



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип  
Факултет за туризам и бизнис логистика



Зборник на трудови од втората меѓународна  
научно-стручна конференција

## “СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО ТУРИЗМОТ, ЕКОНОМИЈАТА И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА”

Штип, 2017

# ЗБОРНИК

“Состојби и перспективи во туризмот, економијата и бизнис логистиката”



**Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**  
**Факултет за туризам и бизнис логистика**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ ОД ВТОРАТА**  
**МЕЃУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА**

**„СОСТОЈБИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО ТУРИЗМОТ,  
ЕКОНОМИЈАТА И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА“**

Штип, 27.05.2017

**Издавач:**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

**Уредници:**

Проф. д-р Никола Димитров  
Проф. д-р Дејан Методијески

**Организациски одбор:**

Проф. д-р Никола Димитров  
Проф. д-р Дејан Методијески  
Проф. д-р Нако Ташков  
Проф. д-р Златко Јаковлев  
Проф. д-р Цане Котески  
Проф. д-р Драшко Атанасоски  
Доц. д-р Марија Магдинчева Шопова  
Доц. д-р Тања Ангелкова Петкова  
Доц. д-р Оливер Филипоски  
Доц. д-р Душко Јошески  
Асистент докторант м-р Душица Санева  
Асистент докторант м-р Наташа Колевска  
Асистент докторант м-р Анета Стојановска Стефанова

**Програмски одбор:**

Nikola Dimitrov (University Goce Delcev, Stip),  
Dejan Metodijeski (University Goce Delcev, Stip),  
Suzana Djordjevic Milosevic (University Singidunum, Belgrade),  
Georgi Michev (Enoteque Nature, Dolna Banya),  
Ibish Mazreku (University Haxhi Zeka, Peć),  
Halit Shabani (University Haxhi Zeka, Peć),  
Nexhdet Shala (University Haxhi Zeka, Peć),  
Fotis Kilipiris (Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki)

**Печати:**

2-ри Август, Штип

**Тираж:**

100

**Дизајн на корица:**

Бојан Матејин

### **Адаптација на текст од српски и бугарски јазик:**

Доц. д-р Тања Ангелкова Петкова  
Проф. д-р Дејан Методијески

### **Техничко уредување:**

Проф. д-р Дејан Методијески

### **Лектор:**

Вангелија Цавкова

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент  
Охридски", Скопје  
338.48(497.7)(062)  
НАУЧНО-стручна конференција "Состојби и перспективи во  
туризмот, економијата и бизнис логистиката" (2 ; 2017 ; Штип)  
Зборник на трудови од втората меѓународна научно-стручна  
конференција "Состојби и перспективи во туризмот, економијата  
и бизнис логистиката", Штип 27.05.2017 [Електронски извор] /  
[уредници Никола Димитров, Дејан Методијески]. - Штип :  
Универзитет "Гоце Делчев" - Штип, Факултет за туризам и бизнис  
логистика, 2017  
Начин на пристап (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/zbornici.html>. -  
Текст во PDF формат, содржи 272 стр., илустр. - Наслов преземен  
од екранот. - Опис на изворот на ден 31.10.2017. - Фусноти кон  
текстот. - Библиографија кон трудовите  
ISBN 978-608-244-444-4  
а) Туризам - Економски прилики - Македонија - Собири  
COBISS.MK-ID 104741386

