi 	<ul style="list-style-type: none"> Manje potrebe za kapitalom i drugim resursima Podela rizika Pristup stručnim znanjima i kontakti sa lokalnim tržištima
Ograničenja	<ul style="list-style-type: none"> Ograničena zarada Gradi potencijalnu konkurenciju Ograničava buduću razvoj tržišta Zahteva finansijsku i kontrolu kvaliteta 	<ul style="list-style-type: none"> Često potrebni programi obuke menadžera Potreba za kontrolom kvaliteta i finansija 	<ul style="list-style-type: none"> Potreba za kontrolom kvaliteta Ograničena ponuda 	<ul style="list-style-type: none"> Potencijalni problemi i konflikti između u partnera Problemi vezani za komunikacije i menadžment Delimična kontrola



LICENCIRANJE

- Ugovorni sporazum u kojem jedna kompanija (davalac dozvole/licence) stavlja na raspolaganje neko sredstvo drugoj kompaniji (primaocu dozvole/licence) u zamjenu za honorar, licencnu proviziju ili neki drugi vid nadoknade
- Korišćenje intelektualne svojine druge kompanije u zamjenu za nadoknadu
- Svojina: autorska prava, patenti, licence, tehnologija i sl.



LICENCIRANJE

➤ Dvije vrste licencnih sporazuma: licenca za postojeću tehnologiju i licenca za postojeće i nove tehnologije

- Medunarodno licenciranje je dobra strategija kada:
 - Ciljne zemlje ograničavaju uvoz SDI
 - Inostrano tržište je malo
 - Troškovi transporta proizvoda su previše skupi
 - Potreban je lokalni proizvođač koji poznaje proizvod, naročito kada proizvod zahtijeva instalaciju nakon kupovine
 - Za primaoca licence ovo je dobra strategija kada su tehnološke promjene veoma brze, a davaoci licenci zadržavaju tehnološku superiornost
- Poteškoće kod licencnog sporazuma:
 - Davalac licence ima manju kontrolu nad primaoom licence nego u situaciji kada sam postavlja sopstvene proizvodne i prodajne objekte
 - Mogućnost primaoca licence da ugrozi reputaciju davaoca i ostalih primalaca licence
 - Primalac licence može kasnije otežati davaocu licence ulazak na određeno tržište



PREDNOSTI I NEDOSTACI LICENCIRANJA

Prednosti licenciranja

- Pristup „teškim“ tržištima
- Mali rizik u pogledu kapitala i male obaveze u pogledu resursa
- Informacije o karakteristikama proizvoda iz aktivnosti konkurenata na različitim tržištima uz male troškove
- Poboljšani nivoi isporuka i usluga na lokalnim tržištima

Slabosti licenciranja

- Razotkrivanje akumuliranog konkurentnog znanja i iskustva
- Stvaranje mogućih budućih konkurenata
- Odsustvo kontrole nad poslovanjem primaoca licence
- Pasivna interakcija sa tržištem
- Isključivanje nekih izvoznih tržišta
- Organizovanje licencnog poslovanja



PREDUSLOVI USPJEŠNOG LICENCIRANJA

- Davalac licence mora imati ekskluzivna prava svojine koja su jednostavna za međunarodni transfer nad proizvodom i/ili tehnologijom koji će biti licencirani
- Jasno identifikovanje koristi od licenciranja, uključujući i **korist za partnersko preduzeće**
- Primaoc licence treba da posjeduje nivo tehničke stručnosti koja je potrebna za uspješno korišćenje tehnologije koja se licencira

Osnovni elementi ugovora o licenciranju i pitanja koja je potrebno razmotriti:

- Prenijeta prava
- Nadoknada
- Saglasnost primaoca licence u pogledu kontrole izvoza, pouzdanost obezbijedene intelektualne svojine, kontrola izvještavanja o odredbama davaoca licence itd.
- Rešavanje eventualnih sporova



FRANŠIZING

- Ugovorni sporazum u kome davalac franšize (franšizer) dodjeljuje drugoj nezavisnoj kompaniji (primaocu) pravo poslovanja (franšizu) na određeni način
- To pravo može imati različite oblike:
 - prodaja proizvoda franšizera
 - korišćenje imena franšizera
 - korišćenje tehnologije franšizera
 - korišćenje poslovnog pristupa franšizera i sl.

