



Strategija zajedničkog ulaganja na primeru srpskih preduzeća i njihovih inostranih partnera

Joint Venture Strategy on the Example of Serbian Companies and Their Foreign Partners

Vuk Bevanda¹ 
Aleksandra Živaljević² 
Ljubica Mojsilović³

Received: May 10, 2024
Accepted: November 20, 2024
Published: December 17, 2024

Ključne reči:

Zajedničko ulaganje;
Turistička agencija;
Poslovanje;
Efikasnost

Keywords:

Joint venture;
Travel agency;
Business;
Efficiency



Creative Commons Non Commercial CC BY-NC: This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits non-commercial use, reproduction and distribution of the work without further permission.

Apstrakt: Zajedničko ulaganje (joint venture) predstavlja oblik poslovne saradnje u kojem dva ili više preduzeća udružuju resurse i kapital kako bi postigli specifične ciljeve, kao što su ulazak na nova tržišta, razvoj novih proizvoda ili usluga, kao i postizanje konkurentske prednosti. Ovaj oblik saradnje omogućava efikasniju upotrebu resursa, smanjenje rizika, širenje poslovnih aktivnosti, ali donosi i određene izazove i rizike. Takođe, zajednička ulaganja omogućavaju preduzećima da iskoriste prednosti ekonomije obima, smanje troškove i unaprede poslovnu efikasnost. U radu će biti analizirane prednosti zajedničkih ulaganja kroz odabrane primere iz prakse.

Abstract: A joint venture is a form of business cooperation in which two or more companies combine resources and capital to achieve specific goals, such as entering new markets, developing new products or services, and achieving a competitive advantage. This form of cooperation enables more efficient use of resources, risk reduction, and expansion of business activities, but also brings certain challenges and risks. Also, joint ventures allow companies to take advantage of economies of scale, reduce costs and improve business efficiency. The paper will analyze the advantages of joint ventures through selected examples from practice.

1. UVOD

Zajedničko ulaganje predstavlja saradnju između najmanje dva preduzeća, domaća i/ili strana, koja uključuju zajedničko ulaganje u specifične projekte, osnivanje zajedničkog preduzeća ili proizvodnju i tržišni nastup. Ovaj metod omogućava preduzećima da iskoriste svoje prednosti na specifičnim tržištima, ulaze u nove regione, koriste prirodne resurse i radnu snagu zemlje domaćina, a zemlja domaćin koristi sredstva za razvoj, proširuje tržišno prisustvo i ističe znanje (know-how).

Mnogi istraživači su proučavali temu zajedničkog ulaganja, ističući različite aspekte ove strategije kao što su prednosti u pogledu deljenja resursa i rizika (Milošević et al., 2018), kao i izazove koji se javljaju zbog kulturnih razlika (Basse, 2024) i koordinacije među partnerima. Istraživanja su pokazala kako uspešna saradnja između preduzeća može doneti ekonomske prednosti (Ali et al., 2021; Duanmu & Lawton, 2021; Konara & Mohr, 2023), ali da je ključ za dugoročni uspeh efikasno upravljanje zajedničkim resursima (Jin & Wang, 2021) i razumevanje tržišnih dinamika, kao i strategije koje omogućavaju obostrani profit (Harrigan, 1988).

¹ Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia

² Higher Colleges of Technology, Department of Business, United Arab Emirates

³ Business Vision doo, Kragujevac, Serbia

Strategija zajedničkog ulaganja analizirana na primeru srpskih preduzeća i njihovih stranih partnera pokazuje kako ova vrsta saradnje omogućava preduzećima da udruže resurse, smanje rizike i povećaju tržišno učešće. U kontekstu Srbije, preduzeća koriste ovu strategiju kako bi se povezala sa stranim preduzećima, razvila nove proizvode ili usluge i pristupila stranim tržištima. Ovaj pristup pomaže u ostvarivanju prednosti i omogućava efikasnije poslovanje kroz deljenje troškova, znanja i iskustava.