## СОДРЖИНА

УЧЕСНИЦИ НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА .....	7
ПРЕДГОВОР ОД УРЕДНИЦИТЕ .....	20
ЕКОНОМИЈА И БИЗНИС ЛОГИСТИКА .....	22
АНАЛИЗА НА КОНКУРЕНЦИЈАТА ВО БИЗНИС СЕКТОРОТ .....	23
<b>Симона Ѓуревска, Фросина Јакимовска, Оливер Филипоски</b> КОМБИНИРАН ТРАНСПОРТ – LKW WALTER.....	30
<b>Драшко Атанасоски, Моника Станковска</b> ИМОТНОТО ОСИГУРУВАЊЕ КАКО ПРЕДМЕТ ВО ОСИГУРУВАЊЕТО И МЕТОДИ ЗА ПРОЦЕНКА И ШТЕТА.....	40
<b>Адријана Мижорова, Тања Ангелкова Петкова</b> СОВРЕМЕН ТРЕТМАН И ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ СО КОМУНАЛЕН ЦВРСТ ОТПАД ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	46
<b>Ристо Георгиев, Дарко Огнаноски, Никола Димитров</b> ИСТРАЖУВАЊЕ НА МИСЛЕЊЕТО ЗА КВАЛИТЕТОТ НА КОМПАНИЈАТА NEO LIFE NUTRIENCE КАЈ ЧЛЕНОВИТЕ.....	56
<b>Татјана Ѓорѓиева</b> ЖЕНАТА КАКО ПРЕТПРИЕМАЧ ВО ТУРИЗМОТ.....	65
<b>Марија Магдинчева-Шопова, Кирил Постолов, Симона Савиќ</b> МЕЃУНАРОДНИТЕ САЕМИ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА БИЗНИСОТ И ТУРИЗМОТ.....	76
<b>Дејан Методијески, Ердоан Џеладин, Душица Санева</b> СТРАТЕГИСКИТЕ АЛИЈАНСКИ И ПРОМЕНИТЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ .....	88
<b>Халит Шабани, Афердита Шабани</b> ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО.....	99
УЧЕСТВОТО НА ВИНАРИЈАТА „ШАТО КАМНИК“ ВО ПОНУДАТА НА МАКЕДОНСКИОТ ВИНСКИ ТУРИЗАМ.....	100
<b>Бисера Бозаревска</b> КЕТЕРИНГОТ КАКО ТРЕНД ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО И ФАКТОР ЗА РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	105
<b>Зоран Николовски, Билјана Николовска, Јулијана Саздова</b>	

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОНУДА НА ТИКВЕШКИОТ РЕГИОН..... 113

**Цане Котески, Златко Јаковлев, Ивана Митева**

РЕСТОРАНСКАТА ПОНУДА ПРЕКУ РАЗНОВИДНОСТА НА КАРТИ ЗА ИЗБОР НА УСЛУГИ ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО ..... 119

**Јулијана Саздова, Горан Антониевски, Митко Коцев**

СОМЕЛИЕРСТВО - СТРУЧНА СИМБИОЗА МЕЃУ КУЛИНАРСКИОТ И ВИНСКИОТ ТУРИЗАМ..... 128

**Георги Мичев, Дејан Методијески**

ЗНАЧЕЊЕТО НА ПЛАНИНАТА КОЖУФ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО ОПШТИНА ГЕВГЕЛИЈА ..... 138

**Тања Ангелкова Петкова, Марија Станојкова, Љупка Атанасова**

ТУРИСТИЧКИТЕ ПОТЕНЦИЈАЛИ НА ДОЦНОАНТИЧКИОТ ГРАД БАРГАЛА ..... 146

**Нако Ташков, Ивана Ананијева, Симона Атанасова**

УНАПРЕДУВАЊЕ НА СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА ПРЕКУ РАЗВОЈОТ НА БЕСПЛАТНИТЕ ФОРМИ НА ТУРИЗАМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 156

**Анета Стојановска-Стефанова**

ИНОВАТИВНИ ИДЕИ ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО ЈУГОИСТОЧНИОТ РЕГИОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... 169

**Никола Димитров, Марија Магдинчева-Шопова, Јованка Цуклева-Анастасовска**

МЕНАЏМЕНТ СО БИЗНИС ИЗВОНРЕДНОСТА НА ХОТЕЛИТЕ..... 179

**Хајра Шкриељ, Ибиш Мазреку, Неџет Шала**

ЕКОТУРИЗМОТ КАКО СОВРЕМЕН КОНЦЕПТ ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА..... 192

