

Бранко Ракић<sup>1</sup>  
Душан Марковић<sup>2</sup>

## ОД ЗАЈЕДНИЧКИХ УЛАГАЊА ДО САМОСТАЛНИХ ИНВЕСТИЦИОНИХ СТРАТЕГИЈА УЛАСКА НА ТРЖИШТА БРИК ЗЕМАЉА

### FROM JOINT VENTURES TO INDEPENDENT INVESTMENT STRATEGIES OF ENTERING THE MARKETS OF BRIC COUNTRIES

#### Резиме

Прва деценија 21. века обележена је крујним социо – политичким, економским и технолошким променама на глобалном нивоу. Једна од главних промена у овој деценији је постепено, али сигурно, померање економске моћи са земаља „Тријаде“ на изв. БРИК земље. Данас БРИК земље чине преко 40% светске популације, доприносе расту глобалној ГДП са преко 30% и чине преко 25% глобалној ГДП. Све промене економских индустрија и консултантских кућа говоре да ће БРИК земље у средњем року наставити са снажним растом, што ће допринети јачању њихове економске и политичке улоге на глобалном нивоу. Мултинационалне компаније (МНК) су тржишта земаља БРИК пројекције препознале као прилику за пословну експанзију с одбором да се, до скоро водећа, тржишта земаља Тријаде одликују општом конкуренцијом и ниским стапама раста. Међутим, пословни амбијент на тржиштима БРИК земаља носи некако релевантно неефикасних и специфичних индустрија због чега су МНК често принуђене да пословне стратегије које примењују на матичним тржиштима модификују. Модификација пословних стратегија се у преходном периоду одиграла у огромном значају који су МНК давале заједничким улагањима са локалним

<sup>1</sup> Економски факултет Универзитета у Београду, Србија, brakita@sbb.rs

<sup>2</sup> Економски факултет Универзитета у Београду, Србија, dusanm@ekof.bg.ac.rs

партнерима у односу на самосталне инвестиционе стратегије. Последњих година је примећан раст како броја тако и вредности самосталних инвестиционих стратегија, што се објашњава стицањем пословног искуства у даљем пословном амбијенту. За очекивати је да ће у будућности БРИК земље све већи проценат страних инвестиција привлачити у форми самосталних пројеката.

**Кључне речи:** БРИК земље, институционални амбијент, заједничка улагања, преузимања и принфилд пројекти.

## Summary

The first decade of the 21<sup>st</sup> century was characterized by significant socio-economic and political changes and rapid technological progress on the global level. Among these changes gradual and steady shift of power from Triade countries to so called BRIC countries stands out. BRIC countries make more than 40% of world population, more than 25% of global GDP and contribute to the growth of global GDP by 30%. According to the mid-term prognosis of all the eminent research institutes and consulting agencies BRIC countries will continue their growth, which will increase their economic and political influence on the global level. Multinational companies (MNC) see BRIC countries as an opportunity to expand their businesses since, until recently leading markets of Triade countries are now depicted by sharp competition and low growth rates. Nevertheless, the institutions in BRIC countries are relatively inefficient and specific which makes MNCs modify the business strategies they apply in their home markets. At first, MNCs gave huge advantage to joint ventures with local partners over individual investments. Yet, over the past few years the number and value of individual investments have increased significantly due to valuable past experience in the new business environment. BRIC countries are expected to attract more foreign direct investments in the form of individual projects in the future.

**Key words:** BRIC countries, institutional environment, joint ventures, acquisitions and greenfield projects

## 1. Увод

Процес глобализације је довео до стварања новог пословног амбијента у светским размерама. Једна од битних промена глобалног пословног амбијента се односи на значај и доступност тржишта БРИК земаља<sup>3</sup>. Свака од

<sup>3</sup> БРИК – Бразил, Русија, Индија, Кина.

БРИК земаља се, на себи својствен начин, укључила у међународне трговинске и инвестиционе токове. То је сваку од њих довело до снажног економског развоја и растућег утицаја на глобалном нивоу.

Деведесете године прошлог века представљају период отварања кинеске економије, што је резултирало једном од највиших стопа привредног раста. Укупан број становника у Кини је достигао преко 1,3 милијарди, по чему је она на првом месту у свету. Захваљујући растућој економији и великој популацији, Кина је постала велики светски извозник производне опреме, опреме за телекомуникације, текстила и сл. Природни ресурси и дисциплиновани радници представљају снагу кинеске економије, која је привукла инвестиције многих МНК, а посредно допринела развоју и других делова Азије. Данас је Кина, осим великог примаоца страних директних инвестиција (СДИ), постала и значајан инвеститор, пре свега у природне ресурсе у Африци и Азији, али су запажене и њене инвестиције у технолошки интензивне секторе.<sup>4</sup> Главне економске ризике Кине у будућности ће представљати стварање „мехура“ на тржишту некретнина и висока зависност од извоза на тржишта Европе и САД, која су највише погођена глобалном економском кризом.

Са преко 1,1 милијардом становника, Индија је дуго представљала једну од најсиромашнијих земаља. Захваљујући преласку на тржишни систем привређивања и улагању у образовање људских ресурса, земља је заузела сигуран курс економског прогреса. Индија је за многе МНК постала једна од најатрактивнијих локација за реализацију стратегије *outsourcinga*. Поседовање високообразоване и релативно јефтине радне снаге, уз коришћење енглеског језика, привукло је велики број иностраних инвеститора. Уколико се има у виду да је индијска нација потрошачки оријентисана, онда је разумљиво интересовање страних МНК за ово тржиште. Од БРИК земаља, Индија се у будућности сматра најперспективнијом, а главни ризик се везује за неразвијену инфраструктуру и висок степен сиромаштва.

Током 1991. године, Совјетски Савез се распао на Русију (тренутно 142 милиона становника) и већи број независних држава. Између највећег броја ових земаља и Русије одржале су се снажне политичке и економске везе. Економски развој Русије, као централне земље у овој групацији, може се поделити на два периода: од 1990. до 2000. и од 2000. године до данас. Први период се одликује економском кризом, финансијском нестабилношћу и одливом капитала услед примене „шок терапије“ у циљу преласка са централно планског на тржишни систем. Долазак Путина на власт је донео неопходну стабилност финансијског система, раст ГДП, прилив

<sup>4</sup> Нпр: преузимање дивизије ИВМ за производњу персоналних рачунара од стране кинеске компаније за производњу рачунара Lenovo, или преузимање ауто компаније Volvo и сл.

страних директних инвестиција и раст стандарда становништва. По истом систему мењале су се и преференције потрошача. Током 90-их година прошлог века било је популарно све што долази са Запада (музика, филмови и производи). Међутим, након 2000. године, настаје период потрошачког етноцентризма, популарни постају производи „*Made in Russia*“. То постаје веома битан путоказ страним компанијама при избору стратегије уласка на тржиште Русије. Главне економске ризике у Русији представљају негативан природни прираштај, снажна корупција и висока зависност од извоза енергената (нафте и гаса).

