

Fokusiranje novih multinacionalnih kompanija na globalni „Value-for-money” segment i nove mogućnosti za srpska preduzeća

Branko Rakita, Dušan Markovic, Mrđan Mlađan

Apstrakt: Globalna ekonomska kriza na početku 21. veka dovela je do značajnih promena u preferencijama kupaca i oštrijom konkurenciji na globalnom nivou u različitim industrijama. Finansijski problemi lidera iz zemalja Trijade (Zapadna Evropa, Severna Amerika i Japan), nastali usled globalne ekonomske krize, otvorili su prostor za intenziviranje internacionalizacije poslovanja multinacionalnih kompanija (MNK) sa tržišta u nastajanju. Pad kupovne moći i visok stepen ekonomske neizvesnosti širom sveta, čak i u razvijenim privredama, pogodovali su razvoju „value-for-money” segmenta, odnosno segmenta proizvoda solidnog kvaliteta sa relativno niskom cenom. To je dodatno podstaklo internacionalizaciju poslovanja kompanija sa tržišta u nastajanju. Naime, ove kompanije su iskoristile svoje kompetencije u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na domaćem tržištu i prodrle na „value-for-money” segment kupaca na razvijenim tržištima. Ovaj rad ima za cilj da bliže objasni uzroke globalnog razvoja „value-for-money” segmenta kao i koje su posledice toga za MNK sa tržišta u nastajanju i srpske kompanije. Studija slučaja kineskog proizvođača pametnih telefona Ksijaomi (en. *Xiaomi*) se koristi kako bi se objasnio razvoj „value-for-money” segmenta kupaca i konkurentskih strategija MNK sa tržišta u nastajanju. Uspeh preduzeća iz tehnološki intenzivne grane ruši predrasudu da izazivači sa tržišta u nastajanju mogu biti uspešni na „value-for-money” segmentu samo u zrelih tradicionalnim granama. Zaključujemo da ovi trendovi stvaraju tržišne mogućnosti za srpske kompanije koje imaju više-decenijsko iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih potrošača u uslovima ekonomske neizvesnosti.

Ključne reči: velika recesija, cenovno osetljivi kupci, tržišta u nastajanju, tehnološki intenzivne industrije, reversne inovacije.

JEL klasifikacija: F23, F61, M16.

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga” održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

1. UVOD

Proces globalizacije koji se intenzivirao početkom 21. veka značajno je uticao na promenu poslovnog ambijenta. Liberalizacija ekonomskih politika na svetskom nivou dovela je do jačeg integrisanja nacionalnih privreda. To je za posledicu imalo intenziviranje kretanja ljudi, znanja, kapitala, roba i usluga i ubrzani razvoj tržišta u nastajanju. Sa druge strane, tehnološke inovacije u oblasti telekomunikacija (Porter, 2001) promenile su strukturu pojedinih industrija, pojačavajući kako konkurenciju oko raspodele vrednosti u lancu snabdevanja, tako i kreirajući nove poslovne mogućnosti. Najnoviji deglobalizacijski trendovi (kao što su na primer nedavna promena spoljnoekonomske politike SAD, referendum o istupanju Ujedinjenog Kraljevstva iz Evropske Unije, i slično), podsećaju da je danas realnije govoriti o poluglobalizaciji (Ghemawat, 2003) nego nastanku „globalnog sela”.

Globalizacioni procesi se mogu posmatrati odvojeno kao globalizacija proizvodnje i kao globalizacija tražnje. Oba procesa su direktno uticala na kreiranje novih preferencija kupaca i modifikovanje marketing strategija kompanija, kako bi odgovorile na ove procese. Ovaj rad analizira kako su globalizacija proizvodnje i globalizacija tražnje doprineli rastu svetskog segmenta cenovno osetljivih kupaca, onih koji žele proizvode dovoljno dobrog kvaliteta (*value-for-money segment*), i kako je razvoj ovog segmenta doprineo ekspanziji multinacionalnih kompanija (MNK) sa tržišta u nastajanju. Cilj rada je da se rasvetli veza između izmeštanja proizvodnje u manje razvijene zemlje, a poslednjih godina i funkcije istraživanja i razvoja, sa jedne strane, i razvoja *value-for-money* segmenta potrošača i ekspanzije MNK sa tržišta u nastajanju sa druge strane.

U skladu sa postavljenim ciljem u radu smo testirali dve istraživačke hipoteze:

- Globalna ekonomska kriza i promene u poslovnom ambijentu su dovele do rasta *value-for-money* segmenta i na visoko razvijenim zemljama.
- Kompanije sa tržišta u nastajanju su se usled razvijenih kompetencija i iskustva u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na domaćim tržištima, u periodu globalne ekonomske krize i nakon nje uspešno probile na *value – for – money* segment razvijenih tržišta.

Kako bi smo proverili izložene hipoteze u radu koristimo dostupne podatke i studiju slučaja jednog kasnog pratioca u industriji pametnih telefona, kineske kompanije Ksijaomi (en. *Xiaomi*). Opredelili smo se za ovu industriju jer je u pitanju tehnološki intenzivna grana, gde je delovanje kasnih pratilaca sa tržišta u nastajanju doprinelo redefinisaju konkurentskih odnosa, tako da najveći obim globalne prodaje kontrolišu konkurenti koji su se fokusirali na *value-for-money* segment.

Ostatak rada je podeljen u pet celina, uključujući i zaključna razmatranja. U okviru prve celine analiziramo procese koji su doprineli razvoju *value-for-money* segmenta kupaca. Drugi deo rada analizira MNK sa tržišta u nastajanju i njihove sposobnosti da odgovore na potrebe cenovno osetljivih kupaca. Treće poglavlje prethodno iznete teorijske koncepte testira na studiji slučaja kineskog proizvođača pametnih telefona Ksijaomi. Ova kompanija, koja postoji svega deset godina, je odabrana jer je najmlađa kompanija koja se ikada našla na listi Forčun 500 (en. *Fortune 500*), i da bi se ukazalo da *value-for-money* segment postoji, i da nije zanemarljiv, i u tehnološko intenzivnim granama. Četvrto poglavlje razmatra kako bi srpska preduzeća mogla da iskoriste opisani svetski trend ka povećanju potražnje za proizvodima solidnog kvaliteta po prihvatljivim cenama. Naime, domaća preduzeća poseduju iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca. U okviru zaključnog poglavlja su izneti rezultati, ograničenja i preporuke za dalja istraživanja u ovoj oblasti. Zaključujemo da su promene u makroekonomskom okruženju koje je donela globalna finansijska kriza dovele do konvergenije preferencija potrošača i sa razvijenih tržišta i sa tržišta u nastajanju ka *value-for-money* proizvodima. To su iskoristile MNK sa tržišta u nastajanju, koristeći iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca. U tome vidimo i priliku za srpska preduzeća, koja bi svoje dugogodišnje iskustvo poslovanja na tržištu koje odlikuje ekonomska neizvesnost mogle da valorizuju izvozom potpomognutim nacionalnim pristupom afirmaciji Srbije kao zemlje porekla *value-for-money*