**Љупчо Јаневски**

НОВИ ПЕРСПЕКТИВИ ВО ЕКОТУРИЗМОТ – „OFF THE GRID“ ТУРИЗАМ ..... 204

**Николчо Петров, Тања Ангелкова Петкова**

БИОДИВЕРЗИТЕТОТ КАКО РЕСУРС ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ, ПРЕКУ ПРИМЕРОТ ЗА НАЦИОНАЛЕН ПАРК „СТАРА ПЛАНИНА“ ..... 213

**Невена Симиќ, Наташа Вулиќ, Сузана Ѓорѓевиќ Милошевиќ**

МОЖНОСТИ ЗА ПОДДРШКА И ЗАЧУВУВАЊЕ НА БИОДИВЕРЗИТЕТОТ  
ПРЕКУ ИНТЕГРИРАН РАЗВОЈ НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ХРАНА И  
ТУРИЗАМ..... 221

**Душица Рајковиќ, Сузана Ѓорѓевиќ Милошевиќ**

КОН БИОКЛИМАТСКИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОДРЕДЕН ТУРИСТИЧКИ  
РЕГИОН НА ОСНОВА НА КОРИСТЕНИ ПОДАТОЦИ..... 233

**Пламен Лаков**

SOME PROBLEMS OF BULGARIAN CULTURAL TOURISM..... 244

**Evgeniy Stojanov**

ПРОСТОРНИ И РЕГИОНАЛНИ ПЕРСПЕКТИВИ НА ШТИП И ОЧЕКУВАНИ  
ТУРИСТИЧКИ ИМПЛИКАЦИИ..... 253

**Никола Димитров, Душко Јошески, Наташа Митева**

## СТРАТЕГИСКИТЕ АЛИЈАНСКИ И ПРОМЕНИТЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ

**Халит Шабани, Афердита Шабани**

halit.shabani@unhz.eu  
aferditashabani\_20@hotmail.com

**Клучни зборови:**  
Стратегиски алијанси, конкуренција, партнерство

### **Апстракт**

Промените на конкурентското окружување денес, во суштина произлегуваат од незапирливиот глобализациски процес, којшто компаниското работење на меѓународно ориентираните бизниси го насочува кон стратегиските алијанси. Според дефинирањето на стратегиските алијанси, тие претставуваат стратегиски партнерства (дури и на поранешните конкуренти) заради постигнување подобри перформанси на глобалниот пазар, врз основа на комбинирање на ресурсите и можностите при реализацијата на заедничката цел. Мотивите за истражување на оваа проблематика произлегуваат, пред сè, од потребата, преку користењето одделни теоретски и емпириски сознанија, да се понудат одделни одговори на дилемите при изборот на стратегиите што ги поврзуваат алијансите. Притоа, се нудат одделни сугестии што можат да им помогнат на компаниите да ги изберат оние опции коишто ќе им овозможат да ги искористат погодностите од алиенирањето, а да ги намалат слабостите на стратегиското поврзување.

### **Фактори за стекнување конкурентска предност**

Не постои единствено сфаќање во кое од факторите треба да се бараат корените за стекнување или губење на конкурентската предност. Генерално, факторите можат да бидат од интерна и екстерна природа. Porter истакнува дека имплементацијата на стратегиите за соработка меѓу компаниите, коишто се лоцирани во различни земји, е еден од начините за постигнување глобална конкурентност. Тие компании учествуваат во активностите од синџирот на вредности со партнерите на глобално ниво. Оттука, може да се констатира дека



денес постојат сè поголем број партнерски договори, и тоа не само меѓу компаниите од развиените земји, туку и со компаниите од земјите во развој (Porter, 1990: 60). Prahalad, од Универзитетот во Мичиген, САД, истакнува дека во идниот период ќе се забележи растечка улога на партнерствата и алијансите, т.е. нивното засилено влијание врз динамизирањето на конкурентноста. Тие партнерства и алијанси нема да бидат повторување на традиционалните заеднички вложувања во различните индустрии. Поточно, целите, трошоците и ризиците на овие нови форми (ќе) се разликуваат меѓу себе. Тоа е новиот, неистражен простор, а истовремено и предизвик за менаџерите на компаниите во изнаоѓањето нови начини за конкурирање, наведува Prahalad (Dussage, Garrette, 1999: 10).

