

УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА СТРАТЕГИЈСКЕ АЛИЈАНСЕ И МРЕЖЕ ОРГАНИЗАЦИЈА НА СВЕТСКОМ ТРЖИШТУ

Мирко Т. Петковић*
„Просуп“, Београд
Вукотић С. Наташа**
IMI doo, Београд
Ђорђе Ј. Чабиловски
Министарство одбране Републике Србије

У раду је истакнута глобализација као појава „нове„ тржишне динамике. Свеобухватност појма глобализација и бројност феномена које ова појава „изазива„ указује на неопходност његовог сталног праћења и анализе, посебно са становишта утицаја на стратегијске алијансе и мреже организација на светском тржишту.

Алијансе између компанија и пословних мрежа из различитих делова света су реалност савременог пословања. Компаније почињу да схватају оно што су нације већ научиле: у сложенем и неизвесном свету пуном опасних противника најбоље је не наступати сам. Велика оперативна снага на широкој позорници ангажовања била је традиционални разлог за разумевање са онима чији су интереси били паралелни са интересима предузећа. Конфедерација – основа сваке алијансе, битан је део репертоара сваког доброг стратега. У савременом конкурентском окружењу то важи и за менаџере корпорација и других предузећа. Неке алијансе представљају само механизам за улазак на нова тржишта. Друге, међутим, имају за циљ да остваре комплетну интеграцију ресурса два или више предузећа ради повећања њихових производних могућности, развоја и трансфера нове технологије, тржишних истраживања, као и развоја производа и маркетинга. Бити добар партнер неког предузећа значи препознати тактичке намере конкурента, као и шансе за постизање конкурентске предности у односу на те конкуренте.

Кључне речи: *глобализација, „нова“ тржишна економија, транснационалне компаније, конкуренција, технологија, стратегијске алијансе и мреже организација на глобалном тржишту*

* Др Мирко Т. Петковић је директор фирме „Просуп“ у Београду.

** Наташа С. Вукотић је директорка развоја фирме IMI doo Београд.

Увод

Традиционална подела на локално, регионално, национално и међународно тржиште постаје све мање релевантна. Дошло је до огромне међузависности света под притиском развоја производних снага, комуникација, транспортних средстава. По том основу и преовлађује схватање да скоро не постоје тржишта националног карактера, уз истовремено сасвим извесну чињеницу да ниједно тржиште не може да се развија изоловано. Неолиберализам је довео до слободног кретања капитала, рада, роба, идеја, информација, знања, итд. То је довело до схватања да технологија и глобализација уобличавају свет, јер најрентабилнији конкурент постаје онај субјект који искористи предности глобалног тржишта и свој пословни систем пројектује тако да оствари што је могуће бољи пословни резултат.

У условима глобализације тржишта, брзог развоја технологије и измењених захтева потрошача пословна сарадња постаје најефикаснији начин опстанка на тржишту. Савремена предузећа, данас, развијају структуре које су мање, децентрализоване и базиране на стратегијама сарадње и хоризонталним везама и односима са другим предузећима. Корак према „флексибилним производним системима“ довео је до појаве разноврсних мрежа, алијанси, трговачких асоцијација, *joint venture*-а, итд. Стога су савези између компанија из различитих делова света једна стварност у савременом пословању. Неки облици сарадње су механизам да се продре на нова тржишта. Други су услов да се оствари једна потпуна интеграција средстава два или више предузећа у циљу повећања њихових производних способности, развоја и трансфера нових технологија, истраживања тржишта као и развоја и маркетинга производа. Постати добар партнер неком предузећу значи препознати стратегијске и пословне намере конкурента а тиме и могуће шансе за стицање диференцијалне предности у односу на њега. У том смислу су пословне алијансе и мреже, без обзира на трајање, циљеве и остале варијетете, моћне алтернативе и вертикалној интеграцији и диверзификацији и као инструмент за долажење до нових тржишта и купаца. Наиме, могу служити као моторна снага раста и чак и као важна моторна снага промена и смањења ризика на глобалном тржишту. Управо циљ овог рада није само да се анализирају кључне карактеристике удруживања реномираних фирми у пословне савезе, већ и да се расветле управљачке димензије формирања продуктивних односа између фирми кроз поједине нивое интеграције, а све у циљу повећања њихових конкурентских предности у условима глобализације.

Глобализација и конкуренција

Глобализација значи широм света заоштрено конкуренцију, која ће предузеће натерати да се даље рационализује. Када се дефинише глобални карактер посла, тражи се технологија широм света, која ће бити подобна за највећи број тржишта. Речју, тражи се производ који ће бити прихватљив у максималном броју земаља [1, стр. 290].

Глобализација је, истовремено, и флексибилност да се нађе најбоље место за обезбеђење сировина, да се потом оде другде да би се од тих сировина направили финални производи, а затим да се ти производи продају на трећем месту. Шта ће

се од ове три ствари наћи на ком простору (земљи) увелико зависи и од дотичне земље. То је посебно дошло до изражаја крајем осамдесетих година 20. века када је јапански јен почео да јача у односу на амерички долар па су јапански произвођачи тзв. потрошачке електронике почели да производне капацитете селе у друге азијске земље, где су трошкови нижи, у жељи да очувају конкурентност на глобалном тржишту. Тај процес је убрзан током деведесетих, а посебно почетком новог миленијума, тако да у региону, пре свега Југоисточне Азије (а делом и у Кини) данас ради на стотине фабрика које лифериују „јапанске“ производе од телевизора, преко видео рекордера до стерео уређаја и др. Последњих година, уочен је и један нови тренд у условима све заоштреније глобалне конкуренције, економски развијене земље су почеле своје фабрике да пресељавају и унутар Азијског континента – из једне земље у другу (из Тајланда, или из Сингапура и Малезије у Индонезију, Филипине, па и у Вијетнам), користећи предности јефтинијих инпута. Прво су јапанске компаније, у условима „мега конкуренције“, преоријентисале своје стратегије и прихватиле нове које су омогућавале већи удео уградње локално произведених делова у финалне производе. Примера ради, радна снага у Малезији износи тек око десет одсто цене исте у Јапану, где представља мали удео у трошковима производње, док око 80 одсто одлази на делове који се уграђују у производе. То је довело до тога да водеће компаније Јапана из својих јапанских фабрика лифериују само око 10 одсто компоненти, док све остало поверавају локалним конкурентима.