2. PREGLED LITERATURE

Zajedničko ulaganje je poslovna saradnja između dva ili više preduzeća koja udružuju svoje resurse i kapital kako bi postigla specifičan cilj, kao što je razvoj novog proizvoda, usluge ili ulazak na nova tržišta. Ovaj aranžman nosi određene rizike i potencijalne gubitke koji se ravnomerno dele među partnerima. Zajednička ulaganja mogu obuhvatiti i domaća i strana preduzeća, a svi učesnici rade zajedno kako bi ostvarili zajedničke ciljeve i ostvarili profit (Azis et al., 2023; Beamish, 2008; Shishido et al., 2015).

Zajednička ulaganja omogućavaju bolje iskorišćavanje resursa partnera, poput kombinacije efikasnih proizvodnih procesa jednog preduzeća i snažnih distribucionih kanala drugog. Ekonomija obima pruža troškovne prednosti kroz povećanje obima proizvodnje, smanjenje troškova i postizanje veće efikasnosti. Ove uštede mogu biti interne, zasnovane na odlukama menadžmenta (poput marketinga ili IT-a), ili eksterne, povezane sa spoljnim faktorima (Ćuić & Berber, 2009). Ekonomija obima je ključna za poslovanje u svim industrijama, jer omogućava uštede troškova i sticanje konkurentne prednosti. Veća preduzeća postižu ovu prednost smanjenjem prosečnih troškova po jedinici proizvoda kako se obim proizvodnje povećava, čime ostvaruju operativnu efikasnost i veću tržišnu sposobnost.

Dva preduzeća koja ulaze u zajedničko ulaganje često donose različita znanja, veštine ili stručnost, što omogućava obostranu korist kroz poslovnu saradnju. Strategija zajedničkog ulaganja se često koristi za ulazak na strana tržišta kroz partnerstva sa lokalnim preduzećima. Na primer, jedno preduzeće može proširiti svoju distributivnu mrežu tako što će saradivati sa lokalnim preduzećem. Lokacija distributivne mreže i kvalitet infrastrukture su ključni faktori, dok funkcije poput skladištenja i transporta prilagođavaju poslovanje specifičnim potrebama preduzeća i njenim kupcima (Ćerović, 2002).

Pre ulaska u zajedničko ulaganje, važno je istaći sopstveno iskustvo i rezultate kako bi se privukli odgovarajući partneri. Ključ uspešne saradnje je pronalazak partnera sa sličnim vrednostima i istorijom uspeha, što se postiže umrežavanjem. Efikasna komunikacija i međusobno poverenje među partnerima garantuju brzo rešavanje problema i stabilnu saradnju. Otvorena i iskrena razmena informacija ključna je za dugoročan uspeh zajedničkog ulaganja.

Glavne prednosti zajedničkog ulaganja su (Berardo, 2010; Guofeng et al., 2020; Milošević et al., 2018; Pape & Schmidt-Tank, 2004; Tetteh et al., 2022):

- efikasnije korišćenje dostupnih resursa,
- pristup novim tržištima i proširenje distributivne mreže,
- deljenje troškova i rizika,
- sticanje znanja i stručnosti,
- mogućnost prodaje proizvoda na novim tržištima,
- korišćenje resursa partnera za pružanje usluga,

- unapređenje istraživanja i razvoja,
- brži i efikasniji ulazak na strano tržište u odnosu na osnivanje filijale,
- privlačenje stranih investicija.

Na osnovu navedenih prednosti zajedničkih ulaganja, postavljaju se dve hipoteze rada:

Hipoteza H1: Zajednička ulaganja između dva preduzeća mogu unaprediti ključne performanse poslovanja.

Hipoteza H2: Ponuda sa kojom učesnici zajedničkog ulaganja nastupaju na tržištu mora biti jedinstvena i atraktivna.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad koristi metodologiju studije slučaja koja uključuje SWOT analizu i finansijsku analizu za ocenu strategije zajedničkih ulaganja turističkih agencija Olympic travel i Club Paradiso.

