

UČINCI STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA NA UNAPRJEĐENJE PRODAJNE I POSTPRODAJNE POLITIKE KOD BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

DOI članka: 10.47960/2831-0322.2024.1.28.107

Sažetak

Imamo li na umu da SDI-ji predstavljaju važan generator ekonomskoga rasta i razvoja zemalja recipijenata, koji se ostvaruje transferom kapitala, ali i potvrđenih tehnologija, menadžerskoga i marketinškoga know-how, ciljevi su istraživanja u radu analizirati tijekove inozemnih ulaganja u Bosni i Hercegovini posljednjih pet godina, utvrditi ključne motive inozemnih poslovnih partnera za realizaciju inozemnih ulaganja u Bosni i Hercegovini te analizirati utjecaj koji su inozemna ulaganja imala na unaprjeđenje prodajne i postprodajne politike kod bosanskohercegovačkih kompanija.

Rezultati istraživanja pokazuju da su inozemna ulaganja u Bosnu i Hercegovinu tijekom 2022. godine iznosila 661 milijun US\$, što je za 12,61 % više u odnosu na 2021. godinu. Najznačajniji motivi inozemnih poslovnih partnera za realizaciju ulaganja u Bosnu i Hercegovinu bili su: želja za ulaskom na bosanskohercegovačko tržište, korištenje jeftine radne snage te želja za korištenjem prirodnih resursa.

Ono što je posebno važno istaknuti jest da su SDI-ji unaprijedili proces marketinškoga planiranja gdje je, između ostaloga, došlo do unaprjeđenja prodajnih i postprodajnih procesa kod ispitanika. Doprinos ovoga rada ogleda se u ocjeni rezultata koje je Bosna i Hercegovina ostvarila u pogledu priljeva SDI-ja po pojedinim modalitetima i djelatnostima te analizi učinaka koje su SDI-ji realizirani u Bosni i Hercegovini posljednjih pet godina imali na procese prodajne i postprodajne politike recipijenta.

Ključne riječi: strane direktne investicije; motivi realizacije inozemnih ulaganja; marketinški know-how; prodajna i postprodajna politika recipijenata.

ALMA
MURATOVIĆ*

ERNA HERIĆ**

ANA TOMIĆ
OSMANOVIĆ***

Izvorni znanstveni članak

Original scientific paper

UDK:

339.727.22:338.487(497.6)

Primljeno: 8. travnja 2024.

* dr. sc. Alma Muratović, izv. prof., Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, alma.muratovic@untz.ba

** dr. sc. Erna Herić, doc., Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, erna.heric@untz.ba

*** mr. sc. Ana Tomić Osmanović, Bingo d.o.o., Tuzla, anatomicc@yahoo.com

Uvod

Težnja kompanija da u procesu globalizacije i sve veće internacionalizacije svoga poslovanja ostvare veću konkurentsku prednost i pozicioniranost, kako na domaćemu tako i na inozemnomu tržištu, apostrofira značaj SDI-ja kao jednoga važnog generatora ekonomskoga rasta i razvoja zemlje recipijenta. Inozemna se ulaganja ne smatraju samo ključnim pokretačem globalnih ekonomskih tijekova nego ista igraju ključnu ulogu u smanjenju ekonomskoga jaza između razvijenih i manje razvijenih zemalja. One ne samo da predstavljaju značajan izvor financiranja za zemlje u razvoju nego za iste predstavljaju značajan generator naprednih tehnologija, suvremenoga *know-howa* koje im pomaže u strukturalnoj transformaciji i unaprjeđenju njihovih poslovnih procesa. Stoga većina zemalja u današnjim uvjetima poslovanja intenzivira svoje aktivnosti radi privlačenja značajnijega obujma inozemnoga kapitala na osnovi kojega će pored integrirana paketa materijalnih resursa svojim kompanijama osigurati i određene nematerijalne resurse (suvremeniju tehnologiju kapitala, tehnološkoga, upravljačkoga i marketinškoga *know-howa*, kvalificiraniju radnu snagu itd.). Tri su osnovna pojavna oblika SDI-ja, i to: *greenfield* investicije, M&A (*merger and acquisition*) te zajednička ulaganja (*joint venture*).

Čivić i suradnici, kao i većina drugih koji se bave problematikom SDI-ja, ističu da inozemna ulaganja ne dovode samo do transfera financijskoga kapitala iz inozemstva nego i do transfera potvrđenih tehnologija, menadžerskoga i marketinškoga *know-howa*, čime se stvaraju pretpostavke za značajnije poboljšanje konkurentnosti domaćih kompanija. To je zato što tranzicijske ekonomije i ekonomije zemalja u razvoju ne raspolažu dovoljnom razinom menadžerskoga i marketinškoga znanja koje je neophodno za značajniji ekonomski rast i razvoj zemlje.¹

Učinke SDI-ja možemo promatrati s makroaspekta i mikroaspekta. Promatrano s makroaspekta SDI transferom materijalnih i nematerijalnih resursa pridonose ekonomskom rastu i razvoju zemlje domaćina, dok promatrano s mikroaspekta iste dopunjavaju raspoložive čimbenike proizvodnje kompanije

¹ Prilagođeno prema: Beriy Čivić – Alma Muratović – Anita Petrović, „Ograničenja ekonomko-pravnog ambijenta u Bosni i Hercegovini za realizaciju stranih direktnih investicija“, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Tuzli*, god. 3., br. 1., 2017., str. 7. O učincima prelijevanja znanja na performanse međunarodnih akvizicija detaljnije vidjeti: Dragana Pokrajčić – Slađana Savović, „Uticaj transfera znanja na performanse internacionalnih akvizicija“, *Ekonomске ideje i praksa*, 1 (2011.), str. 26.

recipijenta i kreiraju uvjete za unaprjeđenje procesa proizvodnje, povećanje produktivnosti, unaprjeđenje konkurentnosti itd.

