
SMEs INTERNATIONALISATION: BUSINESS STRATEGIES

Milica Stanković

College of Applied Professional Studies, Vranje, Serbia, milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

Gordana Mrdak

College of Applied Professional Studies, Vranje, Serbia, gordanavranje@gmail.com

Suzana Stojanović

College of Applied Professional Studies, Vranje, Serbia, suzana93stojanovic@gmail.com

Branislav Stanisavljević

College of Applied Professional Studies, Vranje, Serbia, branislav.stanisavljevic@visokaskola.edu.rs

Abstract: Global business is no longer a matter of choice, but a matter of survival for small and medium enterprises. When a company decides to expand internationally, choosing the right internationalisation strategy is very important, given that it influences future business decisions and the stability of the enterprise's market position. Due to limited financial and managerial resources, small and medium enterprises also have a limited choice when it comes to internationalisation strategies. Although choosing the right internationalisation strategy is crucial for successful internationalisation, it is rare for small and medium enterprises to do market research or consult external partners before choosing how to enter a particular market. There are different ways for small and medium enterprises to enter the foreign market, where the choice depends most on the goals and advantages and disadvantages of small and medium enterprises. In order to make a final decision, it is necessary to carry out an objective analysis and comparison of all available strategic alternatives. The aim of the paper is to point out the advantages and disadvantages of small and medium enterprises internationalisation strategies through a detailed analysis of exports and intermediate and hierarchical internationalisation strategies. Export is often cited as the initial strategy for global expansion of small and medium enterprises. If it is difficult for companies to use export as an internationalisation strategy, most often due to lack of experience, resources or skills, they can choose contractual entry methods. Intermediate internationalisation strategies include various arrangements, such as: licensing, franchising, joint ventures, strategic alliances, joint venture agreements, management contracts, etc. Traditional companies use conventional internationalisation strategies, such as agent or distributor-based internationalisation, while innovative firms opt for licensing agreements or alliances. Hierarchical internationalization strategies relate to foreign direct investment (FDI) and imply that a company has complete control over its activities on a foreign market. More recent research shows that foreign direct investment are beneficial to the domestic economy because they allow businesses to expand into new markets and gain access to new technology. Choosing how to enter a foreign market is an important aspect of the internationalisation process and the most significant international decision and a vital step for small and medium enterprises. There is no one best internationalisation strategy for small and medium enterprises, but it is necessary to choose an internationalisation strategy adapted to each individual market.

Keywords: internationalisation, business strategy, small and medium enterprises

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА: ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ

Милица Станковић

Висока школа примењених струковних студија Врање, Србија,

milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

Гордана Мрдак

Висока школа примењених струковних студија Врање, Србија, gordanavranje@gmail.com

Сузана Стојановић

Висока школа примењених струковних студија Врање, Србија, suzana93stojanovic@gmail.com

Бранислав Станисављевић

Висока школа примењених струковних студија Врање, Србија,

branislav.stanisavljevic@visokaskola.edu.rs

Резиме: Глобално пословање за предузеће више није ствар избора, већ ствар опстанка. Када предузеће одлучи да се шири интернационално, избор праве стратегије интернационализације је веома важан имајући у виду да утиче на будуће пословне одлуке и стабилност тржишне позиције предузећа. Мала и средња предузећа због ограничених финансијских и менаџерских ресурса имају и ограничен избор када су у питању стратегије интернационализације. Иако је избор праве стратегије интернационализације круцијалан за успешну интернационализацију, редак је случај да МСП врше тржишно истраживање или консултују екстерне партнере пре избора начина уласка на одређено тржиште. Постоје различити начини за МСП да уђу на инострано тржиште, при чему избор највише зависи од циљева и предности и недостатака малих и средњих предузећа. Како би се донела коначна одлука, потребно је спровести објективну анализу и поређење свих расположивих стратегијских алтернатива. Циљ рада је да се укаже на предности и недостатке стратегија интернационализације малих и средњих предузећа кроз детаљну анализу извоза и интермедијарних и хијерархијских стратегија интернационализације. Извоз се често наводи као иницијална стратегија за интернационализацију пословања предузећа и глобалну експанзију малих и средњих предузећа. Уколико је предузећима тешко да примене извоз као стратегију интернационализације, најчешће због недостатка искуства, ресурса или вештина, она могу изабрати уговорне начине уласка. Интермедијарне стратегије интернационализације укључују различите аранжмане, као што су: лиценцирање, франшизинг, заједничка улагања, стратегијске алијансе, уговори о заједничкој производњи, уговори о управљању итд. Традиционална предузећа користе конвенционалне стратегије интернационализације, као што су интернационализација посредством агента или дистрибутера, док се иновативна предузећа пре одлучују за лиценцне споразуме или алијансе. Хијерархијске стратегије интернационализације се односе на стране директне инвестиције (СДИ) и подразумевају да предузеће има потпуну контролу над својим активностима на страном тржишту. Новија истраживања показују да су СДИ корисне за домаћу економију јер омогућавају предузећима да се прошире на нова тржишта и да добију приступ новој технологији. Избор начина уласка на страна тржиште је важан аспект процеса интернационализације и најзначајнија интернационална одлука и витални корак за мала и средња предузећа. Не постоји једна најбоља стратегија интернационализације за МСП, већ је неопходно бирати стратегију интернационализације прилагођену сваком појединачном тржишту.