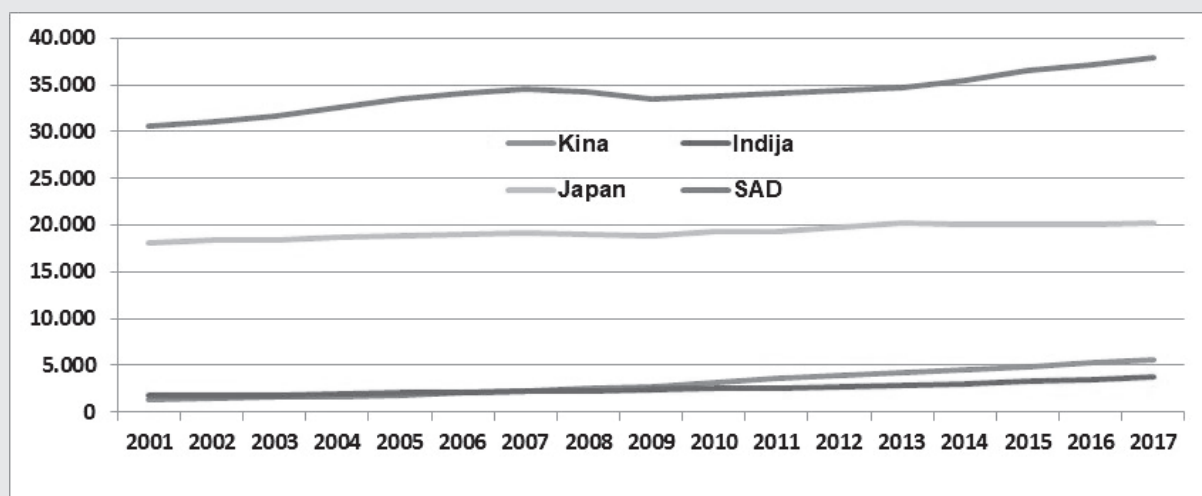
proizvoda, odnosno robe solidnog kvaliteta po relativno niskoj ceni.

2. GLOBALNI RAZVOJ *VALUE-FOR-MONEY* SEGMENTA KUPACA

Globalna ekonomska kriza je u velikoj meri promenila odnose u svetskoj privredi. Kriza, koja je prvobitno nastala u SAD, se prelila na ostatak sveta, ne pogađajući u istom stepenu sve nacionalne privrede. Visoko razvijene zemlje koje su i pre početka svetske ekonomske krize već nagomilale značajan nivo javnog duga, nisu imale puno mogućnosti da ekspanzivnom fiskalnom politikom podstaknu domaću tražnju. Sa druge strane, pre globalne ekonomske krize tržišta u nastajanju su se dominantno smatrala lokacijom koja je pogodna za preseljenje radno intenzivnih aktivnosti, kako bi se iskoristili efekti jeftine radne snage i zemljišta (Pananond, 2016). S obzirom da je kod većine ovih zemalja nivo javnog duga bio relativno nizak, i da su posedovale visok nivo deviznih rezervi, ove zemlje su mogle stimulativnim paketima da podstaknu domaću tražnju kako bi nadomestile pad inostrane tražnje. Uz to, u nekim od zemalja u razvoju vladama je bilo mnogo lakše da odobre velike stimulativne pakete – u slučaju Kine skoro 600 milijardi USD (<https://www.wsj.com/articles/SB122623724868611327> pristupljeno 20.02.2020) usmerenih prvenstveno na podsticanje domaće tražnje – jer visoka državna potrošnja nije u suprotnosti sa dominantnom političkom ideologijom, za razliku od zemalja Zapada, a naročito SAD. Državna intervencija je pozitivno uticala na rast potrošnje (slika 1), a takođe je ostavila posledice na promenu strukture potrošnje stranovništva.

Od početka 21. veka, pa zaključno sa 2017. godinom, potrošnja stanovništva *per capita* u Kini i Indiji, kao najznačajnijim tržištima u nastajanju, se povećala 308%, odnosno 111%, što je mnogo brže nego na visoko razvijenim tržištima kao što su SAD i Japan. Na početku 21. veka potrošnja stanovništva *per capita* u Kini je činila samo 4,5% potrošnje u SAD, da bi na kraju 2017. godine činila 14,7%. Slična je situacija i sa Indijom gde je potrošnja stanovništva *per capita* u odnosu na SAD u istom periodu porasla sa 5,7% na 9,7%. Značajno je primetiti da je rast tražnje kod tržišta u nastajanju naročito izražen u periodu posle krize, što govori u prilog teze da je globalna ekonomska kriza doprinela postepenom, ali trajnom preseljenju ekonomske moći sa razvijenih ka tržištima u nastajanju. Ipak, vidljivo je da je *per capita* potrošnja na razvijenim tržištima i dalje mnogo veća nego na tržištima u nastajanju, od-

SLIKA 1. Potrošnja stanovništva po glavi stanovnika u milijardama USD po paritetu kupovnih snaga



IZVOR PODATAKA: Svetska banka (World Development Indicators, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>, pristupljeno 30.08.2019).

nosno da na tržištima u nastajanju i dalje dominiraju siromašniji, cenovno osetljivi potrošači.

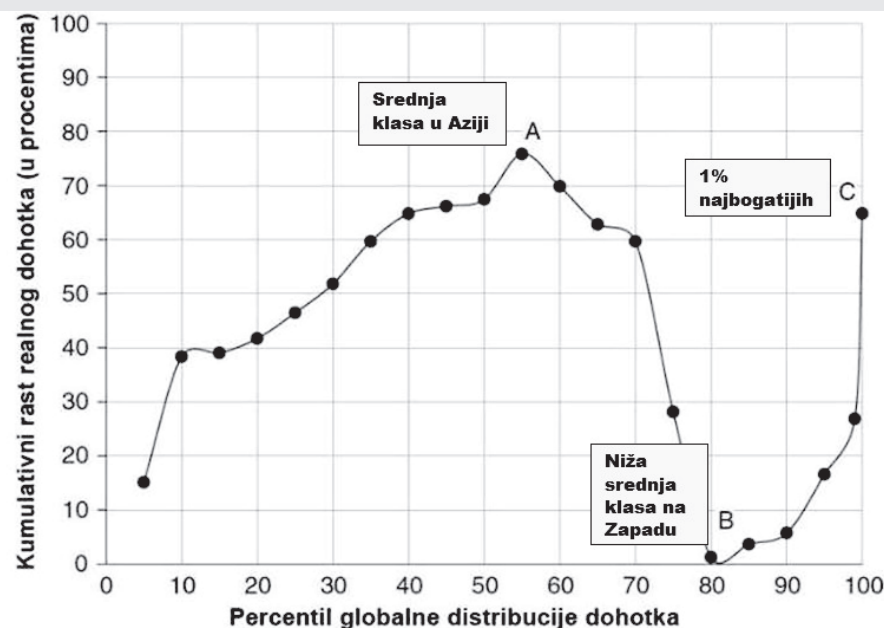
Ekonomski razvoj tržišta u nastajanju je od ranije privukao pažnju MNK sa razvijenih tržišta. Naime, u početku su MNK svoj fokus stavile na mali, ali profitabilni, segment bogatog stanovništva u zemljama u razvoju. Ovaj segment potrošača je insistirao na inostranim proizvodima, koji su predstavljali statusni simbol u društvu. Strategija dizajniranja proizvoda za razvijena tržišta, uz minimalna prilagođavanja tržištima u nastajanju, takozvana globalizacija, ostavljala je van delokruga MNK rastuću srednju klasu i dominantno siromašno stanovništvo (Immelt, Govindarajan & Trimble 2009; Govindarajan, 2012). Uviđajući ovaj problem početkom 21. veka se pokrenula intenzivna akademska rasprava o tome da li i na koji način MNK mogu profitabilno da opslužuju najsiromašnije slojeve stanovništva, takozvano dno piramide (Prahalad & Hammond, 2002). U pitanju su potrošači koji osim niske platežne moći, od proizvoda zahtevaju funkcije koje nisu tipične za razvijena tržišta, dok su mnoge funkcije tipične za razvijena tržišta često nepotrebne. Sama prodaja i korišćenje proizvoda se odvija u ambijentu koji se odlikuje nerazvijenom infrastrukturom, neefikasnim tržištima kapitala, rada i proizvoda, i neefikasnim institucijama (Khanna & Palepu, 2010; Marquis & Raynard, 2015). Istraživanja ove tematike su vremenom napredovala uključujući osim MNK i druge aktere, a nema jasnog zaključka da li MNK mogu da odgovore na potrebe ovog segmenta (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014). Uviđajući ova ograničenja mnoge MNK su svoj fokus stavile na rastuću sred-

