

## Strategije posredne internacionalizacije preduzeća

Momčilo Đorđević, Ana Đorđević

**Apstrakt:** Predmet ovog rada su, kako je to i u naslovu istaknuto, strategije posredne internacionalizacije preduzeća. U prvom delu se govori o novom poslovnom okruženju, o faktorima koji dovode do promena i njihovim implikacijama. To je istovremeno kontekst poslovanja, koji se mora uzeti u obzir i koji određuje uspeh preduzeća u novom poslovnom okruženju. U ovom radu naglasak je na poslovanju preduzeća na međunarodnim tržištima, odnosno na izboru odgovarajućih strategija internacionalizacije, koje će odgovarati tom novom, poslovnom okruženju.

Brojni su razlozi koji se diskutuju u ovom radu i koji radije navode partnere iz različitih zemalja na prihvatanje različitih strategija posredne internacionalizacije, nego na opredeljivanje za strategiju izvoza, ili strategiju direktnih investicija u inostranstvu. Dinamičan tehničko-tehnološki razvoj, i njegovo univerzalno dejstvo, pored drugih relevantnih faktora, aktuelizira značaj različitih strategija posredne internacionalizacije, putem kojih se ostvaruje transfer tehnologije, znanja i iskustva, pri čemu izvoz, kao klasična strategija uključivanja u međunarodnu robnu razmenu, biva značajno otežan.

Takođe, internacionalizacija preduzeća putem direktnih investicija u inostranstvu, podrazumeva brojne teškoće u vezi sa uklapanjem preduzeća u inostranu sredinu, i predstavlja visoko rizičnu strategiju. Pored toga, još uvek, veliki broj zemalja ne dozvoljava potpuno vlasništvo inostranih preduzeća.

U radu se diskutuju vrednosti i dometi različitih strategija posredne internacionalizacije, što može biti od koristi za ona domaća preduzeća koja su pred problemom izbora prihvatljive strategije internacionalizacije.

**Ključne reči:** međunarodni marketing, međunarodno poslovanje, strategija, posredne strategije internacionalizacije, licenca, zajednička ulaganja

### UVOD

U fokusu ovog rada su različite strategije posredne internacionalizacije, koje mogu predstavljati rešenje za veliki broj domaćih preduzeća koja internacionalizaciju prihvataju kao neminovnost u poslovanju.

Brojne su knjige i članci napisani na ovu temu. Poznata je knjiga autora Dussagea „Kooperativna strategija – uspešno konkurisanje preko strategijskih alijansi“. Knjiga sadrži ključne teme neophodne za razumevanje važnosti ove strategije. Takođe, autor Mockler je napisao poznatu knjigu „Multinacionalne strategijske alijanse“, koja sadrži uputstva za razumevanje korišćenja različitih strategija posredne internacionalizacije u multinacionalnim organizacijama.

Ovom prilikom ističemo i autore referata sa Savetovanja održanog u Institutu za internacionalni menadžment, u Beogradu, 1992. godine. Na pomenutom Savetovanju, pored ostalih autora, vrlo zapažen rad „Konkurentska prednost u međunarodnoj ekonomiji“, koji je rezultat istraživanja na makro-projektu „Strategije preduzeća u tržišnoj privredi“, imao je profesor Momčilo Milisavljević. Profesor Milisavljević je prepoznao značaj ove strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti, koja je uslov postizanja uspeha na tržištu.

Ne postoji jedinstveno shvatanje vezano za to u kojim faktorima treba tražiti korene sticanja ili gubljenja konkurentske prednosti. Najčešće se kao bitni faktori navode upravljanje privredom, upravljanje preduzećem, kvalitet nacionalne strategije i razumevanje promena u faktorima uspeha u međunarodnoj ekonomiji.

Kvalitet menadžera u preduzećima je bitna pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurentske prednosti u određenoj grani privrede. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan u smislu da akcentira inovaciju proizvoda, procesa i marketing metoda, za prihvatanje podnošljivih rizika i da je spreman za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja, ističe profesor Milisavljević.

