

**Momčilo Đorđević\***  
**Ana Đorđević\*\***

## **STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PREDUZEĆA**

**Sažetak:** Predmet ovog rada su, kako je to i u naslovu istaknuto, strategije internacionalizacije preduzeća. U prvom delu govori se 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 za to novo, poslovno okruženje.

Brojni su razlozi, o kojima se diskutuje u ovom radu, i koji radije navode partnere iz različitih zemalja na prihvatanje različitih strategija posredne internacionalizacije nego što se opredeljuju 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 diskutuje o vrednostima i dometima 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

## **INTERNATIONALISATION STRATEGIES OF A COMPANY**

---

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

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

**Abstract:** The subject of this paper is, as stated in the title, the internationalization strategies of companies. The first part talks about the new business environment, the factors that lead to changes and their implications. It is a 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 on the selection of appropriate strategies of internationalization, which will be suitable for this new business environment. There are numerous reasons, which are discussed in this paper, and they lead partners from different countries to accept various indirect strategies of internationalization 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, actualized the importance of different strategies of indirect internationalization. It is achieved through technology transfer, knowledge and experience, and with 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 which do not allow wholly owned foreign enterprises. The paper discusses the values and achievements of various indirect internationalization strategies, which may be useful for those domestic companies that are faced with problems in choosing an acceptable strategy of internationalization.

**Key words:** international marketing, international business, strategy, indirect strategy of internationalization, license, investment

## UVOD

Tema Naučnog skupa „Savremeni trendovi u evropskoj ekonomiji – implikacije za Srbiju“ izuzetno je značajna, posebno zbog činjenice da su u ekonomskim odnosima Srbije sa inostranstvom prisutne brojne negativne tendencije u različitim oblastima. 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 P. Dussagea „Kooperativna strategija – uspešno konkurisanje preko strategijskih alijansi“. Knjiga sadrži važne teme neophodne za razumevanje važnosti ove strategije. Takođe, autor R. Mockler napisao je poznatu knjigu „Multinacionalne strategijske alijanse“, koja sadrži uputstva za razumevanje korišćenja različitih strategija posredne internacionalizacije u multinacionalnim organizacijama.

Ovom prilikom ističemo i autore raferata sa savetovanja održanog u Institutu za internacionalni menadžment, u Beogradu, 1992. godine. Na pomenutom savetovanju, pored ostalih autora, vrlo zapažen rad imao je profesor Momčilo Milisavljević pod nazivom: „Konkurentska prednost u međunarodnoj ekonomiji“, koji je rezultat istraživanja na makroprojektu „Strategije preduzeća u tržišnoj privredi“. Profesor Milisavljević prepoznao je značaj ove strategije za ostvarenje konkurentske prednosti, koja je uslov ostvarenja uspeha na tržištu.

Ne postoji jedinstveno shvatanje u kojim faktorima treba tražiti korene sticanja ili gubljenja konkurenčke 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 bitna je pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurenčke prednosti u određenoj grani privrede. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan 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.

M. Porter takođe prepoznaće značaj strategija saradnje sa ino-partnerima za ostvarenje konkurenčke prednosti. Polazi se od pretpostavke da je konkurenčija 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 konkurenčku prednost. Uloga države nije u tome da neposredno pomaže neefikasna preduzeća već da čini sve da se poboljšaju osnovni faktori nacionalne konkurenčke prednosti.

Kako na međunarodnom tržištu ne konkurišu države već preduzeća iz tih država, kvalitet menadžera bitna je pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurenčke 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 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 (Porter, 1990: 60).

C. Prahalad, sa Univerziteta u Mičegenu, USA, ističe da će budući period obeležiti rastuću ulogu partnerstva i alijansi i njihov uticaj na konkurenčku dinamiku. Ta partnerstva i alijanse nisu ponavljanje tradicionalnih zajedničkih ulaganja u različitim industrijama. Namene, troškovi i rizici ovih novih formi razlikuju se. To je novi, neistražen prostor i istovremeno izazov za menadžere preduzeća u pronalaženju novih načina konkurisanja, navodi Prahalad (Dussage, Garrette, 1999: 10).