nju klasu na ovim tržištima, koja zahteva proizvode globalnog kvaliteta, ali uz prilagođavanje cene i funkcija lokalnim uslovima (Gadiesh, Leung & Vestring, 2007; Kravets & Sandikci, 2014). MNK su još morale da nauče da budu veoma oprezne prilikom realizacije ove strategije, da lokalizacijom marketing strategije ne bi ugrozile sopstvene premium brendove.

Naučna i stručna marketinška istraživanja su identifikovala da *value-for-money* segment postoji i na visoko razvijenim tržištima. Međutim, razvoj ovog segmenta potrošača u visoko razvijenim zemljama ima drugačije uzroke. Kao što se vidi sa slike 1 potrošnja stanovništva *per capita* u Japanu se od početka 21. veka do 2017. godine uvećala kumulativno za svega 11,7%, dok je taj rast u SAD iznosio 22,2%. Na osnovu ovih podataka vidimo da je rast potrošnje *per capita* u visoko razvijenim zemljama bio višestruko sporiji nego na najvećim tržištima u nastajanju. Istraživanje Milanovića (2016) je pokazalo da usled globalizacije, odnosno seljenja proizvodnih aktivnosti ka zemljama Azije, u periodu od 1998. do 2008. godine nije došlo da rasta realnih prihoda niže srednje klase u zemljama Zapada, što se može videti sa slike 2. Ekonomska kriza je dodatno pogoršala položaj srednje klase Zapada koja se – iako i dalje iznad 80 percentila u globalnoj raspodeli prihoda (tačka B na slici 2)¹, usled duge

¹ Tačka A na slici prikazuje srednju klasu u Aziji, čiji je realni dohodak rastao usled globalizacije, dok tačka C prikazuje 1% najbogatijih, odnosno vlasnike kapitala, koji su profitirali od preseljenja poslovnih aktivnosti u siromašnije zemlje jeftinije radne snage i zemljišta. Tačka B pokazuje srednju klasu u razvijenim zemljama čiji su realni prihodi usled globalizacije stagnirali.

SLIKA 2. Promena realnih prihoda u svetu od 1988. do 2008. godine po percentilu distribucije (takozvana slonovska kriva - Elephant Curve)



IZVOR: Prilagođeno na osnovu grafikona <http://cmjp.rs/wp-content/uploads/2017/10/Slonovska-kriva-1.jpg> pristupljeno 06.01.2020.

stagnacije prihoda, njihovog smanjenja tokom krize i neizvesnosti po pitanju isplativosti budućeg zaposlenja – odlučila da ili odloži kupovinu trajnih potrošnih dobara (Flatters & Willmott, 2009), što je fenomen poznat još iz vremena Velike depresije (Romer, 1990), ili da se opredeli za jeftinije i energetski efikasnije alternative (Rakita, B. Madić, V & Marković, D, 2017). U ovom periodu je dakle došlo do promene preferencija potrošača, tako da su postali željeni proizvodi koji su po svojoj suštini jednostavniji i jeftiniji, dok se lojalnost brendu značajno smanjila čak i kod snažnih i prepoznatljivih brendova. Interesantno je da su se za ekonomičnije proizvode opredelili i potrošači čija primanja nisu bila ugrožena tokom krize, ali je atmosfera neizvesnosti i njih podstakla da razmišljaju o mogućim uštedama (Flatters & Willmott, 2009). Nova istraživanja su pokazala da se stagnacija realnog dohotka kod srednje klase na Zapadu nastavila i nakon globalne ekonomske krize, što doprinosi tome da razvoj *value-for-money* segmenta na ovim tržištima nije samo kratkoročni trend (Alvaredo, Chancel, Piketty, Saez & Zucman, 2017).

Videli smo da se segment *value-for-money* kupaca vremenom razvijao i na razvijenim i na tržištima u nastajanju, ali iz različitih razloga. MNK sa tržišta u nastajanju, koje su imale iskustvo sa ovim segmentom na domaćem tržištu, su iskoristile promenu preferencije kupaca na globalnom nivou, i internacionalizovale svoje poslovanje. U tome im je barem na dva načina pomogla globalna ekonomska kriza. Prvo, jer je promenila preferencije kupaca sa razvijenih tržišta i, drugo, jer je bila razlog za izdašnu pomoć vlada njihovih zemalja koju konkurenti iz razvijenih zemalja nisu imali. Upečatljiv je slučaj indijske kompanije Tata koja nije tokom krize uspeła da iz komercijalnih izvora obezbedi sredstva za preuzimanje kompanije Jaguar Land Rover, pa su im u poslednjem trenutku u pomoć pritekale državne banke. Koristeći povoljne tržišne okolnosti i pristup relativno jeftinim izvorima finansiranja, kompanije sa tržišta u nastajanju su internacionalizovale svoje poslovanje ciljajući *value-for-money* segment, kako na razvijenim tako i na tržištima u nastajanju.

3. EKSPANZIJA MNK SA TRŽIŠTA U NASTAJANJU NA SEGMENTU VALUE-FOR-MONEY KUPACA

Tradicionalne teorije o internacionalizaciji poslovanja su polazile od pretpostavke da MNK poseduju stratešku nematerijalnu imovinu, koju ne žele ili ne mogu prodati na tržišnoj osnovi. Zato je prenošenje u inostranstvo gde je kombinuju sa prednostima date lokacije, na primer jeftinom radnom snagom, adekvatnom infrastrukturuom, prirodnim resursima i slično, na

taj način stičući prednost u odnosu na lokalne konkurente (Dunning & Lundan, 2008). Međutim, MNK sa tržišta u nastajanju se ne uklapaju u ovaj teorijski koncept jer ne poseduju stratešku nematerijalnu imovinu, posmatranu u kontekstu razvijenih tržišta. Stoga su bili neophodni novi koncepti koji bi objasnili međunarodne strategije ovih kompanija. Jedan od pristupa sugerise da ova preduzeća u inostranstvo odlaze pre svega kako bi stekla nedostajuće nematerijalne resurse (Luo & Tung, 2007), da bi ih nakon sticanja prenela na matično tržište i kombinovala sa znanjima o proizvodnji po niskim cenama. Nedostajuće resurse ove kompanije stiču putem međunarodnih akvizicija (Marković, Rakita & Filipović, 2015), ali sve češće i kroz tržišne transakcije kao što su angažovanje pojedinačnih eksperata, kupovina licenci ili dizajnerskih rešenja (Barnard, 2010). Ovakav pristup je bio predmet kritika, jer i da bi se sticala nematerijalna imovina u inostranstvu potrebna su određena znanja koja po ovim pretpostavkama MNK sa tržišta u nastajanju ne poseduju. Stoga drugi pravac istraživanja potencira da su ova preduzeća uspela da prednosti svojih matičnih tržišta (pristup ljudskim resursima, kupcima, jeftinom kapitalu i slično) pretvore u konkurentsku prednost (Henart, 2012). Ovaj pristup se bazira na stavu da prednost lokacije nije po automatizmu pristupačna svim učesnicima u grani, već da lokalni igrači poseduju privilegovan pristup ovim resursima što predstavlja osnovu za njihovu ekspanziju kako na domaćem tako i na inostranim tržištima.