Club Paradiso je turistička agencija sa dugogodišnjim iskustvom. Od osnivanja njihovo jedino ciljno tržište je Grčka, gde su istaknuti kao jedna od boljih turističkih agencija. Preduzeće upošljava trenutno 6 zaposlenih sa znanjem iz iste delatnosti. Od početka osnivanja u cilju obezbeđenja rasta i razvoja, osnovali su još jedno preduzeće koje se zove Club Paradiso Holiday. Oba preduzeća se nalaze u Beogradu, s tim što nisu konkurentne jedna drugoj, već se dopunjuju. Club Paradiso je orijentisan ka inostranom turizmu, a Holiday ka domaćem turizmu. Agencija je fokusirana na aranžmane za porodice. U radu će se analizirati poslovanje preduzeća Club Paradiso zbog odluke da primeni strategiju zajedničkog ulaganja sa grčkim turoperaterom Filos u 2023. godini.

Olympic travel je turistička agencija sa dugogodišnjim iskustvom. Nudi aranžmane u zemljama poput Egipta, Makedonije, Portugalije, sa posebnim fokusom na Crnu Goru gde su istaknuti kao jedna od najboljih turističkih agencija. Preduzeće trenutno ima 10 zaposlenih sa znanjem iz iste branše. Od početka osnivanja, u cilju obezbeđenja rasta i razvoja, osnovali su dva ogranka. Jedan se nalazi u Beogradu, a drugi u Novom Sadu. Agencija je fokusirana na tržišta sa visokim životnim standardom. Kako će pokazati SWOT analiza i finansijska analiza, preduzeće Olympic travel beleži približno iste poslovne rezultate iz godine u godinu. Njihova želja je poboljšanje celokupnog poslovanja.

4. REZULTATI I DISKUSIJA

4.1. Club Paradiso

U Tabeli 1, prikazana je SWOT analiza agencije Club Paradiso.

Analizom putem SWOT metode utvrđuje se položaj turističke agencije na tržištu u odnosu na konkurenciju. Nakon što su prepoznate prednosti i mogućnosti preduzeća, kao i slabosti i potencijalne pretnje, agencija je usmerila svoje strateško planiranje na pronalaženje poslovnog partnera koji bi pomogao u prevazilaženju uočenih nedostataka i unapređenju parametara poslovanja.

Krajem 2022. godine, Club Paradiso je uspostavio partnerstvo sa grčkim turoperatorom Filos kroz ugovor o zajedničkom ulaganju. Prema sporazumu, Filos je bio zadužen za kreiranje i

proširenje ponude turističkih aranžmana, uključujući aktivnosti poput džip-safarija na Kasandri, Tasosu i Sitoniji, ronjenja na Tasosu i Halkidikiju, krstarenja sa posetom Plavoj laguni, obilazaka akvaparkova na Halkidikiju, ekskurzija na Atos, posete Olimpu uz priče o mitovima i istoriji ove planine, kao i šoping ture u Solunu. Club Paradiso je preuzeo odgovornost za promociju ovih aranžmana i privlačenje turista iz zemlje i regiona.

Sporazum je zaključen na period od jedne godine, uz mogućnost produženja u zavisnosti od postignutih rezultata zajedničkog poslovanja. Na kraju 2023. godine, nakon analize efekata ovog partnerstva, utvrđeno je da je broj putnika u 2023. godini porastao za približno 60.000 u odnosu na 2022. godinu, pri čemu je najveći broj putnika bio iz Bosne i Hercegovine.

Tabela 1. SWOT analiza agencije Club Paradiso

Snage (S)	Mogućnosti (O)
<ul style="list-style-type: none"> + Korišćenje propagandnih sredstava i medija za komunikaciju sa poslovnim partnerima i kupcima. + Kvalitetan i moderan veb sajt. + Razvijena informaciona infrastruktura. 	<ul style="list-style-type: none"> + Nove tehnologije i promena navika potrošača. + Konkurencija koja se protivi modernizaciji poslovanja. + Usluge iznajmljivanja vozila putem ovlašćenih preduzeća ili sopstvenih operacija. + Korišćenje specijalizovanih portala za online prodaju.
Slabosti (W)	Opasnosti (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatak kadrova tokom vrhunca sezone odmora. – Ograničena ponuda egzotičnih aranžmana. – Česta otkazivanja aranžmana. – Česte promene cena aranžmana. 	<ul style="list-style-type: none"> – Novi zakoni i regulative, kao što su visoke premije putnog osiguranja. – Kontinuirano praćenje novih tehnologija i ponašanja potrošača. – Socijalni nemiri i globalne krize.

