

---

# GRAĐENJE STRATEŠKIH ALIJANSI - FAKTOR INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA NACIONALNIH PREDUZEĆA

Miletić Vuk<sup>1</sup>

Ćurčić Nikola<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Proces internacionalizacije poslovanja za pojedina preduzeća je gotovo neizbežan, nije jednostavan i često je otežan brojnim problemima. Predmet ovog rada je istraživanje stavova vlasnika i menadžera višeg nivoa nacionalnih preduzeća iz različitih sektora poslovanja kako da građenjem poslovnih alijansi ostvare prodor na inostrana tržišta, tim pre jer nacionalno tržište neretko postaje premalo za njihovu ekspanziju. Odluka nacionalnih preduzeća da upotrebe ili ne upotrebe strateške alijanse najčešće je uslovljena njihovim karakteristikama. U zavisnosti od nivoa poslovanja, dužine poslovanja i posebnih atributa svakog pojedinačnog preduzeća, mogući savezi im nude niz prednosti i nedostataka u poslovanju. Rezultati ove studije izdvajaju faktore koji podstiču nacionalna preduzeća da uspostave stratešku alijansu u procesima*

---

<sup>1</sup> Visoka škola akademskih studija „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika br. 7, 11000 Beograd, e-mail: vukmiletic88@gmail.com

<sup>2</sup> Institut za ekonomiku poljoprivrede, Volgina br. 15, 11000 Beograd, e-mail: nikolavcurcic@yahoo.com

\* Rad je rezultat istraživanja u okviru „Ugovora o naučnoistraživačkom radu i finansiranju 2021. godine između Instituta za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu i Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije”, Ref. br: 451-03-9 / 2021-14.

*internacionalizacije, kao i elemente koji ometaju odabir takvih strategija. U ovom istraživanju korišćene su metode komparativne statistike (ch2 Test, ANOVA), hipotetičko-deduktivne metode, analitičko-deduktivne i komparativne metode, istorijske i statističko-deskriptivne metode.*

***Ključne reči:*** *alijanse / internacionalizacija poslovanja / preduzeće / finansijska sredstva / konkurentnost.*

## UVOD

Usled stalnih promena kritičnih faktora poslovnog uspeha sužava se okvir za sticanje konkurentskih prednosti kao uslova za osiguranje vitalnosti nacionalnih preduzeća. Strategijske alijanse kao oblik povezivanja između preduzeća predstavljaju odgovor na potrebu za fleksibilnijim reagovanjem na aktuelne trendove u otvorenom tržišnom okruženju. Otuda, strateške alijanse nisu samo matrica ulaska na inostrano tržište, već i dugoročna menadžment alternativa ekspanziji preduzeća, posebno na onim tržištima gde njihov autonomni nastup nailazi na brojne barijere.

Značaj istraživanja strategijskih alijansi raste sa širenjem poslovanja u globalnom okruženju i konkurencije. To se odnosi na mnoge aražmane između firmi koje zajednički posluju u određenom periodu kako bi postigle određeni cilj. Strateško poslovno povezivanje (Burgelman, Doz, 2001) je prilagodljiv koncept koji se odnosi na veći broj različitih aražmana između preduzeća koja zajednički posluju u određenom periodu, da bi postigla željeni cilj. Takva povezivanja obezbeđuju jednostavno formiranje i raskid uspostavljenih relacija. Povezivanje može imati ograničeno dejstvo u smislu razmene određenih informacija, ili se može odnositi na adaptivno učenje (Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000), učešće u proizvodnji, marketingu, istraživanju itd. Uspeh alijansi uslovljen je kvalitetom uspostavljenih veza sa partnerima, a manje nezavisnim nastupom na inostranom tržištu. Strateško povezivanje mahom ne zahteva uspostavu organizacionog dela preduzeća, što može da bude njihova prednost s obzirom da nema troškova upravljanja. Dodatna fleksibilnost strateškog povezivanja (Vukotić, Zakić, Čeperković, 2013) može posebno da donese benefit domaćim preduzećima u razvoju jer im omogućuje da brzo uspostave veze kada im je to neophodno (Doz,

Hamel, 1998). Ovakve veze vode ka postizanju očekivanih performansi (Lavie, Miller, 2008), koje bi inače zahtevale ozbiljne investicije i finansijska sredstva.

Strateške alijanse i drugi poduhvati nacionalnih preduzeća sa partnerskim firmama najčešće su motivisane potrebom za efikasnim reagovanjem na promene tehnologije, konkurencije i preferencija potrošača. To uključuje potrebu za bržim razvojem, dostupnošću i kontrolom tehnologija, pristupu novim znanjima (Iyer, 2002), specifičnim resursima, obezbeđenju jeftinog kapitala, lakšim ulaskom na nova tržišta i jačanjem konkurentne prednosti.

Nestabilna priroda u partnerskim odnosima predstavlja drugu stranu odličja strateških alijansi (Yoshino, Rangan, 1995), s obzirom da partneri obznanjuju ključne informacije samo kada je to neophodno. Preduzeća koja realizuju zajedničku poslovnu politiku, a pri tome imaju i zadržavaju svoje poslovne istine, mogu da ugroze biznis pre nego što je to slučaj sa snažnije integrisanim organizacionim strukturama. Saradnja između partnera u alijansi se nastavlja samo u meri u kojoj imaju obostranu korist od povezivanja. Ukoliko partneri iz alijanse (Gougan, 2004, str. 46) pokažu jedan drugom da postoje koristi od nastavka saradnje u budućnosti, postojaće i čvršći interes za saradnju.