Кључне речи: интернационализација, пословна стратегија, мала и средња предузећа

1. УВОД

За предузећа широм света, глобално пословање није ствар избора, већ ствар опстанка. Мултинационалне компаније имају више опција за улазак на страна тржиште у поређењу са малим и средњим предузећима и преферирају начине који подразумевају висок ниво контроле, као што су заједничка улагања и отварање филијала у сопственом власништву. С друге стране, МСП имају ограничене опције у својим изборима начина уласка на страна тржишта, првенствено због недостатка финансијских и менаџерских ресурса. Циљ рада је да укаже на стратегије интернационализације које мала и средња предузећа могу користити при изласку на страна тржишта и да сагледа њихове предности и недостатке.

2. ИЗВОЗ КАО СТРАТЕГИЈА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ

Извоз се често наводи као иницијална стратегија за интернационализацију пословања предузећа и глобалну експанзију (Basson, 2005). Дакле, извоз се сматра „почетном тачком“ за улазак на интернационално тржиште (Stuart & Bronwen, 2001, стр. 20). Најчешће МСП остају на извозу као трајнијем начину интернационализације, док је код других извоз само први корак у правцу експанзије интернационалних тржишта (Ђорђевић, 2005, стр. 143). Многа МСП су почела да извозе реактивно, пре него проактивно, као одговор на тражњу од стране клијената из иностранства. Извоз је једноставан начин за отпочињање интернационалног процеса, с обзиром на то да омогућава брз улазак на страна тржиште, уз ниске трошкове и ризик и релативно мали обим потребних ресурса (Hollensen, 2004, стр. 274). Извоз као стратегија интернационализације је лака за имплементацију у поређењу са другим стратегијама и представља брз одговор на тржишне промене. Уколико предузеће производи производе на централизованом локацији и извози у иностранство из своје домаће производне базе, оно може да оствари континуирану економију обима на основу глобалне продаје, уз задржавање контроле над одлучивањем о истраживању, дизајну и производима (Basson, 2005; Stuart & Bronwen 2001, стр. 20, Morais & Ferreira, 2019). Поред наведеног, извоз омогућава предузећу да гради мреже контаката широм света које се могу користити за реализацију других стратегијских опција као што су кооперативне стратегије, заједнички послови, аквизиције и друге инвестиционе могућности (Ђорђевић, 2005, стр. 139).

Недостаци извоза као стратегије интернационализације се првенствено односе на постојање бројних царинских и нецаринских баријера на страним тржиштима (Stuart & Bronwen, 2001, стр. 20). Поред тога, извоз производа може бити неадекватна стратегија изласка на страна тржиште уколико би производња тих производа у иностранству била исплативија. Ово имајући у виду да би предузећа која имају глобалне стратегије требало да измештају производњу на локације где су услови повољнији и трошкови нижи (Basson, 2005). Ограничење извоза се односи и на високе транспортне трошкове (Hollensen, 2004, стр. 274) и могући недостатак повезаности између МСП и страних продајних агената (Lu & Beamish, 2001). Уколико предузеће делегира маркетинг активности локалним агентима у свакој земљи где послује, може изгубити контролу над својим интернационалним пословањем, узимајући у обзир да се може десити да посредници нису лојални и да могу нарушити репутацију предузећа. У том случају је боље да предузеће преузме маркетинг на себе, како би избегло евентуалне проблеме (Basson, 2005; Ђорђевић, 2005, стр. 141). Уколико предузеће жели да предузме први интернационални корак уз минималну финансијску посвећеност и минимизирање финансијског губитка, директан извоз је добра опција за отпочињање интернационалног пословања (Hisrich et al., 2005, стр. 93; Zou, Fang & Zhao, 2003). Индиректни извоз подразумева да предузеће није директно укључено у извозне активности, већ извози своје производе на страна тржиште уз ангажовање других домаћих предузећа која су извозни агенти (Scarborough, 2012, стр. 397). Посредници служе као извозна одељења за МСП која се ослањају на њихове мреже контаката, добро познавање локалних навика и тржишта и искуство у интернационалној трговини производима широм света. Постоји различити начини уласка на инострано тржиште кроз индиректан извоз: извозни агенти, брокери, извозне куће, трговинска предузећа (Hollensen, 2004, стр. 313).