Porter takođe prepoznaje značaj strategija saradnje sa ino-partnerima za ostvarenje konkurentske prednosti. On polazi od pretpostavke da je konkurencija dinamična i evolutivna i da je neophodno uočiti razloge zašto su preduzeća u nekim nacionalnim sredinama sklona da inoviraju više nego u drugim. Preduzeća su jedina koja mogu da stvaraju i održavaju konkurentsku prednost. Uloga države nije u tome da neposredno pomaže

**TABELA 1:** Pojava novog strategijskog konteksta

Tradicionalno stanovište	Nov strategijski kontekst
Strategija se usklađuje sa resursima	Strategija je fleksibilna
Strategija se pozicionira u postojećem industrijskom prostoru	Strategija kreira novi industrijski prostor
Strategija kao top aktivnost menadžmenta	Strategija kao ukupni organizacioni proces
Strategija kao analitička radnja	Strategija kao analitička i organizaciona radnja
Strategija kao ekstrapolacija prošlosti	Strategija kao kreiranje budućnosti

**IZVOR:** Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

neefikasna preduzeća, već da čini sve da se poboljšaju osnovni faktori nacionalne konkurentске prednosti.

Kako na međunarodnom tržištu ne konkurišu države, već preduzeća iz tih država, kvalitet menadžera je bitna pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurentске prednosti u određenoj grani. Menadžment mora biti dugoročno orijentisan i spreman, između ostalog, za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja, odnosno za uključivanje u međunarodne alijanse.

Porter (1990) ističe da su strategije saradnje između preduzeća, koja su locirana u različitim zemljama, jedan od načina da se globalno konkuriše. Ta preduzeća učestvuju u aktivnostima lanca vrednosti sa partnerima na globalnom nivou. Može se konstatovati postojanje sve većeg broja ugovora, i to ne samo među preduzećima razvijenih zemalja, već i sa preduzećima iz zemalja u razvoju.

Prahalad (prema: Dussage & Garrette 1999), sa Univerziteta u Mičigenu, USA, ističe da će budući period obeležiti rastuća uloga partnerstva i alijansi i njihov uticaj na konkurentsku dinamiku. Ta partnerstva i alijanse nisu ponavljanje tradicionalnih zajedničkih ulaganja u različitim industrijama. Namere, troškovi i rizici ovih novih formi se razlikuju. To je novi, neistraženi prostor i istovremeno izazov za menadžere preduzeća u pronalaženju novih načina konkurisanja, navodi Prahalad (Dussage & Garrette B, 1999).

## 1. NOVO KONKURENTSKO OKRUŽENJE

Ocene kompetnih autora iz oblasti strategije su da će se u narednim decenijama menadžeri suočiti sa rapidno promenljivim konkurentskim okruženjem. Reč je o novom konkurentskom okruženju čije su karakteristike: iznenadne i nagle promene, kao što su deregulacija, globalizacija, informaciona tehnologija i Internet. To su istovremeno i novi uslovi poslovanja, koji se moraju uvažavati. Menadžeri će morati da usvoje novi pristup, za nove uslove poslovanja - da nauče kako da

konkurišu na različite načine. Jedna od glavnih oblasti (područja) poslovanja, koje pruža mogućnost za različito konkurisanje je oblast partnerstva i alijansi.

Prahalad (prema: Dussage & Garrette, 1999) ističe da je došlo do „diskontinuiteta konkurentskog okruženja“ što je posledica uticaja ključnih, strategijskih faktora:

- Brzih tehnoloških promena,
- Privatizacije i deregulacije,
- Na Internetu zasnovane tehnologije,
- Pritisci različitih grupa (ekoloških, grupe za zaštitu potrošača itd.),
- Nove forme institucionalnih aranžmana sa drugim firmama.

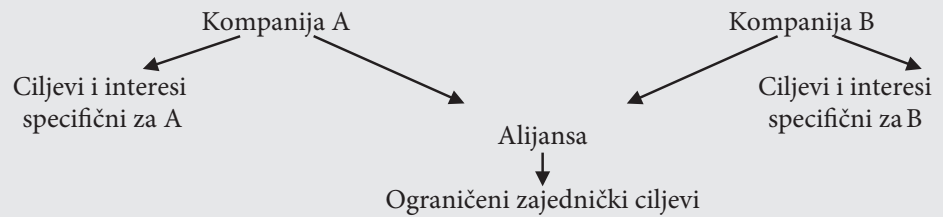
Ovi faktori menjaju kontekst poslovne strategije od pozicioniranja kompanije u okviru jasno određene industrijske strukture do proširenja i oblikovanja takve strukture pod uticajem sopstvenih inicijativa.