Hannan, Freeman, Aldrich, Nelson и други автори, при изучувањето на оваа проблематика во однос на успешното работење и развојот на компаниите, доаѓаат до заклучок дека, единствено преку долгорочна договорна соработка компаниите можат квалитетно да решаваат голем број прашања, што сами не би можеле да ги решат и да одговорат на современите предизвици. Значаен придонес за афирмирањето на стратегиските партнерства дава Williamson со изучувањето на проблемот околу трансакциските трошоци. Во овој контекст може да се спомене придонесот на Axeler, кој заклучува дека долгорочната соработка и деловната кооперативност им обезбедуваат и долгорочни корисности на сите партнери во стратегиските алијанси. Една поголема група автори своите истражувања ги насочуваат на проблемите поврзани со организирањето и функционирањето на долгорочните мрежи на интереси на компаниите (Hakansson, Snehota, Podolny и др.). Gulati, Nohria Zaheer ги истражуваат стратегиските алијанси како олигополски структури коишто го нарушуваат конкурентскиот натпревар на пазарот.

Cambell и Wilson во своите анализи ги разгледуваат прашањата околу придонесот во однос на квалитетот на управување со стратегиските алијанси и „колаборациските предности“ на компаниите – членки на алијансите во обезбедувањето конкурентска предност на алијансите. Но, речиси сите се согласуваат во следново:

- Стратегиските алијанси се еден од можните начини компаниите да ги решат големиот број прашања и разновидните проблеми за успешно работење и опстанок на глобалниот пазар, што секако ќе води и кон нивно конкурентско јакнење;
- Во наредниот период ќе се динамизира формирањето на стратегиските алијанси;
- Но, стратегиските алијанси имаат и свои проблеми што произлегуваат од колаборациските способности и можностите на членките за решавање на проблемите што се поврзани со

управувањето и координирањето на дејствувањето, особено кај алијансите со повеќе членки.

## Новото конкурентско окружување

Оценките на одделни компетентни автори што ги истражуваат овие стратегии, всушност, се дека во наредните децении менаџерите ќе се соочат со рапидно променливо конкурентско окружување. Имено, станува збор за ново конкурентско окружување, чии карактеристики се следнива: ненадејни и брзи промени, дерегулација, глобализација, интензивен развој на информациската технологија и Интернетот. Тоа, истовремено, се и новите услови на работење, што мора да се почитуваат. Менаџерите ќе мора да го усвојуваат новиот пристап според новосоздадените услови за работа, односно да научат како да конкурираат на различни начини. Една од главните области (подрачја, сфери) на работење, што овозможува повеќе алтернативи за различно конкурирање, токму е областа на партнерствата и алијансите. Prahalad (Ibidem, 1999: 248) истакнува дека, веќе постои „дисконтинуитет во конкурентското окружување“ како последица на влијанието на некои од значајните стратески фактори, и тоа:

- Брзите технолошки промени;
- Приватизацијата и дерегулацијата;
- Технологиите засновани на Интернет;
- Притисоците на различните групи (еколошки, групите за заштита на потрошувачите итн.);
- Новите форми на институционални аранжмани со други фирми и сл.

Овие фактори го менуваат контекстот на деловната стратегија, и тоа од позиционирањето на компаниите во рамките на јасно дефинираната индустриска структура, па сè до проширувањето и обликувањето на структура според влијанието на сопствените иницијативи.