3. ИНТЕРМЕДИЈАРНЕ СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ

Интермедијарне стратегије интернационализације укључују различите аранжмане, као што су: лиценцирање, франшизинг, заједничка улагања, стратегијске алијансе, уговори о заједничкој производњи, уговори о управљању итд. (Hollensen, 2004, стр. 330). Ови аранжмани често подразумевају дугорочне односе између партнерских предузећа и обично су дизајнирани да се пренесу знање и/или вештине између предузећа у различитим земљама.

Уколико је предузећима тешко да примене извоз као стратегију интернационализације, најчешће због недостатка искуства, ресурса или вештина, она могу изабрати уговорне начине уласка. Најчешћи уговорни начин уласка на страна тржиште према Hollensen-у (2004, стр. 308) су лиценцирање и франшизинг. У условима врло неуједначеног степена развијености земаља и различите технолошко-конкурентске способности предузећа, лиценцирање се све више користи као решење за превазилажење савремених технолошких проблема и изазова (Ракица, 1998, стр. 245, Crick et al., 2018). Лиценца је због своје распрострањености и економског значаја данас постала синоним за трансфер технологије. Зато се често за лиценцу каже да представља атрактивно средње решење између извоза и неизвесних производних улагања у иностранству. Лиценцирање као метод обављања пословних операција на страном тржишту подразумева да давалац лиценце из једне земље улази у уговорни однос са корисником лиценце у другој земљи (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 282). МСП преферирају лиценцирање као стратегију интернационализације (Cateora & Graham, 2007, стр. 325), имајући у виду да је у питању релативно једноставан начин уласка на страна тржишта (Scarborough, 2012, стр. 403). Заправо, давање лиценце предузећу у иностранству омогућава МСП да уђе на страна тржишта лако и брзо, уз мала капитална улагања и ниске трошкове (Scarborough, 2012, стр. 403). На овај начин, давалац лиценце остварује користи од локалног знања корисника лиценце (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Лиценцирање је идеална стратегија интернационализације за предузећа чија је вредност у интелектуалном власништву, јединственим производима или услугама, препознатљивом имену или технологији. Ризик за МСП представља потенцијални губитак контроле над производним и маркетинг процесима и стварање конкуренције уколико корисник лиценце стекне превише знања и контроле. Ипак, овај ризик се може минимизирати адекватном заштитом патента, заштитног знака и ауторских права (Scarborough, 2012, стр. 403).

Предности лиценцирања се најчешће виде када предузеће располаже ограниченим капиталом, уколико постоје увозне рестрикције, ако је земља осетљива на власништво странаца или патенти и заштитни знаци морају бити заштићени (Cateora & Graham, 2007, стр. 325). Лиценцирање генерише профит од постојећих производа или технологије без већег инвестирања у њих (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Корисник лиценце улаже највећи део капитала неопходног да се обезбеди интернационално пословање применом лиценцног споразума, па се давалац франшизе не суочава са већим трошковима и ризиком везаним за интернационализацију. Лиценцирање је веома атрактивна опција за предузећа која оскудевају ресурсима за развој интернационалног пословања, те је стога и МСП веома често примењују. Лиценца омогућава даваоцу

да се заштити од ризика пословања на непознатом страном тржишту или страном тржишту са високим политичким ризиком (Basson, 2005, Wild, Wild & Han, 2006, стр. 382). Ипак, постоје и ризици везани за лиценцирање, који се најчешће односе на избор погрешног партнера, губитак контроле и проблеме плаћања накнаде (Cateora & Graham, 2007, стр. 325, Saridakis et al., 2019). Лиценцирање не даје предузећу чврсту контролу над производњом, маркетингом и стратегијом, те се може десити да није у могућности да контролише квалитет производа/услуга на страном тржишту (Basson, 2005; Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). С друге стране, након што истекне лиценци уговор, корисник лиценце може постати конкуренција даваоцу лиценце (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Како би се ово спречило, важно је да се односи између уговорних страна јасно дефинишу уговором (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 383).