U novom poslovnom okruženju, za razliku od tradicionalnog, kao što se vidi iz tabele 1, strategija ima nove uloge usled izmenjenih uslova, koji su posledica delovanja ključnih, strategijskih faktora.

## 2. FORME INSTITUCIONALNIH ARANŽMANA

Veliki broj preduzeća u savremenoj privredi nema dovoljno sopstvenih resursa da samostalno ostvari konkurentsku prednost. Smatra se da su međunarodne alijanse ili koalicije sredstava za sprovođenje uspešnih strategija koje obezbeđuju konkurentsku prednost sve više prisutne u globalnoj privredi. Termin alijansa pokriva sve oblike saradnje između preduzeća u međunarodnoj ekonomiji, koje su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja ili pripajanja preduzeća. Svi oblici partnerstava, kao što su licence, kooperacija i zajednička ulaganja, spadaju u alijanse preduzeća (Milisavljević, 1992).

SLIKA 1: Alijansa



**IZVOR:** Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

Da bi alijansa zaista doprinosila pomeranju konkurentske prednosti u korist preduzeća, potrebno je da postoji domaća baza za konkurenciju u grani. Zbog toga je, pre ulaska preduzeća u alijansu, potrebno proceniti da li domaća baza može da se poboljša, čime bi se omogućilo ostvarivanje konkurentske prednosti. Tu se nalazi prostor, ili mogućnost za aktivnu ulogu države u doprinosu razvoja domaće osnove, koja jača konkurentsku poziciju preduzeća na međunarodnom tržištu. Ova, izvorno Porterova ideja, dalje je razvijena u novu tezu o značaju nacionalnog porekla preduzeća - da konkurentska snaga (međunarodnog zajedničkog ulaganja, ili alijanse) nastaje na osnovu komparativne prednosti zemlje, iz koje preduzeće potiče (Shan & Hamilton, 1991).

Ključni element pojma alijansa je da svaka firma uključena u partnerstvo ostaje nezavisna, uprkos sporazuma između partnera (Slika 1).

Suprotno, merdžer ili akvizicija su takvi načini gde se kompanije odriču nezavisnosti i unose je u novi entitet, težeći jedinstvenom, koherentnom setu ciljeva (Slika 2).

Talas merdžera i akvizicija zahvatio je vreme 1980-ih, na nesreću sa vrlo nezadovoljavajućim rezultatima. Po mnogim analitičarima čak 80% merdžera i akvizicija bio je neuspešan.

Akvizicije pokazuju dve vrste nedostataka. Prvo, u pitanju su problemi i teškoće „uklapanja“ sa preuzetom kompanijom, koja je doživela određene traume. Drugi problem sa merdžerima i akvizicijama je taj, što

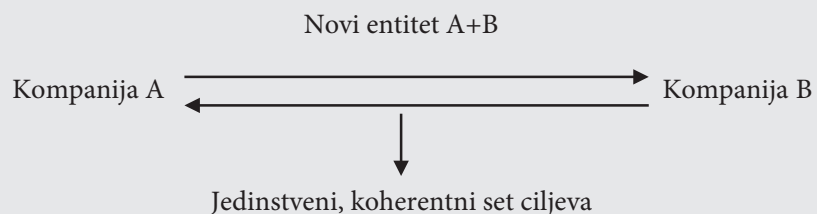
se ne uključuju uvek sve aktivnosti, imovina, ili druge vrednosti kupljene kompanije. Nezadovoljavajući rezultati funkcionisanja mnogih merdžera i akvizicija su jedan od razloga popularnosti međunarodnih alijansi. Alijanse omogućavaju da se izbegne kulturni i organizacioni šok, pogotovo, ukoliko su merdžeri i akvizicije prethodile. Alijanse se, po definiciji, odnose na specifičnu oblast saradnje, koja se najčešće precizira ugovorom. Obim saradnje se može postepeno širiti, ali one aktivnosti koje nisu interesantne za partnere mogu se isključiti iz sporazuma. To je značajna prednost u odnosu na merdžere.