Бразил, са преко 190 милиона становника, представља најмногљуднију и истовремено највећу земљу у Јужној Америци. Под влашћу председника Луле укинута су баријере страним инвестицијама и кретању капитала, заустављена је неконтролисана инфлација, а земља је поново постала мотор развоја региона. Бразил тренутно генерише трећину укупног ГДП у Латинској Америци. Земља поседује велике резерве минерала и нафте, али и развијену пољопривредну производњу, због чега је раст цена сировина у претходном периоду потпомогао привредни развој. Међутим, преко 70% извоза чине финални производи, укључујући аутомобиле из филијала *Volkswagena*, *General Motorsa*, *Fiata* и *Toyote*. Развијени економски односи са Кином и САД, две највеће привреде, доприносе да дугорочне економске прогнозе буду оптимистичне. Као потенцијални економски ризици у будућности се наводе: релативно неразвијена инфраструктура, висок степен сиромаштва и значајна зависност од извоза на тржиште САД, које се суочава са великим изазовима услед глобалне економске кризе.

Доступност БРИК тржишта је, са једне стране, креирала нове пословне прилике за МНК из земаља „Тријаде“, али их је са друге стране суочила са новим опасностима. Опасности се односе на специфичне услове пословања у овима земљама, услед неразвијених институција и инфраструктуре, као и конкурентски притисак МНК из БРИК земаља које настоје да постану равноправни учесници на глобалном тржишту. МНК из земаља „Тријаде“ су приликом првих наступа на овим тржиштима примењивале заједничка улагања, да би са унапређењем пословног амбијента и стицањем искуства све већи број страних инвестиција у ове земље био у форми преузимања и гринфилд пројеката. На овај начин компаније настоје да на БРИК тржиштима стекну потпуну контролу над пословним операцијама и смање зависност од локалних партнера. Ови процеси се одвијају поступно, тако да ће и у будућности заједничка улагања и стратешка партнерства са локалним партнерима имати велики значај, али неће бивати фаворизујући и најпожељнији облик уласка.

## 2. Економска снага и тржишна атрактивност БРИК земаља

У последњој деценији земље БРИК су постале епицентар глобалног економског развоја. Наиме, све анализиране земље су у претходној деценији бележиле високе или средње високе стопе раста реалног ГДП. У случају Кине стопе раста су се кретале у распону од 8,3% до 14,3%. Изузетно високе стопе раста ГДП забележила је и Индија у којој су стопе раста ГДП достигале скоро 10%. У току 2008. године, дошло је, услед глобалне економске кризе, до делимичног успоравања развоја Кине и Индије, тако да су стопе раста износиле 9,6%, односно 4,8%.<sup>5</sup> Међутим, већ 2009, односно 2010. године дошло је до динамичног опоравка ових економија, тако да су се стопе раста вратиле на пред кризни ниво. Нешто ниже стопе раста у претходној деценији бележиле су Русија и Бразил. Наиме, највиша стопа раста ГДП у Русији у претходној деценији износила је 8,5%, а Бразилу 7,5%. Глобална економска криза је на ове земље остварила многе веће последице него у случају Кине и Индије. Тако је у 2009. години у Русији забележен пад ГДП од 7,8%, а Бразилу 0,6%.<sup>6</sup> У 2010. години, обе земље су забележиле релативно високе стопе раста ГДП.

Приликом анализе ових података треба имати у виду величину ГДП земаља БРИК групације. Истина је да је много лакше остваривати високе стопе раста при ниском нивоу ГДП, али је, такође, истина да су стопе раста БРИК земаља биле по неколико пута више од стопа раста на глобалном нивоу, а нарочито земаља Г7. Остварене високе стопе раста, чак и у периоду светске економске кризе, довеле су до вишеструког повећања ГДП ове групације земаља, чиме оне прете да угрозе економску доминацију САД. Прогнозе аналитичара говоре да се и у наредној деценији може очекивати снажан раст ових економија.

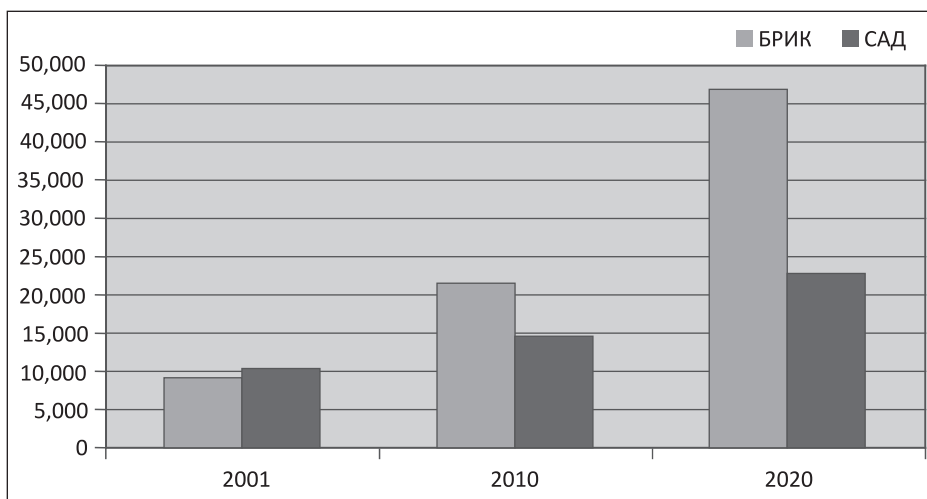
Графикон бр. 1 убедљиво показује да се глобални економски утицај постепено, али незауостављиво, сели од земаља Тријаде ка земљама БРИК. За свега 10 година, ове земље су успеле да више од два пута увећају свој ГДП, а очекује се да услед високих стопа раста вредност ГДП ових земаља на крају 2020. године буде двоструко већа него у САД. Високе стопе раста ће истовремено довести и до промена на ранг листи највећих економија, при чему ће БРИК земље напредовати, а земље Тријаде, нарочито из Европе, назадовати.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Видети: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>, база података Светске банке (30.12.2011)

<sup>6</sup> Исто

<sup>7</sup> Прогнозе ОЕЦД говоре да ће брзо растуће економије групе Г20, међу којима доминирају земље БРИК, у 2011. години остварити стопу раста ГДП од 7,2%, у 2012. 6,4% и 2013. години 7,4%. Наведене стопе раста су вишеструко већег од прогнозираних у развијеним земљама групе Г20, где се очекује раст по стопи од 1.5% у прве две године и 2.2% у 2013. години. Прогнозиране стопе раста у развијеним земљама Г20 се заснивају на оптимистичном сценарију решавања дужничких и фискалних проблема у САД и ЕУ. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/14/48968701.pdf> (06.01.2012.)