Франшизинг је сличан лиценцирању, имајући у виду да једно предузеће (давалац франшизе) даје другом предузећу (кориснику франшизе) право да користи одређени пословни или производни модел (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 383). Франшизинг је и даље најбрже растућа стратегија уласка на тржиште и представља атрактиван начин брзе експанзије уз мале капиталне инвестиције (Cateora & Graham, 2007, стр. 325). Пре кретања у глобалну експанзију, давалац франшизе треба да испуни следеће критеријуме: да поседује довољно финансијских и менаџерских ресурса, да је остварио успех на домаћем тржишту, да обезбеди адекватну заштиту франшизног брэнда и пружи обуку и подршку корисницима франшизе (Scarborough, 2012, стр. 404). Предности франшизинга као стратегије интернационализације за МСП се везују за: интернационално искуство даваоца франшизе, доступност финансијских ресурса, присуство глобално познатог брэнда који привлачи франшизне партнере и познавање локалних тржишних услова од стране корисника франшизе. Поред тога, корисник франшизе преузима трошкове и ризике отварања страног тржишта, те франшизном стратегијом предузеће давалац франшизе може остварити глобално присуство брзо и по релативно ниским трошковима (Basson, 2005). Недостаци франшизинга се првенствено огледају у потешкоћама за даваоце франшизе у управљању великим бројем корисника франшизе на различитим тржиштима, губитку организационе флексибилности за кориснике франшизе (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 385) и отежаној контроли квалитета од стране менаџмента, посебно у земљама у развоју, због економски и политички нестабилне ситуације која може изазвати проблеме у пословној активности (Basson, 2005).

Заједничко улагање (енгл. joint venture-JV) је засебан правни ентитет формиран од стране два или више независних предузећа која удружују своје ресурсе како би остварила своје заједничке пословне циљеве. Типичан joint venture споразум је 50/50 споразум у коме постоје две стране од којих свака страна има 50% власништва. Међутим, нека предузећа имају већински удео и стога већу контролу над заједничким улагањем (Basson, 2005). Циљеви формирања JV-а се односе, првенствено, на остваривање економије обима, поделу ризика, приступ ресурсима и напредним технологијама, али и на излазак на интернационално тржиште (Стефановић, 2010, стр. 109-110). Такође, врло често предузећа удружују своје ресурсе у заједничка улагања како би спроводила заједничка истраживања и развој (Стефановић & Ивановић-Ђукић, 2015, стр. 177). Према Wild, Wild и Han (2006, стр. 390) заједничко улагање може бити добар избор када излазак на тржиште захтева велику инвестицију. МСП користе заједничка улагања најчешће у две ситуације: када желе да „купе“ локално знање и када је потребан брз улазак на тржиште. Неки од разлога за коришћење заједничких улагања су подела трошкова и ризика и остварење конкурентске предности (Hisrich et al., 2005, стр. 94). Код домаћих заједничких улагања, два или више предузећа из исте земље формирају заједничко предузеће са циљем извоза њихових производа и услуга у иностранству, при чему заједнички деле трошкове, али и профит. За разлику од тога, у интернационалним joint venture подухватима, домаће МСП формира алијансу са предузећем у циљној страног земљи, при чему страни партнер улаже вредно знање о локалном тржишту и укусу и навикама локалних потрошача чинећи лакшим обављање интернационалног пословања (Scarborough, 2012, стр. 400).