U novom kontekstu, menadžeri moraju značajno prilagoditi njihov upravljački pristup s ciljem da se iskoriste specifične prednosti koje pruža alijansa. Međunarodne strategijske alijanse se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti uključenih zemalja (prednosti koje su specifične za datu zemlju). Suština je u stvaranju vrednosti na osnovu iskorišćavanja mogućnosti i izbegavanja slabosti (opasnosti).

Jedno istraživanje funkcionisanja međunarodnih alijansi pokazalo je sledeće (Bleeke & Ernst, 1991):

1. alijanse su efikasnije od pripajanja inostranih preduzeća za nove poslovne aktivnosti i za nova tržišta,
2. alijanse između jakih i slabih preduzeća ne daju dobre rezultate,

SLIKA 2: Merdžer



**IZVOR:** Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

3. bolje je ako rezultati alijanse budu iznad početnih ciljeva i očekivanja,
4. alijanse između podjednako snažnih partnera imaju veći uspeh,
5. više od 75% analiziranih alijansi je zaključeno pripajanjem slabijeg partnera jačem.

Analiza pokazuje da uvek treba razmatrati paralelno dve alternativne strategije: alijansa ili pripajanje.

### 3. MOTIVI ZA ULAZAK U MEĐUNARODNU ALIJANSU

Više je razloga zbog kojih preduzeća odlučuju da uđu u međunarodne alijanse (Jepma & Rhoen, 1996):

#### 1. Smanjivanje rizika

Firme mogu smanjiti rizik povezan sa određenim projektom, tako što će se rizik podeliti između firmi koje se uključuju u kooperativni sporazum. Firma koja želi da uđe na strano tržište, na kojem nije imala ranije iskustvo, može se suočiti sa visokim rizikom, posebno kada društveno-politička klima nije dovoljno poznata. Rizik se može smanjiti ulaskom u kooperaciju sa drugom firmom koja ima iskustvo na tom tržištu.

#### 2. Smanjivanje vremena inovacije proizvoda

Životni ciklus proizvoda određenih tehnologija, kao što su informaciona tehnologija i elektronska industrija se drastično smanjuje. Kooperativni sporazumi, tipa alijanse između nekoliko firmi, u cilju zajedničkog razvoja proizvoda, mogu značajno smanjiti vreme i troškove potrebne za razvoj inovacije.

#### 3. Pristup tržištima

Firme sa ograničenim međunarodnim iskustvom se često ne usuđuju da preduzimaju direktne investicije u inostranstvu i preferiraju zajednička ulaganja uz učešće kapitala, da bi tako stekle potrebno iskustvo od drugih firmi i znanje sa tržišta. Korišćenje kooperativnih sporazuma za internacionalizaciju aktivnosti firme omogućava firmi da izgradi međunarodnu kompetentnost znatno brže nego da je sama nastupila. Brzi pristup na strana tržišta može biti vrlo važan, posebno kod proizvoda sa kraćim životnim ciklusom.

Vrlo često i same vlade ograničavaju potpuno vlasništvo strane firme, insistirajući da domaće firme koriste kooperativne sporazume bez ili sa učešćem kapitala.

Kooperativni sporazumi mogu biti korišćeni kao sredstvo za osvajanje tržišta novih proizvoda. Drugim rečima, firma se može širiti ka novom ili povezanom sektoru, ali da izbegne visoke troškove ulaska, ostvarujući saradnju sa firmom koja je već u novom sektoru industrije, ili saradujući sa drugom firmom čije su tehnološke sposobnosti komplementarne. Kombinovanjem njihovih tehnologija moguće je postići konkurentsku prednost na novom tržištu.

#### 4. Pristup tehnologiji

Angažujući se u kooperativnim sporazumima, firma stiče mogućnost da prati kretanja u tehnologiji, što je neuporedivo jeftinije nego da je razvija samostalno. Ponašajući se tako firma može nastaviti specijalizaciju u oblastima u kojima ima konkurentsku prednost, i da izbegne troškove razvoja u oblastima gde ima male šanse.

#### 5. Racionalizacija proizvodnje

Kooperativni sporazumi mogu voditi racionalizaciji proizvodnje. Ako dve firme proizvode slične proizvode kombinujući njihove proizvodne aktivnosti, onda postoji mogućnost sniženja troškova po jedinici, s obzirom na to da je obim proizvodnje uvećan.