## **STRATEŠKE ALIJANSE U INTERNACIONALIZACIJI POSLOVANJA**

Gotovo većina preduzeća na svetu su barem jednom, za vreme svog postojanja, na neki način ostvarila saradnju s inostranstvom, bilo kroz najjednostavnije oblike – uvoz ili izvoz ili kroz složenije oblike poslovne saradnje. Naime, rast preduzeća i razvoj poslovanja posle nekog vremena ne mogu ostvariti opslužujući samo nacionalno tržište, pa se šire na ostala svetska tržišta. Na otvorenom tržištu internacionalizacija poslovanja je često jedini način održanja konkurentne prednosti. Neka preduzeća odmah internacionalizuju svoje poslovanje (Johanson, Vahlne, 1977), dok drugima treba duži vremenski period. Sam proces internacionalizacije poslovanja nacionalnih preduzeća izuzetno je bitan korak u razvoju istih, zbog čega je potrebno detaljno razraditi sistem (Fernández, Nieto, 2006).

Uglavnom je internacionalizacija poslovanja dugotrajan proces unutar kojeg preduzeće prolazi kroz više razvojnih faza. Internacionalizacija

podrazumeva napore menadžmenta preduzeća da se bazična poslovna politika (Dussage, Garrette, 1999) okrene aktivnostima van granica sopstvene zemlje, što podrazumeva ekspanziju aktivnosti (Wild, Wild, Han, 2003) i dodatno prilagođavanje osnovne strategije (Đorđević, Đorđević, 2011). U tom smislu strateške alijanse postaju predmet interesovanja mnogih preduzeća kao mehanizma za produktivnu internacionalizaciju biznisa (Simon, Hitt, 2003). Većina preduzeća obično nema sve resurse potrebne za efikasno konkurisanje na tržištu. Otuda, da bi razvili svoje kapacitete moraju da stupe u savez sa onim organizacijama koje poseduju nedostajuće resurse. Strateške alijanse tako postaju faktor međunarodne konkurentnosti (Domazet, 2005) i jedna od alternativa za pribavljanje potrebnih resursa i osvajanje novih kapaciteta. Preduzeća biraju strateške alijanse za razvoj uglavnom na međunarodnom nivou (Hergert, Morris, 1988) kako bi dobili resurse i potencijale koji su im problematični i koji mogu biti izvori konkurentske prednosti (Popescu, i sar. 2017) u njihovim međunarodnim politikama.

Prema pregledanoj bibliografiji, strateške alijanse omogućavaju preduzećima da poboljšaju svoju konkurentsku poziciju (Ghemawat, Porter, Rawlison, 1986) i povećaju svoje resurse i domete za razvoj strategije internacionalizacije brže i uspešnije. U ovom smislu, strateške alijanse mogu postati alternativa za garantovanje dugoročne dobiti. Rezultati empirijskog ispitivanja (Gallo, Garcia-Pont, 1999) pokazuju da preduzeća koja grade alijanse sa stranim kompanijama najčešće su duže na tržištu, ali im manjka finansijskog kapitala. Finansijske poteškoće neretko podstiču preduzeća (Li, et.al., 2015) da formiraju saveze kada zaista nastoje da primene politike internacionalizacije (Glaister, Buckley, 2004), a za to pojedinačno nemaju dovoljno finansijskih sredstava.

Zbog multidisciplinarnosti prirode literature o međunarodnim strateškim alijansama (Išoraite, 2009) i ogromnog rezultata istraživanja ovog organizacionog oblika (Gallo, Garcia-Pont, 1999; Goodman et al., 1989; Lombardo, Ortiz, 2010; Mijakovac, 2017), namera u ovom ispitivanju je bila da ukaže samo na ključne aspekte njene uloge u internacionalizaciji poslovanja preduzeća. Cilj ove studije je da popuni prazninu u istraživanju uloge strateških alijansi kao značajnog faktora u procesu internacionalizacije nacionalnih preduzeća. U istraživanju je fokus dat na proceni elemenata koji stimulišu domaća preduzeća da uspostavljuju ili ne uspostavljuju strateške alijanse u svojim procesima internacionalizacije.

Nedostatak jasne strukturne formulacije i preklapanje uloga ili oklevanje da se otkriju određene informacije mogu negativno uticati na domaća preduzeća i njihov izbor partnera u strateškim alijansama (Arino, 2005). Konačno, domaće preduzeće uvek treba da pristupi koncepciji internacionalizacije u skladu sa svojim poslovnim ciljevima. Pri razvoju koncepcije internacionalizacije, znanje i iskustvo sa ciljnom tržišta od suštinskog je značaja.

