

## Proces internacionalizacije kao temelj za razvoj prekograničnih logističkih aktivnosti

### The process of internationalization as a foundation for the development of cross-border logistics activities

Marko Janačković<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek Visoka poslovna škola Leskovac, Srbija

#### Article info

##### Review paper/ Pregledni rad

Received/ Rukopis je primljen:  
22 January, 2022  
Revised/ Korigovan:  
8 April, 2022  
Accepted/ Prihvaćen:  
3 June, 2022

DOI:

<https://doi.org/10.5937/bizinfo2201101J>

UDC/ UDK:

339.165.2:005(560)

#### Sažetak

*Internacionalizacija logističkih aktivnosti postala je neminovnost za mnoga transportno-logistička preduzeća koja imaju intenciju da prošire svoje poslovanje van granica nacionalne ekonomije. Zahvaljujući ovom procesu, odnosno većoj razbacanosti lanaca vrednosti i protoka globalno razmenjene robe i informacija, dolazi do promena u karakteristikama logističkih sistema na globalnom nivou. Cilj rada je da na osnovu sveobuhvatne analize procesa internacionalizacije ukaže na njenu blisku povezanost sa prekograničnim aktivnostima transportno-logističkih preduzeća. U radu se na primeru zemlje Turske analiziraju drumske transportne aktivnosti iz razloga njihove najveće vidljivosti u okviru ukupnih logističkih aktivnosti preduzeća. Zahvaljujući povoljnom geostrateškom položaju Turske i razvijenosti drumske putne mreže, drumski transport je postao najrasprostranjeniji vid prevoza čija uloga u sektoru logistike i realizaciji prekograničnih aktivnosti logističkih preduzeća raste iz godine u godinu.*

**Ključne reči:** širenje poslovanja van nacionalnih granica, prekogranične logističke aktivnosti, prevoz tereta drumskim putem

#### Abstract

*The internationalization of logistics activities has become inevitable for many transport and logistics companies that intend to expand their business beyond the borders of the national economy. Thanks to this process, i.e., greater dispersion of the value chain and flow of globally exchanged goods and information, there are changes in the characteristics of logistics systems at the global level. The aim of this paper is to point out, based on a comprehensive analysis of the internationalization process, its close connection with cross-border activities of transport-logistics companies. The paper analyzes the road transport activities, on the example of Turkey, due to their highest visibility within the overall logistics activities of the company. Thanks to the favorable geostrategic position of Turkey and the development of the road network, road transport has become the most widespread mode of transport whose role in the logistics sector and the realization of cross-border activities of logistics companies is growing from year to year.*

**Keywords:** expanding business beyond national borders, cross-border logistics activities, freight transport by road

## 1. Uvod

U današnje vreme mnoga transportno-logistička preduzeća usled pojave velike konkurencije na domaćem lokanom tržištu i ograničenja koja ono nameće, traže načine kako da na njemu opstanu i razvijaju se. Jedan od načina da ona prežive u globalnom konkurentnom okruženju je da se otvore prema inostranom tržištu. Drugim rečima, u jednom trenutku mogućnosti domaćeg lokalnog tržišta postaju nedovoljne za njihov dalji razvoj, a manifestuju se u vidu smanjenja njegove privlačnosti za

obavljanje poslovnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća. Osim toga, ova preduzeća se mogu opredeliti da svoje poslovne aktivnosti prošire na inostranom tržištu u želji da se dalje razvijaju, šire svoje ime i ostvare veći profit. Imajući to u vidu, internacionalizacija je postala nužan koncept opstanka i razvoja transportno-logističkih preduzeća u savremenim konkurentnim uslovima, a u samoj osnovi ona se koristi u kontekstu objašnjenja prekograničnih aktivnosti ovih preduzeća. Izučavanje odnosa fenomena internacionalizacije i prekograničnih logističkih aktivnosti je tema koja je bila predmet