#### 6. Saradnja ili sprečavanje konkurencije

Kooperativni sporazumi sa konkurencijom znače automatski saradnju, dogovaranje između partnera. Istovremeno, stvara se jak tim koji odbija u startu eventualnu pojavu novih konkurenata.

### 4. OSNOVE ZA NASTAJANJE ALIJANSI

Firme formiraju alijansu u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti na međunarodnom tržištu, koja se zasniva na razmeni određenih vrednosti koje firme poseduju i koje predstavljaju osnove za nastanak konkurentskih alijansi: znanje iz oblasti proizvod/tržišta, pristup tržištu i kanalima distribucije, znanje iz oblasti proizvoda i procesa, proizvodni kapaciteti, sirovine i veštine upravljanja. (Bradley, 1991).

Postoje različite forme strategijskih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, do složenijih formi, koje odražavaju veći stepen angažovanja partnera, kao što su licencni aranžmani, franšizing i zajednička ulaganja (JV). U svim formama strategijskih alijansi postoji neposredna komplementarnost resursa kojima uključene firme raspolažu.

Na primer, u strategijskoj alijansi, koja podrazumeva marketing saradnju, jedna firma poseduje znanje o proizvodu/tržištu, ima pristup tržištu i kanalima, koji se razmenjuju za know how proizvoda, druge firme.

Slična komplementarnost postoji između ovih firmi u formi JV sporazuma. Jedna firma poseduje znanje o proizvod/tržištu koje je direktno komplementarno sa tržištem i kanalima distribucije na kojima ima pristup druga firma. Obe firme poseduju komplementarne veštine u vezi sa proizvodom, imaju komplementarne sirovine i upravljačke resurse.

Važno je uočiti da u svim oblicima konkurentskih alijansi postoji reciprocitet u razmeni resursa, što podrazumeva obostranu korist. S obzirom na to da postoje interesi učesnika i njihova komplementarnost u poslu, strategijske alijanse se mogu, vremenom, učvrstiti i razviti tako da firme formiraju čvršće alijanse ili saveze.

Sa povećanjem iskustva i boljim razumevanjem partnera, odnosno njihovih sposobnosti i ciljeva, alijanse mogu evoluirati do situacije gde partneri rade zajedno na osvajanju novih tržišta i obezbeđivnju sirovina, na zajedničkoj proizvodnji novih proizvoda itd.

Ova dinamička konvergencija resursa, sposobnosti i poslovnih ciljeva se može dogoditi brzo, ali, mnogo češće se radi o evolutivnom procesu. Finalna faza u konvergenciji partnera jeste kada odluče da formiraju funkcionalni merdžer.

Komplementarnost između firmi u alijansi, odražava snage svakog partnera u ključnim vrednostima koje se razmenjuju. Firme razmenjuju svoje ključne sposobnosti i resurse, s obzirom na to da svaka poseduje određene prednosti koje su od značaja za drugu, što je suština, ili, osnova za alijansu.

## Sporazumi o marketing saradnji

Za mnoge firme koje poseduju značajne prodajne i distributivne sisteme na velikim tržištima, marketing saradnja sa drugim firmama koje poseduju proizvode koji odgovaraju postojećim kanalima distribucije, može biti odgovarajuća strategijska opcija.

Međutim, kada su u pitanju manje firme, organski interni rast i akvizicije, ne moraju biti prihvatljive strategijske opcije. Za takve firme, koje nemaju pristup na određenim tržištima, saradnja na komplementarnoj osnovi može biti manja riskantna i potencijalno vrednija.

Veliki je broj primera firmi, naročito onih manjih i srednje veličine, koji su uspešni izvoznici zahvaljuju-

ći marketing saradnji sa firmama koje imaju pristup i kanale distribucije na odgovarajućim tržištima.

## Licencni aranžmani

Licenca, kao forma strategijske alijanse, danas ima vrlo rasprostranjenu primenu, s obzirom na to da omogućava brojne prednosti, kako za davaoca, tako i za korisnika. Ona predstavlja prihvatljiv način internacionalizacije proizvodnje, kojim se ugovaraju uslovi transfera određenih vrednosti firme.

Licenca omogućava da se izbegne rizik razvoja proizvoda i tržišta kroz eksploataciju iskustva firmi sa već razvijenim proizvodom, odnosno tržištem. Licenca je dobar način za internacionalizaciju manjih firmi, koje najčešće nemaju dovoljno kapitala i međunarodnog iskustva, potrebnih za implementaciju drugih oblika internacionalizacije.