Глобална оријентација [2, стр. 33]. значи, такође и проширење хоризонта за тражење пословних изгледа и препрека на глобалном нивоу. Избор тржишта зависи од расположивих потенцијала предузећа. Свако предузеће које се усредреди на стварање вредности за потребе постизања конкурентске предности према најбољим компанијама у свету, учинило је кључни корак ка томе да постане глобална или транснационална компанија.

На путу глобализације сопствене организације, својих производа и тржишта Ламонт [2, стр. 30] истиче три кључна захтева:

1. фирма мора у тим напорима да буде боља за корак од осталих;
2. мора да поврати улагања, односно трошкове које је имала из активности уласка на нова тржишта, и
3. мора да оствари доминацију, како на домаћем, тако и на другим тржиштима која су циљ интернационализације.

Истовремено, три основна сценарија, која могу помоћи предузећима да лакше одаберу приоритете за интернационализацију или глобализацију својих пословних потеза су: економски раст, економски склад и економска диференцијација [3, стр. 22].

Глобализација не значи само улазак у страну производњу.² Глобални приступ значи не само доминантну продају у матичној земљи, него ширење продаје широм света, при чему та продаја представља саставни део пословања предузећа.

¹ Подаци су из истраживања које је 2004. године спровела јапанска влада. Дилема – да ли "локализација" производње и компоненти, и не само монтажа у јапанским азијским фабрикама доноси и пад квалитета, јер их је тако разубеђене тешко контролисати. У јапанским продавницама "домаће" марке су по правилу јефтиније ако имају ознаку да су произведене у Малезији, Индонезији или на Филипинима. Остатак света је још увек опчињен марком Sony, Toshiba, итд.

² Америчка City bank је освојила 40 одсто Тајландског кредитног тржишта. У Пољској је "Gillete" учврстио своју позицију са жилетима тиме што је купио једног старог произвођача ножића за бријање. Велика пивара "Anheuser-Busch" после преузимања највеће пиваре у Централној Кини, сад пласира своје пиво марке

Конкурентност заснована на компетентностима

Настанак и интензиван развој стратегијског менаџмента одражавају изразиту потребу, насталу 1990-тих, да се крупне, радикалне промене, у сфери пословања организација и динамике њихове конкурентности што реалније сагледају у светлу њихових концепата, принципа, метода и техника. Последњих година, нови се принципи често ослањају на концепт „кључне компетентности“, односно на међузависност концепта конкурентности и компетентности [13, стр. 18]. Последњих година мења се и приступ стратегијског менаџмента а тиме се мења и концепт кључних компетентности, те се наглашава „технологија, умеће и синергија“. Значајан акценат и правац развоја стратегијског менаџмента види се, управо, у менаџменту кључних технологија предузећа. У савременим условима глобализације постоји сагласност око четири значајне, основне карактеристике концепта око „кључних компетентности фирме“ [13, стр. 21]:

1) кључне компетентности су оне компетентности које се простиру преко више послова и производа унутар компаније (оне се налазе у основи више производа и послова);

2) постоји „временска доминација“ компетентности над производима у погледу трајања њиховог животног циклуса;

3) компетентности настају „колективним учењем“ у фирми, које је резултат напора у разним областима рада (посебно у координирању диверсификованих производних вештина и интегрисању бројних технолошких токова), и

4) конкуренција на тржиштима производа само је спољни израз конкуренције компетентности која лежи у позадини, али и у суштини конкурентске борбе.

Процес глобализације је, дакле, допринео промени концепта, а то значи промену у основном приступу фирми као целини која је раније сагледавана као скуп „портфолио“, различитих послова. Међутим, данас се све више чини напор да се она идентификује као „портфолио“ компетентност, која се налази у основи различитих послова.

Овакав приступ мења основ према конкурентности предузећа а тиме и привреде у целини. Дакле, борба за тржишно учешће више не представља основ конкурентности предузећа, већ је то све више борба око освајања све више прилика у будућим пословима.

У основи савременог концепта компетентности, сматра се да поседовање ретких, изузетних, неприступачних ресурса само по себи није довољан услов да би предузеће имало посебну конкурентску предност и ексклузивитет на тржишту. Кључни напори који се односе на компетентност предузећа везују се за координирање и коришћење тих ресурса, што су област развоја компетентности.

Основни ресурси и компетентност предузећа, као интерне стратегијске снаге, и производи, тржишта и окружење, као екстерни фактори стратегијског значаја, међу-

"Budweiser" у многе земље. За седам петролејских сестара глобализација никад није била страна реч. Данас постоји 90 фабрика изван Немачке које су делимично или у целини власништво немачких произвођача или производе аутомобиле по немачкој лиценци. Италијанска државна компанија "STET" и амерички "IBM" ушли су у партнерски однос како би широм света нудили своје комуникационе услуге.

собно су чврсто испреплетени и не могу се посматрати изоловано. Предузећа ступају у различите мреже кооперације, сарадње и партнерства, које се данас препознају као стратегијске алијансе. Оне су уткане у концепт развоја и јачања компетентности као нужног предуслова конкурентности предузећа на дуги рок.

Међусобна условљеност и чврста повезаност између кооперације и конкуренције сједињује се у појму компетентности која подразумева обједињавање и јачање снага координирања и употребе разноврсних ресурса у правцу остваривања, између осталог, организационе флексибилности, као кључног предуслова конкурентности у турбулентном, односно глобалном тржишном окружењу предузећа. *Стратегијске алијансе и кооперација, које јачају компетентност, у основи имају учење (односно знање) као кључни стратегијски фактор.* Основни циљеви предузећа се на интегралан начин упоређују са оствареним резултатима предузећа. С друге стране, развој компетентности подразумева сагледавање њиховог доприноса интегралним циљевима предузећа у савременим условима.

Пословање савремених предузећа одвија се у условима бројних промена које представљају све већу опасност уколико се не реагује на прави начин. Велики потреси и дисконтинуитети прете свим предузећима упућеним на тржиште. Међутим, ти потреси су истовремено и шанса за оне који у променама виде прилику и који могу да предвиде смер кретања будућих догађаја. То намеће потребу за променама у начину размишљања и деловања. Неопходно је, различито него што се то чинило до сада, размишљати о конкуренцији, која се све више води између компанија а не производа и послова, о стратегији с обзиром на битно промењену парадигму стратегије у будућности. Конкуренција ће у будућности захтевати све више управљање тржиштем, а карактерисаће је, поред осталог, и следеће: [4, стр. 42]

- тржишно учешће насупротив учешћу у могућностима;
- конкуренција пословних јединица насупротив конкуренцији компанија;
- остати сам насупротив интегрисаним системима;
- брзина насупротив истрајности;
- структурирана насупротив не структурираним подручјима активности, и
- једнофазна насупротив мултифазној конкурентности.