Cilj privlačenja stranih investicija ogleda se u izgradnji i unaprjeđenju konkurentske prednosti poduzeća kojom će isto ostvariti veću profitabilnosti i održivu poziciju u odnosu na ostale konkurente, kojima je, također, cilj privlačenje inozemnoga kapitala. Konkurentsku prednost poduzeće može ostvariti poboljšanjem, inovacijama i uvođenjem promjena u procese svoga poslovanja, a do istih dolazi uslijed privlačenja inozemnoga kapitala. Mnoštvo je načina kako SDI-ji mogu pridonijeti razvoju i unaprjeđenju konkurentnosti kompanije/zemlje recipijenta, i to:²

- transferom kapitala – čime izravno proširuju potencijal rasta poduzeća i zemlje recipijenta
- transferom suvremenije tehnologije
- prihvaćanjem učinkovitijega organizacijskoga i marketinškoga *know-howa* inozemnoga poslovnog partnera, čime se unaprjeđuju poslovni procesi kompanije recipijenta što rezultira jačanjem njihove konkurentnosti na inozemnim tržištima
- inozemnim se ulaganjima domaćim kompanijama „otvaraju vrata“ novih tržišta, novih linija ili potpuno novih (inoviranih) proizvoda itd.

Na osnovi prethodno rečenoga možemo zaključiti da bi transfer SDI-ja trebao dovesti do unaprjeđenja tržišnoga nastupa kompanija recipijenata, jer strane investicije, između ostaloga, dovode i do unaprjeđenja marketinškoga znanja recipijenata kapitala. Begtić smatra da realizacijom SDI-ja kompanije recipijenti imaju mogućnost unaprjeđenja procesa istraživanja tržišta, koji obuhvaća organizaciju istraživanja te analizu ciljnoga tržišta; imaju mogućnost unaprjeđenja procesa planiranja i uvođenja novih, inovativnijih proizvoda; unaprjeđuju proces planiranja i realizacije prodaje; unaprjeđuju proces organiziranja i realizacije promotivnih aktivnosti, imaju mogućnost unaprjeđenja kanala distribucije, postprodajnih aktivnosti itd.³

Imajući u vidu sve koristi koje kompanije mogu ostvariti priljevom inozemnoga kapitala, središte ovoga istraživanja bit će na unaprjeđenju prodajne i

² Prilagođeno prema: Stanislav Bucifal i dr., *Chinalco-Rio Tinto deal: A case study of foreign direct investment from China to Australia*, Australian National University, Sidney, 2008., str. 299.

³ Prilagođeno prema: Rešad Begtić, *Upravljanje poslovnim marketingom*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1997., str. 206-207.

postprodajne politike domaćih bosanskohercegovačkih kompanija recipijenta inozemnoga kapitala.

Bosna i Hercegovina, kao i većina zemalja u razvoju, suočava se s mnoštvom izazova kada je u pitanju privlačenje inozemnoga kapitala. Za priljev inozemnih kapitala naša se zemlja bori sa sve jačom konkurencijom kojoj je također cilj unaprjeđenje privrednoga rasta i razvoja. Sljedeći izazov s kojim se suočavaju naše kompanije prilikom dolaska inozemnoga kapitala jest učinkovito korištenje transferiranoga menadžerskog i marketinškog znanja koje je neophodno za unaprjeđenje konkurentnosti i pozicioniranosti poduzeća na tržištu te ostvarenje intenzivnijih izvoznih aktivnosti poduzeća. Izostanak menadžerskoga i marketinškoga znanja nerijetko je prekretnica bosanskohercegovačkim kompanijama prilikom intenziviranja izvoznih aktivnosti čemu bi se trebala posvetiti dužna pažnja.⁴

Prema podacima UNCTAD-a BiH se na kraju 2022. godine nalazila na trećemu mjestu po visini ostvarenih priljeva SDI-ja iza Srbije i Albanije, promatramo li zemlje Zapadnoga Balkana, a na petome mjestu uzmemo li u obzir i Sloveniju i Hrvatsku kao zemlje regije. Promatramo li Tablicu 1, vidimo da od 2017. do 2018. godine naša zemlja bilježi rast inozemnih ulaganja da bi nakon toga, pod djelovanjem globalne ekonomske krize, zabilježila pad priljeva SDI-ja u 2019. i 2020. godini (ostvareni priljevi su 458 i 429 milijuna US\$). U 2021. godini naša zemlja zabilježila je rast SDI-ja za skoro 37 % u odnosu na godinu dana ranije, da bi se taj trend nastavio i 2022. godine kada je zabilježen rast inozemnih ulaganja od 12,60 % (ostvaren priljev SDI-ja od 661 milijuna US\$). Od zemalja regije po ukupno ostvarenu priljevu SDI-ja u 2022. godini prednjače: Srbija (4646 milijuna US\$), Hrvatska (3675) i Slovenija (1622 milijuna US\$). Najveća povećanja priljeva SDI-ja u odnosu na 2010. godinu registrirale su Albanija (250,1 %) i Srbija (140,0 %), a najmanja Hrvatska (16,4 %, s obzirom na to da je Hrvatska imala najveći iznos SDI-ja od zemalja regije u 2010. godini s 32,918 milijuna US\$). U 2022. godini prema podacima UNCTAD-a zemlje Zapadnoga Balkana registrirale su povećanje SDI-ja u odnosu na prethodnu godinu za 9,7 %, dok su zemlje regije zabilježile pad inozemnih ulaganja od – 1,1 % (s Hrvatskom i Slovenijom). Povećanje SDI-ja u 2022. godini registrirano je u svim zemljama Zapadnoga Balkana. Najveće povećanje od 42,8 % ostvareno je u Sjevernoj Makedoniji (u odnosu na najskromniji iznos u 2021.), a najmanje u Srbiji od

⁴ Usp. B. Čivić – A. Muratović – A. Petrović, n. dj., str. 7.

1,20 % (ali s najvećim iznosima SDI-ja u 2021. i 2022. godini). Smanjenja su registrirana i u Sloveniji i Hrvatskoj nakon njihovih značajnih povećanja i rekordnih iznosa u 2021. godini.⁵ Detaljnija struktura tijekova SDI-ja od 2017. do 2022. godine predstavljena je u Tablici 1.