## **POLAZIŠTE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja u ovom radu je evaluacija i rangiranje elemenata koji značajno utiču na ekspanziju poslovanja nacionalnih preduzeća. Istraživanje se bavi i uticajem njihovih karakteristika (veličine, nivoa poslovanja, dužine poslovanja preduzeća) na ocenu faktora od značaja za internacionalizaciju poslovanja. Studija razmatra uticaj nekoliko faktora relevantnih za bilo koji proces internacionalizacije i pravi razliku između onih faktora koji pomažu internacionalizaciji i onih koji ometaju takav proces. Cilj istraživanja je da se proceni relativna važnost različitih faktora u odluci o internacionalizaciji poslovanja nacionalnih preduzeća, odnosno da se pre svih izanalizira uticaj građenja strateških alijansi domaćih preduzeća sa različitim partnerima kako bi uspešno internacionalizovala svoj biznis. Pretpostavka istraživanja je: Različiti faktori utiču na produktivnu internacionalizaciju poslovanja različitih preduzeća – nabavka savremenih tehnoloških rešenja i opreme, standardizacija kvaliteta poslovanja, kontinuirano usavršavanje znanja zaposlenih, ulaganje u razvoj domaćih brendova, građenje strateških alijansi, pa domaća preduzeća koja teže da internacionalizaciju svoje poslovanje treba valjano da se pripreme, da izaberu prilagodljiv koncept saradnje sa partnerima koji valja da bude ne samo matrica ulaska na inostrano tržište već i dugoročna menadžment alternativa njihovoj ekspanziji, posebno na tržištima gde njihov autonomni nastup nailazi na prepreke.

U predmetnoj studiji, čiji je fokus internacionalizacija poslovanja nacionalnih preduzeća, prvo je unapređenje njihovog poslovanja tretirano kao zavisna varijabla dok su kao nezavisne varijable označene unapređenje kvaliteta biznisa, tehničko-tehnološka osnova poslovanja, usavršavanje znanja zaposlenih i internacionalizacija poslovanja. S

obzirom da se u privrednoj praksi na internacionalizaciju biznisa preduzeća najčešće gleda kao na najsigurniji način održanja konkurentne prednosti, kod dalje procene elemenata potrebnih za ekspanziju poslovanja domaćih preduzeća internacionalizacija poslovanja se tretira kao zavisna varijabla.

U funkciji validacije elemenata od značaja za pragmatičnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća u razmatranje je uzeto petnaest pretpostavki (tvrdnji), pre svih – potreba građenja strateških alijansi, nedostatak finansijskog kapitala, znanja i drugih resursa; potom evaluaciju postojeće opreme i tehnologije i neophodnost pribavljanja savremenih tehnoloških rešenja, nivo kvaliteta proizvoda na tržištu na kojem preduzeće posluje, investiranje u razvoj domaćih brendova, standardizaciju kvaliteta poslovanja i usavršavanje znanja svih zaposlenih; kao i tvrdnje vezane za nivo konkurencije i konkurentске sposobnosti na tržištu na kojem preduzeće posluje, tehnološki nivo preduzeća, nivo u kojem preduzeće ima jasno definisane ciljeve i resurse potrebne za njihovo uspešno ostvarivanje pre svega u odnosu na poznate eksterne standarde.

Prilikom kreiranja teorijskog okvira rada, pored eksplorativnog metoda, upotrebljen je bibliografsko-spekulativni metod, a kod obrade i interpretacije rezultata metod višestrukog upoređivanja i statističkog testa. Kao tehnika istraživanja korišćeno je anketiranje radi prikupljanja primarnih podataka i informacija.

Istraživanje je realizovano u prvoj polovini 2020. godine na uzorku od 26 mikropreduzeća (19%), 38 malih preduzeća (28%), 39 srednjih preduzeća (29%) i 33 velikih preduzeća (24%) izabranih iz baze podataka koje vodi Agencija za privredne registre Republike Srbije. Prilikom odabira preduzeća u uzorak odlučujući činilac je bio uspešnost njihovog poslovanja u nacionalnim okvirima privređivanja. Kao parametri uspešnosti funkcionisanja u obzir su uzeti: nivo konkurencije na tržištu na kojem preduzeće posluje, nivo kvaliteta proizvoda, tehnološki nivo preduzeća, opseg u kojoj meri se u preduzeću implementira koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000.

Za potrebe predmetnog istraživanja korišćen je nameran uzorak. Ispitivanje je realizovano internet anketom. Anketiranje je bilo anonimno

i odnosilo se samo na preduzeća koja posluju u Srbiji. Na pitanja iz ankete odgovore su davali vlasnici/ ili top menadžeri višeg nivoa.

Poenta upitnika je nastojanje da se prikupe informacije i proceni internacionalizacija kao indikator konkurentnosti nacionalnih preduzeća i da se analiziraju potrebni elementi za efektivnu ekspanziju. Ideja je bila da se ustanovi kako preduzeća gledaju na uspostavljanje strateških alijansi koje vode ka produktivnoj internacionalizaciji poslovanja i analiziraju prepreke koje im stoje na tom pohodu, pre svih, nedostatak finansijskih sredstava.

Predviđena je opcija da su ispitanici analizirane indikatore mogli oceniti kao jako značajne, i jesu i nisu značajni i nisu značajni; a određene karakteristike u poslovanju (nivo, dužina poslovanja) ispitanici su mogli da ocene ocenama 1-5, pri čemu je 1 najmanja ocena, a 5 najveća ocena. Razlike u proceni efekata u smislu unapređenja uspešnosti poslovanja preduzeća, uzimajući u obzir dobijene odgovore od strane respondenata, obrađene su ANOVA testom i neparametarskim  $\chi^2$  testom (postojanje statistički značajne razlike za vrednosti  $\text{Sig} \leq 0,05$ ). U analizi putem Hi kvadrata u obzir su uzete varijable: građenje strateških alijansi, nabavka savremenih tehnoloških rešenja i opreme, standardizaciju kvaliteta poslovanja, usavršavanje znanja svih zaposlenih, nedostatak finansijskog kapitala, i zastarelost opreme i tehnologije jer iste označavaju potrebne elemente i prepreke uspešnoj internacionalizaciji poslovanja. U segmentu istraživanja prikazanog u ovom radu uglavnom su korišćeni primarni izvori informacija i znanja.