MNK sa tržišta u nastajanju svoju poslovnu ekspanziju realizuju u jednom od tri oblika. *Prvi* oblik je sprovođenje čiste strategije prednosti u troškovima, koja se bazira na nuđenju jeftinijih proizvoda sa bazičnim funkcijama, odnosno pretpostavlja nizak stepen tehnoloških i marketinških inovacija (Zeschky, Winterhalter, & Gassmann, 2014). Ova preduzeća uglavnom nastoje da dodatno iskoriste svoje sposobnosti u proizvodnji po niskim troškovima i upravljanju lancem snabdevanja u uslovima nerazvijene infrastrukture i neefikasnih institucija, zbog čega su u njihovom fokusu uglavnom domaća i ostala tržišta u nastajanju. Ova strategija se često realizuje putem obrnutog inženjeringa, odnosno kopiranja proizvoda i tehnologija konkurenata sa razvijenih tržišta. Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju obogaćuju obrnuti inženjering time što usled poznavanja preferencija potrošača sa tržišta u nastajanju znaju i koje funkcije proizvoda nisu od suštinskog značaja za kupce. Zato ih prilikom kopiranja eliminišu iz dizajna proizvoda čime ostvaruju dodatnu troškovnu prednost. *Drugi* oblik je ekspanzija na segmentu *value-for-money* ku-

paca, koja podrazumeva umerene inovacije kako u oblasti tehnologije tako i u oblasti marketinga. Ovaj pristup sve više dobija na značaju jer kao osnovu ima strategiju kopiranja, ali podrazumeva i inovacije kako bi se kreiralo suštinski novo rešenje za potrebe kupaca koji imaju vrlo ograničen budžet (Yadong, Su & Lu Wang, 2011). *Treći* pristup predstavlja nastojanje da se izgrade globalni brendovi koji direktno konkurišu liderima sa razvijenih tržišta. Preduzeća koja slede ovaj pristup koriste sposobnosti u proizvodnji po niskim troškovima, dok istovremeno agresivno investiraju u istraživanja i razvoj, koristeći relativno niske troškove ove funkcije na domaćem tržištu. Na razvijenim tržištima ove kompanije se fokusiraju na manje zapostavljene segmente, dok nakon sticanja iskustva prelaze na premijum i masovne segmente, i to često putem međunarodnih preuzimanja (Chattopadhyay, Batra, & Ozsomer 2012).

Iako možda deluje da je poslednji pristup marketinški i finansijski superioran, to nije slučaj. Naime, MNK sa tržišta u nastajanju se na ovom segmentu suočavaju sa liderima iz razvijenih zemalja koji poseduju superiorna tehnološka i marketinška rešenja, ali i kupcima sa velikom brend lojalnošću. S obzirom na navedeno većina uspešnih MNK sa tržišta u nastajanju se opredelila da se fokusira na globalni segment *value for money* potrošača. Na ovom segmentu je brend lojalnost relativno niska, naročito nakon globalne ekonomske krize, a znanja MNK sa tržišta u nastajanju dolaze do punog izražaja. Pored već pomenutih spoljašnjih faktora na razvoj ovog segmenta su uticale i aktivnosti MNK sa tržišta u nastajanju. Ova preduzeća su uspela da razviju *value for money* segment proizvoda tako što: 1. nude tehnološki intenzivne proizvode po umerenim cenama, 2. nude dodatne usluge i modifikacije proizvoda po cenama za masovno tržište i 3. proširuju premijumske niše u masovna tržišta (Williamson & Ming, 2009).

Usled niskih troškova istraživanja i razvoja na domaćem tržištu, velike domaće tražnje koja omogućava dostizanje ekonomije obima, kao i sposobnosti da organizuju proces proizvodnje po niskim cenama, MNK sa tržišta u nastajanju su dovele da pada cena proizvoda u mnogim tehnološki intenzivnim industrijama. Pored toga, naročito u pojedinim industrijama koje su od nacionalnog strateškog značaja, ove kompanije mogu da računaju na državnu podršku. Tako je kineski proizvođač električnih baterija BYD – usled inovacija u tehnološkom procesu, niskih troškova proizvodnje i državnih podsticaja – uspeo da unapredi performanse svojih proizvoda uz snižavanje cene po jedinici. To je dalo veliki podsticaj razvoju električnih vozila u Kini,

a kompaniju učinilo liderom na ovom malom, ali brzo rastućem, globalnom tržišnom segmentu.

Unapređenje kompetencija radne snage, njena relativno niska cena, kao i kombinovanje automatizacije i jeftinog rada, omogućili su MNK sa tržišta u nastajanju da klijentima omoguće dodatne usluge, širu paletu proizvoda i njihovo prilagođavanje po pristupačnim cenama. Ovaj pristup je češći u B2B marketingu, ali se javlja i kod robe široke potrošnje. Dobar primer je Gudbejbi (en. *GoodBaby*) iz Kine koji je jedan od lidera u proizvodnji proizvoda za bebe, a koji u svojoj paleti nudi mnoštvo varijacija proizvoda i mogućnost njihovog prilagođavanja kupcu, a pod osam nezavisnih brendova.

Premijum segmenti su uglavnom relativno mali zbog čega nije moguće dostići ekonomiju obima, tako da su cene na ovom segmentu visoke. Međutim, usled rasta standarda i velikog broja stanovnika, ovi segmenti su u apsolutnom iznosu veliki na tržištima u nastajanju. Dostizanje ekonomije obima, relativno niski troškovi istraživanja i razvoja, niski troškovi proizvodnje, kao i inovacije u marketingu i logistici, omogućili su širenje premijum segmenata u masovne segmente. Takav je slučaj i sa tržištem pametnih telefona, koje se zahvaljujući konkurentima sa tržišta u nastajanju razvilo iz premijum segmenta u masovno tržište. Pojava kasnih pratilaca, prvenstveno onih iz Kine, koji poseduju kompetencije da ponude čak i premijum modele po prihvatljivim cenama restrukturala je konkurentske odnose u ovoj grani.