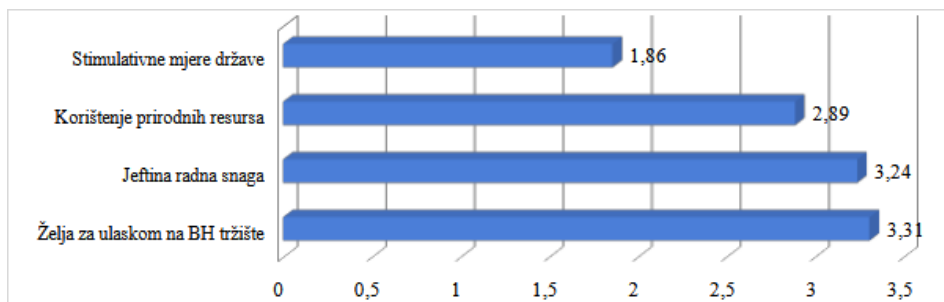
Tablica 1. Tijekovi stranih direktnih investicija u regiji od 2017. do 2022. godine (u milijunima US\$)

Država	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Albanija	1,149	1,290	1,288	1,018	1,234	1,434
BiH	492	581	458	429	587	661
Crna Gora	559	490	416	532	699	877
S.Makedonija	205	725	446	230	556	794
Srbija	2,878	4,091	4,270	3,469	4,590	4,646
Zapadni Balkan	5,283	7,177	6,878	5,768	7,666	8,412
Hrvatska	530	1,199	401	146	4,427	3,675
Slovenija	898	1,384	1,463	220	1,773	1,622

Izvor: UNCTAD World Investment Report, WIR 2023., prema: default.aspx; <fipa.gov.ba> (17. veljače 2024.)

Analiziramo li motive realizacije SDI-ja u Bosni i Hercegovini od 2017. do 2022. godine, na osnovi prosječnih ocjena motiva predstavljenih Grafikonom 2 možemo zaključiti da je s prosječnom ocjenom 3,31 (promatrano na ljestvici od 1 do 5) ključan motiv inozemnih ulaganja u našoj zemlji bila želja za ulaskom na bosanskohercegovačko tržište. To je sasvim opravdano imamo li u vidu geografski položaj naše zemlje, čime se olakšava pristup ostalim zemljama Europe. Drugi motiv po važnosti bila je jeftina radna snaga čija prosječna razina značajnosti iznosi 3,24. Iako većina autora koji se bave problematikom SDI-ja smatraju da je želja za korištenjem prirodnih resursa jedan od vodećih motiva većine investitora, ovaj motiv se prema prosječnoj ocjeni ispitanika obuhvaćenih istraživanjem (2,89) nalazio na trećemu mjestu.

⁵ <www.fipa.gov.ba>, str. 17-19 (17. veljače 2024.)



Slika 1. Prosječne ocjene važnosti promatranih motiva kod stranih investitora za investiranje u Bosnu i Hercegovinu od 2017. do 2022.

Izvor: Izradile autorice na temelju primarnoga istraživanja

Iako vlasti Bosne i Hercegovine raznim stimulativnim poticajima (fiskalni i drugi financijski poticaji) nastoje privući investitore, iste nisu bile među top tri motiva pri donošenju odluke o realizaciji SDI-ja u našu zemlju s obzirom na to da je prosječna ocjena ovoga motiva bila 1,89.

1. Teorijski okvir utjecaja SDI-ja na unaprjeđenje prodajne i postprodajne politike kompanija recipijenata

Većina radova koja tretira problematiku SDI-ja ističe da iste predstavljaju značajan generator rasta i razvoja kompanija recipijenata, pogotovo u suvremenim uvjetima poslovanja koje karakteriziraju izrazita konkurentnost te brz tehničko-tehnološki napredak. Iako većina radova svoje fokus stavlja na makroekonomske učinke koje SDI-ji imaju na zemlju recipijenta, bitno je istaknuti da iste imaju značajan doprinos u unaprjeđenju internih procesa u poduzeću odnosno unaprjeđenju kvalitete poslovanja recipijentskoga poduzeća, zato što strani investitori, pored transfera materijalnoga, sa sobom donose i nematerijalni kapital koji pomaže poduzeću u unaprjeđenju sustava marketinškoga djelovanja, kao i u jačanju konkurentske prednosti poduzeća.

Realizacijom stranih ulaganja domaći poslovni partneri dolaze do suvremene tehnologije i znanja (patenti, pronalasci, licencije itd.), čime se unaprjeđuju njihovi poslovni procesi (processa proizvodnje, distribucije, prodaje i sl.) te time jača njihova tržišna konkurentnost što za posljedicu ima unaprjeđenje poslovnih performansi. Učincima SDI-ja na performanse poduzeća bavili

su se i Rajnoha, Merková, Dobrovič i Rózsa⁶; Charalampidou, Magoutas i Chountalas⁷; Akulava⁸; Škudar⁹; Jovančević i Šimurina¹⁰; Jošić¹¹; Pokrajčić i Savović¹²; Jovančević¹³.

Transferom suvremenih marketinških znanja domaći poslovni partneri (recipijenti inozemnoga kapitala) imaju mogućnost unaprjeđenja marketinških aktivnosti (istraživanja tržišta, planiranja marketinških operacija, razvoja proizvoda i brenda, unaprjeđenja procesa distribucije, prodajnih i postprodajnih aktivnosti itd.) koje će u konačnici rezultirati većom konkurentnošću i tržišnom uspješnošću poduzeća kako na domaćemu tako i inozemnom tržištu. Imamo li prethodno navedeno u vidu, cilj je ovoga rada ukazati na učinke koje su SDI-ji imali na unaprjeđenje prodajnih i postprodajnih politika bosanskohercegovačkih kompanija recipijenata inozemnoga kapitala.

Strane investicije, pored dobro poznatih društvenih koristi poput transfera kapitala, transfera tehnologije i sl., sa sobom donose i značajna znanja i vještine koje mogu unaprijediti procese istraživanja i razvoja koje provode kompanije recipijenti kroz osiguranje novih baza, inoviranje procesa proizvodnje, povećanja fleksibilnosti proizvodnoga procesa itd. Pored toga, SDI-ji značajan doprinos daju i nabavnoj politici pod kojom podrazumijevamo sve aktivnosti vezane za nabavku sirovina, materijala te realizaciju niza aktivnosti vezanih za pregovaranje i komunikaciju s dobavljačima, vođenje evidencije o distributerima i dobavljačima kao i praćenje samoga procesa nabavke. Prednosti inozemnih ulaganja ogledaju se i u unaprjeđenju aktivnosti izlazne logistike kompanije recipijenta. Priljevom inozemnoga kapitala recipijentu, pored

⁶ „Business performancemanagement and FDI: Key differences between foreign and domestic-owned firms – a case of Slovakia“, *Journal of Business Economics and Management*, 19 (2018.) 1, str. 42-62.