Графикон 1: ГДП БРИК земаља и САД у милијардама УСД по ППП



Извор: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>, база података Светске банке, и <http://euromonitor.typepad.com/.a/6a01310f54565d970c014e5fb97eb7970c-popup> (30.12.2011)

И поред снажног раста оствареног у претходној деценији, земље БРИК значајно заостају за САД ако се посматра ГДП по глави становника. Тако је ГДП по глави становника у САД на крају 2010. године, по паритету куповних снага (ППП), износио 47,199 УСД, док је у Индији износио свега 3,583 УСД. Неједнакост у ГДП по глави становника, по ППП, присутна је и у оквиру БРИК земаља. Овај показатељ стандарда становништва је у Кини у 2010. години износио 7,600 УСД, у Бразилу 11,200 УСД, а Русији 19,840 УСД.<sup>8</sup>

Осим значајних стопа раста, привлачност ових земаља за МНК проистиче из атрактивности тражње и маркетиншке перспективе њихових тржишта. То се најбоље може сагледати кроз демографске стопе раста становништва, као и кроз све израженије профилисање средњег слоја популације као најдрагоценијег маркетиншког носиоца тражње. Наиме, број становника у овим земљама се у периоду од 2001. до 2010. године повећао са 2,63 милијарде на 2,85 милијарди. На крају 2010. године група ових земаља чинила је скоро 42% глобалне популације.<sup>9</sup> Раст ГДП и популације су довели до тога да БРИК земље играју све значајнију улогу у глобалној тражњи. Наредном табелом је приказан раст потрошње по глави становника у БРИК земљама и САД у последњој деценији.

<sup>8</sup> Видети: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do>, база података Светске банке, (30.12.2011)

<sup>9</sup> Исто

Табела 1: Појрошња по становнику у УСД по ППП

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Бразил	4,405	4,375	4,402	4,315	4,429	4,578	4,920	5,255	5,388	5,637
Индија	1,073	1,085	1,132	1,177	1,261	1,346	1,451	1,542	1,633	1,750
Кина	1,080	1,143	1,210	1,292	1,364	1,476	1,622	1,748	1,897	1,997
Русија	3,785	4,119	4,451	5,014	5,630	6,337	7,257	8,027	7,645	7,877
БРИК	1,451	1,501	1,570	1,650	1,755	1,887	2,067	2,223	2,317	2,438
САД	27,400	27,854	28,393	29,058	29,766	30,323	30,712	30,270	29,454	29,850

Извор: Прерачунао на основу <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do> (31.12.2011)

На основу података из табеле број 1, може се закључити да је у протеклој деценији дошло до снажног раста потрошње у БРИК земљама. Наиме, БРИК земље су у посматраном периоду имале прираст популације од преко 200 милиона, али је истовремено дошло до раста потрошње по становнику за 68%. Раст потрошње по становнику није био равномерно распоређен, тако да је раст потрошње у Бразилу износио 28%, а у Русији 108%. Истовремено, раст потрошње по становнику у САД је износио свега 9%. БРИК земље су у 2010. години чиниле преко половине раста потрошње на глобалном нивоу. У групи ових земаља се издвајала Кина која је чинила преко 30% раста глобалне потрошње, скоро дупло више него САД.<sup>10</sup>

Маркетиншка атрактивност појединих тржишта се не мери само бројем становника и растом ГДП, већ и његовом дистрибуцијом у оквиру друштва. Средњој класи су истраживачи поклањали велику пажњу у претходном периоду, сматрајући је носиоцем економског развоја, а у развијеним земљама и језгром друштвених вредности. На дуги рок ће атрактивност БРИК тржишта бити опредељена развојем средње класе. Истраживање које је спровео *Goldman Sachs* је показало да ће у наредном периоду окосницу глобалног економског развоја чинити земље са средњим ГДП по глави становника и растућом средњом класом. За потребе овог истраживања припадност средњој класи је дефинисана на бази прихода између 6,000 и 30,000 УСД ППП. По прорачунима *Goldman Sachs* у 2008. години се око 1,55 милијарди становника по овом критеријуму могло сматрати средњом класом, од чега је на Кину и Индију, као најмногољудније земље у оквиру БРИК групације отпадало нешто преко 400 милиона. Прогнозе говоре да ће до краја 2020. године укупан број припадника средње класе износити 2,7 милијарди, док ће тај број у Индији и Кини износити око 1,25 милијарди становника.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Tetsufumi, Y., Swarnali, A., Kelston, A. (2009). The BRICs as Driver of Global Consumption. *Goldman Sachs Global Economics Paper*, No 09/07, p. 2, <http://www2.goldmansachs.com/our-thinking/brics/brics-reports-pdfs/drivers-consumption.pdf> (30.12.2011)

<sup>11</sup> Wilson, D., Dragusanu, R. (2008). The Expanding Middle: The Exploding World Middle Class and Falling Global Inequality. *Goldman Sachs Global Economics Paper*, No 170, pp. 1–24, <http://www.ryanallis.com/wp-content/uploads/2008/07/expandingmiddle.pdf> (30.12.2011)

Све пројекције говоре у прилог тога да ће у другој деценији овог века БРИК земље представљати носиоце глобалног раста, при чему ће окосницу њиховог развоја чинити експанзија тражње средње класе, која се убрзано увећава. Овакви трендови представљају пословну прилику за МНК земаља „Тријаде“. Међутим, постоје ограничавајући фактори пенетрације ових тржишта. Ограничавајући фактори се односе на релативно не развијене институције и инфраструктуру. Како би превазишле проблеме по основу ових фактора МНК компаније су у претходном периоду велики значај давале одабиру локалних партнера за заједничко улагање. Међутим, са постепеним унапређењем пословног амбијента и стицањем искуства компаније све већи значај дају самосталним инвестицијама. У наставку рада биће објашњена специфичност пословног амбијента у БРИК земљама и трендови приликом одабира инвестиционе стратегије уласка.

### 3. Особености и проблеми пословног амбијента у БРИК земљама

Маркетиншка атрактивност појединих тржишта је опредељена са једне стране тржишним потенцијалом, а са друге степеном развоја институција. Ефикасност институција доприноси да се материјализују тржишни потенцијали. Степен развоја институција, како формалних тако и неформалних, а за које се у литератури користи израз „правила игре“ у великој мери опредељују стратегије и перформансе локалних и иностраних компанија. Неколико је разлога зашто институције утичу на одабир стратегије и остварене перформансе:<sup>12</sup>

1. институције утичу на ниво продуктивности,
2. неразвијене институције доводе до додатних трошкова пословања,
3. услед значајних фиксних трошкова страни инвеститори су веома осетљиви на било који облик неизвесности, укључујући и ону која проистиче из неефикасности институција.

Инвестирајући у иностранство МНК се суочавају са пословним амбијентом који се по институционалним капацитетима и пословној пракси разликује у односу на матичну земљу. Стога МНК морају да идентификују специфичности пословног амбијента и у складу са тим прилагоде пословне стратегије. На специфичност пословног амбијента ће утицати ниво политичког ризика, ефикасност институција и ниво корупције. Све три групе фактора за БРИК земље биће анализирани у наставку текста.

Политички ризик утиче на иностране инвеститоре путем усложњавања пословних активности што ће се одразити трошкове пословања, и евен-

<sup>12</sup> Benassy, Q. A, Maylis, C., Thierry, M. (2007). Institutional Determinants of Foreign Direct Investment. *The World Economy*, Vol 30. Issue 5, pp. 764 – 782.