Глобализација, у том смислу, представља нову фазу интернационализације производње, у којој су главни актери транснационалне компаније повезане у системе који делују на глобалном тржишту. Усвајање новог приступа, филозофије и праксе производње, сматра се кључном претпоставком, изазовом и опредељујућим фактором успеха привреда и земаља у будућности.

Нове тенденције у међународном пословном окружењу

Свакодневно смо сведоци брзог усавршавања информационих система и све бржег развоја средстава комуницирања, без којих се не може замислити савремено пословање. *Нову епоху карактерише права револуција у развоју комуникационих средстава у свим деловима света.* Наше окружење је претрпело многе промене у условима брзог развоја електронике. *Сателитски системи сада чине удаљеност и време ирелевантним факторима у процесу комуницирања.* У стању смо да си-

мултано пратимо и реагујемо на све догађаје у окружењу. Модерна средства комуницирања пружају неограничене могућности за међусобне контакте. [14, стр. 230]

У условима динамичних промена и дисконтинуитета, који карактеришу савремене светске привредне токове, управљање привредним активностима постаје све сложеније. Осетљивост купаца и других учесника у привредном животу се повећава, па је тешко створити програме који ће обезбедити раст и развој предузећа. Мораће још ефикасније да се прилагођава многобројним и снажним променама и трендовима у окружењу.

У тражењу излаза, у оваквој констелацији снага и односа, актуелни одговори на пословном плану су усредсређени на даљу афирмацију нових форми и модалитета пословне праксе. Они су, у суштини, засновани на јако израженој интернационализацији производње и маркетинга као тенденцији која у значајном степену тежи превазилажењу традиционалних облика размене и трансфера вредности у савременом свету.

Чак би се могло рећи да су нови облици пословне праксе, као савремен приступ међународним тржиштима и међународном пословању, дефинитивно ставили у други план класичну спољну трговину. *Растући плурализам улагања у иностранству, транснационализација банака и растући значај услуга у значајном степену су отворили нове трендове транснационализације светске економије.*

Специфичност светског тржишта данас је и промена пропулзивности појединих производа тако да се многи извозни програми који су до пре само неколико година били водећи сада налазе у „сивој зони“. Транснационализација светске производње и маркетинга афирмисала је нове не власничке (*non-equity*) форме, а већ крајем 20. века крупне технолошке промене су имале значајне импликације на иновирање организације пословања, што се све скупа снажно манифестује кроз значајно редуковање трошкова и унапређивање ефикасности у поређењу са традиционалном праксом.

Приступ глобалном тржишту

Процес формулисања глобалне стратегије у суштини је активност стављања у однос и усклађивање компетентности предузећа са могућностима и опасностима у међународној средини.

Приступ глобалном тржишту захтева одговарајући микс пословних функција, прилагођен циљевима који желе да се остваре. Различита циљна тржишта имају различите етапе у животном циклусу међународног производа.

Анализа глобалног и индивидуалних националних и регионалних тржишта основа је да се дефинишу циљеви и стратегије за свако тржиште, предвиђајући њихову међузависност. Акцентат је на балансу између глобалних, регионалних и националних сличности и разлика [15, стр. 6].

Циљеви предузећа помажу да се донесе одлука о избору атрактивних тржишта, а при томе су присутне три врсте циљева: [16, стр. 43]

- 1) краткорочни и дугорочни принос на инвестиције (профит и ток готовине);
- 2) учешће на тржишту (способност суочавања са конкуренцијом), и
- 3) улаз на тзв. водећа тржишта (посебно је битан циљ у иницијалној фази).

За пословни успех на глобалном тржишту потребно је да предузеће располаже одговарајућим потенцијалом. На глобалном тржишту и стручност и извори предузећа битно детерминишу политику, стратегију и структуру предузећа.

Пристап глобалним тржиштима претпоставља и разумевање основних детерминанти националне конкурентске предности. Карактер конкуренције и извори конкурентске предности разликују се не само по гранама већ и по сегментима (групацијама) гране. Предузећа освајају и одржавају конкурентску предност побољшањем, иновацијама и укупним успехом.

Четири фактора, према Портеру, доприносе нацији да уобличава средину у којој домаћа предузећа конкуришу да унапреде или ограниче креирање конкурентске предности [9, стр. 71]:

1) услови фактора – позиција нације у факторима производње (стручна радна снага и инфраструктура);

2) услови тражње – карактер домаће тражње за производе и услуге гране;

3) повезане и подржавајуће гране – присуство или одсуство грана које снабдевају или су повезане (а које су међусобно конкурентне), и

4) стратегија, структура и ривалитет предузећа – услови у националној привреди који усмеравају стварање, организовање, управљање предузећем, као и карактер домаћег ривалитета.

Портерова анализа детерминанти националних предности, показује да се услови за пословни успех стварају прво у националној привреди, односно на домаћем тржишту. Дакле, најбитнији разлог међународног успеха је интензивна конкуренција међу предузећима унутар домаћег тржишта.

Многи аутори наводе више стратегијских опција на глобалном тржишту, односно различите варијације генеричких стратегија (вођство у трошковима, диференцирање и фокус – на основу трошкова или диференцирања) које се користе на домаћем тржишту.

Основне стратегије, на домаћем тржишту су: [17, стр. 293]:

1) глобална стратегија високог учешћа (велико доминантно предузеће – економија величине);

2) глобална стратегија локалног учешћа (велика предузећа – стратегијско диференцирање), и

3) стратегија глобалне „нише“ (не доминантна велика и мала предузећа – фокусирање производа).

Потом, могу се издвојити и четири начина остваривања конкурентске предности: [18, стр. 21]

1) предузећа мега предузећа (опслужују светско тржиште);

2) предузећа оријентисана на географске „нише“ (избор циљних потрошача);

3) тзв. европски специјалисти (присутни на националним и регионалним тржиштима), односно регионални специјалисти, и

4) предузећа „корисници портфолиа“ (велика диверзификација).

Ове четири стратегије нису међусобно искључене. Међутим, једно од кључних питања при одлучивању у наступу на новим тржиштима је да се поуздано одговори на питање да ли предузеће има конкурентску предност и да ли је она од користи на новим тржиштима. У тражењу поузданог одговора на ово питање користи се комбинација:

– интерне анализе;

– анализе конкуренције, и

– екстерне анализе.