⁷ „The Influence of Foreign Direct Investment on Managerial Efficiency: The Case of Kleemann Hellas“, *Management of Innovative Business and Education Systems Transactions: International Journal*, 12 (2018.) 1, str. 13-28.

⁸ *The Impact of FDI on Sectors' Performance Evidence from Ukraine*, Master Thesis, National University „Kyiv-Mohyla-Academy“, Master of Arts in Economics, Economics Education and Research Consortium, <<https://kse.ua/uploads/2019/03/akulova>> (15. srpnja 2019.)

⁹ *Pregled i analiza izravnih ulaganja u Republiku Hrvatsku*, Hrvatska narodna banka, Zagreb, 2004.

¹⁰ „FDI in New Member States of the EU: Economic Implications for Host Economies“, u: L. Xiang (ur.), *China International Academic Seminar for Universities*, China Beijing Huaxia-Hull Research Centre for International Education, Peking, 2008., str. 305-316.

¹¹ „Inozemna izravna ulaganja u funkciji izvoza: slučaj Hrvatske“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, br. 6, Zagreb, 2008., str. 13-27.

¹² „Utjecaj transfera znanja na performance internacionalnih akvizicija“, *Ekonomске ideje i praksa*, (2011.) 1., str. 26-43.

¹³ „The Impact of Foreign Investment Flows on Croatian Economy – a Comparative Analysis“, *Ekonomski pregled*, 58 (2007.) 12, str. 826-850.

matičnih, na raspolaganju stoje i razvijeniji distributivni kanali investitora koji nerijetko sa sobom nose manje distributivne troškove, manje rokove isporuke proizvoda, suvremenije sustave servisiranja i opsluživanja tržišta čime se povećava konkurentnost recipijenta.

No, ono što je bitno apostrofirati jest pozitivan učinak koji SDI-ji imaju na cjelokupan proces prodaje, za koji slobodno možemo reći da predstavlja jedan od najvažnijih podprocesa u okviru marketinga. Priljevom SDI-ja recipijenti na jednostavan način usvajaju nova znanja vezana za proces planiranja i uvođenja novih metoda prodaje, poboljšavaju i unaprjeđuju politiku komuniciranja s ciljnim skupinama te učinkovitije provode monitoring prodajnih aktivnosti. Transferirane tehnologije i znanja koja domaće kompanije dobivaju realizacijom inozemnih ulaganja omogućit će im stvaranje povoljnijih i kvalitetnijih proizvoda, čime će se smanjenjem broja servisa utjecati na povećanje povjerenja i zadovoljstva kupaca u sam brend. Pored toga, domaća će kompanija imati priliku svoje proizvode plasirati i na nova tržišta, što će rezultirati većim obujmom prodaje i ostvarenja većega prihoda od prodaje. Dakle, suvremena znanja, iskustva i vještine transferirane od inozemnoga poslovnog partnera recipijentima će omogućiti unaprjeđenje politike cijena, politike vođenja asortimana proizvoda, unaprjeđenje politike upravljanja brendom, povećanje profitabilnosti prodaje, povećanje koeficijenta obrta kapitala, unaprjeđenje proces poslovnoga komuniciranja u poduzeću, unaprjeđenje prodajne infrastrukture, što će se uz unaprjeđenje ostalih poslovnih aktivnosti poduzeća odraziti na unaprjeđenje poslovnoga uspjeha cjelokupna poduzeća.¹⁴

¹⁴ O učincima SDI-ja na unaprjeđenje internih resursa, produktivnosti, kreiranja konkurentske prednosti i marketinških aktivnosti vidjeti: Maria-Luisa Petit – Francesca Sanna-Randaccio, „Endogenous R&D and foreign direct investment in international oligopolies“, *International Journal of Industrial Organization*, 18 (2000.) 2, str. 339-367; Brian J. Aitken – Ann E. Harrison, „Do Domestic Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela“, *The American Economic Review*, 89 (1999.) 3, str. 605-618; Davide Castellani – Fabio Pieri, *Foreign Investments and Productivity Evidence from European Regions*, Quaderni del Dipartimento di Economia, Finanza e Statistica, 2011.; Brian J. Aitken – Ann E. Harrison, *Do Domestic Firms Benefit from Foreign Direct Investment?*, The World Bank Policy Research Department, Trade Policy Division, 1994.; Jozef Konings, „The effects of foreign direct investment on domestic firms – Evidence from firm - level panel data in emerging economies“, *Economics of Transition*, 9 (2001.) 3, str. 619-633; Artur Klimek, „Effects of Foreign direct investment in Business services in Poland“, *Research papers of Wroclaw University of Economics*, 498 (2017.), str. 141-148; Larry N. Willmore, „The Comparative Performance of Foreign and Domestic firms in Brazil“, *World Development*, 14 (1986.) 4, str. 489-502; Giorgio Barba Navaretti – Davide Castellani – Anne-Célia Disdier, „How Does Investing in Cheap Labour Countries Affect Performanse at Home? Firm-Level Evidence from France and Italy“, *Oxford Economic Papers*, 62 (2010.) 2, str. 234-260; Robert E. Lipsey, „Home- and host-country effects of foreign direct investment“, *NBER Working Papers*, br. 9293 (2002.); Ichiro Iwasaki – Masahiro Tokunaga,

Prodajne aktivnosti koje bivaju unaprjeđene realizacijom SDI-ja jesu:¹⁵

- planiranje i odabir tržišnog segmenta
- upravljanje odnosima s kupcima
- planiranje kanala distribucije
- aktivnosti vezane za pozicioniranje proizvoda
- planiranje, priprema i realizacija aktivnosti promocije
- odnosi s javnošću
- obuka prodajnog osoblja
- planiranje politike cijene itd.