4. KSIJAOMI (en. XIAOMI) – KASNI PRATILAC NA TRŽIŠTU PAMETNIH TELEFONA

Tržište pametnih telefona je po svom karakteru globalno, a promene na njemu su radikalne i teško predvidive. Tržište se veoma brzo razvilo od premijum segmenta mobilnih telefona, na kojem je dominirao Epl (en. *Apple*), u zasebno tržište na kome su lidersku poziciju delili Samsung i Epl. Poslednjih nekoliko godina kasni sledbenici iz Kine – Huawei (en. *Huawei*), Ksijaomi, Lenovo, Vivo i Opo – vrše snažan pritisak na lidere u grani koji polako gube svoje pozicije. Dodatni problem za lidere predstavlja zasićenje tržišta. U 2018. godini tražnja se prvi put smanjila za 4,9% (www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44826119 pristupljeno 30.11.2019. godine), pri čemu je pad tražnje mnogo izraženiji na premijum segmentu, na koji su fokusirani lideri i za čije opsluživanje poseduju kompetencije.

Kompanija Ksijaomi je osnovana 2010. godine, a tokom 2018. godine je prodala skoro 123 miliona pametnih telefona, što je činilo nešto malo manje od 9% svetskog tržišta. Značajno je da je kompanija u ovoj godini povećala prodaju za preko 32%, iako se svetska tražnja smanjila za 4,9% (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44826119> pristupljeno 30.11.2019. godine). Prihodi su u istoj godini dostigli preko 26 milijardi USD, što je bilo dovoljno da se kompanija po prvi put nađe na listi Forčun 500, kao najmlađa kompanija koja se ikada našla na ovoj prestižnoj listi (<https://fortune.com/global500/search/?name=xiaomi> pristupljeno 20.02.2020). Uspeli su se bazirati na internom razvijanju inovacija i fokusu na *value for money* segment.

Kompanija inovacije razvija isključivo samostalno, izbegavajući međunarodna zajednička ulaganja i preuzimanja, što je karakteristično za značajan broj MNK iz Kine. Ipak, da bi razvila kompetencije kompanija je angažovala veći broj menadžera i inženjera koji su pre toga radili za velike MNK kao što su Ajbiem (en. *IBM*), Majkrosoft (en. *Microsoft*), ili Gugl (en. *Google*). Naročito se ističe angažovanje Huga Bare, potpredsednika Gugla, koji je u Ksijaomiju bio zadužen za osmišljavanje i realizaciju strategije internacionalizacije. Da bi se održali niski troškovi i iskoristile prednosti lokacije, celokupna funkcija istraživanja i razvoja je centralizovana.

Kako bi obznanila svoje opredeljenje da nudi kvalitetne proizvode po niskim cenama kompanija se javno obavezala da će profitne margine u ovoj delatnosti biti maksimalno 5%, a da će se eventualni višak profita vraćati kupcima kroz određene benefite (<https://www.ft.com/content/150e3d34-4875-11e8-8ee8-cae73aab7ccb> pristupljeno 20.02.2020). Sa ciljem da ostvari dodatne uštede i obuhvati i segment siromašnijih kupaca, kompanija duže od konkurencije u ponudi zadržava starije modele, jer kod njih troškovi padaju brže od cene. S obzirom na segment koji joj je u fokusu, glavna tržišta za kompaniju su druga velika tržišta u nastajanju kao što su Indija, Indonezija i Rusija, iako poslednjih par godina kompanija postepeno ulazi i na tržišta razvijenih zemalja Evrope, kao što su Velika Britanija i Španija.

U cilju stvaranja inovacija u marketingu i smanjenja troškova kompanija se dominantno koristi internet prodajom i internet marketingom. Agresivne i inovativne internet kampanje su orijentisane na stvaranje baze lojalnih kupaca, koji zatim šire pozitivno iskustvo svojim aktivnostima na internetu. Novi modeli se na početku prodaju putem internet aukcija, sa ciljem da se stvori ekskluzivitet proizvoda i pomama za

proizvodom među kupcima. S obzirom na široku bazu potrošača građenu godinama, strategija je veoma uspešna. Na primer, samo u 12 sati aukcije, tokom 2015. godine, kompanija je prodala dva miliona i sto hiljada pametnih telefona (<https://www.forbes.com/sites/russellflannery/2015/04/09/xiaomi-breaks-world-record-for-smartphone-sales-in-a-day/#561f95635609> pristupljeno 20.02.2020). S obzirom na različite preferencije potrošača i relativnu nepoznatost brenda na razvijenim tržištima, kompanija je ipak morala da posegne za otvaranjem sopstvenih prodavnica i prodajom preko telekomunikacionih operatera iako, to značajno povećava troškove.

Formirana baza lojalnih kupaca je omogućila kompaniji da dodatno diversifikuje prihode od prodaje. Naime, široka baza kupaca omogućava kompaniji da im ponudi aplikacije i dodatne usluge kod kojih nisu ograničene profitne margine. Ovaj pristup se pokazao kao ispravan jer su softverske usluge činile 9% ukupnih prihoda od prodaje u 2018. godini (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020). Kako bi ostvarila dodatne prihode u segmentu kod kojeg proftine margine nisu ograničene, kompanija prodajne internet platforme nudi za plasman dodatnih proizvoda pod svojim brendom. Na ovim platformama se mogu naći komplementarni proizvodi za pametne telefone, kao što su slušalice, ali i drugi tehnički proizvodi kao što su ruteri, laptopovi, pametni satovi, električni trotineti i slično. Ovaj segment čini 25% prihoda od prodaje (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020), a cilj kompanije je da se taj udeo u budućnosti poveća.

Analiza primera je pokazala da je u pitanju tipičan kasni pratilac sa tržišta u nastajanju. Kompanija je u svoj fokus stavila cenovno osetljive potrošače kojima pored prihvatljive cene nudi i adekvatan kvalitet, dizajn i funkcionalnost. Kao i većina kompanija iz ove grupacije, Ksijaomi je postepeno širio svoje poslovanje na druga tržišta u nastajanju, a zatim na *value-for-money* segment kupaca sa visoko razvijenih tržišta. Prihodi od prodaje sa inostranih tržišta su tokom 2018. godine porasli za preko 118%, a dostigli su udeo od preko 40% ukupnih prihoda od prodaje, a u Zapadnoj Evropi brend je postao četvrti najprodavaniji brend pametnih telefona (<https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/> pristupljeno 20.02.2020). U ostvarivanju ovog cilja kompanija se služila niskim troškovima poslovanja i istraživanja i razvoja, koje nudi domaće tržište, i tehnološkim i marketinškim inovacijama. Bazu kupaca kompanija je iskoristila da

diskretno ponudi dodatne proizvode i usluge, odnosno ostvari ekonomiju obima i širine.

5. RELEVATNOST RASTA GLOBALNOG SEGMENTA CENOVNO OSETLJIVIH KUPACA ZA SRPSKE FIRME

Videli smo da ekonomska dešavanja na razvijenim i tržištima u nastajanju ukazuju da se u budućnosti može očekivati rast segmenta potrošača koji visoko vrednuju cenu kao element marketing miksa. Postavlja se pitanje da li srpske kompanije poseduju kompetencije da odgovore ovim trendovima, odnosno potrebama cenovno osetljivih kupaca, koji bi mogli da potražuju proizvode sa niskom cenom i zadovoljavajućom funkcionalnošću (*good enough* proizvode) ili proizvode solidnog kvaliteta sa relativno niskom cenom (*value-for-money* proizvode). Da bismo dali odgovor na ovo pitanje moramo sagledati razvoj srpske privrede poslednjih nekoliko decenija.