туалних губитака пословне имовине. У циљу праћења политичког ризика компаније често користе публикације које издају специјализоване консултантске куће или међународне финансијске организације. Међу њима посебно место припада публикацији „World Governance Indicators“ коју издаје Светска банка. Публикација прати шест димензија, а посебно место заузима показатељ политичке стабилности. Показатељ политичке стабилности указује на вероватноћу да државно руководство буде дестабилизовано или збачено ванинституционалним мерама, укључујући политичко насиље и тероризам.<sup>13</sup> Вредност показатеља се креће од 0 до 100, при чему 100 показује апсолутно политички стабилну земљу, а 0 апсолутно нестабилну. У табели бр. 2 су приказане вредности показатеља политичке стабилности за САД и БРИК земље од 2006. до 2010. године.

Табела 2: Политичка стабилност БРИК земаља и САД

	2006	2007	2008	2009	2010
Бразил	37.98	32.69	35.10	51.66	48.11
Кина	27.40	27.40	28.37	27.96	24.06
Индија	16.83	13.46	14.42	10.43	10.85
Русија	19.71	19.23	19.71	19.43	18.40
САД	57.21	52.88	60.10	54.98	56.60

Извор: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (31.12.2011)

Показатељ представља агрегатни исказ политичке стабилности који се добија на бази анкетирања већег броја компанија и експерата из развијених и земаља у развоју, института, невладиних и међународних организација. Подаци указују да испитаници БРИК земље доживљавају као релативно политички нестабилне, при чему се по политичкој нестабилности издвајају Русија и Индија. Ове две земље се карактеришу повременим нападима локалних и међународних терориста и сукобима ниског интензитета.<sup>14</sup> Са друге стране, политички ризик у Кини проистиче из повремених сукоба са муслиманском мањином и социјалног незадовољства. По политичкој стабилности се издваја Бразил, који по овом основу не заостаје пуно за САД. С обзиром на актуелна дешавања у овим земљама није реално да у блиској будућност дође до значајнијег раста политичке стабилности у БРИК земљама.

Поред политичке стабилности МНК путем публикација које издају еминентне међународне организације прате и ефикасност институција у појединим земљама. Међу овим публикацијама се посебно издваја „Doing

<sup>13</sup> Kauffman, D., Kray, A., Mastruzzi, M. (2010). *The World Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1682130](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130) (30.12.2011).

<sup>14</sup> У Русији су то сукоби у Чеченији и Дагестану, док су у Индији то сукоби у Кашмиру са муслиманском мањином.

Business“ који издаје Светска банка. Светска банка сваке године издаје „Doing Business“, који анализира уређеност пословног амбијента у националним економијама. Извештај за 2012. годину рангира 183 економије на бази композитног индекса и 10 појединачних индекса. У табели бр. 3 је приказано рангирање БРИК земаља и САД на бази публикације „Doing Business“ за 2012. и 2011. годину.

Табела 3: Лакоћа пословања на БРИК и Руска и САД

	Год.	Лакоћа пословања	Отпочињање пословања	Добијање грађевинске дозволе	Прикључење на електричну мрежу	Регистровање власништва	Одобравање кредита
Бразил	2011	120	125	133	53	109	96
	2012	126	120	127	51	114	98
Кина	2011	87	150	180	116	38	64
	2012	91	151	179	115	40	67
Индија	2011	139	166	181	109	96	37
	2012	132	166	181	98	97	40
Русија	2011	124	106	179	183	51	96
	2012	120	111	178	183	45	98
САД	2011	4	11	17	16	11	4
	2012	4	13	17	17	16	4
Бразил	2011	120	74	148	116	118	137
	2012	126	79	150	121	118	136
Кина	2011	87	93	119	61	17	72
	2012	91	97	122	60	16	75
Индија	2011	139	44	165	107	182	140
	2012	132	46	147	109	182	128
Русија	2011	124	108	107	166	19	60
	2012	120	111	105	160	13	60
САД	2011	4	5	70	20	7	14
	2012	4	5	72	20	7	15

Извор: <http://www.doingbusiness.org/rankings> (31.12.2011)

Подаци из табеле бр. 3 показују на значајно заостајање ефикасности институција у БРИК земљама у односу на САД. Најбоље рангирана БРИК земља по синтетичком показатељу је Кина која у 2012. години заузима 91. позицију. Остале БРИК земље се по овом показатељу налазе по 30 до 40 позиција иза Кине. Све БРИК земље су лоше рангиране када је у питању лакоћа отпочињања пословања и добијања грађевинских дозвола, као и једноставност обрачуна и плаћања пореза. Поред ових заједничких проблема, свака БРИК земља се индивидуално лоше котира по још неком појединачном индексу. Оно што забрињава је да су Кина и Бразил у 2012. години уназадили пословни амбијент док су Русија и Индија направиле незнатна унапређења. У истом периоду САД су сачувале високу 4 позицију.

Посебан проблем, који је са једне стране везан за ефикасност институција, а са друге за саму културу је проблем корупције. Веза између степена корупције и економског развоја била је предмет емпиријских разматрања. Користећи индексе корумпираности, као независну варијаблу, појединих држава истраживачи су указивали на обрнуту узрочно последичну везу која постоји између ГНП per capita, националне конкурентности и прилива СДИ.<sup>15</sup> Корупција негативно утиче на пословање компанија путем повећања трошкова пословања, додатних трошкова подмићивања, и повећањем ризика да услед одбијања подмићивања може доћи до успоравања, одлагања и стопирања појединих пројеката. Сваке године *Transparency International* врши рангирање 183 држава по степену перципиране корупције од стране пословних људи и аналитичара. На бази овог индекса БРИК земље се доживљавају као изузетно корумпиране. Наредном табелом је приказано рангирање БРИК земаља на бази индекса корумпираности.

Табела 4: Индекс корумпираности за БРИК земље

	2007	2008	2009	2010	2011
Бразил	72	80	75	69	73
Кина	72	72	79	78	75
Индија	72	85	84	87	95
Русија	143	147	146	154	143
САД	20	18	19	22	24

Извор: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi) (31.12.2011)

Подаци из табеле др. 4 показују да страни инвеститори и аналитичари перципирају БРИК тржишта као средине подложне корупцији. Од 2007. године, када су делили 72 позицију Бразил, Кина и Индија су назадовали по питању корупције. Назадовање је нарочито изражено у случају Индије, која је по овом питању назадовала за 23 позиције. По овом питању нарочито се издваја Русија која се перципира као држава у којој пословна пракса подразумева коришћење мита и корупције. Са друге стране, САД се перципирају као пословна средина са малим процентом корупције.

Наведени подаци показују значајно заостајање БРИК земаља по степену развоја институција у односу на САД. Такође, презентовани подаци у табелама указују на различиту ефикасност институција и међу самим БРИК земљама.

У анализираном периоду ниједна земља у оквиру БРИК групације није спровела реформе које би значајно унапредиле институционални аспект пословног амбијента. Недостаци пословног амбијента који су постојали

<sup>15</sup> Kwok, C., Tadesse, S. (2006). The MNC as an Agent of Change for Host Country Institutions: FDI and Corruption. *Journal of International Business Studies*, Vol.37, pp. 767 – 785.