Postprodajna politika igra veoma važnu ulogu u suvremenim uvjetima poslovanja. Kompanije ulažu velike napore kako bi zadovoljile potrebe svojih potrošača i nakon obavljene kupovine kroz razne sustave podrške kupcima, besplatna servisiranja kao i osiguranja rezervnih dijelova te vođenja računa o svojim kupcima i nakon isteka garantnoga roka proizvoda. Adekvatno vođenje postprodajne brige o kupcima pomaže kompaniji u očuvanju već postojećih kupaca, privlačenju novih i izgradnji imidža kompanije. Putem stranoga ulaganja kompanija recipijent ostvaruje i dodatna znanja vezana za učinkovitiju realizaciju postprodajnih aktivnosti (ugradnja, održavanje, servisiranje i sl.), čime kompanija izravno utječe na povećanje vrijednosti svojih proizvoda kao i na njihovo diferenciranje na tržištu. Također, kompanija recipijent sada je u mogućnosti da uz širi asortiman postprodajnih usluga, unaprjeđen proces servisiranja proizvoda nakon isteka garantnoga roka, uspostavljanjem CRM sistema upošljava dodatnu radnu snagu čiji je osnovni zadatak briga o zadovoljstvu kupaca te uspostavljanje dugoročna sustava za upravljanja odnosima s istima.¹⁶

Sumirajući sve prethodno navedene koristi koje inozemni poslovi partner transferira na domaćega recipijenta kroz SDI, da se zaključiti da SDI-ji kao oblik poslovne suradnje s inozemstvom predstavljaju značajan izvor rasta i razvoja poduzeća. No, hoće li priljev inozemnih ulaganja polučiti rast i razvoj

„Technology transfer and spillovers from FDI in transition economies: A meta-analysis“, *Journal of Comparative Economics*, 44 (2016.) 4, str. 1086-1114.

¹⁵ Prilagođeno prema: Alma Muratović – Amerlina Muratović – Erna Herić, „Foreign direct investment as a determinant of marketing planning in Bosnian and Herzegovinian Enterprises“, *Ekonomске ideje i praksa*, 50 (2023.), str. 45.

¹⁶ Usp. Amerlina Muratović, *Uticaj stranih direktnih investicija na unaprjeđenje marketinškog znanja bosanskohercegovačkih kompanija*, Završni magistarski rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 2021., str. 79.

kompanije recipijenta, zavisi od sposobnosti njegova menadžmenta da uspješno usvoji i implementira nova i suvremenija znanja koja sa sobom nose inozemna ulaganja.

Učinci će inozemnih ulaganja na realizaciju marketinških aktivnosti recipijenta, prije svega, ovisiti o razvijenosti recipijenta kapitala kao i prethodno stečenim znanjima i vještinama vezanim za realizaciju marketinških aktivnosti. Ako domaće poduzeće (njegovi uposlenici) posjeduju određena znanja vezana za realizaciju marketinških aktivnosti (nabavku, prodaju, postprodajne aktivnosti itd.), transferirana znanja putem SDI-ja istima će omogućiti unaprjeđenje postojećih znanja i vještina te stjecanje novih, suvremenijih, čime će se realizacija prethodno navedenih aktivnosti podići na jednu višu razinu, čime će se povećati konkurentnost recipijenta kako na domaćemu tako i na inozemnomu tržištu. S druge strane, ako je razina znanja vezana za realizaciju marketinških aktivnosti na nižoj razini, uposlenici, prije svega, neće moći adekvatno prihvatiti i razumjeti suvremenija znanja koja donose inozemni poslovni partneri, čime će i sam učinak prelijevanja biti neznan, što se u konačnici može negativno odraziti na uspješnost poslovanja poduzeća odnosno njegove tržišne performanse na svim tržištima na kojima posluje.

2. Metodologija istraživanja i hipoteze

Podatci korišteni u ovome radu prikupljeni su metodom ispitivanja (tehnikama pismenoga strukturiranog ispitivanja), gdje se kao obrazac za prikupljanje podataka koristio anketni upitnik. Uzorkom su obuhvaćene bosanskohercegovačke kompanije, recipijenti stranih direktnih investicija u iznosu iznad 5 milijuna KM. Podatci o recipijentskim kompanijama osigurani su iz registra stranih direktnih investicija u Bosni i Hercegovini, koji se vodi kod Centralne banke BiH i Agencije za promociju stranih direktnih investicija u našoj zemlji (FIPA), a osnovni skup ispitanika činio je menadžment domaćih kompanija. Populaciju istraživanja predstavljalo je 120 poduzeća iz Bosne i Hercegovine koja su recipijenti stranih direktnih ulaganja u iznosu većemu od 5 milijuna KM. Na poziv da sudjeluju u istraživanju odazvalo se 36 ispitanika (30 %) koji su dostavili popunjen obrazac anketnoga upitnika.

Osnovna istraživačka hipoteza glasi: „Strane direktne investicije doprinose unaprjeđenju prodajne i postprodajne politike domaćih bosanskohercegovačkih

kompanija“. Radi provjere osnovne istraživačke hipoteze definirane su i sljedeće radne hipoteze, i to:

- H1: SDI-ji realizirani u BiH značajno determiniraju promjene prodajne politike kod domaćih bosanskohercegovačkih kompanija.
- H2: SDI-ji realizirani u BiH značajno determiniraju promjene postprodajne politike kod domaćih bosanskohercegovačkih kompanija.

Od ukupna broja dostavljenih anketnih upitnika najveći postotak ispitanika bio je iz proizvodnoga sektora. Drugo mjesto zauzeo je sektor usluga, dok su se trgovinski i finansijski sektor s jednakim postotkom sudjelovanja našli na posljednjemu mjestu. Struktura ispitanika dana je u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Struktura ispitanika

Sektor djelatnosti	Broj	Recipijenti SDI %
Industrijska proizvodnja	14	38,90
Sektor usluga	8	22,22
Trgovina	7	19,44
Financijski sektor	7	19,44
Ukupno	36	100

Izvor: Kreacija autorica

3. Rezultati istraživanja i diskusija

Kako bi se utvrdilo determinira li značajno visina realiziranih SDI-ja promjene u prodajnoj i postprodajnoj politici recipijenta, proveli smo ANOVA test čiji su rezultati predstavljeni u sljedećoj tablici.