На основу сагледавања конкурентске предности може се ићи на тражење адекватних стратегија наступа на новим тржиштима. Сматра се да су добре оне стратегије које се заснивају, с једне стране – на компетентности предузећа, а са друге – на критичним факторима успеха у грани.

Глобална оријентација значи да се предузеће не ограничава само у пословним активностима на познатим или традиционалним тржиштима, већ и на нова атрактивна национална тржишта (при чему је битно изабрати право време и прави начин наступа на новим тржиштима).

У савременим условима, уопштено, од традиционалне парадигме да земља извози оно што производи прелази се на нову парадигму према којој земља производи оно што извози. Дакле, произвођач савременог стила и глобалне оријентације не бира производ који најбоље може извозити, већ оно што може извозити да производи на најбољи могући начин. Дубљи смисао ове импликације је напуштање механичког концепта привредног одлучивања и понашања и прихватања новог према коме (на први поглед парадоксално) рационалан привредник не бира најбољу између скупа могућих привредних одлука, већ изабрану одлуку учини најбољом. У питању је непрекидна интеракција између стратегијских одлука и перманентног процеса развоја и усавршавања производа. Произвођачи који се овако понашају не бирају нас пошто су утврдили да смо купци, већ нас чине својим купцима пошто су нас за то изабрали, чак и онда када је почетни избор био инфериоран у односу на могући.

Циљеви и фактори формирања пословних мрежа и стратегијских алијанси

Транснационалне компаније почињу да уче оно што су нације одувек знале: на сложено, неизвесно, светско тржиште са бројним конкурентима, најбоље је не ићи сам. Моћ глобализације управо је утицала на овакво схватање. Данас не можете да задовољите потрошача искључиво сопственом понудом. Јер, маркетинг процес се сматрао завршеним онда када власник робе нађе крајњег потрошача. Продаја је била циљ и крајњи резултат маркетинг напора. Међутим, данас без кооперативних односа у каналима промета не могу се више замислити савремени односи на тржишту. Стога се традиционални фокус на производе, класичне тржишне трансакције и фирму као монолитну целину, помера на организацију и друштвене процесе који повезују партнере у креирању и реализацији одређене понуде. Велика моћ узајамне сарадње је чест узрок за паралелан и заједнички рад. Кооперација и различити облици партнерских односа, уместо конкуренције, су услови опстанка на савременом тржишту. Стога мрежа као термин који овде користимо има за циљ да промовише дугорочну стратегијску сарадњу. Према томе, мрежа је облик дугорочне стратегијске кооперације [5, стр. 73]. Зато многа предузећа више воде рачуна о начину обављања своје делатности кроз стратегијско управљање, односно прилагођавање организационе структуре, кадрова и информационих технологија у том пословању. Пре свега све то захтева чврсту везу између предузећа пошто раде заједно и деле заједно, а у циљу максимизације профита.

Под утицајем глобализације тржишта и технологије као унапређења система управљања, велика и сложена предузећа су реалност савремене привреде, а поготово када је реч о опслуживању међународног тржишта. Појава модуларне производње, групног упошљавања технологије, информатичке технологије, као и могућност глобализације светског тржишта подстицај су и последица егзистенције корпорација велике предузетничке моћи, сложене организационе структуре и развијене мреже веза са окружењем. У таквим предузећима, скоро перманентно је отворен проблем, како кроз економију обима обезбедити ефективност и ефикасност пословања, очувати флексибилност и спречити окоштавање организационе структуре и бирократизацију система управљања.

Значај међународне активности предузећа сваке националне економије, а поготово малих земаља је несумњив и уједно кључни фактор развоја и раста у савременим условима [19, стр. 138]. Успех предузећа, у условима све заоштреније конкуренције, све више је условљен квалитетом успостављених веза са партнерима. Активности између најмање два предузећа треба повезати у мрежу узајамних односа у стварању ланца вредности. Та мрежа треба да омогући сваком од партнера одржавање и/или повећање стратегијске конкурентске предности предузећа и зато њен развој захтева стратегијски приступ. Пословање савремених предузећа, како истичу неки истраживачи „све више личи на мрежу стратегијских специјалиста“ [6, стр. 4–5]. Ове околности довеле су до тзв. „развезивања“ савремене корпорације и померања фокуса са „производити“ на солуцију „куповати“, са власништва на партнерство, са фиксних на варијабилне трошкове. Својевремена појава јапанског „канбан“ или „*just in time*“ система, управо базира на партнерствима са мањим бројем сигурних добављача. Слично је и са њиховом „кеиретсу“ творевином као комплексном групацијом партнера, сазданом не на формализованој и хијерархијској организационој структури, него на дугорочним односима који почивају на реципроцитету.

Појава нових могућности организације пословања заснованих на варијететима власништва и партнерства, затим, тимски рад партнера, заједничка одговорност за развој конвергентних и прекривајућих технологија и сл., афирмисала је другачију конфигурацију савремених предузећа и њихових веза са окружењем као и потребу реконцептуализације економског хоризонта за планирање развојног понашања великих предузећа [7, стр. 32]. Отуда, како истичу неки аутори, уместо пирамидног представљања организације новог предузећа боље је користити облике точка, где рубне делове точка чине бројни партнери, а сличан је и концепт „адаптивне организације“ који базира на сарадњи са релевантним партнерима. Основни концепт супер индустријске корпорације јесте да обезбеди вођство, које ће омогућавати: извесније планирање њеног раста, смањивање броја запослених и капиталних терета, ослободити врх компаније неких одлука, повећати флексибилност и алокацију ресурса и учврстити везе и интересе компанија чланица [8, стр. 19].

Домаће компаније често улазе у пословне мреже да би поделиле пројектне, производно-технолошке и маркетиншке активности и да би интензивирале њихову међународну експанзију [20, стр. 18–20]. Чињеница је, такође, да предузећа улазе у алијансе да би остварила селективне користи. Међутим, те алијансе увек укључују значајне трошкове који су везани за интерну координацију бројних активности и циљева фирми, уступање профита, решавање интерних конкурентских односа и др. Форми-

рањем алијанси између различитих предузећа треба смањити те трошкове и конфликте. Циљ уласка компаније у савез није равноправно такмичење, већ намера да из те сарадње изађе конкурентнија него када је у њу улазила [21, стр. 34–35]. Дакле, алијансе представљају интересно оријентисане савезе који обезбеђују могућности за остваривање синергетских ефеката, тј. обостраних користи и резултата које чланови алијансе не би могли самостално остварити. Најшире посматрано, међународне стратегијске алијансе покривају све облике међународних партнерских аранжмана који су више од класичних тржишних трансакција и дистанцираних трансфера, а мање од спајања и припајања предузећа из различитих земаља. Данас више није питање – да ли сарађивати? него је постало право питање – са ким сарађивати. Слободно се може рећи да мотив страха од растуће конкуренције не сме бити искључен као мотив. Зато је рационална сугестија Мајкла Портера [9, стр. 69–130] да су алијансе пре транзициони изуми него стабилни споразуми.