у претходном периоду (политичка нестабилност, неефикасност државне управе и корупција) су се у истој или нешто мањој мери одржали до данас. Наведени подаци делују у најмању руку контрадикторно ако имамо у виду да је ова група земаља у истом периоду представљала носиоца глобалног економског развоја. Постоје два разлога, на први поглед контрадикторног односа степена развоја институција и економског раста у овим земљама:

1. страни инвеститори већи пондер дају тржишном потенцијалу него ефикасности институција,
2. страни инвеститори су усавршили стратегије управљања политичким и институционалним ризиком (укључујући и одабир стратегије уласка).

Иако је улога институција у креирању пословног амбијента неоспорна, страни инвеститори који су значајно допринели развоју БРИК земаља, много већи значај дају дугорочном тржишном потенцијалу него ефикасности институција. Идентификујући рано ове земље као будуће носиоце економског раста, многе МНК су се определиле да буду пионири на овим тржиштима, преузимајући ризик услед неефикасних институција и очекујући значајне приносе на уложени капитал у дугом року. На основу истраживања које је спровела компанија *McKinsey*, а у коме је учествовало 9,759 топ менаџера компанија из САД, 61% испитаника је изјавило да одлуку о уласку на ново тржиште доносе на бази величине и раста тржишта. Са друге стране, свега 17% испитаника је навело политичку и економску стабилност као доминантан фактор у одабиру инвестиционе локације, док је 13% испитаника навело степен развоја институција.<sup>16</sup> Страни инвеститори су у претходном периоду овладали недостајућим локалним нематеријалним ресурсима, а истовремено су стекли искуство о пословању у специфичном пословном амбијенту што им омогућава да лакше управљају ризиком пословања у БРИК земљама. Кумулирано искуство и преузимање локалних ресурса им отвара пут да своју експанзију у већој мери базирају на самосталним инвестиционим стратегијама о чему ће бити речи у наставку рада.

#### 4. Перспектива инвестиционих стратегија уласка на БРИК тржишта

Инвестиционе стратегије уласка на инострано тржиште посматрамо као могући облик интернационализације и међународног тржишног укључивања предузећа кроз реална производна и пословна улагања ван граница своје земље. Ради се о трансферу производне или пословне јединице (предузећа) у инострану средину, што омогућује истовремени трансфер упра-

<sup>16</sup> Khanna, T., Palepu, G. K., Sinha, J. (2005). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, Jun, pp. 63-77

вљачких, технолошких, маркетиншких и финансијских активности ван националних граница.<sup>17</sup> Често се наводе три основна разлога зашто се предузеће одлучује на ову стратегију уласка на инострано тржиште:

1. обезбеђење сировина,
2. производња по нижим трошковима,
3. пенетрација на инострано тржиште.

Полазећи од тог разграничења могуће је правити разлику између: сировински-оријентисаних, трошковно-оријентисаних и маркетиншки-оријентисаних инвеститора у међународним размерама. Наведене категорије међународних предузећа треба разликовати по преовлађујућој мотивацији и стимулансу производних улагања ван националних граница. Било би неадекватно њихово потпуно подвајање. Пре бисмо могли рећи да се сви облици производних улагања у иностранству заснивају на паралелном решавању, технолошко-развојних, финансијских и маркетиншких проблема међународних и мултинационалних предузећа, која их примењују.

Инвестиционе варијанте стратегије уласка имају оправдања када је тржиште велико, а потенцијал продаје значајан, тако да отварање производне или пословне филијале може бити исплативо у дужем временском периоду. Још једна специфичност инвестиционе стратегије уласка се огледа у томе да она претпоставља далеко боље познавање иностраног тржишта него остале могућности. Ради се о комплексној инвестиционој и маркетиншкој одлуци, која мора да се заснива на квалитетним и свестраним информацијама о политичким, економским, социо-културним и тржишним карактеристикама иностране земље.

У коришћењу тог облика уласка и пословања на иностраном тржишту наша предузећа немају велико искуство нити пак значајне ефекте. То је случај и са другим земљама у транзицији, као и већином земаља у развоју. Ову стратегију уласка и пословања на иностраном тржишту највише примењују компаније из високоразвијених земаља.<sup>18</sup>

За предузеће је од посебног значаја што инвестициона стратегија уласка и пословања на иностраном тржишту омогућује квалитетније и лакше прилагођавање потребама и жељама купаца, бољи контакт са крајњим корисницима, избегавање отпора према страном пореклу, постизање препознатљивог и већег квалитета понуде, као и веће пословне репутације у међународним и глобалним размерама. Иза тих маркетиншких импулса директних инвестиција мора да постоји и шира економска калкулација

<sup>17</sup> Ракића, Б. (2006). Међународни бизнис и менаџмент. Београд: Економски факултет, стр. 333.

<sup>18</sup> У 2011. години из САД је потицало 28 од 100 највећих МНК. Када се овом броју додају и МНК из Немачке, Француске, Јапан и Велике Британије долази се до податка да од 100 највећих свешких компанија њих скоро 60% потиче из само пет земаља.  
[http://www.forbes.com/global2000/list/#p\\_1\\_s\\_arank\\_All\\_All\\_All](http://www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_arank_All_All_All) (06.01.2012).

оправданости те стратегије, која се углавном везује за: смањивање транспортних трошкова, рационалније комбиновање основних фактора производње, добијање повољнијег пореског третмана, избегавање одређених царинских оптерећења и других рестриктивних баријера на које се наилази у међународној размени. Дакле, могуће је навести много разлога зашто инвестициона стратегија уласка може бити значајна, па и неопходна да би се успешно продавало на датом тржишту. Међутим, ову стратегију прати и неколико крупних проблема који могу деловати ограничавајуће на њену примену. Ти проблеми нису бројни али често имају пресудан утицај на само одлучивање и коначан исход конкретних инвестиционих подухвата. Могуће их је везати за две групе, и то:

1. проблеми политичког и тржишног ризика, од којих директно зависи и могућност заштите сопственог капитала и осталих уложених средстава, начин трансферисања остварене добити, могућност национализације инсталираних капацитета и сл.
2. проблем обезбеђења довољних финансијских средстава, јер се ради о најкупљем облику стратегије уласка на инострано тржиште, који подразумева високе стартне трошкове и дуг период повраћаја уложених средстава.