Tablica 3. ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PR_prosjek	Between Groups	15,253	27	,565	36,156	,000
	Within Groups	,125	8	,016		
	Total	15,378	35			
PP_prosjke	Between Groups	14,474	27	,536	3,588	,033
	Within Groups	1,195	8	,149		
	Total	15,669	35			

Izvor: Krecacija autorica na osnovi primarnih istraživanja

Rezultati provedenoga ANOVA testa pokazuju da visina realiziranih SDI-ja kod domaćih bosanskohercegovačkih kompanija signifikantno determinira promjene kako u procesu planiranja prodajne politike (signifikantnost $0,000 < 0,05$) tako i u procesu realizacije postprodajnih aktivnosti (signifikantnost $0,033 < 0,05$). Učinci SDI-ja na prodajnu politiku recipijenta, prije svega, ogledaju se u nabavci sirovina i materijala iz više izvora, uspostavljanju interaktivna procesa nabavke s matičnom i sestrinskim kompanijama, vođenju sveobuhvatnije nabavne politike, uvođenju naprednijih parametara mjerenja uspješnosti nabavnoga procesa recipijentske kompanije itd.

Da bi se utvrdilo koji su to aspekti prodajne i postprodajne politike poboljšani realizacijom SDI-ja, proveli smo faktorsku analizu. Detaljno pojašnjenje provođenja faktorske analize za politiku prodaje prikazano je tablicama 4, 5, 6 i 7, dok će se za postprodajne aktivnosti analiza provesti na analogan način bez prikazivanja tablica koje prate ovu analizu.

Primjenom faktorske analize nastojalo se veći broj varijabli (elemenata promatranih procesa) svesti na manji broj osnovnih promjenjivih. Jednostavnije rečeno, cilj je faktorske analize da se od ukupno 27 promatranih aspekata prodajne i postprodajne politike (16 elemenata prodaje te 11 elemenata postprodajne politike) izdvoji određen broj onih koji su najviše unaprjeđeni nakon realizacije SDI-ja.

U nastavku rada donose se rezultati primjene faktorske analize kako bi se utvrdilo koji su elementi prodajne politike kod ispitanika najviše unaprjeđeni nakon realizacije inozemnih ulaganja. Kako se najvažniji dio rezultata dobivenih provođenjem faktorske analize odnosi na korelacijsku matricu, ista je

dana narednom tablicom. Analizirajući korelacijsku matricu predstavljenu u narednoj tablici, možemo zapaziti da su mnogi koeficijenti imali vrijednost 0,3 i više, što također ukazuje na prikladnost provođenja faktorske analize.

Tablica 4. Matrica rotirajućih faktora

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13	PR14	PR15	PR16
PR1	1,000	,694	,586	,569	,416	,404	,427	,630	,589	,628	,661	,586	,371	,706	,534	,660
PR2	,694	1,000	,672	,725	,497	,253	,212	,797	,536	,676	,710	,564	,219	,663	,419	,509
PR3	,586	,672	1,000	,705	,665	,187	,202	,663	,487	,518	,625	,583	,412	,604	,593	,638
PR4	,569	,725	,705	1,000	,665	,349	,369	,824	,632	,670	,539	,769	,393	,613	,493	,583
PR5	,416	,497	,665	,665	1,000	,179	,102	,528	,343	,483	,357	,572	,299	,414	,366	,404
PR6	,404	,253	,187	,349	,179	1,000	,910	,454	,684	,453	,484	,542	,622	,381	,646	,623
PR7	,427	,212	,202	,369	,102	,910	1,000	,435	,684	,434	,494	,571	,708	,425	,691	,692
PR8	,630	,797	,663	,824	,528	,454	,435	1,000	,784	,586	,754	,770	,511	,613	,635	,652
PR9	,589	,536	,487	,632	,343	,684	,684	,784	1,000	,565	,709	,768	,650	,673	,734	,740
PR10	,628	,676	,518	,670	,483	,453	,434	,586	,565	1,000	,766	,498	,354	,744	,663	,698
PR11	,661	,710	,625	,539	,357	,484	,494	,754	,709	,766	1,000	,542	,566	,696	,810	,795
PR12	,586	,564	,583	,769	,572	,542	,571	,770	,768	,498	,542	1,000	,732	,664	,667	,776
PR13	,371	,219	,412	,393	,299	,622	,708	,511	,650	,354	,566	,732	1,000	,547	,817	,792
PR14	,706	,663	,604	,613	,414	,381	,425	,613	,673	,744	,696	,664	,547	1,000	,662	,704
PR15	,534	,419	,593	,493	,366	,646	,691	,635	,734	,663	,810	,667	,817	,662	1,000	,927
PR16	,660	,509	,638	,583	,404	,623	,692	,652	,740	,698	,795	,776	,792	,704	,927	1,000
PR1	,000	,000	,000	,000	,006	,007	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000
PR2	,000	,000	,000	,001	,068	,107	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,099	,000	,005	,001
PR3	,000	,000	,000	,000	,137	,118	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000
PR4	,000	,000	,000	,000	,018	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,001	,000
PR5	,006	,001	,000	,000	,148	,148	,277	,000	,020	,001	,016	,000	,038	,006	,014	,007
PR6	,007	,068	,137	,018	,148	,000	,003	,000	,003	,001	,000	,000	,000	,011	,000	,000
PR7	,005	,107	,118	,013	,277	,000	,004	,000	,004	,001	,000	,000	,000	,005	,000	,000
PR8	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR9	,000	,000	,001	,000	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR10	,000	,000	,001	,000	,001	,003	,004	,000	,000	,000	,000	,001	,017	,000	,000	,000
PR11	,000	,000	,000	,000	,016	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR13	,013	,099	,006	,009	,038	,000	,000	,001	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR14	,000	,000	,000	,000	,006	,011	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR15	,000	,005	,000	,001	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
PR16	,000	,001	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Correlation

Sig. (1-tailed)

a. Determinant = 1,29E-010

Ocjena opravdanosti primjene faktorske analize ostvaruje se i pomoću KMO koeficijenta (engl. *Kaiser-Meyer-Oklin Measure of Sampling Adequacy-KMO*, mjera adekvatnosti uzorka) i Bartlettova testa sferičnosti (engl. *Bartlett's test of sphericity*). Stoga su navedeni testovi za promatrani uzorak predstavljeni u Tablici 5.

Tablica 5. KMO koeficijent i Bartlett's test

KMO mjera adekvatnosti uzorka		,788
Bartlettov test	Procijenjena vrijednost	656,656
	χ^2 – test	
	Stupanj slobode	120
	Razina značajnosti	,000

Izvor: SPSS Statistics

Bartlettov test primjenjuje se za testiranje nulte hipoteze da ne postoji statistički značajna korelacija između originalnih promjenjivih. Osnovu za primjenu Bartlettova testa čini χ^2 test. Na osnovi dobivene razine značajnosti od 0,000 (signifikantnosti) iz prethodne tablice odbacujemo nultu hipotezu, što znači da postoji značajna korelacija između originalnih promjenjivih.