## REZULTATI I DISKUSIJA

Procena elemenata od značaja za uspešnost poslovanja domaćih preduzeća, kao njihovog strateškog cilja, započeta je analizom izabranih faktora. Težište je dato na internacionalizaciji poslovanja u korelaciji sa unapređenjem kvaliteta biznisa, usavršavanjem znanja zaposlenih i tehničko-tehnološkom osnovom poslovanja. Deskriptivnom statistikom analizirane su promenljive čije vrednosti zavise od nezavisnih varijabli kako bi se uočila konekcija/ odnosi i poredili navedeni činioici.

Od ispitanika se tražilo da ocene nivo internacionalizacije poslovanja u svojoj organizaciji kao faktor od značaja za ekspanziju poslovanja.

Predmetni faktor ispitanici su mogli da ocene kao jako značajan, kao i jeste i nije značajan i da nije značajan faktor. Dobijeni rezultati upućuju na zaključak da se internacionalizacija poslovanja, pored nabrojanih elemenata, nameće kao značajan faktor za uspešan nastup nacionalnih preduzeća na inostranom tržištu i često jedini način sticanja i održanja konkurentne prednosti. Blizu polovine anketiranih preduzeća ocenilo je internacionalizaciju poslovanja domaćih organizacija kao jako značajan faktor 49,1%. Ocene ovog indikatora u apsolutnim pokazateljima i procentima su prikazane u tabeli 1. Rezultati istraživanja koji se odnose na evaluaciju navedenih elemenata od značaja za *uspešnost* poslovanja domaćih preduzeća dati kroz relativnu frekvenciju iznose: za unapređenje kvaliteta poslovanja 88, 2%, usavršavanje znanja zaposlenih 78,8% i tehničko-tehnološku bazu poslovanja 81,6%.

**Tabela 1.** Ocena internacionalizacije i drugih činilaca ekspanzije poslovanja nacionalnih preduzeća

Faktor(i) unapređenja poslovanja	Jako značajan faktor		I jeste i nije značajan faktor		Nije značajan faktor	
	Af	Rf	Af	Rf	Af	Rf
Internationalizacija poslovanja nacionalnih preduzeća	60	49,1	59	43,4	17	12,5
Unapređenje kvaliteta biznisa	120	88,2	12	10,3	2	1,5
Usavršavanje znanja zaposlenih	107	78,8	23	16,9	6	4,4
Unapređenje tehničko-tehnološke osnovom poslovanja	111	81,6	17	12,5	8	5,9

Af-Apsolutne frekvencije; Rf-Relativne frekvencije (procenti)

Izvor: Miletić, V., 2020, str. 167.

U istraživanju se dalje od respondenata tražilo da procene i izdvoje faktore koji su po njihovom mišljenju *potrebni* za internacionalizaciju poslovanja sopstvenog preduzeća, kojom prilikom se za pojedine elemente moglo odlučiti da su jako potrebni, i jesu i nisu potrebni elementi i da nisu potrebni činiooci. U Tabeli 2 iznete su ocene u apsolutnim i relativnim pokazateljima svakog faktora označenog kao neophodan za pragmatičnu internacionalizaciju biznisa.



**Tabela 2.** Validacija potrebnih elemenata za pragmatičnu internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća

Elementi potrebni za razvoj internacionalizacije poslovanja domaćih preduzeća	Jako potreban		I jeste i nije potreban		Nije potreban	
	Af	Rf	Af	Af	Rf	Af
Građenje strateških alijansi	78	59,4	45	33,1	13	9,6
Pribavljanje savremenih tehnoloških rešenja i opreme	117	86,0	17	12,5	2	1,5
Standardizacija kvaliteta poslovanja	114	83,8	18	13,2	4	2,9
Investiranje u razvoj domaćih brendova	100	73,5	28	20,6	8	5,9
Kontinuirano usavršavanje znanja svih zaposlenih	113	83,1	17	12,5	6	4,4

Af-Apsolutne frekvencije; Rf-Relativne frekvencije (procenti)

Izvor: Ibidem, str. 168.

Iz tabele se vidi da su u najvećem procentu kao jako potrebni elementi ocenjeni nabavka savremenih tehnoloških rešenja i opreme 86,0%, standardizacija kvaliteta poslovanja 83,8%, kontinuirano usavršavanje znanja svih zaposlenih 83,1%, ulaganje u razvoj domaćih brendova 73,5%, kao i građenje strateških alijansi 59,4%. Bez obzira na prikazane rezultate, globalizacija biznisa postaje imperativ menadžmentu nacionalnih preduzeća da proaktivno razmišljaju i generišu različite produktivne strateške alijanse sa partnerima kako bi odgovorili rastućim poslovnim izazovima.