U stvari, glavna vrednost licence dolazi od relativno niskih troškova transfera određenih nematerijalnih vrednosti koje su predmet licencnog aranžmana, u poređenju sa troškovima transfera materijalnih vrednosti (Cavusgil, 1985).

Korisnik licence dobija pristup određenim resursima stranog partnera (ime, poslovno iskustvo, tehnološki proces, patent, poslovna tajna itd.) uz relativno mala ulaganja. U isto vreme davalac licence ostvaruje pristup na određenom stranom tržištu.

Međunarodno licenciranje može biti atraktivna strategija internacionalizacije, posebno kada postoje restrikcije uvoza, na strani zemlje koja kupuje licencu, ili zbog drugih ograničenja koja se tiču uvoza/izvoza, direktnih investicija itd.

U sklapanju licencnog aranžmana, u načelu, moguća su dva pristupa: prvi obezbeđuje korisniku licence pristup tehnologiji koju davalac licence poseduje u vremenu ugovaranja. Drugi obezbeđuje pristup postojećoj i budućoj tehnologiji u određenoj oblasti, za sve vreme trajanja licencnog aranžmana.

Licencni aranžmani mogu biti vrlo različiti u zavisnosti od brojnih okolnosti, ali, uobičajeno sadrže elemente tehničke, komercijalne i organizacione prirode. Rasprostranjenost međunarodnog prometa licenci pokazuje da, i pored određenih nedostataka, i kontroverzi, koje se s tim u vezi mogu naći u literaturi, ona predstavlja atraktivnu strategiju internacionalizacije.

Pretpostavke uspešnog međunarodnog licenciranja su (Bradley, 1991):

- davalac licence mora imati ekskluzivna i lako prenosiva prava za tehnologije proizvoda ili procesa, koje su predmet licence,

- moraju se jasno identifikovati koristi od licence za partnere,
- davalac licence treba da obezbedi kontrolu u vezi sa njenom primenom,
- neophodan je određen nivo tehničke kompetencije korisnika licence.

Jedan od glavnih zahteva za uspešno međunarodno licenciranje je organizaciona klima, pogodna za međunarodno poslovanje.

Ograničenja međunarodnog licenciranja definisao je Bradley (1991) kao:

- imperfektnost tržišta licenci,
- teškoće vezane za uspešnu komunikaciju različitih kultura povodom kompleksne tehnologije,
- visoki troškovi transfera znanja,
- sticanje profita je ograničeno licencnim aranžmanom.

## Fransizing kao forma internacionalizacije

Kao i licenca, franšizing, kao oblik strategijske alijanse i forma internacionalizacije, doživljava široku popularnost i primenu. S obzirom na to da postoje sličnosti sa licencom, za neke autore to je posebna forma licenciranja prava intelektualne svojine. Drugi franšizing shvataju kao metod marketinga sa određenim distinktivnim karakteristikama. Fransizni paket je kompleksniji od licencnog, i može da sadrži različite i brojne vidove saradnje.

Branderburg (1986) sistematizuje različite forme franšizinga u tri grupe:

Prva grupa obuhvata odnose između trgovine na veliko i trgovine na malo, druga obuhvata odnose između proizvođača i maloprodaje, kao i odnose između proizvođača i veleprodaje, treća grupa uključuje model poslovanja i organizacije, ime i zaštitni znak, sistem upravljanja i marketinga.

Fransizna forma poslovnog tipa je najuobičajenija forma u međunarodnom marketingu. Imajući u vidu generalne trendove na međunarodnom tržištu, jedinstvena je ocena o rastućoj ulozi franšizinga, kao forme strategijskih alijansi i internacionalizacije poslovanja.

## Zajedničko ulaganje kao forma internacionalizacije

Zajedničko ulaganje nastaje kada dve ili više firmi formiraju treću u cilju unapređenja ekonomskih aktivnosti. Gullander (1976) definiše zajedničko ulaganje kao "sporazum između dve ili više nezavisnih firmi, koji podrazumeva angažovanje kapitala učesnika".