Izvor: Autori

Po završetku poslovne 2023. godine, sastavljeni su finansijski izveštaji, koji su poslužili kao osnova za sprovođenje finansijske analize, čime su jasno identifikovani rezultati i učinci zajedničkog ulaganja.

Tabela 2. Finansijska analiza agencije Club Paradiso za 2022. i 2023. godinu

Godina	2022	2023
Racio likvidnosti	1,23	2,65
Racio solventosti	1,27	2,46
Roa	0,86%	37,64%
Stopa bruto dobitka	1,70%	25,54%
Stopa poslovnog dobitka	24,79%	26,31%
Stopa neto dobitka	1,04%	23,89%

Izvor: Autori

Finansijska analiza ukazuje na izuzetno poboljšanje svih ključnih performansi agencije u 2023. godini u poređenju sa 2022. godinom. Ovi rezultati sugerišu da je zajedničko ulaganje sa grčkim turoperatorom Filos bilo izuzetno uspešno, omogućivši agenciji Club Paradiso da poveća efikasnost, likvidnost, i profitabilnost, čime je potvrđena prva hipoteza rada: Zajednička ulaganja između dva preduzeća mogu unaprediti ključne performanse poslovanja.

4.2. Olympic travel

U Tabeli 3 prikazana je SWOT analiza agencije Olympic travel.

Tabela 3. Swot analiza agencije Olympic travel

Snage (S)	Mogućnosti (O)
<ul style="list-style-type: none"> + Zaposleni imaju snažne prodajne veštine i sposobnost brzog pronalaženja aranžmana. + Imaju iskustvo u radu sa ljudima i upravljanju računarima. + Poseduju razvijenu bazu stalnih putnika koji se vraćaju i dovode nove korisnike. + Veb sajt je visokog kvaliteta i dobro pozicioniran. + Postoji razvijena informaciona infrastruktura i moderno opremljen, lako dostupan poslovni prostor. 	<ul style="list-style-type: none"> + Pojava novih tehnologija i promena u navikama potrošača. + Konkurenti koji se protive modernizaciji predstavljaju prilike za preuzimanje tržišnog udela. + Uz pomoć Interneta i tehnološkog napretka, moguće je dopreti do klijenata u inostranstvu koji žele da rezervišu putovanje u Srbiji. + Potencijal za diversifikaciju poslovanja.
Slabosti (W)	Opasnosti (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatak kadrova tokom sezona odmora. – Ograničena ponuda egzotičnih turističkih paketa. – Nemogućnost organizovanja prevoza za putnike u okviru paketa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Novi zakoni i visoke premije putnog osiguranja. – Potreba za stalnim praćenjem novih tehnologija i ponašanja potrošača. – Porast broja turističkih agencija koje posluju neodgovorno, nudeći niže cene i bez polisa osiguranja, što privlači klijente sa tim ponudama.

Izvor: Autori

SWOT analiza omogućava identifikaciju trenutnog položaja turističke agencije u odnosu na konkurenciju i tržište, sagledavajući njene unutrašnje snage i slabosti, kao i spoljašnje mogućnosti i pretnje. Finansijska analiza ukazuje na stabilnost u kratkoročnim obavezama (likvidnost), ali ozbiljan pad solventnosti i smanjenje profitabilnosti u 2023. godini. Iako je agencija ostala profitabilna, smanjenje svih ključnih finansijskih pokazatelja sugerise da bi u narednim godinama mogla biti potrebna dodatna optimizacija poslovanja.