Претходна разматрања су указала на константно растућу тржишну атрактивност БРИК земаља и специфичност пословног амбијента услед релативно неразвијених и неефикасних институција. Ипак у претходном периоду страни инвеститори су већи значај дали тржишном потенцијалу него комплексности пословног амбијента. Апсолутно посматрано, прилив СДИ је у БРИК земље у периоду од 2003. до 2008. године је достигао историјски максимум. У тих пет година се повећао са нивоа од 90 милијарди УСД на преко 339 милијарди УСД. Услед глобалне економске кризе прилив СДИ је у 2009. години опао на нешто преко 250 милијарди УСД, да би у 2010. години дошло до раста прилива СДИ на 291 милијарду УСД. Релативно посматрано, интересантно је да је од 2004. до 2008. године опадао удео БРИК земаља у глобалном приливу СДИ, са 18,4% на 13,3%. Од 2008. године, или од почетка глобалне економске кризе, тај удео константно расте, да би на крају 2010. године износио 23,6%.<sup>19</sup> Овакви трендови се објашњавају са једне стране стварањем „мехура“ на финансијским тржиштима, а са друге стране дугорочном оријентацијом страних инвеститора на БРИК тржишта. Креирање „мехура“ на финансијским тржиштима је довело до експанзије међународних преузимања у високо развијеним земљама „Тријаде“, често пута уз плаћене високе премије, што је довело до убрзаног раста прилива СДИ на њима. Након пуцања мехура значајно се смањио како број

<sup>19</sup> <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx> (02.01.2012)

међународних преузимања, тако и њихова вредност, што је довело до смањеног прилива СДИ у ове земље. Насупрот томе, страни инвеститори су у БРИК тржиштима видели дугорочну перспективу због чега је у периоду просперитета прилив СДИ био постојан, у периоду кризе пад релативно спорији, а опоравак бржи и снажнији.

У периоду од 2003. до 2011. године, осим снажнијег прилива СДИ, дошло је и до промене структуре тог прилива. У овом периоду је, уз неправилну тенденцију, забележен раст самосталних инвестиција у БРИК земље. У табели бр. 5 приказан је број међународних гринфилд пројеката и преузимања у БРИК земљама.

Табела 5: Број међународних самосталних инвестиција у БРИК земљама

Број међународних гринфилд пројеката									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 - Јан/Апр
Бразил	289	261	169	152	154	254	276	348	163
Кина	1,329	1,543	1,257	1,407	1,218	1,548	1,167	1,301	424
Индија	453	694	591	984	695	972	745	747	329
Русија	426	381	512	396	383	573	403	451	135
БРИК	2,497	2,879	2,529	2,939	2,450	3,347	2,591	2,847	1,051
Свет	9,458	10,235	10,560	12,277	12,245	16,422	14,192	14,142	4,874
Процент глобалног броја	26.40%	28.13%	23.95%	23.94%	20.01%	20.38%	18.26%	20.13%	21.56%
Број међународних преузимања									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 - Јан/Апр
Бразил	31	31	37	54	126	116	44	112	43
Кина	137	174	217	224	232	236	142	146	52
Индија	50	56	94	130	147	136	104	115	39
Русија	23	52	66	101	118	181	185	343	73
БРИК	241	313	414	509	623	669	475	716	207
Свет	3,004	3,683	5,004	5,747	7,018	6,425	4,239	5,405	2,036
Процент глобалног броја	8.02%	8.50%	8.27%	8.86%	8.88%	10.41%	11.21%	13.25%	10.17%

Извор: <http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=5545&lang=1> (31.12.2011)

На основу података из табеле се може закључити да је број, како гринфилд пројеката тако и преузимања, у БРИК земљама растао до 2008. године, да би у 2009. години дошло до њиховог пада у апсолутном износу. Интересантно је приметити да удео међународних преузимања у БРИК земљама у односу на глобални број трансакција расте, да би у 2010. години достигао удео од 13,25%. У 2010. години дошло је до 4 велика преузимања, вредност трансакције преко 3 милијарде УСД, у којима су „мете“ биле из БРИК земаља. Укупна вредност ових преузимања је износила 24,3 милијарде УСД.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> UNCTAD, 2011, *World Investment Report*, p. 205, <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=6018&lang=1> (06.01.2012)

Са друге стране, удео међународних гринфилд пројеката у БРИК земљама у укупном броју на светском нивоу је у првом кварталу 2011. године износио 21.5%, што је највећи удео почев од 2007. године.

Разматрање перспективе инвестиционих стратегија уласка на БРИК тржишта је уско повезано са специфичним пословним амбијентом, који се одликује политичким ризиком и релативно неефикасним институцијама. У пракси се примењује четири начина управљања овом врстом ризика: избегавање, осигурање, уговарање окружења и структурно прилагођавање.<sup>21</sup> Тренутни и будући значај БРИК тржишта намеће МНК као императив њихово опслуживање, тако да је примена стратегије избегавања ограничена. Осигурање по основу пословања у неефикасном институционалном амбијенту врше углавном специјализоване осигуравајуће куће (најчешће уз државну помоћ). Премије осигурања по основу овог ризика су изузетно високе, а често није могуће класификовати све ризике који могу да настану по овом основу. У пракси се ова стратегија самостално примењује код извозног пословања, док се код инвестирања у иностранству примењује на комплементарној основи са две наредне стратегије. Уговарање окружења је превентивног карактера и претпоставља унапред дефинисање пословног окружења за време пословања у датој земљи. Иако је пожељна, ова стратегија није гарант успеха јер се компанија након значајног инвестирања може наћи у позицији „застарелог договора“.<sup>22</sup> Структурно прилагођавање се односи на активан однос према ризику, а подразумева прилагођавање стратегије уласка, начина финансирања, и предузимање активности у корист локалне економије и заједнице.

Приликом избора оптималне конфигурације стратегијских варијанти уласка на различита инострана тржишта, предузеће стално мора имати у виду временску димензију и дугорочну перспективу. Одабране стратегије уласка се не смеју посматрати као трајне солуције. Њих је потребно временом преиспитивати, прилагођавати и унапређивати, пошто се економска и политичка окружења у појединим земљама стално мењају, као и развојни приоритети и пословне претпоставке унутар саме компаније. Иако већина предузећа има одређене преференције између потенцијалних стратегијских варијанти уласка, при коначном опредељивању је неопходно следити флексибилан приступ. Не може се полазити само од интерних и организа-

<sup>21</sup> Ракита, Б. (2006). *Међународни бизнис и менаџмент*. Београд: Економски факултет, 113.

<sup>22</sup> Временски посматрано, најбоља преговарачка позиција компаније јесте у фази иницирања и испољавања спремности да се инвестира у страну земљу. Већ након улагања одређеног капитала, трансферисања технологије и знања, обуке локалних радника, страна компанија значајно смањује своју улогу и неопходност. Ова ерозија преговарачке снаге међународне компаније након инвестирања или лоцирања у иностраној земљи, се означава као позиција застарелог договора.

ционих претпоставки избора. Предузеће се мора оспособити за прихватање и плодотворну примену различитих стратегија уласка, пошто ће се све мање моћи рачунати на примену исте стратегије широм света, или у свим земљама БРИК. Сигурно је да ће се у будућности појавити и нови типови стратегија уласка, што ће представљати и нове изазове за међународне менаџере и макетере.