**Табела 1.:** Појава на нов стратески контекст

Традиционално стојалиште	Нов стратески контекст
Стратегијата се усогласува со ресурсите	Стратегијата е флексибилна
Стратегијата се позиционира во постојниот индустриски простор	Стратегијата креира нов индустриски простор

Стратегијата како топ активност на менаџментот	Стратегијата како вкупен организациски процес
Стратегијата како аналитичка активност	Стратегијата како аналитичка и организациска активност
Стратегијата како екстраполациско минато	Стратегија за креирање иднина

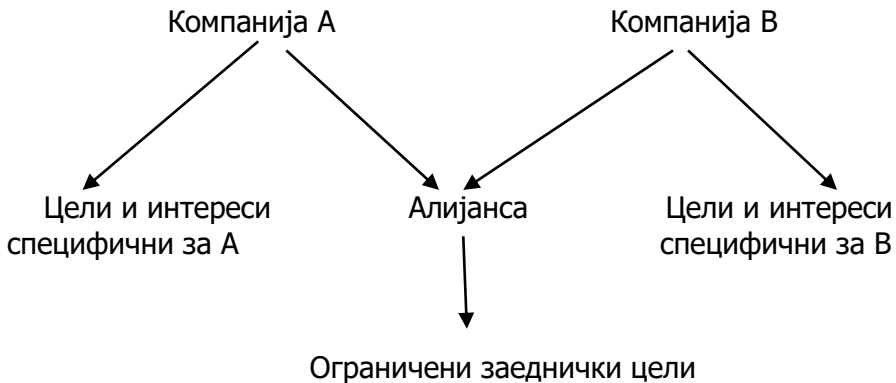
**Извор:** Dussage, Garrette (1999: 250)

Во новото деловно окружување, за разлика од традиционалното, како што може да се види и од Табела 1, стратегијата добива нова улога со оглед на изменетите услови коишто, секако, се последица на дејствувањето на важните стратегиски фактори.

### **Форми на институционалните аранжмани**

Голем број компании во современите економиски услови се соочуваат со недостиг на сопствени ресурси за да можат самостојно да остварат конкурентска предност. Оттука се смета дека меѓународните алијанси или коалиции за акумулирање на средствата можат да придонесат за спроведување успешни деловни стратегии коишто ќе им обезбедат конкурентска предност на компаниите. Сите видови партнерства, како што се, на пример, лиценците, кооперациите и заедничките вложувања, припаѓаат во алијансите меѓу компаниите (Milisavljević, 1992: 15–22). Но, за да може алијансата реално да придонесе за зголемување на конкурентската предност во корист на компанијата, потребно е да постои домашна конкурентска база во определената гранка. Токму затоа, пред влегувањето на компанијата во одделна алијанса, треба да се процени дали домашната индустриска база може да се подобри за да се овозможи постигнување конкурентска предност. Тука се јавува оној простор или неискористена можност за активна улога на државата во поддршката и придонесот за развој на домашната економска база, што ја јакне конкурентската позиција на компаниите на меѓународниот пазар. Оваа изворна идеја на Porter, натаму, е развиена во нова теза за значењето на националното потекло на компаниите - т.е. конкурентската сила (од меѓународните заеднички вложувања или алијансите), се јавува како резултат на компаративните предности на земјата од којашто потекнува компанијата (Shan, Hamilton, 1991: 419). Главниот елемент на поимот алијанса, всушност, е секоја фирма вклучена во партнерството останува независна, и покрај спогодбите меѓу партнерите.