Четири карактеристике интернационалних заједничких улагања се истичу у литератури: joint venture су успостављени засебни правни ентитети, партнери имају удео у менаџменту заједничког предузећа, joint venture представљају партнерство између правних ентитета, а не појединаца и сваки партнер има удео у власништву (Cateora & Graham, 2007, стр. 329). Продуктивно заједничко улагање је слично браку, јер захтева посвећеност, поверење и разумевање (Scarborough, 2012, стр. 400, Berrill et al., 2019). Поред избора правог партнера, што је од кључног значаја за успех, важно је и успоставити заједничке циљеве на тај начин што ће свака страна јасно одредити шта жели да постигне, како би се смањила могућност за касније неспоразуме. Посебно је важно да се предузећа договоре око следећег: разумевање циљева и разлога партнера за улазак у joint venture, избор партнера који деле исте вредности као дато предузеће, прецизно утврђивање како ће joint venture функционисати и које су одговорности сваке од уговорних страна, избор партнера са компатибилним вештинама, припрема споразума о томе шта се дешава у случају прекида сарадње. Поред тога, у многим земљама у развоју држава може захтевати да светски конкуренти успоставе

joint venture са локалним фирмама као предуслов да им дозволе да уђу на тржиште. Предности заједничких улагања се односе на поделу власништва и контроле између партнера, стицање знања о локалним условима на страном тржишту на основу сарадње са локалним партнерима, могућност коришћења ресурса партнера чиме се могу компензовати недостаци и смањити укупан ризик коме је дато предузеће изложено (Kuratkо & Hodgetts, 2007, стр. 637; Basson, 2005; Wild, Wild & Nan, 2006, стр. 390). С друге стране, подељена контрола међу партнерима може представљати и недостатак (Kuratkо & Hodgetts, 2007, стр. 637). Ово стога што се могу јавити конфликти и неслагања по питању заједничких циљева и одлука, те се предузећа могу наћи у готово безизлазној ситуацији.

Успешна интернационализација не захтева нужно да предузеће поседује све неопходне вештине и компетенције у оквиру своје организације. Сарадња са одговарајућим партнерима може пружити могућност да се брже приступи интернационалним тржиштима са нижим трошковима. Стратегијска алијанса је специфична форма партнерских аранжмана који се закључује између два или више предузећа, уз задржавање њихове пословне самосталности, а ради остваривања стратешки значајних циљева на глобалном тржишту (Cateoga & Graham, 2007, стр. 327; Ракита, 1998, стр. 273, Costa et al., 2016). Као синоним за стратегијске алијансе се често користи и термин „конкурентске алијансе“, јер ова стратегија интернационализације најчешће подразумева сарадњу међу предузећима која су конкуренти, а у сврху размене или поделе одређених активности: заједничко истраживање и развој, заједничка производња и дистрибуција итд. (Johansson, 2009). Предузећа улазе у интернационалне стратегијске алијансе из неколико разлога: могућност за брзу експанзију на нова тржишта, приступ знању и новој технологији, приступ вештинама и експертизи коју поседује партнер, ефикаснија производња и иновације, смањење маркетинг трошкова, приступ додатним изворима производње и капитала и подела ризика уласка на ново тржиште. У суштини, како би формирање стратегијске алијансе било од значаја за обе стране, свака мора поседовати различите кључне компетенције и ресурсе. Такође, стратегијске алијансе могу омогућити предузећу да добије приступ успостављеној дистрибутивној мрежи релативно брзо и јефтино. Поред тога, предузећа могу ући у интернационалне стратегијске алијансе као начин поделе финансијског ризика уласка на ново географско тржиште где се претпоставља да ће постојати економски или политички ризик (Ellis & Williams, 1995, стр. 320).

4. ХИЈЕРАРХИЈСКЕ СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ

Хијерархијске стратегије интернационализације се односе на стране директне инвестиције (СДИ) и подразумевају да предузеће има потпуну контролу над својим активностима на страном тржишту (Hollensen, 2004, стр. 357). Новија истраживања показују да су СДИ корисне за домаћу економију јер омогућавају предузећима да се прошире на нова тржишта и да добију приступ новој технологији. У многим земљама се истиче да су СДИ добар метод за раст предузећа, иако само мали проценат МСП успоставља огранке у иностранству. Кључна предност страних директних инвестиција као стратегије интернационализације је да предузеће обезбеђује највећи ниво контроле над својим пословним активностима (Stuart & Bronwen 2001, стр. 24). Директне инвестиције се реализују или преузимањем већ постојећих послова (аквизиција) или оснивањем нове сопствене јединице у иностранству (Ђорђевић, 2005, стр. 144; Johansson, 2009). Недостаци који се везују за СДИ као стратегију интернационализације се првенствено односе на велики ризик и велика улагања, с обзиром на то да отварање огранка у иностранству може захтевати сталне инвестиције које премашују буџет МСП. Поред тога, ово може бити веома стресно искуство, првенствено због бирократије и обимне администрације (Basson, 2005).