\*Corresponding author

E-mail address: [janackovic.marko@gmail.com](mailto:janackovic.marko@gmail.com)

razmatranja u ranijim istraživačkim studijama. (Kostiuk et al., 2021; Jarašuniene et al., 2020; Trinkuniene & Aksomitiene, 2017; Kedzior-Laskowska, 2020; Naevestad et al., 2017). Glavni fokus autora je bio usmeren ka ispitivanju pitanja da li proces internacionalizacije utiče na rast prekograničnih logističkih aktivnosti. Rezultati njihovih analiza su pokazali da je prisutan izvestan uticaj procesa internacionalizacije na obavljanje prekograničnih logističkih aktivnosti. Zapravo, oni su ustanovili da se karakteristike logističkog sistema menjaju pod uticajem ovog procesa, i one se odnose na: razdaljinu, vreme dostave robe i njene nabavke, nestabilnost u domenu prognoziranja tražnje za pojedinim proizvodima. Sa druge strane, međunarodna logistika pokreće proces internacionalizacije zahvaljujući postojanju globalne komunikacije između logističkih preduzeća i naprednih transportnih sistema koji omogućavaju brz transport robe do mesta odredišta kupca. Uz njihovu prisutnost, i kapacitet koji današnje globalne logističke mreže nude, transportno-logistička preduzeća mogu značajno lakše da integrišu složene prekogranične operacije u svoje lance vrednosti.

Transportne aktivnosti su postale nezaobilazne u savremenim uslovima poslovanja logističkih preduzeća, pogotovo sa pojavom prostorne udaljenosti između ciljne i ishodišne tačke do koje se prevozi određeni teret. Uloga transporta kao važne logističke funkcije se upravo iscrpljuje u prevazilaženju prostornih udaljenosti. Ova logistička funkcija se može realizovati na različite načine u vidu: drumskog, železničkog, rečnog, pomorskog i vazduznog transporta.

Predmet rada je sagledavanje procesa internacionalizacije kroz ispitivanje učešća drumskog transporta u prekograničnim odnosno izvoznim logističkim aktivnostima na primeru zemlje Turske. Primarni motiv analiziranja ovog vida transporta u njoj je njegoa raširenost i prednost koju on pruža u pogledu prevoza tereta u odnosu na druge vidove transporta. Osim toga, činjenica je da je reč o zemlji koju odlikuje veliko tržište i povoljan geostrateško položaj. Turska predstavlja glavno transportno čvorište koje povezuje glavne prekogranične drumske putne pravce Sever-Jug Evropa i koridor Evropa-Kavkaz-Azija.

S obzirom na prethodno navedeno, rad je strukturiran na sledeći način. Nakon uvodnih razmatranja, u prvom delu rada dat je ovrta na sam koncept internacionalizacije. Drugi deo rada se bavi ispitivanjem veze između procesa internacionalizacije i međunarodnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća. Treći deo rada dublje analizira drumski transport u sklopu međunarodnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća sa posebnim osvrtom na zemlju Tursku. U završnom delu rada, obrađena su zaključna razmatranja.

## 2. Osvrt na sam koncept internacionalizacije

Imajući u vidu da je sam proces internacionalizacije transportno-logističkih preduzeća veoma složen, ova činjenica otežava pronalaženje univerzalne definicije u

ekonomskoj literaturi koja bi u potpunosti obuhvatila sve segmente ove pojave. Pri tome, njeno pojmovno definisanje dodatno otežava činjenica da se internacionalizacija često poistovećuje sa globalizacijom. Globalizacija kao fenomen je šireg opsega, i njome je obuhvaćena internacionalizacija koja predstavlja njen najizraženiji oblik. Kao takva, internacionalizacija je simbol za geografsko širenje aktivnosti ovih preduzeća van granica nacionalne ekonomije.