Četiri su glavne prednosti od zajedničkog ulaganja (Bradley, 1991):

1. Izbegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja,
2. Redukcija troškova, ili ekonomija obima, koja dolazi od spajanja zajedničkih administrativnih, transportnih i marketing troškova,
3. Internacionalizacija tehnoloških ili administrativnih tajni firme uz minimiziranje rizika gubljenja konkurentske prednosti po tom osnovu,
4. Povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promena.

Vrlo često se ističu prednosti zajedničkog ulaganja u vezi sa redukcijom rizika za partnere. Takođe, zajedničko ulaganje može biti atraktivna forma u projektima koji podrazumevaju velike investicije. Zajedničko ulaganje omogućava direktan pristup novim resursima, kojima raspolažu partneri, a za koje bi inače bio potreban dug period internog razvoja. Danas, mnoge firme ulaze u zajedničko ulaganje, kao način za diversifikaciju aktivnosti i rast kompanije.

Stvaranje novih korporativnih alijansi je rezultat izmenjenih osnova globalne konkurencije. Suštinska promena u odnosima između kompanija jeste od konkurencije ka kooperaciji. Umesto direktne konkurencije, kompanije slede strategiju maksimiranja ekonomskih koristi, kako za kompanije koje se uključuju, tako i za zemlje iz kojih potiču.

Zajedničko ulaganje se bazira na kombinovanju snaga uključenih partnera, u čemu je i najveća prednost ove forme internacionalizacije. Manja kompanija u zajedničko ulaganje unosi preduzetničku inicijativu, snagu, fleksibilnost i tehnološke novine dok velika kompanija obezbeđuje kapital, razvijeni marketing, dobre kanale distribucije i servis. Ovakva kombinacija omogućava partnerima značajne konkurentske prednosti u nastupu na međunarodnim tržištima.

Jedan od ključnih razloga formiranja zajedničkog ulaganja jeste i neophodnost uključivanja kadrova, sa odgovarajućim znanjima, neophodnim za uspešnu internacionalizaciju. Kompanija, sama na stranom tržištu, najčešće ima status autsajdera.

Pristup kapitalu je još jedan resurs koji omogućava ova forma, naročito kada se radi o manjim kompanijama kojima nedostaje kapital za dalji razvoj, a koje poseduju druge prednosti. Putem zajedničkog ulaganja ove kompanije ostvaruju pristup tom resursu.

Pristup kanalima distribucije je takođe važan motivacioni faktor za formiranje zajedničkog ulaganja. Pristup kanalima, tržištu, i svemu što pretpostavlja

dobar marketing pristup, čini strategijske prednosti, neophodne za uspešnu internacionalizaciju.

Zbog svih prednosti koje omogućava ova forma, za kompanije iz zemlje iz kojih potiču, i odnos tih zemalja prema ovoj formi internacionalizacije je, najčešće, vrlo pozitivan. Otuda, još jedna prednost zajedničkog ulaganja jeste što se izbegavaju carinske i necarinske barijere.

## ZAKLJUČAK

Osnovna karakteristika savremenih uslova poslovanja je proces globalizacije. U svakodnevnom poslovnom žargonu su prisutniji termini: globalno poslovanje, globalna proizvodnja, globalna tržišta, globalni proizvodi itd. Živimo u vremenu globalizacije, i hteli mi da priznamo ili ne, globalizacija je tu, svuda oko nas.

Menadžeri bilo gde se u svetu nalazili, u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti moraju imati u vidu globalnu perspektivu njihovih poslova. Od suštinskog značaja je iskoristiti sve pozitivne strane globalizacije, a očuvati posebnosti lokalne sredine. Menadžeri sa globalnom orijentacijom u poslu, ne smeju dozvoliti da upadnu u zamku stereotipa grupe ljudi. Umesto

toga, globalna orijentacija zahteva od menadžera da naglašava ulogu većeg znanja, razumevanja i tolerancije za razlike između sopstvene i tuđih kultura.