KMO test (engl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) pokazuje pogodnost primjene faktorske analize i isti je mjera adekvatnosti uzorka koja se kreće u zatvorenom intervalu od 0 do 1. Ako je vrijednost te mjere manja od 0,6, tada korelacijska matrica nije prikladna za faktorsku analizu. U našem slučaju vrijednost KMO pokazatelja jest 0,788, čime je postignuta prikladnost za provođenje faktorske analize. Vrijednost Bartlettova testa sferičnosti (engl. *Bartlett's test of sphericity*) $p < 0,05$ za statističku značajnost korelacijske matrice $\chi^2 = 656,656$ uz 120 stupnjeva slobode i sig. 0,000 također potvrđuje prikladnost statističke obrade prikupljenih podataka odnosno faktorabilnost korelacijske matrice.

Za izdvajanje glavnih faktora primijenili smo proceduru glavnih komponenti, a kao kriterij izbora broja faktora izabrali smo kritične vrijednosti pridružene faktorima, koje su veće od 1 (Kajzerov kriterij). U ovome istraživanju 16 osnovnih varijabli prodajnog procesa reducirano je faktorskom analizom na dva faktora s karakterističnim vrijednostima većima od jedan, koje su prikazane u sljedećoj tablici. Te dvije komponente objašnjavaju ukupno 71,43 % varijance.

Tablica 6. Analiza glavnih komponenti

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,774	61,088	61,088	9,774	61,088	61,088	6,388	39,922	39,922
2	2,087	13,044	74,132	2,087	13,044	74,132	5,474	34,210	74,132
3	,953	5,959	80,092						
4	,754	4,710	84,802						
5	,556	3,474	88,275						
6	,468	2,924	91,199						
7	,395	2,469	93,668						
8	,255	1,596	95,264						
9	,225	1,404	96,668						
10	,203	1,271	97,939						
11	,120	,752	98,691						
12	,073	,454	99,146						
13	,054	,339	99,485						
14	,045	,280	99,765						
15	,022	,136	99,902						
16	,016	,098	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: SPSS Statistics

S obzirom na to da se u našem slučaju javljaju varijable koje objašnjavaju veći broj faktora, dobivene glavne faktore transformirali smo (rotacijom pod određenim uvjetima) kako bismo dobili što nezavisnije faktore i kako bi rezultati bili interpretabilniji. Pri rotiranju faktora koristili smo *Varimax* metodu rotacije. Nakon provedene rotacije faktora dobili smo matricu rotiranih faktora koja je osnova za interpretaciju faktora (Tablica 7).

Tablica 7. Matrica rotiranih faktora

	Component	
	1	2
PR2	,883	
PR4	,836	
PR3	,831	
PR8	,782	,412
PR5	,739	
PR10	,698	,394
PR14	,696	,447
PR1	,695	,363
PR11	,655	,545
PR12	,617	,589

PR7		,929
PR6		,876
PR13		,835
PR15	,444	,797
PR16	,533	,762
PR9	,503	,721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Izvor: SPSS Statistics

Elementi prodajne politike koji su unaprjeđeni realizacijom SDI-ja, a svrstani su u prvu grupu faktora, jesu: redefiniran je asortiman ponude s težinskim koeficijentom 0,883; redefiniran je tržišni nastup s težinskim koeficijentom 0,836; redefiniran je proces upravljanja brendom s težinskim koeficijentom 0,831; redefiniran je način izbora kupaca s težinskim koeficijentom 0,782; povećan je obujam prodaje na domaćemu tržištu s težinskim koeficijentom 0,739; povećana je profitabilnost prodaje s težinskim koeficijentom 0,698; unaprjeđena je prodajna infrastruktura s težinskim koeficijentom 0,696; redefinirana je politika cijena s težinskim koeficijentom 0,695; povećan je koeficijent obrta kapitala s težinskim koeficijentom 0,655; unaprjeđeno je poslovno komuniciranje s kupcima s težinskim koeficijentom 0,617.

Elemente koje prema rezultatima svrstavamo u drugu grupu faktora koji su unaprjeđeni realizacijom SDI-ja čine: povećan je obujam prodaje na inozemnom tržištu s težinskim koeficijentom 929; povećan je broj inozemnih tržišta na kojima je prisutna Vaša kompanija s težinskim koeficijentom 876; povećana je prodaja proizvoda s težinskim koeficijentom 835; smanjen je broj realiziranih servisa nakon investiranja s težinskim koeficijentom 797; nakon inozemnih ulaganja smanjen je broj ostvarenih servisa u garantnome roku s težinskim koeficijentom 762; redefinirani su uvjeti prodaje i općenito suradnje s kupcima s težinskim koeficijentom 721.

Da bi utvrdili proporcije varijance određene promjenjive (kriterija), kao i djevovanje danoga faktora, nužno je dobivene težinske koeficijente kvadrirati. U našem slučaju možemo zaključiti da prvi faktor objašnjava 77,96 % varijance promjenjive „PR2“, odn. promjene u segmentu ponude ($0,8832 = 0,7796 = 77,96 \%$), zatim 69,88 % varijance promjenjive „PR4“ odnosno promjene u segmentu reduciranja tržišnoga nastupa itd.

Nakon što je vrijednost KMO testa od 0,745 te signifikantnost od 0,000 pokazala opravdanost primjene faktorske analize, analizom glavnih komponenti osam osnovnih varijabli aspekta postprodaje se uz primjenu faktorske analize reduciralo na dva faktora koja objašnjavaju 78,57 % varijance. Primjenom *Varimax* metode dobili smo matricu rotiranih faktora pri čemu u prvu grupu faktora spadaju sljedeći elementi postprodaje: unaprjeđen način osiguranja rezervnih dijelova s težinskim koeficijentom 0,893; povećan asortiman postprodajnih usluga s težinskim koeficijentom 0,841; povećan broj savjeta danih kupcima s težinskim koeficijentom 0,826; unaprjeđen servis proizvoda s težinskim koeficijentom 0,786; povećana učinkovitost postprodajnih usluga s težinskim koeficijentom 0,740.