Међународне стратегијске алијансе представљају специфичне форме партнерских аранжмана, који се по правилу закључују између једнаких и равноправних компанија, уз задржавање њихове пословне самосталности, а ради остваривања једног или више заједничких циљева на глобализованом тржишту. Пошто су партнери обично и конкуренти, често се користи термин „конкурентске алијансе“. Сматра се да тај термин боље одражава специфичности овога типа партнерства, разликујући га од лиценцих и других типова кооперативних аранжмана, као и од модела класичних заједничких улагања [21, стр. 50–51]. Модел стратегијских алијанси афирмише нови начин тржишног понашања, који би се могао означити као „конкуренција кроз сарадњу“. Већина алијанси има прецизно дефинисане стратегијске циљеве, које треба остварити на глобалном, или у најмању руку на регионалном тржишту. Условљено компатибилношћу интереса и позиције, партнери у стратегијској алијанси могу да буду: *конкуренти, добављачи, купци, трговина, универзитети, институти и друге заинтересоване организације*. Форме сарадње се утврђују зависно од природе посла и очекиваних ефеката. Појава стратегијских пословних алијанси – партнерстава, представља интересантну стратегијску опцију наступа у све глобалнијој привреди, мотивисану потребама глобализације тржишта, развоја знања и технологија, смањења трошкова и слично. Крај 20. и почетак 21. века обележио је феномен експлозије алијанси. У последње време, са повећањем феномена глобализације, све више се пише о алтернативним стратегијским опцијама у глобалној привреди. Највећи број аутора презентира различите варијације познатих генеричких стратегија (вођство у трошковима), диференцирање и фокусирање (трошкова усмереност или усмереност на диференцирање).

Један од аналитичких оквира за формулисање стратегија интернационализације половања дао је еминентни М. Портер, који идентификује следеће стратегије: [11, стр. 294]

1) Оријентација на глобалну конкуренцију пуном линијом производа са претензијама да се конкурише у светским размерама. Ради се у основи о полицентричној оријентацији где је акценат на диференцирању и ниским трошковима као изворима конкурентске предности;

2) Глобални фокус у смислу да се фирма оријентише на одређени сегмент активности гране на којем ће конкурисати у светским размерама. Акценат је на сегментима где су препреке за улазак ниске и где се верује да се компанија може одбранити од упада неспецијализованих конкурената диференцирањем и ниским трошковима;

3) Фокус на цело тржиште земље са идејом да се конкурентска предност обезбеди кроз концентрацију на карактеристичне потребе у дотичној земљи, и

4) Оријентација на заштићени тржишни сегмент или нишу, у смислу да се уђе на тржиште оних земаља које су низом својих мера онемогућиле или отежале конкуренцију, те компанија улази на тако заштићено тржиште кроз продају лиценци, франшизе, јоинт вентуре, и сл.³

Такође, *међународна инвестициона улагања су постала доминантан фактор светске привреде* [12, стр. 33]. Најмање једна трећина светске трговине готовим производима може да се назове интракомпанијским (трговина унутар исте компаније). У овој фази интернационализације компаније или стварају стране афилијације (филијале) или купују контролни пакет у постојећој страниој компанији. Стратегијске алијансе могу, осим већ наведених, обухватити и разне аранжмане⁴ за пружање помоћи у производњи, маркетингу и истраживању и развоју, спајање одређених делова да би се обезбедила критична маса, стварање заједничке фирме за реализацију одређеног пројекта, утврђивање заједничких стандарда, разне конзорцијалне споразуме, итд. Алијансе се могу сусрести у многим индустријама као што су: аутомобилска, индустрија авиомотора, примењена електроника и др. Оне су нарочито честе у индустријама које трпе структурне промене, а посебно када многе фирме осете да ће бити угрожена њихова конкурентна позиција а тиме и шансе за стицање профита. Посебно су интересантне за анализу алијансе у информационој, телекомуникационој, аутомобилској и нафтној индустрији.

Крај 20. века, конкретније, почетак деведесетих година је окарактерисао нови глобални феномен који у први план не ставља власничку димензију и право контроле, већ ефекат стратегијског менаџмента – алијансе (савези, партнерства). За алијансе је битнија структура чланова од власничких односа. Кључни фактор је да алијанса покрива све технологије и тржишта која су битна за конкретан производ/услугу, чиме се остварују услови за реализацију одређене економије обима или тржишног учешћа. Алијансе се формирају и за избегавање увозних баријера, да би се редуковали трошкови и ризици истраживања и развоја нових производа и

³ Врло ретко организације почињу као мултинационалне. Чешће пролазе кроз разне фазе интернационализације, где свака фаза означава пословање у већој близини и блиским контакту са купцима у другим земљама. Почетна и најједноставнија форма међународног наступа је путем извозно/увозних послова. Често, трећа лица као што су агенти и брокери могу да посредују на овом степену интернационализације. У другој фази предузећа директно надгледају своје иностране интересе иако и даље могу да користе услуге трећих лица. У трећој фази организације могу да заснивају званичне уговорне односе са менаџерима у другим земљама. Они могу да користе *лиценце* – продају права за трговину производом под регистрованим именом, или употребу патентираних процеса или материјала под ауторским правима. Могу да продају *франшизе*, специјалну врсту лиценце која садржи име, опрему, материјал и упутство за управљање (McDonald's, Pizza Hut и други ланци брзе хране су се проширили у друге земље путем франшизе). *Joint venture* /заједничко улагање/ омогућава да се уђе у друге земље где по закону странци немају право власништва над предузећима или заједничко улагање омогућава да се обједине технолошка знања и деле трошкови и ризик од истраживања.

⁴ "Motorola" је имала великих проблема да уђе на јапанско тржиште све док се није стратегијски удружила са "Toshibom". Заједнички интерес обе компаније за улазак у стратегијску алијансу је био везан за поделу изузетно високих фиксних трошкова постављања и развоја производње микропроцесора. Иницијално су уложиле по једну милијарду долара.