## NOVO KONKURENTSKO OKRUŽENJE

Ocene kompetentnih autora iz oblasti strategije su, da će se u narednim decenijama menadžeri suočiti sa rapidno promenljivim konkurenčkim okruženjem. Reč je o novom konkurenčkom 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 jeste oblast partnerstva i alijansi.

Prahalađ (Ibidem, 1999: 248) ističe da je došlo do „diskontinuiteta konkurentskog okruženja“ kao posledice uticaja važnih, strategijskih faktora:

- brzih tehnoloških promena
- privatizacije i deregulacije
- tehnologije zasnovana na internetu
- pritisci različitih grupa (ekololoških, 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.

**Tabela 1:** Pojava novog strategijskog konteksta

Tradicioalno stanovište	Nov strategijski kontekst
Strategija se uskladjuje 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, Garrette (1999: 250)

U novom poslovnom okruženju, za razliku od tradicionalnog, kao što se vidi iz tabele, strategija ima nove uloge s obzirom na izmenjene uslove, koji su posledica delovanja važnih, strategijskih faktora.

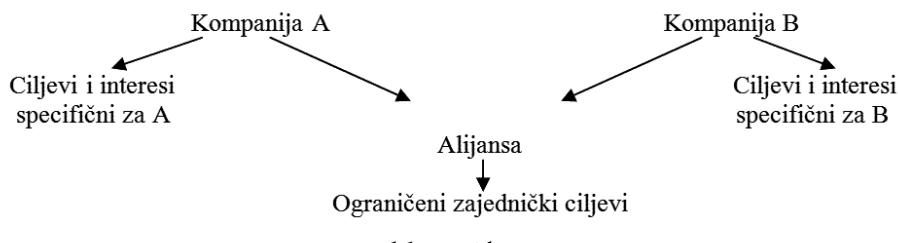
## FORME INSTITUCIONALNIH ARANŽMANA

Veliki broj preduzeća u savremenoj privredi nema dovoljno sopstvenih resursa da samostalno ostvare 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: 15–22).

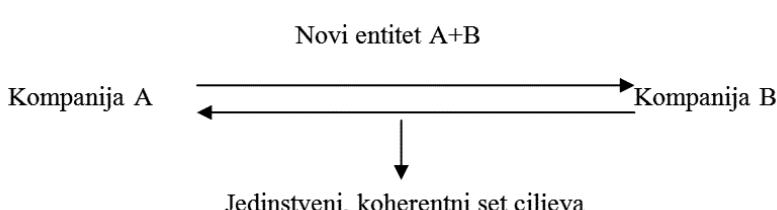
Da bi alijansa zaista doprinosiла pomeranju konkurentske prednosti u korist preduzeća, potrebno je da postoji domaća baza za konkureniju u grani. Zbog toga je, pre ulaska preduzeća u alijansu, potrebno proceniti da li domaća baza može da se poboljša, čime bi se omogućilo ostvarivanje konkurentske prednosti. Tu se nalazi prostor, ili mogućnost za aktivnu ulogu države u doprinisu 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: 419).

Glavni elemenat pojma alijansa jeste to da svaka firma uključena u partnerstvo ostaje nezavisna, uprkos sporazumu između partnera.



Izvor: Dussage, Garrette (1999: 3)

Suprotno, merdžeri ili akvizicije su takvi načini gde se kompanije odriču nezavisnosti i unose je u novi entitet, težeći jedinstvenom, koherentnom setu ciljeva.



Izvor: Dussage, Garrette (1999: 3)

Talas merdžera i akvizicija zahvatio je vreme 1980-ih, na nesreću sa vrlo nezadovoljavajućim rezultatima. Mnogi analitičari smatraju da je čak 80% merdžera i akvizicija bio 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 jeste to što se ne uključuju uvek sve aktivnosti, imovina, ili druge vrednosti kupljene kompanije. Nezadovoljavajući rezultati funkcionisanja mnogih merdžera i akvizicija jedan su od razloga popularnosti međunarodnih alijansi. Alijanse omogućavaju da se izbegne kulturni i organizacioni šok, pogotovo ukoliko su im merdžeri i akvizicije prethodile. Alijanse se, po definiciji, odnose na specifičnu oblast saradnje, koja se najčešće precizira ugovorom. Obim saradnje može se postepeno širiti, ali i one aktivnosti koje nisu interesantne za partnera, 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: 47):

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
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.