Ranije smo konstatovali da se proces internacionalizacije može opisati na različite načine. Jedna od najranijih definicija ovog pojma datira od strane Johanson i Vahlne (1977) koji su razmatrali internacionalizaciju u kontekstu procesa u okviru kojeg preduzeće uspostavlja, razvija, održava i ako za time postoji potreba raskida odnose sa drugima kako bi postiglo svoje zacrtane ciljeve. Sve ove aktivnosti preduzeće obavlja unutar mrežnog modela. Dalje, Welch i Luostarinen (1988) pominju da je reč o procesu koji je vezan za prekogranične aktivnosti preduzeća. Do ovih aktivnosti se dolazi usled njihovog nastojanja da svoje poslovanje geografski prošire sa domaćeg na inostrana tržišta. Lyles (1990) i Bettis (1991) u svojim studijama navode da je internacionalizacija strateški proces koji pomaže menadžerima i izvršnim direktorima preduzeća da ih na vreme pripreme za uspešno uključivanje na globalnom svetskom tržištu. Uz to, zahvaljujući jakoj konkurenciji na globalnom tržištu, ova preduzeća bi stekla dragoceno iskustvo koje bi im pomoglo da održe, razvijaju i dalje sire svoje poslovanje obavljajući efikasno poslovne aktivnosti.

Proces internacionalizacije se razmatra i od strane autora u studijama novijeg datuma. Tako, Mutlu (2008) ovaj proces dovodi u vezu sa obavljanjem prekograničnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća. Kao takav, ovaj proces od preduzeća zahteva promenu u svojim resursima, strukturi i strategijama kako bi se prilagodila zahtevima koje nameće međunarodno okruženje. Ozturk (2014) posmatra proces internacionalizacije preduzeća iz dva ugla. Sa jedne strane, reč je o pojmu kojim se uglavnom opisuje kretanje preduzeća van granica nacionalne ekonomije. Na drugoj strani, ovaj autor ističe da internacionalizacija preduzeća označava spektar mogućnosti i rizika koji se javljaju usleg obavljanja prekograničnih aktivnosti. U tom smislu, ovaj proces oslikava napore koji preduzeća ulažu kako bi pospešila mogućnosti za poslovanje i smanjila rizike koji se pri tome javljaju. Jensen i Petersen (2014) su u svojoj publikaciji istraživali razloge zbog kojih su uslužna preduzeća odlučila da se internacionalizuju. Oni su zaključili da stepen internacionalizacije logističkih usluga na prvom mestu zavisi od aktivnosti snabdevanja i distribucije koje stvaraju vrednost i ostvarenih koristi od ekonomije obima. Steinbruch i saradnici (2020) navode da je proces internacionalizacije vezan za obavljanje aktivnosti preduzeća izvan svoje zemlje. Pri tome, preduzeća koja šire svoje aktivnosti mogu da očekuju određene koristi, i one se uglavnom vezuju za primenu inovativnih rešenja u njihovom poslovanju. Zahvaljujući primeni inovacija, ova logistička preduzeća mogu imati prednosti u pogledu troškova jer su u poziciji da obavljaju veći obim operacija u novom okruženju.

Generalno, teorija je kreirala mnoge interesantne modele internacionalizacije preduzeća, koji su imali ulogu da objasne logiku ponašanja preduzeća prilikom njihovog izlaska na međunarodnom tržištu, počev od lociranja njihovih motiva i opisa procesa kao i izbora odgovarajuće strategije nastupa na inostranom tržištu. Osim toga, važno pitanje razmatrano u okviru modela internacionalizacije preduzeća se odnosi na razumevanje promene ponašanja preduzeća tokom vremena. Polazeći od prethodno navedenih tvrdnji, razvijena su tri modela internacionalizacije koji opisuju retoriku funkcionisanja preduzeća na međunarodnom tržištu, i to su (Oblóy et al., 2020): (1) model slučajne internacionalizacije, (2) model procesne internacionalizacije, i (3) model strateške internacionalizacije.