Od ispitanika iz uzorka se potom tražilo da ocene koje su to ključne *prepreke* koje stoje na putu uspešnoj internacionalizaciji poslovanja njihovih preduzeća. Unapred ponuđene prepreke kao odgovore ispitanici su mogli da ocene kao jako velika, kao prepreka koja je i velika i nije velika, i kao prepreka koja nije velika. Iz tabele 3 uočljivo je da su kao najveće prepreke (više od polovine ispitanika je ocenilo kao jako veliku prepreku) ocenjene nedostatak finansijskog kapitala, zastarela oprema i tehnologije, nedostatak resursa i znanja.

**Tabela 3.** *Ocene primarnih prepreka uspešnoj internacionalizaciji poslovanja domaćih preduzeća*

Prepreke u internacionalizaciji poslovanja	Jako velika prepreka		I jeste i nije velika prepreka		Nije velika prepreka	
	Af	Rf	Af	Rf	Af	Rf
Nedostatak finansijskog kapitala	81	59,6	30	22,1	25	18,4
Zastarela oprema i tehnologije	80	58,8	37	27,2	19	14,0
Nedostatak resursa	75	55,1	40	29,4	21	15,4
Nedostatak znanja	67	49,3	42	30,9	27	19,9

Af-Apsolutne frekvencije; Rf-Relativne frekvencije (procenti)

Izvor: Ibidem, str. 168–169.

Da bi internacionalizacija poslovanja bila uspešna preduzeće treba da ispunjava i druge uslove i kriterijume. Otuda se od preduzeća kao respondenata tražilo da ocene unapred preporučene kriterijume u okviru njihovog poslovanja ocenama od 1 do 5, pri čemu je 1 najmanja ocena, a 5 najviša ocena. Rezultati po pojedinim kriterijumima prikazani su u tabeli 4. S obzirom da kriterijumi služe da se postave određeni parametri uspešnosti kako bi se pratili efekti (održiva konkurentna prednost), očekivano je da preduzeće koje teži internacionalizaciji biznisa treba da odgovori odabranim kriterijumima. U tom smislu se od preduzeća tražilo da ocene karakteristike koje se vezuju za preporučene parametre: nivo kvaliteta proizvoda i nivo konkurentske sposobnosti (Popescu, et. al. 2017) na tržištu na kojem preduzeće posluje, nivo u kojem ima jasno definisane ciljeve i resurse potrebne za njihovo uspešno ostvarivanje, uključujući nivo u kojoj meri se implementira koncept kvaliteta u odnosu na poznate eksterne standarde.

**Tabela 4.** *Ocene drugih karakteristika preduzeća bitnih za uspešnu internacionalizaciju poslovanja*

Karakteristike	O c e n e									
	1		2		3		4		5	
	Af	Rf	Af	Rf	Af	Rf	Af	Rf	Af	Rf
Nivo konkurencije na tržištu na kojem preduzeće posluje	7	5,1	12	8,8	42	30,9	29	21,3	46	33,8
Nivo kvaliteta proizvoda na tržištu na kojem preduzeće posluje	2	1,5	11	8,1	49	36,0	40	29,4	34	25,0
Nivo konkurentne sposobnosti preduzeća	4	2,9	8	5,9	30	22,1	7	41,9	37	27,2
Tehnološki nivo preduzeća	0	0	15	11,0	20	14,7	57	41,9	44	32,4
Nivo u kojem preduzeće ima jasno definisane ciljeve i resurse potrebne za njihovo uspešno ostvarivanje	4	2,9	6	4,4	21	15,4	68	50,0	37	27,2
Funkcionisanje preduzeća u odnosu na poznate eksterne standarde	2	1,5	2	1,5	36	26,5	54	39,7	42	30,9

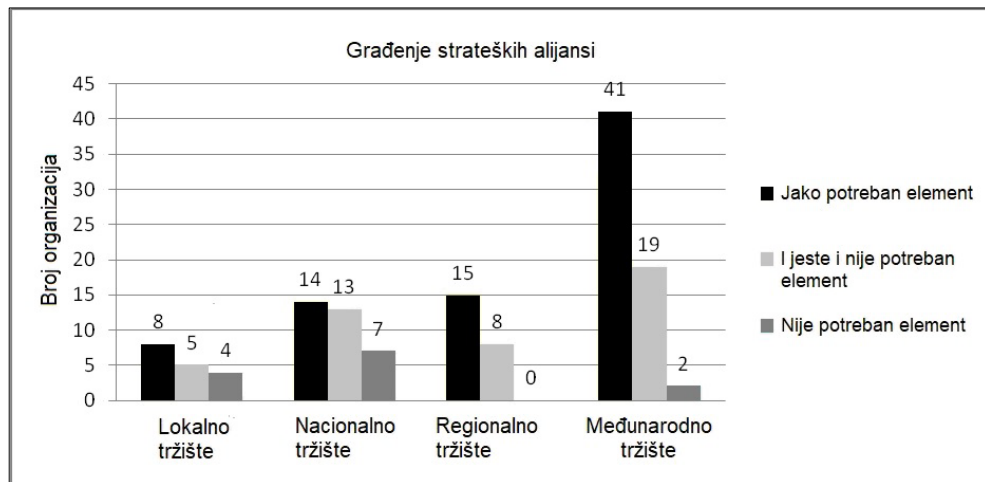
Af-Apsolutne frekvencije; Rf-Relativne frekvencije (procenti); Srednje vrednosti (S.Vr.)  
Izvor: Ibidem, str. 169–172.