процеса. Поред заједничких истраживачко-развојних (Р&Д) пројеката,⁵ стратегијске алијансе, како је већ истакнуто, могу укључивати и лиценчне аранжмане, као и постизање економије обима уједињењем снага у области маркетинга, финансија и производње.

Данас све већи број организација у свету, пре свега оне велике, остварују своје стратегијске циљеве (опстанак, раст и развој) кроз сарадњу и кооперацију, уместо кроз сукобе и конфронтације са дојучерашњим „љутим“ ривалима. Организације формирају стратегијске алијансе са сличним организацијама које ће им омогућити да над другима стекну још већу конкурентску предност, а што, у крајњем, значи – адекватна стратегијска позиција (профитни потенцијал). Бројне фирме из развијених земаља формирале су алијансе са фирмама из мање развијених земаља да би приступиле и оствариле продор на циљна тржишта. Данас, алијансе све више обухватају фирме из развијених земаља које улазе у такве колаборативне односе да би задовољиле потребе не само локалних него и глобалних тржишта. Посебно активне у стварању и учешћу у овим алијансама су трговинске компаније које се баве прометом прехранбених производа. Алијансе предузећа често имају прелазни карактер. До пораста броја алијанси долази у делатностима где постоји ескалирање конкуренције које руководиоци не могу савладати. Оне су практично један од одговора на неизвесност и омогућавају подршку предузећу да оно предузме рационалне пословне акције. Такође, оне нуде иницијалну наду слабијим конкурентима да смање степен рањивости на промене у конкурентском окружењу и тако повећају конкурентску предност на циљним тржиштима. Међутим, одржавање и побољшавање конкурентске позиције захтева да предузеће стално развија и усклађује његове интерне способности према захтевима тражње тј. да ефикасно трансформише своје маркетиншке, производно-технолошке и организационе ресурсе у тржишно прихватљиве оутпут-е.

Алијансе нису откриће стратегијског менаџмента али су крајем 20. века достигле своју пуну афирмацију. Тако је почетком 90-тих година број алијанси, у којима су укључене америчке и компаније из преосталог света, растао по стопи од 25 одсто на годишњем нивоу. Будући свет (негде између друге и треће деценије 21. века) ће вероватно имати неколико глобалних стратегијских алијанси: пацифичка (Америка и Азија), америчка (Северна, Средња и Јужна Америка), атлантска (Америка и Европа), Европска (Европа, Русија и Северна Африка) и сл. У даљој будућности егзистираће само једна алијанса – Глобална мрежа. Ако вам то звучи превише орвеловски, не брините, неке ствари ће остати исте само ће им имена променити.

⁵ "Светски аутомобили" – пројектовани, произведени и пласирани кроз споразуме о сарадњи фирми за производњу аутомобила из многих земаља – су одавно ту. Више од 25 великих произвођача аутомобила и камиона широм света се удружује у преко 300 стратешких партнерских односа. Чак се и GM (General Motors), FORD и CHRYSLER договорили да заједнички врше истраживања материјала за производњу јачих аутомобила. Неки FORDОВИ и MAZДИНИ аутомобили су произведени у истој фабрици. FORD и NISSAN имају уговор о заједничкој производњи и продаји мини комби аутомобила, према NISSAN-овом пројекту, под трговачким називима обе фирме. Pontiac LeMans је конструисан од стране OPEL-а (западно-немачка филијала GM-а), а произвео DAEWOO из Јужне Кореје. CHRYSLER планира да производи мини комби аутомобиле са RENAULT-ом, дајући предност RENAULT-у да производњу започне у Европи. Шта се крије иза ових партнерстава? Ниједна фирма не може себи да приушти да пројектује, конструише и пласира комплетну линију аутомобила – која би задовољила укусе потрошача.

Важни аспекти формирања алијанси

Глобално конкурентско окружење подстиче појаву разноврсних форми кооперације као што су алијансе, ланци снабдевања и виртуелна предузећа. Брзо се шири концепт кооперације због све присутнијег сазнања да компанија није острво, већ пре свега, део међузависног света. Присутан је јасан тренд да се прекину производни процеси које обавља само једно предузеће. Уместо тога, свако предузеће се третира као члан одређеног пословног система који може да повећава сопствену вредност као и вредност читавог тог система. Према томе, ако компаније желе да се развијају и/или да задрже профитабилне позиције на глобалним тржиштима, оне морају да формирају асоцијације са другим предузећима и да њима ефикасно управљају

Да би се успешно формирале алијансе и да би опстале, посебно у аутомобилској и нафтној индустрији, неопходно је дати праве одговоре на многа питања, која се, према Реинволду, могу свести на следећих девет корака:

1. *Изабрати правог партнера* – Партнери би требало да буду изабрани на основу њихових могућности, оданости, спремности да се ускладе циљеви и организација посла, партнерском искуству, досадашњим односима са другим партнерима и искуства значајног за пројекат. Сви чланови алијансе би требало да имају осећај да је организован прави тим;

2. *Изабрати прави пројекат* – Пројекат би требало да буде значајан свим партнерима да би инвестирали у његову успешну реализацију. Дугорочни пројекти обично нуде боље могућности за стварање додатне вредности кроз тимски рад и стална побољшања;

3. *Оснивати стратегијске тимове за управљање процесима* – Кључни корак у склапању алијансе је да се међу организационом тиму дају јасни правци и дефинисани циљеви. Ове правце и циљеве може постављати стратегијски тим са представницима свих партнера. Стратегијски тим не води свакодневне послове, његов посао је да одржи курс, фокус и обавезе, тј. дефинише циљеве и задатке, стратегије и тактике и да води рачуна о њиховој реализацији (праћење и контрола);

4. *Утврдити јасне циљеве* – Алијанса мора да има јасне циљеве. Ово осигурава да креативни умови у алијанси раде заједно на успеху пројекта и процеса а не само за своју компанију. Циљеви треба да буду суштински, реални, доступни, мерљиви и свима јасни. Ако су сигурност, квалитет и животна средина важни колико и смањење трошкова или остварен профит, онда би у циљеве могли укључити и те вредности;

5. *Повезати извођачке критеријуме и стимулансе са циљевима* – Критична почетна тачка је дефинисање полазних прорачуна који одговарају циљевима пројекта. Без договора око полазних прорачуна алијанса не може напредовати. Прорачуни обично укључују ставке попут сигурности, укупних трошкова израде објеката, укупног квалитета менаџмента и повећане или интензивније производње. Прорачуни морају да буду јасни. Треба повезати прорачуне са циљевима и стимулансима. Стимулације су данас уобичајене у управљању интегрисаним услугама. Ово је резултирало стварањем тешњих веза са извођачима. У тим везама циљеви су ускла-