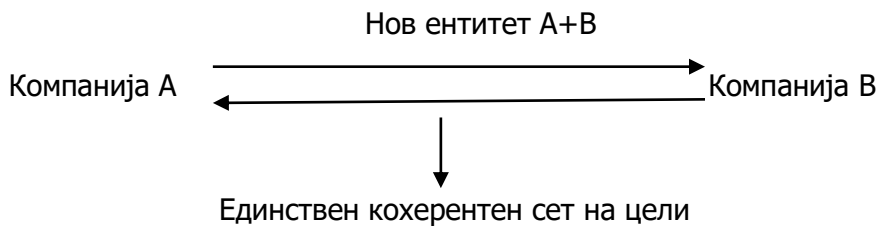
**Слика 1.:** Алијанса



**Извор:** Dussage, Garrette (1999: 3)

Спротивно, пак, мерџерите или аквизициите се такви начини на соработка каде што компаниите се одрекуваат од независноста и ја внесуваат во новиот ентитет, тежнеејќи кон единствениот, т.е. кохерентниот сет на заедничките цели.

**Слика 2.:** Мерџер



**Извор:** Dussage, Garrette (1999: 3)

Бранот на појавата на мерџерите и аквизициите го зафаќа периодот на 1980 год., но, за жал со многу незадоволувачки резултати. Многу аналитичари сметаат дека дури 80 % од мерџерите и аквизициите биле неуспешни. Едно истражување за функционирањето на меѓународните алијанси ги покажало следниве согледувања (Bleeke, Ernst, 1991: 47):

Анализите покажуваат дека секогаш треба да се разгледуваат паралелно двете алтернативни стратегии: алијанса или припојување.

## **Мотиви за влез во меѓународна алијанса**

Постојат повеќе причини зошто компаниите се определуваат да влезат во меѓународните алијанси (Jerma, Rhoen, 1996: 113), а некои од нив се следниве:

- Намалување на ризикот;
- Намалување на времето за иновации на производите и/или услугите;
- Побрз пристап до пазарите;
- Пристап до современата технологија;
- Рационализација на производството;
- Соработка или спречување на конкуренцијата.

## **Основи за настанување на алијансите**

Фирмите формираат алијанси со цел остварување конкурентска предност на меѓународниот пазар што, главно, се засноваат на размена на определените вредности што тие ги поседуваат, односно: определени знаења поврзани со производите/пазарите, пристапот до пазарите и каналите за дистрибуција; знаења од областа на производството и процесите; поседувањето производни капацитети; суровините и вештините за управување итн., а сите тие претставуваат основа за формирање конкурентски алијанси (Bradlay, 1991: 313).

Комплементарноста меѓу компаниите во алијасата ја одразува моќта на секој од партнерите во важните вредности што се разменуваат. Компаниите ги разменуваат своите најважни способности и ресурси, со оглед на тоа што секоја од нив поседува определена предност што е важна за другата компанија, а тоа е суштината или основата за создавањето алијанси.

## **Заедничките вложувања како форма за соработка**

Заедничките вложувања (joint ventures) се најраспространета форма за ефикасна интеграција на капиталот меѓу компаниите, коишто преку спојување на знаењето и ресурсите го сподедуваат ризикот. Имено, заедничките вложувања настануваат кога две или повеќе компании формираат трета компанија за унапредување на економските активности. Gullander го дефинира заедничкото вложување како „договор, т.е. спогодба меѓу две или повеќе независни компании, што подразбира ангажирање на капиталот на учесниците“ (Gullander, 1976: 104).

Заедничките вложувања, според низа анализи, нудат голем број погодности за компаниите, главно за диверзификација на активностите, зголемување на економскиот раст, пристап до нови пазари, развој на нови индустриски гранки или ревитализација на постојните, изведба на големи проекти итн. Bradley издвојува четири главни предности на заедничките вложувања (Bradley, 1991: 327), а тие се:

1. Избегнување на трошоците за договарање, трансакции и преговарање;
2. Редуцирање на трошоците за економијата на обем, што произлегуваат од спојувањето на заедничките административни, транспортни и маркетиншки трошоци;
3. Интернационализација на технолошките или административните /деловни тајни на фирмите со минимализирање на ризикот за губење на конкурентстака предност врз таа основа;
4. Зголемување на способностите за имплементација на технолошките промени.