## MOTIVI ZA ULAZAK U MEĐUNARODNU ALIJANSU

Više je razloga zbog kojih preduzeća odlučuju da ulaze u međunarodne alijanse (Jepma, Rhoen, 1996: 113):

### 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 ranije nije imala 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, drastično se 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 tržištimu

Firme sa ograničenim međunarodnim iskustvom često se ne usuđuju da preduzimaju direktnе 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 sektorom, da bi izbegla visoke troškove ulaska, ostvarujući saradnju sa firmom koja je već u novom sektoru industrije, ili sarađujući sa drugom firmom čije su tehnološke sposobnosti komplementarne. Kombinovanjem njihovih tehnologija moguće je postići konkurenčku 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 konkurenčku prednost, da bi izbegla 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 uvećani obim proizvodnje.

## 6. Saradnja ili sprečavanje konkurenциje

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

## OSNOVE ZA NASTAJANJE ALIJANSI

Firme formiraju alijansu u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu, koja se zasniva na razmeni određenih vrednosti, koje firme poseduju: posedovanje znanja iz oblasti proizvoda/tržišta, pristup tržištu i kanalima distribucije, znanje iz oblasti proizvoda i procesa, posedovanje proizvodnih kapaciteta, sirovina i veština upravljanja, čine takve vrednosti, koje predstavljaju osnove za nastanak konkurentskih alijansi (Bradley, 1991: 313).

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 proizvod/tržište, znanje 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 postojanje interesa učesnika i njihove komplementarnosti 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 obezbeđivanju 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 kad odluče da formiraju funkcionalni mrdžer.

Komplementarnost između firmi u alijansi, odražava snage svakog partnera u važnim vrednostima koje se razmenjuju. Firme razmenjuju svoje najvažnije 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 MARKETINŠKOJ SARADNJI

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

Posebno kada su u pitanju manje firme, organski interni rast i akvizicije, mogu biti i neprihvatljive 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, zahvaljujući marketinškoj 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.

Ona 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: 96).

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 određeno strano tržište.

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 posede u vremenu ugovaranja; drugi, obezbeđuje pristup postojećoj i budućoj tehnologiji u određenoj oblasti, za sve vreme trajanja licencnog aranžmana.

Naravno, 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 (Bradley, 1991: 319):

- 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 (Ibidem, 322):

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

## FRANŠIZING KAO FORMA INTERNACIONALIZACIJE

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

Branderburg sistematizuje različite forme franšizinga u tri grupe (Branderburg, 1986: 11):

- prva grupa obuhvata odnose između trgovine na veliko i trgovine na malo
- druga grupa 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.

Franšizna forma poslovnog tipa nazuobičajenija je 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 definiše zajedničko ulaganje kao „sporazum između dve ili više nezavisnih firmi, koji podrazumeva angažovanje kapitala učesnika“ (Gullander, 1976: 104).

Četiri su glavne prednosti zajedničkog ulaganja (Bradley, 1991: 327):

1. izbegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja
2. redukcija troškova, ili ekonomija veličine, koja dolazi od spajanja zajedničkih administrativnih, transportnih i marketing troškova
3. internacionalizacija tehnoloških ili administrativnih tajni firme uz minimizovanje rizika gubljenja konkurentske prednosti po tom osnovu
4. povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promena.

Vrlo često ističu se 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 direktni 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 rezultat je izmenjenih osnova globalne konkurenčije. Suštinska promena u odnosima između kompanija jeste promena od konkurenčije ka kooperaciji. Umesto direktnе konkurenčije, kompanije slede strategiju maksimiranja ekonomskih koristi, kako za kompanije koje se uključuju, tako i za zemlje iz kojih potiču.