Menadžeri domaćih preduzeća se, uprkos svemu, moraju izboriti za svoj uticaj i prihvatiti svoju odgovornost u procesu opredeljenja u korist neke od strategija saradnje sa partnerima iz razvijenih zemalja, pri tome, imajući u vidu konkretnu, specifičnu situaciju preduzeća, njegove mogućnosti i ambicije. Brojne i različite forme međunarodnih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, licenci, franšizingu, do zajedničkih ulaganja koja podrazumevaju učešće u kapitalu, predstavljaju mogućnost uključivanja domaćih preduzeća u tokove međunarodnog poslovanja. To je istovremeno i mogućnost da se kroz saradnju sa inostranim partnerom, posebno ako je partner iz razvijene zemlje, dođe do nove tehnologije, novih znanja i iskustva.

Izbor neke od strategija saradnje sa inostranim partnerom, radi razmene određenih resursa (vrednosti) je šansa za ona domaća preduzeća koja internacionalizaciju prihvataju kao neminovnost svog poslovanja. U tom smislu, odnosi međunarodne saradnje između preduzeća se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti zemalja iz kojih preduzeća potiču.

## Reference

1. Bleeke, P. & Ernst, D. (1991). The Way to Win in Cross-Border Alliances, *Harvard Business Review*, novembar-december.
2. Bradley, F. (1999). *International Marketing Strategy*, Third Edition, Prentice Hall Europe.
3. Brandenburg, M. (1986). *Free yourself from servitude*, Accountancy, New York.
4. Dool, I. & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy*, Third Edition, Thomson Learning, London.
5. Dussage, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.
6. Djordjevic, M. (2005). *International Marketing*, Faculty of Economics, Kragujevac.
7. Djordjevic, M. (2008). *International Business Enterprises in the Global Environment*, Faculty of Economics, Kragujevac.
8. Glaister, K. (1991). International Success: Company Strategy and National Advantage, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3.
9. Glaister, K. (1991). A Conversation with Michael Porter, from A International Competitive Strategy Perspective European, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 4.
10. Gullander, S. (1976). Joint Ventures and Corporate Strategy, *Columbia Journal of World Business*, New York.
11. Jepma, C. & Rhoen, A. (1996). *International Trade: A Business Perspective*, The Dutch Open University, Longman, London.
12. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London.
13. Milisavljević, M. (1992). *Competitive Advantage in International Economics*, Institute for International Management, Proceedings from scientific conference, Belgrade.
14. Morrison, J. (2000). *The International Business Environment*, Palgrave, New York.
15. Mockler, R. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.

16. Rakita, B. (1998). *International Marketing*, University of Belgrade, Faculty of Economics, Belgrade.
17. Shan, W. & Hamilton, W. (1991). Country-Specific Advantage and International Cooperation, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 419-432.
18. The World Economic Forum for 2009.
19. Wild, J., Wild, K. & Han, J. (2003). *International Business*, Second Edition, Pearson Education, New Jersey.
20. Zahra, S. & Elhagrasy, G. (1994). Strategic Management of International Joint Ventures, *European Management Journal*, No. 1.

## Summary

---

### The Indirect Strategies of Internationalization of Companies

Momčilo Đorđević, Ana Đorđević

The subject of this work are, as mentioned in the title, the indirect strategies of internationalization of companies. The first part talks about the new business environment, the factors that lead to changes and their implications. It is at the same time the business context, which must be taken into consideration that determines the success of companies in the new business environment. In this paper, the emphasis is on company business in international markets, and the selection of appropriate strategies of internationalization, which will be responsible for this new business environment.

There are many reasons that are discussed in this paper, and would rather indicate that partners from different countries to accept different strategies, rather than opting for a strategy of export, or a strategy of direct investments abroad.

The dynamic technical and technological development, and its universal impact, among other relevant factors,

put in the first place the importance of different strategies which is achieved through technology transfer, knowledge and experience whereby the exports, as a classic strategy of involvement in international trade, becomes significantly more difficult.

Also, the internationalization of enterprises through direct investment abroad, involves many difficulties related to fitting in a foreign enterprise environment, and a high risk strategy. In addition, there is still a large number of countries do not allow wholly owned foreign enterprises. The paper discusses the value of various indirect internationalization strategy, which may be useful for those domestic companies that are in front of problem the choice of acceptable strategies of internationalization.

**Keywords:** international marketing, international business, strategy, indirect strategy of internationalization, license, joint ventures

#### Kontakt:

**Momčilo Đorđević,**  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu,  
e-mail: mdjordjevic@kg.ac.rs

**Ana Đorđević,**  
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad,  
e-mail: anadjordjevicvps@gmail.com