Osnovni oblici franšizinga su sistemi:

- 1) Proizvođač - maloprodavac
- 2) Proizvođač - veleprodavac
- 3) Uslužna organizacija - maloprodavac

Razlikuju se:

- franšizing proizvoda/trgovine: akcenat je na robi koja treba da bude prodana
- franšizing oblika poslovanja: fokus je na načinu poslovanja franšizera



PREDNOSTI FRANŠIZINGA

> Sa aspekta franšizera:

- Troškovi franšizera su relativno niski
- Dodatni prihod u vidu naknada koje plaćaju korisnici franšize
- Rasterećenost od problema koji bi neminovno pratili u slučaju otvaranja brojnih prodajnih objekata u sopstvenom vlasništvu
- Brz ulazak na međunarodna tržišta
- Ekspanzija poslovanja uz minimalno ulaganje kapitala

> Sa aspekta primaoca franšize

- Potrebno je malo iskustva u poslovanju
- Prepoznatljivost kompanije zbog imena franšizera
- Obuka koju franšizeri obično obezbijavaju
- Mogućnost kupovanja potrebnih sredstava direktno od franšizera, po povoljnim uslovima



NEDOSTACI FRANŠIZINGA

> Sa aspekta franšizera:

- Rizik od smanjivanja (slabljenja) imidža marke
- Odustvo direktne kontrole nad poslovanjem primaoca franšize
- Pasivna interakcija sa tržištem



> Sa aspekta primaoca franšize

- Sloboda primaoca franšize u donošenju odluka je ograničena zbog kontrole i obaveze poštovanja standarda poslovanja franšizera
- Plaćanje naknade, obično godišnje
- Ograničena mogućnost transfera vlasništva nad preduzećem
- Mogućnost prenošenja negativnih poslovnih rešenja jednog primaoca franšize na ostale primaoce iste franšize, zbog slabljenja imidža marke

PRIMJERI FRANŠIZINGA U PRAKSI

Franšizing posla

- Veleprodavac - maloprodavac:

Spar, Lendis, VG, Service Master

Investiciona franšiza

- Proizvođač-maloprodavac:

Petrol service stations

- Proizvođač-veleprodavac:

Pepsi-Cola, 7UP

- Drugi oblici:

Holiday Inns, Avis Rent-a-Car, Coca-Cola

Franšiza oblika poslovanja

- Zaštitni znaci, trgovinska imena:

KFC, Prontapint

- Davalac licence-maloprodavac:

McDonald's, Benetton, the Body Shop

UGOVORNA PROIZVODNJA

- Preduzeće ugovorom angažuje lokalnog proizvođača, ali zadržava kontrolu nad marketingom (marketing strategijom)
- Pogodno za poslovanje u inostranim zemljama u kojima je tržište suviše malo da bi opravdalo ulaganje sredstava za pokretanje pogona za proizvodnju, kao i u zemljama u kojima su uvozne carine suviše visoke
- **Interesi lokalnog proizvođača:**
 - Direktno zapošljavanje kapaciteta
 - Povećanje tržišne konkurentnosti
 - Korišćenje naprednije tehnologije proizvodnje
 - Zadržavanje poslovne samostalnosti
 - Učenje uz renomiranog proizvođača



UGOVORNA PROIZVODNJA

> Prednosti:

- Brz ulazak na inostrano tržište
- Izbjegavanje rizika velikih ulaganja kapitala
- Izbjegavanje valutnog rizika
- Prevazilaženje lokalnih restriktivnih barijera
- Stvaranje lokalnog imidža
- Troškovne prednosti



> Problemi:

- Pronalaženje adekvatnog partnera
- Pružanje neophodne tehničke pomoći lokalnom osoblju
- Poteškoće u obezbjeđivanju kontrole kvaliteta proizvoda
- Mogućnost formiranja budućeg konkurenta

ZAJEDNIČKA ULAGANJA

- Strategija ulaska na tržište odabrane zemlje u okviru koje partneri dijele vlasništvo nad novoosnovanim privrednim subjektom u toj zemlji.
- Različiti oblici zajedničkih ulaganja:

➤ **Strategija paukove mreže:** sastoji se od brojnih, međusobno povezanih organizacija;
➤ Sa ovom strategijom su povezane dvije opasnosti: 1) indirektno formiranje veza sa konkurentima; 2) mogućnost preuzimanja (stapanje u mrežu, sa ostalim organizacijama);