ђени а развија се поверење и синергизам на основу осталих побољшања и смањења трошкова. Уговори о савезништву понекад садрже пенале који се примењују ако се циљеви не остваре. Чланови алијанси би требало да прихвате једино ризике и задатке за које су квалификовани и које су способни да обаве;

6. *Организовати прави пројектни тим* – Међу организациони тимови би требало да буду оформљени да управљају пројектом са максималном ефикасношћу и ефикасношћу. У зависности од пројекта, алијансе могу укључивати различите тимове, попут: оперативних тимова, партнерских едукационих тимова, тимова за процену извођења, тимова за континуално побољшање квалитета и технолошких тимова. Један од начина да се олакша комуникација и обострано разумевање је да се кључни чланови једног партнера преместе у просторије другог партнера;

7. *Креирати план реализације пројекта* – Треба одвојити довољно времена да би се било сигурно да свако разуме ко је одговоран за коју информацију а ко за који посао. Јасан план операција ће спречити конфузију и неспоразуме;

8. *Обезбедити довољно ресурса* – Алијансе захтевају значајне ресурсе да би успеле. У почетку, трошкови се могу повећати јер су неки послови дуплирани, али када се једном извођач увери у партнерову способност и интегритет, може постепено да се повуче из мање важних активности и даље смањи своје трошкове. Трошкови партнера под извођача ће такође пасти када се једном систем успостави и извесне операције постану рутинске. Да би се ове уштеде постигле, чланови тима морају бити овлашћени да доносе и примењују одлуке. Помоћно особље компанија у алијанси мора бити спремно да помогне члановима тима у развоју производа, логистици и при решавању проблема, и

9. *Сачинити коректан уговор* – Потписивање уговора би требало да буде последњи корак ка стварању алијансе а не први. Међутим, да бисте радили као партнер није увек потребан јединствен уговор. Партнери треба најпре да одаберу један другог, да развију партнерство, дефинишу јасне циљеве, прорачуне, процедуре и стимулансе. Ако је ово урађено у атмосфери разумевања и поверења, уговор ће се лако креирати. Уговори су важни, али су односи још важнији. Чланови алијансе не би требало да изгубе из вида неспојивост два опречна захтева: ниски трошкови – високи квалитет. Да би побољшале ефикасност, многе аутомобилске и нафтне компаније имају неколико уговора и више дугорочних споразума од којих многи покривају вишеструке услуге.

Наведени ставови о формирању алијанси могу се условно прихватити као битни принципи формирања алијанси и у другим гранама, без обзира на постојање одређених специфичности у свакој пословној области. Речју, алијансе су савези различитих фирми са бројним пословним карактеристикама и пословно-правним варијететима. Настају удруживањем и координисањем разноврсних компетенција више организација у настојању да смање конфликтне циљеве између чланова и повећају шансе за њихов раст и развој. Развој постојећих пословних односа је значајнији од формирања нових, јер фирме више желе наставак постојећих пословних односа него развој нових. Како је то објаснио Кеничи Оме, „од десет случајева девет пута ћете желети да останете у алијанси ако можете“ [22, стр. 39]. Рационалност која прати такве одлуке говори у корист многих студија које се односе на интеракције и пословне мреже.

Проблеми опстанка алијанси

Алијансе, као што смо видели, настају као реакција организација на све већу и јачу конкуренцију. Алијансе омогућавају партнерство и сарадњу организацијама које су у ствари конкуренти на појединим тржиштима.

Као разлоге, који су допринели наглом убрзању тренда формирању алијанси, Р. Дгускер наводи: [12]

1. Многе организације средње величине, а чак и мале ће морати да постану активне у оквиру светске економије. Да би задржала вођство у једном развијеном тржишту, одређена организација све више мора да јача своју присутност на свим таквим тржиштима широм света. Али мале и средње организације ретко имају финансијска средства и менаџмент кадрове помоћу којих би основали своје филијале у иностранству.

2. Финансијски гледано, само Јапанци још себи могу да приуште мултинационалне компаније. Њихов капитал их кошта око 5 одсто. Насупрот њима, европске и америчке организације сада плаћају и до 20 одсто за новац. Нема пуно улагања која ће бити профитабилна под таквим условима. Ово је посебно истакнуто у случају мултинационалног улагања, где су ризици повећани због девизних промена и непознавања страног окружења... То значи да само једна велика и готовим новцем богата компанија може заиста себи да приушти и да крене путем мултинационалног пословања.

3. Међутим, главне снаге овог тренда усмерене на стварање алијанси су технологије и тржишта. У прошлости су се технологије врло мало преклапале. Данас једва да се може наћи област у којој је ово још увек случај. Чак ни једна велика организација не може више да добије из својих сопствених истраживачких лабораторија сву, или већи део технологије која јој је потребна. И обратно, једна добра лабораторија сада може да пружи резултате за много већи број области које чак превазилазе могуће интересовање једне велике компаније за разноврсним производним програмом. Потребна за оваквим савезима је све већа што се технологија брже развија.

Комплексна сарадња између организација, које не морају бити власнички повезане, омогућиће им да задрже своје специфичне предности, али и да формирају стратегијске алијансе са тачно утврђеним циљевима: развој нових технологија (нових технолошких предности), поделу трошкова и ризика, остваривање економске синергије итд.

Организације улазе у алијансе посебно у случајевима када желе снажно да настуpe на инострану тржишта, да при томе остваре заједничку конкурентску предност и овладају великим делом тржишта. Организације такође улазе у стратегијске алијансе да би дошле до битних информација. При томе организације размењују информације и кроз синергију истих истичу конкурентску предност, пре свега на пољу нових технологије и производа, нових тржишта и нових поступака и метода у менаџменту. У овоме су посебно веште јапанске компаније.

Алијансе су све само нису идилична „дружења“. Да алијансе не морају увек бити успешне постоји пуно доказа (IBM и Microsoft, Reno и Volvo...). Проблеми који се јављају у алијансама су најчешће везани за заједничко власништво, за интегрисање различитих структура и система, за различите организационе културе, стилове менаџмента и системе вредности, за расподелу моћи између организација, као и за конфликте који настају у процесима одлучивања и контроле.

Ризик и неизвесност формирања алијанси се не могу отклонити, али се прогнозирањем, планирањем и усмеравањем ка циљу могу свести на меру која је прихватљива.