Tabela 4. Finansijska analiza agencije Olympic travel za 2022. i 2023. godinu

Godina	2022.	2023.
Racio likvidnosti	1,98	1,95
Racio solventosti	55,11	8,21
Roa	24,63 %	22,87%
Stopa bruto dobitka	39,88%	35,05%
Stopa poslovnog dobitka	42,49%	37,7%
Stopa neto dobitka	31,23%	25,06%

Izvor: Autori

Na osnovu rezultata finansijske i racio analize, kao i uzimajući u obzir SWOT analizu, bilo je jasno da su potrebne značajne strateške promene. Olympic Travel je odlučio da početkom 2024. godine sklopi ugovor o zajedničkom ulaganju sa turističkom agencijom Morocco Fabulous Travel iz Maroka. Prema dogovoru, ove dve agencije će zajedno nastupiti na tržištima obe zemlje, nudeći jedinstvenu i atraktivnu turističku ponudu. Cilj je da ponuda bude privlačna svim generacijama i konkurentna u odnosu na druge agencije na tržištu.

Ponuda obuhvata vožnju kroz planine Atlasa i obilazak tradicionalnih berberskih sela, kao i jedinstveno iskustvo pustinje sa kamilama. Turisti imaju mogućnost privatnog obilaska pustinje od Marakeša do Fesa, uz pratnju vozača ili vodiča koji će im predstaviti kulturno bogatstvo ovog regiona. Takođe, tu je i opcija noćenja u luksuznim pustinjaškim kampovima, kao i boravak u individualnim šatorima. Ovim korakom, Olympic Travel želi da unapredi i proširi svoju ponudu, nudeći specifična i atraktivna iskustva. Sa druge strane, agencija nudi različite vrste turizma u Srbiji, kao što su banjski, planinski i etno-seoski turizam. Najveće interesovanje

izazivaju planine Kopaonik i Zlatar, kao i nacionalni parkovi Tara i Uvac. Vrnjačka i Soko banya su najposećenije, dok se turisti u etno-selima poput Rtnja, Balaševića, Mećavnika i Sunčane reke upoznaju sa srpskom tradicijom, hranom i prirodnim lepotama.

Ugovor o zajedničkom ulaganju sklopljen je na godinu dana, sa mogućnošću produžetka koja će biti razmatrana krajem 2024. godine. Ovim korakom, Olympic Travel je aktivirao sve raspoložive kapacitete u cilju postizanja željenog rasta preduzeća. Potpisivanjem ovog ugovora sa agencijom Morocco Fabulous Travel iz Maroka, potvrđena je hipoteza H2 koja glasi da ponuda kojom učesnici zajedničkog ulaganja nastupaju na tržištu mora biti jedinstvena i atraktivna.

5. ZAKLJUČAK

Zajednička ulaganja, savremeni pristup koji koriste preduzeća u poslovanju, poseduje brojne prednosti, uključujući: efikasnije korišćenje dostupnih resursa, međusobno sticanje znanja između ugovornih strana, povećanje stručnosti i specijalizacije osoblja, mogućnost korišćenja resursa partnera za pružanje usluga klijentima, kao i brži i efikasniji ulazak na tržište u poređenju sa situacijom u kojoj bi preduzeće osnivalo svoj ogranak u stranoj zemlji. Svrishodnost zajedničkog ulaganja može biti ograničavanje konkurencije, ali i pokretanje korisnih ekonomskih funkcija. Glavni motivi za sklapanje ugovora o zajedničkom ulaganju su: kooperacija, sredstvo za izbegavanje određenih poslovnih ograničenja, način zajedničkog finansiranja dogovorenog ulaganja i sredstvo povezivanja članova.

Na kraju 2022. godine, preduzeće Club Paradiso sklopilo je ugovor o zajedničkom ulaganju sa grčkim turoperatorom Filos. Prema ovom ugovoru, Filos je bio odgovoran za pružanje turističkih aranžmana, dok je zadatak Club Paradisa bio privući turiste iz zemlje i regiona. Nakon evaluacije rezultata ovog poduhvata krajem 2023. godine, utvrđeno je da je broj putnika porastao za oko 60.000 u 2023. godini u odnosu na prethodnu godinu, a najveći broj turista dolazio je iz Bosne i Hercegovine. Iz rezultata je potvrđena hipoteza H1, koja glasi: Zajednička ulaganja između dva preduzeća mogu unaprediti ključne performanse poslovanja.