Drugu grupu faktora čine sljedeći elementi: uspostavljen sustav upravljanja odnosima s kupcima (CRM) s težinskim koeficijentom 0,902; redefiniran način upravljanja zadovoljstvom kupaca s težinskim koeficijentom 0,871; kreiranje novih radnih mjesta za brigu o zadovoljstvu kupaca s težinskim koeficijentom 0,864. Prvi faktor objašnjava 79,74 % varijance promjenjive „PP3“, odn. promjene u segmentu načina osiguranja rezervnih dijelova ($0,8932 = 0,7974 = 79,74\%$), zatim 70,72 % varijance promjenjive „PP1“ ili, pak, promjene u segmentu povećana asortimana postprodajnih usluga itd.

Na osnovi svega prethodno navedenoga možemo konstatirati da su realizirani SDI-ji u značajnome pridonijeli unaprjeđenju prodajnih aktivnosti recipijenata povećanjem profitabilnosti prodaje ispitanika, redefiniranjem politike tržišnoga nastupa ispitanika, unaprjeđenjem poslovnoga komuniciranja s kupcima te povećanjem prodaje domaćih kompanija. Pored učinaka na uvjete prodaje i uspostavljanje suradnje s kupcima, SDI-ji doveli su do povećanja obujma prodaje na inozemnim tržištima te redefiniranja asortimana njihove ponude. Također, inozemna su ulaganja imala nešto manji, ali ipak pozitivan učinak na povećanje obujma prodaje na domaćemu tržištu, smanjenje broja realiziranih servisa, pogotovo onih u garantnome roku te redefiniranje politike cijena.

Kada su u pitanju postprodajne aktivnosti ispitanika, SDI-ji su najveći učinak imali na redefiniranje načina upravljanja zadovoljstvom kupaca, uspostavljanje sustava upravljanja odnosima s kupcima (CRM), uspostavljanje novih radnih mjesta, službi koje brinu o zadovoljstvu kupaca i povećanje učinkovitosti postprodajnih usluga. Pored toga, SDI-ji pridonijeli su i povećanju asortimana postprodajnih usluga kod ispitanika kao i unaprjeđenju servisa proizvoda nakon garantnoga roka.

Zaključak

Iako literatura koja tretira problematiku SDI-ja kao modalitet poslovne suradnje iste analizira kroz prizmu njihova učinka na makroekonomske pokazatelje zemlje recipijenta, bitno je istaknuti da se njihov učinak ogleda i u unaprjeđenju poslovnih performansi kompanije recipijenta. SDI-ji nisu samo važan generator kapitala nego se putem istih osiguravaju i transfer potvrđenih tehnologija, menadžerskoga i marketinškoga *know-howa*. Realizacijom SDI-ja kompanije recipijenti kroz transfer suvremenih tehnologija i dokazana menadžerskog i marketinškog znanja značajno poboljšavaju svoju konkurentsku poziciju. Dakle, investicijski paket dopunjava raspoložive faktore proizvodnje kompanije recipijenta i kreira uvjete za unaprjeđenje procesa proizvodnje, povećanje produktivnosti, unaprjeđenje konkurentnosti itd. Rezultati istraživanja do kojih se došlo ovim istraživanjem pokazali su da su SDI-ji, između ostaloga, doveli i do unaprjeđenja prodajne i postprodajne politike kod bosanskohercegovačkih kompanija obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Primjenom ANOVA testa ustanovljeno da visina SDI-ja statistički značajno determinira promjene kod planiranja prodajnih i postprodajnih aktivnosti, dok je faktorskom analizom izdvojen određen broj faktora prodajne i postprodajne politike koji je najviše unaprjeđen realizacijom inozemnih ulaganja.

Rezultati provedenoga istraživanja pokazuju da su SDI-ji realizirani u našoj zemlji doveli do povećanja profitabilnosti prodaje ispitanika, redefiniranja politike tržišnoga nastupa ispitanika, unaprjeđenja poslovnoga komuniciranja s kupcima, povećanja prodaje domaćih kompanija, povećanja obujma prodaje na inozemnim tržištima, redefiniranja asortimana njihove ponude, povećanja obujma prodaje na domaćemu tržištu, smanjenja broja realiziranih servisa, pogotovo onih u garantnome roku te redefiniranja politike cijena. Što se tiče postprodajnih aktivnosti, SDI-ji su u najvećoj mjeri doveli do redefiniranja načina upravljanja zadovoljstvom kupaca, uspostavljanja sustava upravljanja odnosima s kupcima (CRM), uspostavljanja novih radnih mjesta, službi koje brinu o zadovoljstvu kupaca, povećanja učinkovitosti postprodajnih usluga, povećanja asortimana postprodajnih usluga kod ispitanika te unaprjeđenja servisa proizvoda nakon garantnoga roka.

EFFECTS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS ONTO IMPROVEMENT OF SALES AND POST SALES POLICY IN BOSNIAN AND HERZEGOVINIAN COMPANIES

Abstract

Bearing in mind the fact that FDIs (Foreign Direct Investments) are an important generator of economic growth and development of the recipient countries, which is enabled through capital transfers as well as through transfers of the technologies, manager and marketing know-how, the paper aims at analyzing the foreign investments in Bosnia and Herzegovina in the last five years, as well as finding key motivation of the foreign business partners for the realization of the foreign investments in B&H as well as at analyzing the influence that the foreign investments had onto development of the sales and post sales policy in BH companies.

The results show that the foreign investments in B&H in 2022 were 661 million US dollars, which is 12,61% more than in the year 2021. The most important motivation of the foreign business partners for the realization of the investments in B&H were: a wish to enter BH market, usage of cheap workers and a wish to use the natural resources.

It is important to emphasize that FDIs have enhanced the process of marketing planning. Among other things, we have improvement of the sales and post sales processes with the respondents. The contribution of the paper is to be seen in the fact that we have evaluated the results that B&H has got concerning the incoming of the FDIs in particular modalities and activities as well as in the fact that we have analyzed the effects that the FDIs realized in B&H in the last five years had onto the process of the sales and post sales policy of the recipients.

Keywords: *foreign direct investments; motivation for the realisation of foreign investments; marketing know-how; sales and post sales policy of the recipients.*