Tokom devedesetih godina prošlog veka, srpske firme su poslovale u okruženju koje su karakterisali gubitak značajnog dela unutrašnjeg tržišta usled raspada Jugoslavije, gubitak spoljašnjih tržišta usled ekonomskih sankcija, kao i ratovi koji su u još većoj meri doprineli osiromašenju srpskih kupaca. Sa početkom novog milenijuma, došlo je do radikalnog otvaranja privrede, što je našim preduzećima pružilo velike mogućnosti za izvoz, ali ih je i izložilo konkurenciji iz inostranstva u trenutku kada su, iscrpljena od kriza devedesetih, ušla i u proces privatizacije širokog obuhvata. Dodatni šok je izazvan svetskom ekonomskom krizom koja je obeležila kraj prethodne decenije, a koja je oslabila kako domaću tražnju finansiranu zaduživanjem, tako i inostranu tražnju, naročito na evropskom tržištu. Negativne promene u okruženju su sputale domaće kompanije da ostvare svoj puni potencijal (Cerović, 2009).

U takvim uslovima, u Srbiji je čitava jedna generacija kupaca iskusila nagli pad pa potom postepeni rast kupovne moći, čestu promenljivost ekonomskih prognoza, kao i neizvesnost u pogledu sopstvene ekonomske budućnosti. U poredjenju sa drugim svetskim tržištima, drastičnost ekonomskog pada je bila izuzetna – najsličnija tržištima Istočne Evrope i onih zemalja koje su prošle kroz ratove – dok je promenljivost ekonomskih prilika i neizvesnost bila veća nego na tržištima evropskog Zapada sa kojima je Srbija podelila samo deo nepravilnosti, i to onih koje su proizašle iz poslednje ekonomske krize.

Specifičnosti srpskog poslovnog okruženja, uz sve teškoće sa kojima su u vezi, bi trebalo da su srpskim preduzećima dale iskustvo u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca, dakle grupe kupaca čiji udeo u sve-tu je u porastu. Prvo, može se očekivati da su srpske firme imale prilike da steknu iskustvo sa kupcima koji traže proizvode sa što nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću (*good enough* proizvo-de). Kod ovih proizvoda preduzeća se dominantno takmiče cenom, što su srpska preduzeća ostvarivala prvenstveno obiljem relativno jeftine radne snage u dužem vremenskom periodu. Osnovna karakteristika ovog segmenta je relativno niska lojalnost potrošača i njihova mala uključenost u stvaranje vrednosti, tako da dominiraju transakcioni odnosi među učesnicima na tržištu (Stanković i Popović, 2018). Dodatna pogodnost za srpske kompanije je što na okolnim tržištima sa kojima Srbija ima potpisane sporazume o slobodnoj trgovini (CEFTA sporazum i sporazum sa Turskom) egzistira značajan *good enough* segment potrošača. Glavni problem sa ovim segmentom je što se često radi o nediferenciranim proizvodima, a konkurencija proizvoda iz Azije (prvenstveno Kine) je na ovom segmentu veoma snažna.

Drugo, mnoga srpska preduzeća nisu imala potrebu da naknadno uče opsluživanje segmenta proizvoda solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu (*value-for-money* proizvoda), za razliku od onih sa Zapada, jer su izvorno nastala i opstala opslužujući upravo taj segment (na primer preduzeća Mona, Metalac, Pulse i njima slična). U odnosu na preduzeća sa većine tržišta u nastajanju, ono što im daje prednost u opsluživanju tržišta evropskog Zapada je ne samo geografska blizina već i veća kulturna bliskost. Dok takva bliskost nije presudna pri izboru nekih tehničkih proizvoda, ona može da bude važna kada je reč o proizvodima kod kojih dizajn igra značajniju ulogu.

Teškoće sa kojima se srpska preduzeća suočavaju pri afirmaciji navedenih aspekata svoje prednosti u opsluživanju cenovno osetljivih kupaca na globalnom tržištu su makar trojake. Prvo, niska kupovna moć na srpskom tržištu i tržištima u regionu, koja su im naj-dostupnija, čini da je veći deo tražnje za proizvodima sa što nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću (*good enough* segment) nego za pro-izvodima solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu (*value-for-money* segment) gde bi dodata vrednost i izvozni potencijal trebalo da su veći. Drugi problem se tiče srpske kulture koja je umereno kratkoročno orijentisana (<https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/> pristupljeno 30.11.2019.), što utiče na ponašanje kupaca prilikom vrednovanja alternativa

(Soares, Farhanmeher & Shoham, 2007). Naime, sti-če se utisak da kod srpskih kupaca nije izražena svest o prednostima kupovine dugotrajnih proizvoda so-lidnog kvaliteta u odnosu na one sa nižom cenom i ništa više nego dovoljnom funkcionalnošću. Uz nisku kupovnu moć, to je još jedan faktor koji ograničava tražnju za proizvodima veće dodate vrednosti. Treća poteškoća, a koju srpska preduzeća susreću na me-djunarodnom tržištu, predstavljaju slabost reputacije Srbije kao lokacije sa koje potiču kvalitetni brendovi (Đorđević, 2008). Iako je promena reputacije mogu-ća, u pitanju je inovativan proces koji je vremenski i kapitalno intenzivan.

Da bi se prebrodile navedene teškoće neophodno je unapređenje marketing orijentacije srpskih kom-panija. Naime, većina srpskih kompanija ne posedu-je dovoljno marketinških znanja i inovativnih kom-petencija da bi izgradila prepoznatljive brendove na domaćem i inostranim tržištima (Cerović, Mitić & Nojković, 2015). Stoga je neophodna sve veća orijenti-sanost srpskih kompanija sa tradicionalnog transakci-onog ka relacionom marketingu, odnosno produbljivanju odnosa sa kupcima i kreiranju brend lojalnosti.

Marketinške aktivnosti domaćih kompanija bi mo-gle da se baziraju na isticanju lične koristi od kupovine *value-for-money* proizvoda i na generacijsku od-govornost po tom osnovu. Veliki deo srpskih kupaca je već iskusio da su mnogi proizvodi za domaćinstvo koji su kupljeni u vreme bivše Jugoslavije, bilo domaći ili inostrani, još uvek upotrebljivi, dok su oni kupljeni u prethodnih deceniju ili dve završili svoj upotrebnii vek nekada i za svega par godina. Period u kojem su srpski kupci sticali iskustvo sa savremenom otvore-nom privredom je dakle već dovoljno dug da bi se iz njega mogle izvući neke pouke. Veća lojalnost bi mo-gla na ovom segmentu da se postigne isticanjem toga da bi trenutno odricanje radi kupovine nešto kvalitet-nijih proizvoda uštedelo i vreme, u srednjem roku, i novac onome ko ih kupuje. Šta više, u slučaju kvalitet-nih trajnih dobara, ona bi mogla da budu od koristi i budućim generacijama koje bi takve proizvode mogle da naslede (na primer, nameštaj ili alat).