Agencija Olympic Travel odlučila je početkom 2024. godine da sklopi ugovor o zajedničkom ulaganju sa turističkom agencijom Morocco Fabulous Travel iz Maroka. Prema sporazumu, ove dve agencije će zajedno nastupati na tržištu, nudeći jedinstvene turističke usluge u obe zemlje. Ovim potezom, Olympic Travel je iskoristio sve svoje kapacitete kako bi postigao željeni rast i modernizovao svoju ponudu aranžmana. Kroz ovaj ugovor o zajedničkom ulaganju, potvrđena je hipoteza H2, koja glasi: Ponuda sa kojom učesnici zajedničkog ulaganja nastupaju na tržištu mora biti jedinstvena i atraktivna.

Preduzeća koja odluče da se upuste u zajednička ulaganja mogu iskoristiti širi spektar resursa, veće tržišne mogućnosti, kao i veću efikasnost kroz zajedničko ulaganje i međusobnu saradnju. Ovaj model saradnje, ukoliko se pravilno primeni, može omogućiti održivu konkurentsku prednost i brži rast na tržištu. Međutim, uspeh zavisi od pažljivog odabira partnera i prilagođavanja ponude specifičnostima tržišta.

Reference

- Ali, T., Khalid, S., Shahzad, K., & Larimo, J. (2021). Managing international joint ventures to improve performance: The role of structural and social mechanisms. *International Business Review*, 30(3), 101791. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101791>
- Azis, A., Dewi, A., Septyadi, G., Sihite, R., & Khaddafi, M. (2023). JOINT VENTURE AND STRATEGIC ALLIANCE. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(1), 435–444.
- Bassey, N. (2024). OVERCOMING CHALLENGES: EFFECTIVE STRATEGIES FOR SUCCESSFUL JOINT VENTURE AGREEMENTS IN THE OIL AND GAS INDUSTRY. *American Journal of Philological Sciences*, 4(06), 1–7.
- Beamish, P. W. (2008). *Joint venturing*. IAP.
- Berardo, R. (2010). Sustaining joint ventures: The role of resource exchange and the strength of interorganizational relationships. *Self-Organizing Federalism: Collaborative Mechanisms to Mitigate Institutional Collective Action*, 204–228. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511642319.011>
- Čerović, S. (2002). Strategijski menadžment turističke privrede. *Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo Turizam* 6/2002, 45.
- Ćuić, J., & Berber, N. (2009). Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija. *Škola Biznisa*, 4, 121–131.
- Duanmu, J.-L., & Lawton, T. (2021). Foreign buyout of international equity joint ventures in China: When does performance improve? *Journal of World Business*, 56(5), 101243. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101243>
- Guofeng, M., Jianyao, J., Shan, J., & Zhijiang, W. (2020). Incentives and contract design for knowledge sharing in construction joint ventures. *Automation in Construction*, 119, 103343. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2020.103343>
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090205>
- Jin, J. L., & Wang, L. (2021). Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance. *Journal of Business Research*, 130, 232–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.037>
- Konara, P., & Mohr, A. (2023). Cultural bridging and the performance of international joint ventures. *International Business Review*, 32(4), 102109. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102109>
- Milošević, O., Kovačević, M., & Marković, S. (2018). *Joint Venture as a Factor of Business Efficiency Advancement*. Innovation, ICT and Education for the Next Generation - Inovae-ducation 2018.
- Pape, U., & Schmidt-Tank, S. (2004). Valuing joint ventures using real options. *ESCP-EAP Working Paper*, 7. <https://doi.org/10.2139/ssrn.695821>
- Shishido, Z., Fukuda, M., & Umetani, M. (2015). Joint Venture Strategies. *Books*. <https://doi.org/10.4337/9781783475049>
- Tetteh, M. O., Chan, A. P., Darko, A., Yevu, S. K., Boateng, E. B., & Nwaogu, J. M. (2022). Key drivers for implementing international construction joint ventures (ICJVs): Global insights for sustainable growth. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(9), 3363–3393. <https://doi.org/10.1108/ecam-07-2020-0512>