### **Предности и ограничувања на стратегиските алијанси**

При дефинирањето на статусот на компанијата, како членка на одделна стратегиска алијанса, најчесто се земаат предвид следниве карактеристики:

- Значењето на компанијата за функционирањето и успешноста на алијансата;
- Големината на компанијата;
- Која компанија е иницијатор и координатор на активностите за формирање и функционирање на стратегиската алијанса;
- Значењето на алијансата за опстанок и развој на компанијата-партнер.

Стратегиските алијанси, вообичаено, се составени од поголем број компании. Имено, конзорциумите, картелите, концерните, трустовите, задругите, деловните здруженија, извозните кластери, синцирите за испорачување вредности на потрошувачите и некои други видови стратегиски партнерства ги привлекуваат интересите на голем број компании за воспоставување партнерски односи при настапот на меѓународниот пазар. Тргувајќи од бројноста на компаниите во рамките на стратегиските алијанси, денес, сè почесто се зборува за стратегиското и деловното вмрежување или за стратегиските и деловни мрежи на компаниите.

Според атрактивноста и актуелноста, денес, во рамките на Financial Securities Data (SDC Platinum) се следат над 60.000 стратегиски алијанси во светот со над 200 различни податоци, но користењето на оваа база на податоци бара да се поседува лиценца. Одделни прилози за следење на стратегиските алијанси дава и Јапонија (External Organization Data) за следење на јапонските стратегиски алијанси. Одвреме-навреме и во рамките на OECD се спроведуваат анализи за согледување на состојбите и промените во сферата на стратегиските партнерства во светот. Исто така, и UNCTAD честопати спроведува анализи на стратегиските партнерства, што се поврзани со трансферот на технологија, странските директни инвестиции и активностите на транснационалните компании.

На овој начин се добиваат информации за влијанието на стратегиските алијанси врз промените во конкурентските односи на глобалниот пазар.

Од друга страна, пак, стратегиските алијанси имаат и одделни слабости или ограничувања, што се сведуваат, главно, на:

- Проблемите што произлегуваат од управувањето со големите деловни целини;
- (Не)флексибилноста на стратегиските алијанси на краткорочните и долгорочните промени во конкурентското окружување;
- Во развиениот свет, ако се занемарат антимонополските закони, не постојат други прописи што ги покриваат стратегиските партнерства;
- Заедничките интереси на партнерите, најчесто, се поврзани со огромен капитал, па оттука произлегуваат конфликтните ситуации при распределбата на добивката. Но, притоа е битна и контролата на капиталот од земјата на неговото потекло;
- Развојот на големите светски пазари и моќни стратегиски алијанси го доведува во прашање опстанокот на малите и средни бизниси, итн.

Оттука, основните претпоставки за влегување на компаниите во стратегиски партнерства, пред сè, за зголемување на нивната конкурентска предност се следниве: стабилни и афирмативни услови на работење во земјите на стратегиските партнери. Под афирмативни услови за воспоставување долгорочна соработка, овде, се мисли на стапката на економски раст и стабилноста на цените во земјите од каде што потекнуваат компаниите, хармонизираните економски и системски решенија, квалитетот на функционирањето на останатите, придружни деловни субјекти, односно, функционирањето на државата и нејзините

институции. Според тоа, основна претпоставка за успешно вклучување во стратегиските алијанси е менаџментот на компанијата да изврши анализи коишто ќе ги земат предвид следниве аспекти: техничко-технолошката подготвеност, организациската структура, економските перформанси, финансиските потенцијали, статусната поставеност на компанијата, правната регулатива и сл., а исто така да се изврши и cost-benefit анализа за реализација на избраната опција за влез во одделна стратегиска алијанса, исто така, треба да се познава современиот стратегиски концепт на меѓународниот маркетинг менаџмент. Тоа укажува на постоењето цел спектар на маркетинг стратегии што компанијата треба да ги селектира и прилагоди на нејзините цели и позиционирањето на конкуренцијата на таргетируваниот пазар. Оваа област добива поголемо значење со определбата на меѓународно ориентираната компанија да стане дел од одделна стратегиска алијанса со цел настап на странскиот пазар, при што во прв план се става деталното согледување на релацијата производ/пазар/начин на деловно функционирање. Тоа значи дека успехот на компанијата секогаш е во директна корелација со креирањето јасна визија, мисија и цели што сака да ги реализира преку избраната стратегиска алијанса.