Dodatni izazov za srpske kompanije je kako se pozicionirati na inostranim tržištima sa značajnim segmentom cenovno osetljivih kupaca. Problem je u tome što se državna politika u prethodnom periodu uglavnom svodila na subvencije, najčešće po novoo-tvorenom radnom mestu, što je u povoljniji položaj stavljalo velike MNK na domaćem tržištu u odnosu na lokalne kompanije koje nemaju dovoljno kapitala da investiraju u velike projekte (Molnar, Marković i Gligorić, 2011). Umesto tradicionalnih modela pod-

sticanja nastupa na ovom segmentu, državni organi bi programe podrške trebalo da koncipiraju kao unapređenje inovativnih sposobnosti i marketinških znanja neophodnih za nastup na inostranim tržištima (Mitić, 2015), a na komplementarnoj osnovi sa znanjima o opsluživanju cenovno osetljivih potrošača.

S obzirom da mala i srednja preduzeća predstavljaju značajan deo srpske privrede, postavlja se pitanje da li su ona sposobna da svoje kompetencije u opsluživanju domaćih cenovno osetljivih kupaca adekvatno iskoriste na inostranim tržištima. Prethodna istraživanja su već pokazala da mala i srednja preduzeća iz razvijenih zemalja mogu uspešno da znanja o cenovno osetljivim potrošačima sa tržišta u nastajanju prenesu na domaće tržište (Dellermann, 2017). Da bi se pomoglo srpskim malim i srednjim preduzećima trebalo bi podstaći saradnju velikih domaćih firmi koje su izgradile brend na pojedinim tržištima (npr. Delta Agrar sa malim kooperantima), a koje mogu pomoći internacionalizaciju malih i srednjih preduzeća na komplementarnoj osnovi (Rugman & D'Cruz, 1997). Prelivanjem reputacije velike *flagship* firme na mala i srednja preduzeća njima bi se otvorio pristup inostranom tržištu, a to bi istovremeno u dužem roku pozitivno uticalo na reputaciju Srbije kao lokacije koja pored jeftinih može da ponudi i proizvode solidnog kvaliteta. Nedostatak manjih preduzeća koji dolazi od teškoća ostvarivanja ekonomija obima unutar sopstvene firme bi mogla da se nadomesti i udruživanjem u klastere proizvođača određenih sektora. Zatim, trebalo bi iskoristiti dobru reputaciju Srbije iz delatnosti koje nisu privredne, kao što je na primer sport, i percepciju Srbije kao zemlje koja ima određene principe i slobodu u vođenju spoljne politike (npr. osnivač pokreta Nesvrstanih). Percepciju Srbije kao evropske zemlje u kojoj postoje pozitivni stavovi o siromašnjim zemljama sa drugih kontinenata bi dakle trebalo iskoristiti kao osnovu za izgradnju percepcije da iz Srbije potiču relativno kvalitetni, a cenovno prihvatljivi proizvodi za siromašnije potrošače. Jasno je da bi afirmacija takve slike Srbije bila od koristi ne samo za našu privredu, već i za neke druge aspekte državne politike, zbog čega bi se moglo sa pravom očekivati da i državne institucije pomognu srpskim preduzećima prilikom afirmisanja takve slike Srbije i srpske privrede u svetu.

6. ZAKLJUČAK

Globalizacija i ekonomska kriza sa početka ovog veka uzrokovali su značajne promene u načinu potrošnje i

dodatnoj konkurenciji na globalnom nivou. Kontinuirani privredni rast tržišta u nastajanju, koji ni globalna ekonomska kriza nije uspela da zaustavi, doveo je do rasta kupovne moći tako da je rasla tražnja za proizvodima koji osim bazičnih nude i dodatne funkcije. Sa druge strane usled pada kupovne moći i visokog stepena neizvesnosti na razvijenim tržištima, kupci su se okrenuli ili jeftinijim alternativama ili odlaganju kupovine skupih trajnih potrošnih dobara. Rezultati istraživanja su podržali prvu hipotezu da je je globalna ekonomska kriza doprinela razvoju *value-for-money* segmenta na visoko razvijenim tržištima.

MNK sa razvijenih tržišta, koje su pre krize na domaćem tržištu nudile skupe proizvode, a na tržištima u nastajanju primenjivale strategiju globalizacije, nisu mogle u potpunosti da odgovore na ove promene u okruženju. Nasuprot njima MNK sa tržišta u nastajanju, koje su već posedovale kompetencije u proizvodnji po niskim troškovima, i razumele potrebe cenovno osetljivih kupaca, su iskoristile ukazanu priliku i ušle na visoko razvijena tržišta. Iako često ne poseduju najnovije tehnologije, ove kompanije su uz obrnuti inženjering i inkrementalne inovacije u oblasti tehnologije i marketinga uspele da odgovore na potrebe *value-for-money* kupaca sa razvijenih tržišta.

Studija slučaja kineske kompanije Xiaomi je pokazala da kasni sledbenici mogu da promene konkurentske odnose i u tehnološki intenzivnim granama. Naime, centralizacijom funkcije istraživanja i razvoja, preuzimanjem kompetencija iz inostranstva, i inovativnim pristupom internet marketingu, kompanija je uticala da se razvije tržište pametnih telefona, a zajedno uz druge konkurente sa tržišta u nastajanju omogućila relativno siromašnim i cenovno osetljivim potrošačima širom sveta da sebi priušte pametne telefone. Na ovaj način je *value-for-money* segment postao značajan deo globalnog tržišta, što je ugrozilo pionire u industriji koji su tradicionalno orijentisani na premijum segment. Studija slučaja je podržala drugu hipotezu u radu da je globalna ekonomska kriza kreirala mogućnost za ekspanziju MNK sa tržišta u nastajanju na globalnom *value-for-money* segmentu.

U opisanim trendovima, uvideli smo i prostor za srpska preduzeća, koja usled poslovanja u ekonomski turbulentnim okolnostima u prethodne tri decenije imaju iskustva sa opsluživanjem cenovno osetljivih kupaca. Za punu valorizaciju takvog iskustva, neophodno je i razvijanje marketinških kompetencija, kako onih za domaće tako i onih za inostrana tržišta. Jačanjem orijentacije ka dužem roku i generacijskoj odgovornosti, a u uslovima veće makroekonomske stabilnosti nego prethodnih decenija, kod domaćih

kupaca bi se mogla podstaći promena tražnje od *good enough* proizvoda ka *value-for-money* proizvodima koji proizvođačima ostavljaju veću dodatnu vrednost. Na inostranim tržištima, smatramo da bi se trebalo pristupiti afirmaciji Srbije kao zemlje porekla *value-for-money* proizvoda, dakle proizvoda solidnog kvaliteta za relativno nisku cenu, za šta bi kao polazište mogla da koristi reputacija pojedinih srpskih firmi, ali i reputacija Srbije u pojedinim neprivrednim delatnostima.

Istraživanja u ovom radu imaju određena ograničenja. Naime, kako bi se potkrepile istraživačke hipoteze korišćena je studija slučaja kineske kompanije u industriji pametnih telefona, što u određenoj meri limitira uopštavanje zaključaka. U budućim istraži-

vanjima bilo bi poželjno povećati broj posmatranih kompanija u okviru ove industrije, ili čak upoređivati strategije nastupa MNK sa tržišta u nastajanju na primeru većeg broja industrija. Takođe, jedan od pravaca daljih istraživanja može biti analiza marketing strategija MNK sa tržišta u nastajanju na globalnom B2B segmentu, jer na ovom segmentu kupci donose odluke o kupovini na bazi drugačijih parametara nego na segmentu B2C kome pripada tržište pametnih telefona. Kada je u pitanju tržište Srbije, moguće je istraživati kakav je odnos domaćih potrošača prema *value-for-money* proizvodima, kao i šta ograničava srpska preduzeća unaprede svoju marketinšku poziciju na ovom segmentu, prvenstveno u Evropi, ali i na globalnom nivou.