У пракси, већина успешних компанија примењује комбинацију различитих формата, као стратегијских варијанти уласка на различита тржишта. Као што је важно имати прави одговор за свако тржиште, од посебне важности јесте избор праве и усклађене комбинације или конфигурације стратегија уласка. Уколико се процени да за већи број иностраних тржишта треба применити инвестиционе варијанте стратегије уласка, неопходно је водити рачуна о регионалном домету и исплативости такве стратегије уласка, па се одредити за ону инвестициону локацију са које је могуће остварити највеће извозне и преливајуће маркетиншке ефекте. Битно је да одабране стратегијске варијанте не постану међусобно конкурентне. Уколико се процени да за већи број иностраних тржишта треба применити извозне варијанте стратегија уласка, неопходно је додатно проценити исплативост извоза преко матичног предузећа или преко неких од успостављених филијала. Компаније не морају да користе само један тип стратегије по свакој земљи, него се често опредељују за оптималну комбинацију стратегијских варијанти уласка од случаја до случаја. На конкретном тржишту, компанија се може одредити да отвори подружницу за локалну производњу само једне категорије или ограниченог броја производа, а да друге производе извози како би комплетирали своју производну и маркетиншку понуду. Поред тога, многе међународне компаније уступају лиценца права на конкретне предмете индустријске и интелектуалне својине не само независним и екстерним партнерима, него и пословним јединицама и филијалама које се налазе у потпуном власништву компаније. То се често чини због могућности додатног зарађивања на комплементарним трансферима, или због боље контроле и покривања тржишта, или због лакшег трансферисања готовине и профита. Дакле, међународне компаније са искуством, често примењују сложене и комбиноване стратегије уласка на једно одабрано тржиште, једна стратегија уласка се често састоји од више усклађених и међусобно подржаних слојева или формата.<sup>23</sup>

Инострани инвеститори приликом пословања на тржиштима БРИК земаља суочавају се са пословним амбијентом који се значајно разликује од оног у матичној земљи, због чега су принуђени да врше адаптирање послов-

<sup>23</sup> Ракића, Б. (2009). *Међународни маркетинг – од локалне до глобалне перспективе*. Београд: Економски факултет, стр. 190.

них стратегија. Адаптирање пословних стратегија је скопчано са неопходним стицањем локалних ресурса. Због тога, пионири на овим тржиштима почетке интернационализације везују за формирање заједничких улагања или стратешких партнерстава са локалним компанијама. Ослањање на заједничка улагања и стратешка партнерства је нарочито изражено када примена пословне стратегије захтева стицање локалних нематеријалних ресурса. Међутим, протоком времена страни инвеститори стичу неопходно искуство и овладавају локалним ресурсима због чега им подршка локалног партнера више није неопходна. Поред тога локални партнери често не могу да „прате“ активности МНК због чега долази до раскидања заједничких улагања или ограничавања њиховог радијуса деловања. Једна од честих појава је да се некада ексклузивном заједничком улагању оставља специфичан сегмент пословања, док МНК наставља да самостално води пословање на другим сегментима. На овај начин се не раскидају у потпуности контакти са партнером који је вредан извор локалних ресурса, а оставља се слобода да се пословне активности даље развијају на самосталној основи. Поред тога везивање успешних локалних партнера за себе сужава простор „каским следбеницима“ да стигну до локалних знања неопходних за пословање на БРИК тржиштима.

Приликом уласка на велико и атрактивно инострано тржиште, компанија може применити увезану или конфигурацију која није увезана пословних формата или стратегијских варијанти уласка. Примењујући увезану конфигурацију стратегије уласка на конкретно тржиште, компанија иде за тим да обезбеди јединствену правну форму, као својеврсни правни кишобран за различите стратегијске варијанте пословања, које жели да комбинује и усклађује. Координација и контрола свих варијанти пословног и маркетиншког присуства на таквом великом тржишту се врши преко једне правне јединице или филијале. Примењујући неувезану конфигурацију стратегије уласка на конкретно тржиште, компанија жели да афирмише независност различитих облика пословног и маркетиншког присуства. Сада се даје предност подељеним и независним пословним форматима, подељеним и независним одговорностима на великом иностраном тржишту. Отварање локалне производне фабрике може да се реализује потпуно независно од отварања локалне продајне филијале. Могуће је прихватити и различите моделе власништва у заједничким пројектима и подухватима са локалним партнерима. На великим тржиштима као што су Кина, Индија, Русија, Бразил, или САД, компанија често жели да обезбеди паралелан менаџмент и контролу кроз различите пословне и маркетиншке иниција-

тиве, производне линије, дивизије или пословне јединице.<sup>24</sup> Међународне и глобалне компаније које се одреде за неувезану конфигурацију стратегије уласка на неко велико тржиште углавном преферирају децентрализован модел своје организационе структуре. У овом случају се на сваку дивизију преноси одговорност да развија сопствену стратегију уласка и покривања кључних и најважнијих тржишних сегмената.

Један од начина управљања политичким и институционалним ризиком на БРИК тржиштима је и стимулисање локалне економије и друштвено одговорно понашање. У пракси се стимулисање локалне економије спроводи кроз сарадњу са локалним добављачима, ангажовање локалних подизвођача и радне снаге, и сл. Опасност да их локална заједница препозна као друштвено неодговорне чланове, натерала је многе компаније да уложе значајне ресурсе у друштвено одговорне активности. Ове мере често не дају резултате јер се спроводе независно од корпоративне стратегије, а углавном су козметичке природе (медијске кампање, појединачне донације, односи са јавношћу и сл.).<sup>25</sup> У почетним фазама интернационализације улога партнера у заједничком улагању се своди на одабир локалних добављача, регрутовање кадрова и одабир друштвено одговорних активности и њихово промовисање. Са протоком времена МНК стичу неопходна локална знања (о институцијама, о култури, политичке контакте и сл.) и локални имиџ због чега на овом пољу није у тој мери неопходна улога локалних партнера.

У зависности од степена изложености политичком и ризику по основу недовољно развијених институција, компаније примењују: 1. стратегију ниског и 2. стратегију високог интензитета.<sup>26</sup> Стратегију ниског интензитета примењују компаније које нису у великој мери изложене овој врсти ризика. Циљ ове стратегије је не привлачити велику пажњу државних органа и дискретно лобирати. Код лобирања су од суштинског значаја политички контакти које поседује локални партнер. Након одређеног времена МНК овладавају овом врстом нематеријалних ресурса, због чега улога локалних партнера губи на значају. Ипак приликом окончавања или раскидања заједничког улагања треба пажљиво размотрити да ли ће се то одразити на успостављене контакте са политичком елитом. Како би се смањили трошкови лобирања и повећала ефикасност деловања, стратегија „ниског интензитета“ подразумева удруживање ресурса са иностраним инвеститорима који су изложени сличним ризицима. Са друге стране, стратегија високог интензитета је карактеристична за компаније које имају намеру да активно управља-

<sup>24</sup> Велика немачка компанија за производњу електроопреме Сиенс има десетак подружница у САД које одговарају различитим компанијама у Немачкој.

<sup>25</sup> Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, december, pp. 78 - 92

<sup>26</sup> Iankova, E., Katz, J. (2003). Strategies for political risk mediation by international firms in transition economies: the case of Bulgaria. *Journal of world business*, No. 38, pp. 182 - 203.