## **Заклучок**

Основна карактеристика на современите услови за работење е процесот на глобализација. Менаџерите, без разлика каде се наоѓаат во светот, при извршувањето на своите деловни активности, мораат да ги имаат предвид глобалните перспективи во нивното работење. Од суштинско значење е да се искористат сите позитивни страни на глобализацијата, но притоа да се зачуваат посебностите на локалната средина. Или, тие треба „да мислат глобално, а да реагираат локално“.

Според низата истражувања на оваа проблематика, може да се забележи дека во изминатите 10 год. бројот на новоформирани алијанси расте со над 25 % годишно, а средниот животен циклус изнесува околу 7 години, додека кај заедничките вложувања, како највообичаена форма на стратегиските алијанси, еден од партнерите, најчесто, пропаѓа. Формирањето, пак, на стратегиските алијанси, главно, се одвива во три фази, и тоа: изборот на вистинските партнери; договарањето околу потребите на секој од партнерите; и управувањето/раководењето коешто ќе води кон соработка.

Менаџерите на домашните компании, покрај другото, мора да се наметнат со своето влијание и да ја прифатат одговорноста во текот на определувањето на стратегиите за деловна соработка со партнерите од развиените земји, имајќи ја притоа предвид конкретната специфична



ситуација на компанијата што ја претставуваат, потоа да ги оценат сопствените можности, амбиции и визионерство. Големиот број различни форми на меѓународни алијанси, и тоа од едноставните договори за маркетиншка соработка, лиценцирање, франшизинг, па сè до заедничките вложувања, што подразбираат учество со капитал и др. видови материјални и нематеријални ресурси отвораат можности за вклучување на домашните компании во меѓународните современи текови на работење. Тоа, истовремено, претставува можност, преку соработката со странските партнери (особено ако партнерот е од развиените земји), да се дојде до новите технологии, да се користат новите знаења, вештини и искуства, односно да се прошири дијапазонот на работењето. Динамичните ефекти произлегуваат од интензивната комуникација меѓу партнерите, коишто се мотивирани за реализација на целите. Имено, како што се истакнува во голем број истражувања од оваа област, квалитетот на менаџерите во компаниите е битна претпоставка за остварување релативно трајна конкурентска предност во определена индустриска гранка. Според тоа, менаџментот треба да биде долгорочно ориентиран за да може да ги согледа, предвиди и препознае придобивките од деловната соработка со партнерите од другите земји.

#### **Користена литература:**

- 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] Јепма, С., 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. Škola biznisa Momčilo Đorđević, Ana Đorđević | 51;
- 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 Cross-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] Milisavljević, M. (1992), *Competitive Advantage in International Economics*, Proceedings from scientific conference, pp. 15–22, Belgrade, Institute for International Management;
- 18] Zahra, S., Elhagrasey, G. (1994), *Strategic Management of International Joint Ventures*, "European Management Journal", No. 1
- 19] *The World Economic Forum for 2009*;
- 20] Shan, W., Hamilton, W. (1991), *Country–Specific Advantage and International Cooperation*, "Strategic Management Journal", Vol. 12, pp. 419–432.

#### **Интернет страници и линкови:**

<http://www.scritub.com/limba/croata-sarbo-croata/>

<http://www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?DocumentID=2468>

<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4457/2014/1452-44571401131S.pdf>