Rezultati istraživanja u preduzećima koja su obuhvaćena uzorkom na osnovu prosečnih ocena po pojedinačnim karakteristikama vezano za uspeh internacionalizacije poslovanja iznose: funkcionisanje preduzeća u odnosu na poznate eksterne standarde 3,97, tehnološki nivo preduzeća 3,96, nivo u kojem preduzeće ima jasno definisane ciljeve i resurse neophodne za njihovo produktivno ostvarivanje 3,94, nivo konkurentne sposobnosti preduzeća 3,85, nivo konkurencije na tržištu na kojem preduzeće posluje 3,70 i nivo kvaliteta proizvoda na tržištu na kojem preduzeće posluje 3,68.

Kada je u pitanju razlika u određivanju *potrebnih* elemenata za produktivnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća, od strane organizacija drugačijeg nivoa poslovanja (lokalno, nacionalno,

regionalno i međunarodno tržište), obrađene su neparametarskim  $\chi^2$  testom (postojanje statistički značajne razlike za vrednosti  $\text{Sig} \leq 0,05$ ).

Grafikonom 1 prikazane su ocene značaja građenja strateških alijansi za efektivnu internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća, od strane firmi koje posluju na različitom nivou (tržištu) lokalno, nacionalno, regionalno i međunarodno tržište.



**Grafikon 1.** Značaj građenja strateških alijansi za uspešnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća

Izvor: Ibidem, str. 187.

Tabelom 5 predstavljena je razlika u ocenama značaja građenja strateških alijansi kao potrebnog elementa za uspešnu internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća. Na osnovu rezultata vidi se da je  $\text{Sig}=0,014$  pa se zaključuje da postoji značajna razlika u ocenama, odnosno da su preduzeća koje posluju na različitom nivou različito ocenila značaj strateških alijansi u funkciji efikasne internacionalizacije svoga biznisa.

**Tabela 5.** Značaj građenja strateških alijansi za efikasnu internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća

	Vrednost	df	Sig.
Pearson Chi-Square ( $\chi^2$ Hi kvadrat)	16.017	6	.014

Izvor: Ibidem.

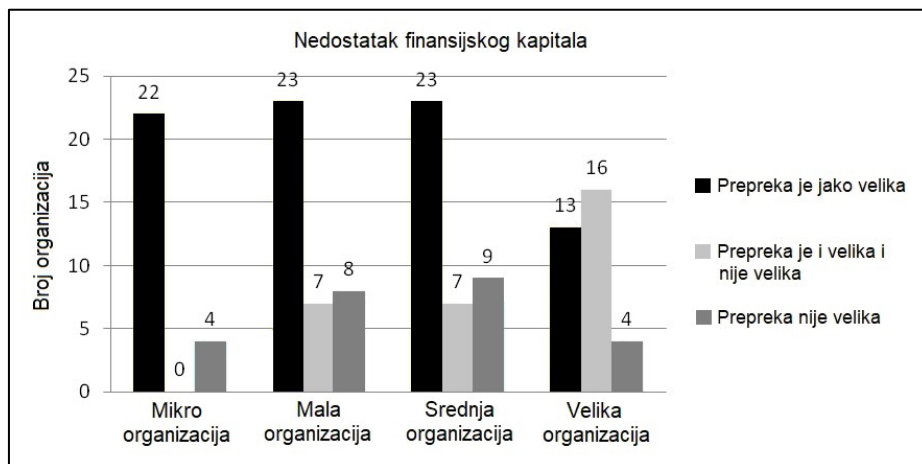
Ocene rezultata istraživanja ostalih elemenata (Miletić, 2020, str. 184–191) označenih kao potrebnih za uspešnu internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća (tabela 2), ocenjeno od strane organizacija koje posluju na različitom nivou pokazuju da se nabavka savremenih tehnoloških rešenja i opreme izdvaja kao bitan element uspešne internacionalizacije poslovanja preduzeća. Rezultati pokazuju da je  $\text{Sig.}=0,000 < 0,05$ , pa se zaključuje da postoji značajna razlika u ocenama značaja nabavke savremenih tehnoloških rešenja i opreme kao elementa od značaja za produktivnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća. Nivo poslovanja preduzeća značajno utiče na ocene.

Rezultati istraživanja  $\text{Sig.}=0,002 < 0,05$ , koji se odnose na standardizaciju kvaliteta poslovanja pokazuju da postoji raskorak razlika u ocenama njenog značaja za efikasnu internacionalizaciju biznisa domaćih preduzeća ocenjeno od istih, različitog nivoa poslovanja.

Značajnost razlike u ocenama preduzeća koja posluju na različitom nivou u pogledu važnosti ulaganja u razvoj domaćih brendova u funkciji produktivne internacionalizacije njihovog poslovanja iznosi  $\text{Sig.}=0,021 < 0,05$ , pa se zaključuje da nivo poslovanja organizacije ima značajnu ulogu na ocene. Rezultati istraživanja pokazuju postojanje razlika u ocenama kontinuiranog usavršavanja znanja svih zaposlenih od strane menadžera preduzeća koja posluju na različitom nivou. Ishodi pokazuju da je  $\text{Sig.}=0,033 < 0,05$ , pa se može konstantovati da razlike u nivou poslovanja preduzeća bitno utiču na ocenu potrebe kontinuiranog usavršavanja znanja svih zaposlenih radi uspešne internacionalizacije projektovanog biznisa.