ју политичким и ризиком по основу неефикасности институција. Суштина ове стратегије је повезивање у широку мрежу стејкхолдера. Мрежа стејкхолдера се може формирати на локалном, регионалном и националном нивоу. На овај начин се обезбеђује константни извор информација и механизам деловања на институције. Учесће стејкхолдера са опречним циљевима у мрежи не мора бити хендикеп, већ то пре свега треба посматрати као нови квалитет када су у питању информације. Уколико је сувише радикална или агресивна, мрежа се може наћи на удару државних органа. За примену стратегије су неопходна значајна средства, а њено деловање је видљиво на свим нивоима, због чега је за њену имплементацију значајно активно ангажовање локалног партнера. Локални партнер обезбеђује мрежу контакта, при чему се под контактима поред политичких, подразумевају и контакти са свим стејкхолдерима (синдикати, добављачи, банке и сл.). Након формирања овакве мреже „истискивање“ локалног партнера може да буде скопчано са високим ризицима, због везаности стејкхолдера за локалног партнера. Услед наведеног, препоручљиво је одржавање партнерског односа или заједничког улагања, које је основа мреже утицаја на институције, али уз истовремено његово пословно ограничење и даљу самосталну експанзију.

Маркетиншки оријентисане међународне компаније највише морају да брину о свом кредибилитету и пословној репутацији, без разлике какву одлуку доносиле. И приликом доношења одлуке о изласку са неког тржишта, треба учинити све да се трајно не затворе врата. Свака одлука о изласку треба да се третира као привремена, а не трајна. Опште прилике и маркетиншки услови пословања на неком тржишту, које је компанија напустила, временом могу да се значајно промене у позитивном смислу, тако да буду поништени сви разлози напуштања. Након извесног периода, компанија може да преиспита своју одлуку о одласку и да уђе на исто тржиште по други пут.<sup>27</sup> Некад је то због стратешке важности таргетираног тржишта, некада због измењених услова пословног окружења, због измењених конкурентских односа, због обављене консолидације корпоративног бизниса, промењених развојних приоритета, након креирања нових и супериорни-

<sup>27</sup> Почетком седамдесетих година Индија је увела врло рестриктивну регулативу међународне размене. То је био разлог да је двеста од петсто међународних компанија са великим улагањима напустило земљу, продавши своје уделе локалним компанијама. Након ублажавања рестриктивних мера о власништву у склопу свеукупне политике економске либерализације, до чега је дошло почетком деведесетих година, око стотину компанија које су се раније повукле поново су се вратиле, повећавајући своје власничке уделе до већинског нивоа. Након што је потпуно напустила тржиште Индије 1977. године, *Coca Cola* је поново ушла на тржиште 1993 године, преузимајући водећег индијског произвођача коле „*Parle*“, чиме је успела добро да парира свом непосредном конкуренту Пепсију, који је претходно веома добро стајао.

јих технолошких решења и производних линија, и слично.<sup>28</sup> У условима глобализације, светска тржишта постају све више међузависна и све више доступна. Она се све брже мењају. У будућности то ће бити све наглашеније и видљивије. Компаније ће врло често морати да преиспитују своје позиције на различитим светским тржиштима, а посебно на тржиштима БРИК земаља. Оптимизација тржишног портфолиа и порфолиа стратегијских опција тржишног укључивања и позиционирања у светским размерама је динамички процес, подложен континуираној провери.

## 5. Закључак

Претходну деценију обележиле су глобалне политичке, социјалне, технолошке и економске промене. Посебан значај у овом процесу представља постепено, али сигурно, померање глобалног економског утицаја ка БРИК земаљама. Убрзани економски развој ових земаља није био праћен истовременим развојем институција. Иако су у претходној деценији направиле одређене помаке и даље једну од основних карактеристика ових земаља представљају релативно неефикасне институције, политички ризик и висок степен корупције. МНК су приликом разматрања уласка на тржишта БРИК земаља предност дале њиховом тржишном потенцијалу у односу на одбијајући фактор нестабилног пословног амбијента. Свесне специфичног пословног амбијента МНК су се определиле да активно управљају овом врстом ризика. За компаније које се први пут сусрећу са специфичним пословним амбијентом БРИК земаља од пресудне важности је одабир партнера за заједничко улагање. Партнер у заједничком улагању представља извор локалних знања и нематеријалних ресурса. Протоком времена МНК стичу неопходно искуство и локалне нематеријалне ресурсе, због чега улога партнера у заједничком улагању губи на значају. Многе МНК се у овој фази опредељују да раскину заједничка улагања и приступе даљој самосталној експанзији. Са друге стране један број МНК задржава заједничка улагања, ограничавајући им опсег деловања, користећи већ постојеће основе за самостално инвестирање. У прилог наведене тезе говори све већи број гринфилд пројеката и међународних преузимања у БРИК земаљама. Ипак, услед специфичног пословног амбијента, очекује се да и у будућности заједничка улагања и сарадња са локалним партнерима буду један од значајнијих видова експанзије на БРИК тржиштима.

<sup>28</sup> Стратегију поновног уласка на кинеско тржиште је применио тајвански произвођач рачунара, као и *Matsushita* на америчком тржишту мобилних телефона. Јапанска *Toshiba* је напустила кинеско тржиште беле технике 1994 године због уведених високих царина на слободан увоз. Шест година касније се поново вратила када је постало јасно да ће Кина постати чланица СТО.

## Литература

1. Benassy, Q.A., Maylis, C., Thierry, M. (2007). Institutional Determinants of Foreign Direct Investment. *The World Economy*, Vol 30. Issue 5, pp. 764 – 782.
2. Iankova, E., Katz, J. (2003). Strategies for political risk mediation by international firms in transition economies: the case of Bulgaria, *Journal of world business*, No. 38, pp. 182 – 203.
3. Khanna. T., Palepu, G. K., Sinha, J. (2005). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, Jun, pp. 63 - 77.
4. Kwok, C., Tadesse, S. (2006). The MNC as an Agent of Change for Host Country Institutions: FDI and Corruption. *Journal of International Business Studies*, Vol.37, pp. 767 – 785
5. Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, december, str. 78 - 92
6. Ракица, Б. (2006). *Међународни бизнис и менаџмент*. Београд: Економски факултет
7. Ракица, Б. (2009). *Међународни маркетинг – од локалне до глобалне перспективе*. Београд: Економски факултет
8. Tetsufumi, Y., Swarnali, A., Kelston, A. (2009). The BRICs as Driver of Global Consumption. *Goldman Sachs Global Economics Paper*, 09/07, pp. 1 – 4, <http://www2.goldmansachs.com/our-thinking/brics/brics-reports-pdfs/drivers-consumption.pdf> (30.12.2011)
9. Wilson, D., Dragusanu, R. (2008). The Expanding Middle: The Exploding World Middle Class and Falling Global Inequality. *Goldman Sachs Global Economics Paper*, No 170, pp. 1 – 24, <http://www.ryanallis.com/wp-content/uploads/2008/07/expandingmiddle.pdf> (30.12.2011)
10. <http://databank.worldbank.org>
11. <http://www.transparency.org>
12. <http://euromonitor.typepad.com>
13. <http://www.doingbusiness.org>
14. <http://www.forbes.com>
15. <http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=5545&lang=1> (31.12.2011)
16. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/14/48968701.pdf> (06.01.2012.)