➤ **Strategija početnog zajedničkog ulaganja i kasnijeg 'razdvajanja' partnera;**
➤ Obično se koristi kod veliki, vremenski ograničenih projekata, npr. u građevinarstvu;

➤ **Potpuna integracija partnera:** ishod zajedničkog ulaganja u situaciji kada se interesi partnera potpuno poklapaju;



ZAJEDNIČKA ULAGANJA



Prednosti

- Prodjele rizika
- Učenje o novim tržištima kroz saradnju sa partnerima (naročito lokalnim)
- Sinergija kombinovanjem različitih snaga lanca vrijedosti partnera
- Često jedini način ulaska na tržište pojedinih zemalja (npr. ukoliko su carine suviše visoke ili ako vlade favorizuju lokalne kompanije)

Nedostaci

- Partneri ne dijele samo rizike, već i nagrade
- Veliki troškovi u pogledu kontrole i koordinacije pitanja koja nastaju usled saradnje sa partnerom
- Mogućnost nastanka konflikta između partnera
- Mogućnost da partner preraste u jačeg konkurenta

STRANE DIREKTNE INVESTICIJE - SDI

- Potpuno vlasništvo nad proizvodnim kapacitetima smještenim u inostranstvu.
- Proizvodni kapaciteti stečeni kroz kupovinu većinskog ili cjelokupnog vlasništva, ili kroz izgradnju.

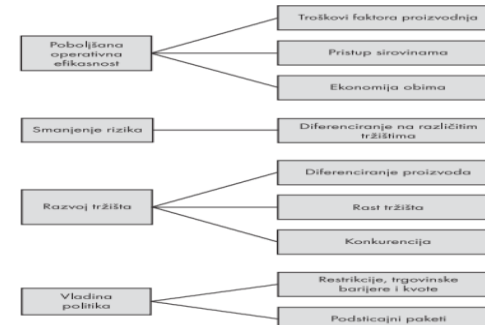
Prilikom upravljanja stranim direktnim investicijama, potrebno je naročito razmotriti dejstvo sledećih faktora:

- veličinu tržišta
- blizinu tržišta
- veličinu kompanije
- međunarodno iskustvo kompanije
- konkurenciju

Zašto?



MOTIVI ZA REALIZACIJU SDI



OBLICI SDI

	Kupovina	Osnivanje novih kompanija
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Brzi ulazak • Pristup kanalima distribucije • Postojeće iskustvo menadžmenta • Poznata komercijalna imena, reputacija • Smanjuje konkurenciju 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepen razvoja tehnologija • Integrirana proizvodnja • Operativna efikasnost
Ograničenja	<ul style="list-style-type: none"> • Integracija sa postojećim operacijama • Problemi u oblasti komunikacije i koordinacije • Uklapa se u postojeće poslove 	<ul style="list-style-type: none"> • Investicioni troškovi • Potreba za izgradnjom poslova • Odlaganja, kašnjenja



GLOBALNA STRATEGIJSKA PARTNERSTVA

• Različiti termini – stratejske alijanse, stratejske međunarodne alijanse, globalna stratejska partnerstva

• **Osnovne karakteristike stratejskih alijansi:**

- Učesnici ostaju nezavisni i nakon formiranja alijanse
- Učesnici dijele koristi od alijanse, kao i kontrolu nad izvršenjem dodijeljenih zadataka
- Učesnici ostvaruju tekuće doprinose u pogledu tehnologije, proizvoda i drugih ključnih stratejskih pitanja



GLOBALNA STRATEŠKA PARTNERSTVA

• **Razlika u odnosu na ostale načine ulaska (prije svega u odnosu na zajednička ulaganja) na inostrano tržište temelji se na sledećim atributima:**

- dvije ili više kompanija razvija dugoročnu strategiju usmjerenu na postizanje vodeće pozicije na svjetskom tržištu sprovođenjem vodstva u troškovima, diferenciranjem proizvoda ili kombinovanjem prethodne dvije strategije
- odnosi između partnera su recipročni
- vizije i naponi partnera su globalni
- odnosi se organizuju po horizontalnim, a ne po vertikalnim linijama
- prilikom nastupa na tržištima nezavisnim od partnerstva partneri zadržavaju svoje nacionalne i ideološke identitete



GLOBALNA STRATEŠKA PARTNERSTVA

• Faktori koji utiču na uspjeh globalnih strateških partnerstava:

- misija
- strategija
- upravljanje
- kultura
- organizovanje (organizaciona struktura)
- menadžment