Најочигледнија форма СДИ је успостављање потпуно нове филијале у иностранству. Предузеће у овом случају има потпуну контролу над пословањем сопствене јединице, чиме се елиминише могућност сукобљавања интереса партнера. Дакле, предузећу припада сав остварени профит и оно независно одлучује како ће располагати њиме. Оснивање сопствених филијала омогућава развој глобално интегрисаног система производње и логистике. Управо је могућност глобално интегрисања операција које се обављају у више земаља најважнији мотив за оснивање сопствених филијала. МСП отварањем сопствене јединице у иностранству може остварити низ предности, посебно када је конкурентска предност предузећа заснована на технолошким компетенцијама, имајући у виду да се на овај начин смањују ризик губитка контроле над компетенцијама (Basson, 2005). Поред тога, предузеће које оснива сопствену филијалу у иностранству има директно додира са локалним купцима и може најбоље утврдити како да најефикасније задовољи потребе потрошача (Scarborough, 2012, стр. 413). Преузимање (аквизиција) је погодан облик директних страних инвестиција на тржиштима где постоје значајне улазне баријере. Ова стратегија омогућава брзи улазак на тржиште и приступ каналима дистрибуције, при чему се користи постојеће искуство менаџмента и смањује конкуренција (Ђорђевић, 2005, стр. 145). Аквизицију као стратегију интернационализације често користе

предузећа са ограниченим искуством у међународном менаџменту или предузећа која не познају довољно локално тржиште (Hollensen, 2004, стр. 364).

5. ЗАКЉУЧАК

Избор начина уласка на страну тржиште је важан аспект процеса интернационализације и за многа предузећа је најзначајнија интернационална одлука и витални корак. Неке од стратегијских опција више одговарају МСП (нпр. извоз, лицензирање, франшизинг), док финансијске потребе и ризик код других (нпр. СДИ, заједничка улагања) могу бити превисоке за МСП. Имајући у виду ограничену доступност ресурса, начини уласка са високим нивоом контроле често нису опција за МСП. Ипак, уколико МСП обезбеди одговарајућа средства, модели уласка који подразумевају висок степен контроле се могу преферирати у односу на моделе уласка са ниским нивоом контроле. Не постоји једна најбоља стратегија интернационализације за МСП, те стратегија мора бити прилагођена сваком појединачном тржишту, с обзиром на различите услове пословања.

ЛИТЕРАТУРА

- Basson, P.M. (2005). International Market Entry: A South African SME Perspective: A Study Project presented to the Graduate School of Business of the University of Stellenbosch (master's thesis). University of Stellenbosch.
- Berrill, J., Kearney, C., O'Hagan-Luff, M. (2019). Measuring the diversification benefits of investing in highly internationalised firms. *International Business Review*, 28(4), 672-684.
- Cateora, P., & Graham, J. (2007). *International marketing*. McGraw-Hill /Irwin.
- Costa, E., Soares, A.L., Sousa, J.P. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36(4), 557-569.
- Crick, J.M., Crick, D., Chaudhry, S. (2018). Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. *Journal of Business Research*, In press
- Ellis, J., & Williams, D. (1995). *International Business strategy*. Great Britain: Pitman Published.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Johansson, J.K. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. McGraw-Hill International.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2007). *Entrepreneurship*. United States: South Western College Publishing.
- Lu, J.W., & Beamish P.W. (2001). The Internationalisation and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
- Morais, F., Ferreira, J.J. (2019). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, In press
- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J.M., Dana, L.P. (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96, 250-263.
- Scarborough, N. (2012). *Effective Small Business Management*. New York: Prentice Hall.
- Stuart, W., & Bronwen, R. (2001). *Introduction to international business*. England: Pearson Education Inc.
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C.Y. (2006). *International Business-The Challenge of Globalization*. USA. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55.
- Ђорђевић, М. (2005). *Међународни маркетинг*. Крагујевац: Универзитет у Крагујевцу-Економски факултет.
- Ракита, Б. (1998). *Међународни маркетинг*. Београд: Универзитет у Београду-Економски факултет.
- Стефановић, С. (2010). *Стратешка партнерства у условима глобализације пословања*. Ниш: Економски факултет Ниш.
- Стефановић, С., & Ивановић-Ђукић, М. (2015). *Управљање малим и редњим предузећима-стратешки и оперативни аспект*. Ниш: Универзитета у Нишу-Економски факултет.