Када се у алијанси нађу организације које су јаке, али су уједно и конкуренти, алијансе су кратког века. Кратак век ових алијанси проузрокован је снажним конкурентским тензијама које доводе до недостижања стратегијских и финансијских циљева. И у случајевима када алијансе граде слабе организације, које се надају да ће кроз њих унапредити своје позиције, распад алијансе је неминован. Слабији постају још слабији, алијансе се гасе, а слабији учесници често постају плен (предмет куповине) јаче стране.

Постоје многе могућности за алијансе, али то не значи да је сваки пројекат прави разлог за формирање алијансе. Међутим, ако су алијансе склопљене са правим партнером из правих разлога и са правим пројектом, сви партнери ће остварити одређене користи. У свом разматрању алијанси, као савременог глобалног тренда, Дракер је посебно нагласио следеће: Алијансе, док год су потребне, су све само не лаке. Оне захтевају крајњу и сасвим јасну перспективу у погледу циљева, стратегија, пословне политике, односа и људи. Такође захтевају претходни договор у вези са временом и начином њиховог прекида јер што су алијансе успешније, тим су и проблематичније!

Пошто се алијансе заснивају на стратегијским интересима и односима између партнера, у њима постоји увек већи степен отворености и потенцијалне несигурности него код заједничких улагања и потпуног власништва у иностранству. Упркос све већој популарности стратегијских алијанси као модела међународног пословања, велики број тих интересних савеза се у пракси показује неефикасним или потпуно неуспешним. Стратегијске алијансе су концепцијски праћене значајним ризицима и потенцијалним конфликтима [1, стр. 299–300].

Закључак

Деловање предузећа на тржишту остварује се под окриљем услова, фактора и институција које поставља пословно или маркетиншко окружење. Уосталом, под дејством снага тржишног механизма (понуда, тражња, конкуренција и др) одвија се размена тј. процес трансформисања инпут-а (понуде) предузећа у тржишно прихватљиве оупут-е. Од способности менаџмента предузећа да упозна захтеве конкурентског окружења и предузме ефикасне пословне акције као и од његове спремности да адекватном понудом одговори захтевима циљних тржишта, зависи успех његовог целокупног пословања предузећа. Флексибилно реагујући на акције конкурената, било значајним променама у својствима производа (или услуга) или у начину њихове испоруке купцима, предузеће остварује диференцијалну предност која је битан елемент сваке рационалне стратегије.

Пословне мреже, а посебно алијансе или коалиције су пословни механизми путем којих предузећа остварују своје стратегијске циљеве. Као форма испољавања различитих фирми са бројним пословним карактеристикама и пословно-правним варијететима, мреже предузећа омогућавају смањивање конфликтних циљева између предузећа и повећање шанси за сопствени раст и развој. У тим условима задатак менаџера није само да унапређују и контролишу различите форме интеграције предузећа с партнером него да више брину о генерисању и одгајању укупних колаборативних односа са конкурентима. Менаџери који то не успевају занемарују један кључни ресурс за повећање конкурентске предности предузећа.

Појава стратешких пословних алијанси, односно партерстава, указује на неопходност стратегијске опције наступа у све глобалнијој привреди, мотивисаној по-

требама глобализације тржишта, развоја знања, технологија, смањивања трошкова, и сл. Истовремено, захваљујући развоју нових информационих и телекомуникационих технологија, нових материјала, економских, политичких и друштвених промена, глобализација пословања, уз присуство и многих других менаџмент изазова, од менаџера захтева одговоре на такве изазове. Очигледно, јавља се потреба за стварањем нове теорије и праксе послова управљања. Стратегија интернационализације и глобална стратегија, као и неке карактеристике стратегијских алијанси, истичу поједине описе стратегијских алијанси и мреже организација на светском тржишту и дају само неке од могућих одговора на већ присутне менаџмент изазове у све глобалнијој привреди. Глобализација захтева глобални менаџмент за 21. век.

Литература

- [1] Ракита Бранко, *Међународни бизнис и менаџмент*, прво издање, Економски факултет, Београд, 2006.
- [2] Warren J., Keegan, *Global marketing management*, Fourth Edition, Prentice Hall, 1989.
- [3] Douglas Lamont, *Winning worldwide strategies for dominating global markets*, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1991.
- [4] Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- [5] Hans B. Thorelli, „*Networks: The Gay Nineties in International Marketing*“, in *International Marketing Strategy*, Pergamon Press, Oxford, England, 1990.
- [6] Webster F., *The Changing Robe of Marketing in Corporation*, Journal Marketing, October, 1992.
- [7] Тодоровић Јован, *Изазови и сметње за афирмацију великих предузећа*, Директор, Београд, специјално издање, март 1995.
- [8] Toffler Alvin, *The Adoptive Corporation*, Pan Book, London, 1985.
- [9] Porter Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, LTD London, 1990.
- [10] Mintzberg, H., Quinn, J. B., and Ghoshal, S., *The Strategy Process*, Prentice Hall Europe 1998.
- [11] Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1980.
- [12] Drucker, P., *Managing for the Future*, Butterworth-Hainemann, 1994.
- [13] Sanchez, R., Henne, A., Thomas, H., *Dinamics of Competence-Based Competition*, Pergamoni, Elsevier Science, 1996.
- [14] Williams, F., *The Communication Revolution*, Sage, Beverly Hills, CA, 1982.
- [15] Момчило Милисављевић, *Понашање предузећа на глобалном тржишту*, Маркетинг 1/1992.
- [16] Terpstra, V., and Sarathy, R., *International Marketing*, 5 ed. The Dryden Press, Chicago, 1991.
- [17] Dahringer, Z. D., and Muhlbacher, *International Marketing*, 5. ed., The Dryden Press, Chicago, 1991.
- [18] Cerrviti, L., and Holzman, J., *Business Strategy in the New European Lanscare*, The Journal of Business Strategy, nov.- dec.1990.
- [19] Весић Добрица, *Утицај глобализације пословања на привредни систем Србије* (изворни научни рад), Институт за међународну политику и привреду, Београд, МП 1, фебруар 2010.
- [20] Keith W. Claister, Romy Husan and Peter J. Buckley: *Strategic Business Alliances – New Horizons in International Business*, Centre for International Business, University of Leeds (CIBUL), UK, 2004.
- [21] Richard Gibbs & Andrew Humphries; *Strategic Alliances & Marketing Partnerships – Gaining Competitive advantage through collaboration and partnering*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2009.
- [22] Ohmae, K., "The Global logistics of strategic alliances", Harvard Business Rewiew, March-April 1989.