Što se razlike u utvrđivanju *prepreka* za produktivnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća tiče, uzimajući u obzir odgovore koji su dobijeni od strane menadžera u preduzećima različite veličine, iste su obrađene neparametarskim  $\chi^2$  testom (postojanje statistički značajne razlike za vrednosti  $\text{Sig.} \leq 0,05$ ).

Grafikonom 2 predstavljen je nedostatak finansijskog kapitala kao prepreke za produktivnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća, ocenjeno od strane anketiranih menadžera organizacija različite veličine.



**Grafikon 2.** *Nedostatak finansijskog kapitala kao prepreke internacionalizaciji poslovanja preduzeća*

Izvor: Ibidem, str. 180.

U tabeli 6 se jasno može uočiti da je  $\text{Sig.}=0,001 < 0,05$ , pa se da zaključiti da postoji značajna razlika u preduzećima različite veličine u pogledu ocene nedostatka finansijskog kapitala kao prepreke održanja konkurentne prednosti, odnosno efikasne internacionalizacije poslovanja nacionalnih firmi.

**Tabela 6.** *Značajnost razlike ocena nedostatka finansijskog kapitala kao prepreke uspešnoj internacionalizaciji poslovanja preduzeća*

	Vrednost	df	Sig.
Pearson Chi-Square ( $\chi^2$ Hi kvadrat)	23.157	6	.001

Izvor: Ibidem,

Evaluacija rezultata istraživanja koja se odnosi na ostale varijable označene u ovom radu kao prepreke (Miletić, 2020, str. 177–180) za

uspešnu internacionalizaciju biznisa nacionalnih preduzeća (tabela 3), započeta je ocenom vezanu za zastarelost opreme i tehnologije koju su izneli predstavnici preduzeća različite veličine. Iz rezultata istraživanja  $\text{Sig.}=0,12>0,05$  vidi se da ne postoji značajna razlika u preduzećima različite veličine u pogledu ocene zastarelosti opreme i tehnologije kao prepreke uspešnoj internacionalizaciji njihovog poslovanja.

Nedostatak resursa – jedna od prepreka uspešnoj internacionalizaciji poslovanja ocenjena je od strane menadžera iz anketiranih domaćih preduzeća koja posluju na različitom nivou sa  $\text{Sig.}=0,001<0,05$ , što ukazuje na značajnost diskrepance. Stoga se može uočiti da veličina preduzeća značajno utiče na razlike koje se vezuju za nedostatak resursa kao prepreke ostvarenju projektovanog cilja preduzeća.

Rezultati istraživanja  $\text{Sig.}=0,468>0,05$  pokazuju da ne postoji značajna disproporcija u ocenama nedostatka znanja zaposlenih kao prepreci produktivne internacionalizacije poslovanja nacionalnih preduzeća, bez obzira na veličinu preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Strateške alijanse su nesumnjivo povezane sa pragmatičnom internacionalizacijom poslovanja domaćih preduzeća. Stečeno međunarodno iskustvo i znanje iz domena upotrebe strateških poslovnih alijansi u funkciji internacionalizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalnog konkurentskog okruženja, pružaju obilje informacija koje mogu da posluže kao baza podataka za otklanjanje eventulnog neuspeha prilikom njihove implementacije. Tome je i služilo istraživanje u ovom radu.

Predmetno istraživanje je realizovano na uzorku koji je uključivao nacionalna preduzeća različite veličine, nivoa i dužine poslovanja, uz srazmernu zastupljenost prema krupnoći. Kao specifičan oblik međunarodnog poslovnog povezivanja strateške alijanse nisu procenjivane samo kao propulzivan model prevazilaženja prepreka internacionalizaciji poslovanja domaćih preduzeća već i kao povoljna opcija da poboljšaju svoju konkurentsku poziciju.

Rezultati ove studije pokazuju da je internacionalizacija biznisa od strane anketiranih preduzeća ocenjena gotovo kao jako značajan faktor

ekspanzije njihovog poslovanja 49,1%, dok je Rf tehničko-tehnološkog nivoa ocenjena sa 87,5%. Bez obzira što je tehničko-tehnološka baza poslovanja preduzeća ocenjena kao izuzetno značajan činilac uspešnosti poslovanja, internacionalizacija se izdvaja često kao jedini način održanja konkurentne prednosti.

Ishodi sprovedenog ispitivanja dati kroz ocene elemenata neophodnih za efikasnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća pokazuju da je građenje strateških alijansi ocenjen kao jako potreban činilac 59,4%, kao i pribavljanje savremenih tehnoloških rešenja i opreme 86,0%, standardizacija kvaliteta poslovanja 83,8%, investiranje u razvoj domaćih brendova 73,5% i kontinuirano usavršavanje znanja zaposlenih 83,1%. Rezultati, dalje, pokazuju da su ispitanici kao jako veliku prepreku uspešnoj internacionalizaciji poslovanja domaćih preduzeća ocenili nedostatak finansijskog kapitala 59,6%, zastarelost opreme i tehnologije 58,8%, nedostatak resursa 55,1%.