Reference

- Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E. & Zucman, G. (2017). The elephant curve of global inequality and growth, *WID World Working Paper No. 2017/20*
- Barnard, H. (2010). Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities – the Value of Market Based Resources. *Journal of International Management*, 16(2), 165 – 176.
- Chattopadhyay, A., Batra, R. and Ozsomer, A. (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. New York: McGraw Hill.
- Cerović, B. (2009). Napredak u tranziciji, inicijalni uslovi i privreda Srbije, *Teme*, 33(2), 353-374.
- Cerović, B., Mitić, S. & Nojković, A. (2015). Intangible Capital in a Transition Economy – Improvements and Constraints: An Analysis of Serbian Firms, *South – Eastern Europe Journal of Economics*, 13(2), 10-134.
- Dellermann, D. (2017). Going East: A Framework for Reverse Innovation in SMEs, *Journal of Business Strategy*, 38(3), 30-39.
- Dunning H. J. & Lundan M. S. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Edward Elgar Publishing Limited.
- Đorđević, B. (2009). Corporate Strategic Branding: How Country And Corporate Brands Come Together, *Economic Annals*, 53(177), 59-88.
- Flatters, P. & Willmott, M. (2009). Understanding the Post – Recession Consumer. *Harvard Business Review*, 87(7), 106-112.
- Gadiesh, O., Leung P. & Vestring, T. (2007). The Battle for China's Good Enough Market, *Harvard Business Review*, 85(9), 81-89.
- Govandarajan, V. (2012). A Reverse Innovation Playbook, *Harvard Business Review*, 90(4), 112-119.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and International Business Strategy. *International Business Studies*, 34(2), 138-152.
- Henart, J. F. (2012). Emerging Market Multinationals and the Theory of the Multinational Enterprise. *Global Strategy Journal*, 2 (3), 168-187.
- Immelt, R. J., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009). How GE is Disrupting Itself, *Harvard Business Review*, 87(10), 56-65.
- Khanna, T., & Palepu, K.G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. New York: Harvard Business Press.
- Kolk, A., Rivera – Santos, M. & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the „Base/Bottom of the Pyramid“ (BOP) Concept, *Business and Society*, 53(3), 338-337.
- Kravets & Sandikci (2014). Competently Ordinary: New Middle Class Consumers in the Emerging Markets, *Journal of Marketing*, 78(4), 125-140.
- Luo, Y. & Tung, R.L. (2007). Internationalization of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Marković, D., Rakita, B. & Filipović, D. (2015). Strategic importance of Cross-border acquisitions

- for emerging market multinationals, In I. Vrdoljak Raguž, N. Podrug & L. Jelenc (Eds.), *Neostrategic Management: An International Perspective on Trends and Challenges* (pp. 189-201). New York: Springer.
20. Marquis, C. & Raynard, M. (2015). Institutional Strategies in Emerging Markets, *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.
 21. Milanovic, B. (2016). Why the Global 1% and Asian Middle Class Have Gain the Most from Globalization. *Harvard Business Review Digital Article*, Retrieved from: <https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-and-the-asian-middle-class-have-gained-the-most-from-globalization>.
 22. Mitić, S. (2015). External Relationship and Marketing Practices in Serbian Firms: The Intangible Capital Perspective, *Economic Annals*, 60(204), 75-104.
 23. Molnar, D., Marković, D. i Gligorić, M. (2011). Značaj kvaliteta poslovnog ambijenta u lokalnim samoupravama Srbije za privlačenje SDI, *Reforme i ekonomski razvoj u tranziciji: Srbija i zapadni Balkan*, NDES, 353-370.
 24. Pananond, P. (2016). Break Multinationals: Emerging – Market Multinationals in Global Value Chains, In M. Demirbag and A. Yaprak (Eds.), *Handbook of Emerging Market Multinational Corporations*, (pp. 91-110), Cheltenham: Edward Elgar.
 25. Porter E. Michael, (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 64 – 78.
 26. Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, 80(9), 4 – 11.
 27. Rakita, B., Madić, V. & Marković, D. (2017). Competitive Strategies of Late Followers in Auto Industry: Case Study Hyundai - Kia. *Industrija*, 45(1), 121-146.
 28. Romer, Christina D. (1990). The Great Crash and the Onset of the Great Depression. *Quarterly Journal of Economics*, 105 (3), 597-624.
 29. Rugman, A. & D'Cruz, J. (1997). The Theory of Flagship Firm, *European Management Journal*, 15(4), 403-412.
 30. Stanković, Lj i Popović, A. (2018). Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju, *Marketing*, 49(1), 3-10.
 31. Soares, A.M., Farhanmeher, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies, *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
 32. Williamson, P. J. & Ming, Z. (2009). Value –for – Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review*, 87(3), 66-74.
 33. Yadong, L., Sun, J., & Lu Wang, S. (2011). Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy. *Academy of Management Perspective*, 25(2), 37-56.
 34. Zeschky, B.M., Winterhalter, S. & Gassmann, O. (2014). From Cost to Frugal and Reverse Innovations: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness. *Research – Technology Management*, 57(4), 20-27.
 35. www.cmjp.rs
 36. www.forbes.com
 37. www.fortune.com
 38. www.ft.com
 39. www.hofstede-insights.com
 40. www.idc.com
 41. www.mi.com
 42. www.worldbank.org
 43. www.wsj.com

Abstract:

New Multinational Companies' Focus Strategy on the Global „Value-for-Money“ Segment and New Opportunities for Serbian Enterprises

Branko Rakita, Dušan Markovic, Mrđan Mlađan

The Great Recession, which marked the end of the first decade of the 21st century, caused significant changes in customers' preferences and resulted in fierce global competition in different industries. Leading global companies from the countries of the economic "Triad" (Western

Europe, North America, and Japan) experienced financial problems which created opportunities for multinational companies from emerging markets (EMMs) to further internationalize. The fall in customers' real income and increased uncertainty about the future during the reces-

sion contributed to growth of the “value-for-money” segment in developed markets. Development of this segment further encouraged EMMs to internationalize. EMMs’ competence in serving price sensitive customers in domestic markets helped them establish footholds in “value-for-money” segments in developed markets, making them leaders in the global “value-for-money” segment. The aim of this article is to explain development of the global “value-for-money” segment and how this trend affects EMMs and Serbian companies. We use a case study of the Chinese smart phone producer Xiaomi, to explain the development of this segment and EMMs’ competi-

tive strategies. The case illustrates that EMMs can also be strong competitors in technology-intensive industries rather than only in traditional saturated markets. We conclude that global rise of the value-for-money segment has created business opportunities for Serbian companies which have decades-long experience in serving price-sensitive customers in conditions of economic uncertainty.

Key words: *Great Recession, price-sensitive consumers, emerging markets, technology-intensive industries, reverse innovations.*

Kontakt:

Branko Rakita, brakita@sbb.rs

Dušan Marković, dusanm@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
Kamenička 6
11000 Beograd, Srbija

Mrđan M. Mlađan, mrdjan.mladjan@ebs.edu

EBS Business School, Wiesbaden
Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Univerzitet u Beogradu
Kraljice Natalije 45
11000 Beograd, Srbija