Zajedničko ulaganje zasniva se 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 najvažnijih 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 i putem zajedničkog ulaganja imaju pristup ovom resursu.

Pristup kanalima distribucije takođe je važan motivacioni faktor za formiranje zajedničkog ulaganja. Pristup kanalima, tržištu i svemu što prepostavlja dobar marketing pristup, čini strategijske prednosti, neophodne za uspešnu internacionalizaciju.

Zbog svih prednosti koje omogućava ova forma, za kompanije i zemlje iz kojih one potiču, 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 jeste proces globalizacije. U svakodnevnom poslovnom žargonu, sve 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 da dozvole 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 tudiših kultura.

Menadžeri domaćih preduzeća se, uprkos svemu, moraju izboriti za svoj uticaj i prihvati svoju odgovornost u procesu opredeljenja u korist neke od strategija saradnje sa partnerima iz razvijenih zemalja, imajući pri tome u vidu konkretnu, specifičnu situaciju preduzeća, njegove mogućnosti i ambicije. Brojne i različite forme međunarodnih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, licenci, franšizinga, do zajedničkih ulaganja, koja podrazumevaju učešće u kapitalu, jesu 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, dode do nove tehnologije, novih znanja i iskustava.

Kao što i profesor Milisavljević ističe, kvalitet menadžera u preduzećima bitna je pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurentske prednosti u određenoj grani privrede. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan i spreman za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja.

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

## LITERATURA

Knjige i monografije:

- [1] Bradley, F., (1999) *International Marketing Strategy*, Third Edition, Prentice Hall Europe
- [2] Dool, I., Lowe R., (2001) *International Marketing Strategy*, Third Edition, London, Thomson Learning
- [3] Dussage, P., Garrette B., (1999) *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, England, John Wiley & Sons Ltd.
- [4] Djordjevic, M., (2005) *International Marketing*, p. 36, Kragujevac, Faculty of Economics
- [5] Djordjevic, M., (2008) *International Business Enterprises in the Global Environment*, Kragujevac, Faculty of Economics
- [6] Jepma, C., Rhoen A., (1996) *International Trade: A Business Perspective*, London, New York, The Dutch Open University, Longman
- [7] Porter, M., (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London, The Macmillan Press
- [8] Morrison, J., (2000) *The International Business Environment*, New York, Palgrave
- [9] Mockler, R., (1999) *Multinational Strategic Alliances*, New York, John Wiley & Sons Ltd.

- [10] Rakita, B., (1998) *International Marketing*, p. 27, Belgrade, University of Belgrade, Faculty of Economics
- [11] Wild, J., Wild, K, Han, J., (2003) *International Business*, p. 386, Second Edition, New Jersey, Pearson Education

Radovi u naučnim časopisima:

- [12] Brandenburg, M., (1986) *Free yourself from servitude*, "Accountancy", New York
- [13] Bleeke, P, Ernst D., (1991) *The Way to Win in Cros-Border Alliances*, "Harvard Business Review", November–December 1991.
- [14] Glaister, K., (1991) *International Success: Company Strategy and National Advantage*, "European Management Journal", Vol. 9, No. 3, September 1991.
- [15] Glaister, K., (1991) *A Conversation with Michael Porter, from A International Competitive Strategy Perspective European*, "European Management Journal", Vol. 9, no. 4, December 1991.
- [16] Gullander, S., (1976) *Joint Ventures and Corporate Strategy*, "Columbia Journal of World Business", p. 104, New York
- [17] Zahra, S., Elhagrasey, G., (1994) *Strategic Management of International Joint Ventures*, "European Management Journal", No. 1
- [18] The World Economic Forum for 2009.
- [19] Shan, W., Hamilton, W., (1991) *Country-Specific Advantage and International Cooperation*, "Strategic Management Journal", Vol. 12, pp. 419–432

Radovi u zbornicima radova:

- [20] Milisavljević, M., (1992) *Competitive Advantage in International Economics*, Proceedings from scientific conference, pp. 15–22, Belgrade, Institute for International Management

Primljeno: 19.09.2011.

Odobreno: 27.09.2011.