Ocene karakteristika poslovanja preduzeća (S.Vr.) koje se odnose na parametre uspešnosti kako bi se pratili efekti održive konkurentnosti iznose: nivo konkurencije na tržištu na kojem preduzeće posluje 3,70, nivo kvaliteta proizvoda na tržištu na kojem preduzeće posluje 3,68, nivo konkurentne sposobnosti preduzeća 3,85, tehnološki nivo preduzeća 3,96, nivo u kojem preduzeće ima jasno definisane ciljeve i resurse neophodne za njihovo produktivno ostvarivanje 3,94 i funkcionisanje preduzeća u odnosu na poznate eksterne standarde 3,97.

Rezultati, dalje, pokazuju da je razlika u ocenama značaja građenja strateških alijansi kao jako potrebnog elementa za uspešnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća Sig.=0,014 pa se zaključuje da postoji značajna razlika u ocenama, odnosno da su preduzeća koje posluju na različitom nivou različito ocenila značaj strateških alijansi u funkciji efikasne ekspanzije svoga biznisa.

Nedostatak finansijskog kapitala ocenjen je kao jako velika prepreka za produktivnu internacionalizaciju poslovanja nacionalnih preduzeća od strane anketiranih subjekata. Rezultati pokazuju da je Sig.=0,001<0,05, pa se može reći da postoji značajna razlika u preduzećima različite veličine u pogledu ocene nedostatka finansijskog kapitala kao prepreke za efikasnu internacionalizaciju.



**LITERATURA**

1. Arino, A., De La Torre, J., Ring, P. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44(1), 109–131.
2. Burgelman, R. A., Doz, Y. L. (2001). „The Power of Strategic Integrations“. *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 3, Spring, pp. 28–38.
3. Domazet, I. (2005). Strategijske alijanse – faktor unapređenja međunarodne konkurentnosti, *Ekonomске teme*, br. 1–2, str. 321–328
4. Doz, Y., Hamel, G. (1998). *Alliance advantage*, Harvard Business Press, Boston,
5. Đorđević, M., Đorđević, A. (2011). Internationalisation strategies of a company. *Škola biznisa*, br. 3
6. Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–136.
7. Dussauge, P., Garrette B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, England, John Wiley & Sons Ltd.
8. Fernández, Z., Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351.
9. Gallo, M. A, García-Pont, C. (1999). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45–60.
10. Ghemawat, P., Porter, M. E., Rawlison, R.A. (1986). *Patterns of international coalition activity*. In Porter, M. E. (Ed.), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press.
11. Gougan, A. P. (2004). *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, str 46.
12. Glaister, K. W., Buckley, P. J. (2004). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301–332.
13. Hergert, M., Morris, D. (1988). Trends in international collaborative agreement. In Contractor, F. J., Lorange, P. (Eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books.

14. Išoraite, M. (2009). Impotence strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*, No. 1(5), p. 39–46
15. Iyer, K. (2002). Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1–14.
16. Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*. Spring/Summer 1977, 23–32.
17. Lombardo, F. G., Ortiz, R. F. (2010). *Strategic Alliances in the Internationalization of Family Firms: An Empirical Study*, Universidad de Jaén
18. Lavie, D., Miller, S. R. (2008). Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. *Journal of Business Strategy and Financial Performance*
19. Miletić, V. (2020). Liderstvo u savremenoj organizaciji. *Ekonomika*, Niš
20. Mijakovac, D. (2017). *Faktori uspeha poslovanja organizacija koje posluju na teritoriji Republike Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Popescu, G. H., Sima, V., Nica, E., Gheorghe, I. G. (2017). Measuring sustainable competitiveness in contemporary economies - Insights from European economy. *Sustainability*, 9(7), 1230.
22. Simon, D., Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
23. Vukotić, S., Zakić, N., Čeperković, M. (2013). Strateške alijanse kao oblici interorganizacione saradnje i motivi njihovog formiranja, *Ekonomika*, vol. 59, br. 4, str. 148–164
24. Yoshino, Y. M., Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances*, Harvard Business Press, Boston
25. Wild, J., Wild, K., Han, J., (2003). *International Business*, p. 386, Second Edition, New Jersey, Pearson Education

# BUILDING STRATEGIC ALLIANCES AS AGENTS OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION FOR DOMESTIC COMPANIES

Miletić Vuk

Ćurčić Nikola

**Abstract:** *The process of internationalization of business for individual companies is almost inevitable. It is not simple and is often made even more complex by numerous challenges. The aim of this paper is to investigate the strategies of owners and top-level managers in domestic companies from different business sectors developed with the aim to build penetration into foreign markets by building business alliances, especially since the national market often becomes too small for their expansion. The decision to use or not to use strategic alliances is usually conditioned by the characteristics of national companies. In the case of companies of different levels and periods of business operation, such alliances have a number of advantages and disadvantages. The numerous disadvantages are mainly due to the special characteristics that each of them possesses. The results of this study highlight the factors that encourage national companies to establish a strategic alliance in the processes of internationalization, as well as the elements that hinder the choice of such strategies. In this research, the methods of comparative statistics (ch2 Test, ANOVA), hypothetical - deductive methods, analytical - deductive and comparative methods, historical and statistical - descriptive methods were used.*

**Key words:** *alliances, internationalization, business, enterprise, financial resources, competitiveness.*