Kada govorimo o modelu slučajne internacionalizacije, na prvi pogled možemo reći da je reč o konceptu koji polazi od pretpostavke da preduzeća započinju proces internacionalizacije sasvim slučajno. Preduzeća koja to čine, najvećim delom nisu svesna rizika i problema koji se mogu pri tome javiti. Uglavnom mnogo ne rasuđuju kada donose odluke koje se tiču izbora tržišta i procesa internacionalizacije. Takva preduzeća najčešće nemaju nadležnost u vođenju prekograničnih poslova. U određenim studijama je naglašeno da je ovaj model internacionalizacije efikasan ukoliko su ispunjeni određeni uslovi (Zdziarski et al., 2017). Prvi uslov podrazumeva da ponuda sa kojom se konkretno preduzeće pojavljuje na međunarodnom tržištu bude autentična i prilagodljiva ciljnoj grupi kupaca na dotičnom tržištu. Drugi uslov je vezan za troškove koje iziskuje samo implementiranje procesa internacionalizacije, a koji uključuju one u vezi sa komunikacijom, distribucijom i sprovođenjem samih operacija.

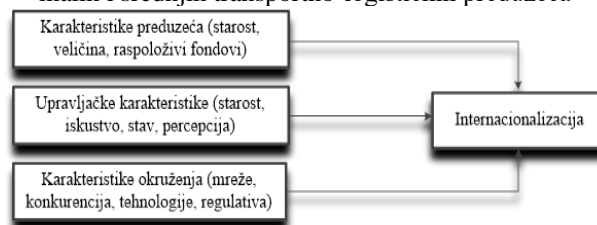
Model procesne internacionalizacije u svojoj osnovi bazira na proaktivnom razmišljanju preduzeća koje je dostiglo određeni stupanj razvoja na međunarodnom tržištu. To dalje znači, da će takvo preduzeće želeći da svoje aktivnosti proširi na međunarodnom tržištu, angažujući dodatne raspoložive intelektualne i fizičke resurse. Ovaj model internacionalizacije su u svojoj studiji obrađivali Pedersen i Shaver (2011) i posmatrali ga u kontekstu ponašanja kapitala kojim su raspolagala Danska preduzeća. Analiziranjem su utvrdili da proces internacionalizacije ima određene karakteristike, i to: (1) reč je o sporom i dugotrajnom procesu koji zahteva angažovanje intelektualnih i drugih resursa, (2) njime se ukumulira znanje o tržištima na kojima preduzeća sire svoje poslovanje čime ona i menadžeri stiču neophodne upravljačke veštine. Izvoz je najčešća početna forma internacionalizacije kapitala za koju se opredeljuju preduzeća. Razlog tome je što su ova preduzeća oprezna u izboru tržišta, pa tako biraju slična tržišta koja su geografski bliska.

Model strateške internacionalizacije na neki način objedinjuje prethodna dva modela internacionalizacije. Njegova suština je da preduzeće ima slobodu u izboru pravca razvoja, ali sa druge strane treba da zadovolji određene zahteve koje nameće domaće lokalno tržište. Specifični uslovi koje nameće domaće lokalno tržište

mogu predstavljati značajno ograničenje za dalji razvoj srednjih i velikih transportno-logističkih preduzeća koja žele dalje da internacionalizuju svoje poslovne aktivnosti. U tom smislu, ova preduzeća proces internacionalizacije kapitala sprovode rukovodeći se pomoću triju prednosti, i to vlasništva, lokacije i internalizacije. Uz pomoć ovih prednosti inostrano transportno-logističko preduzeće će izgraditi efikasnu strategiju internacionalizacije koja će mu pomoći da bude konkurentno sa domaćim lokalnim preduzećima

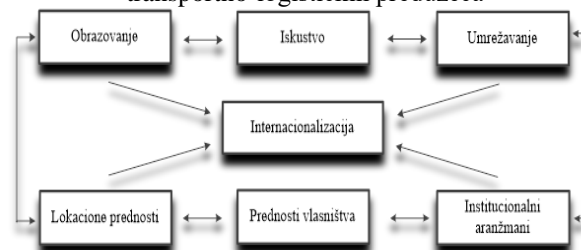
Važno pitanje koje treba razmotriti je i izbor faktora koji utiču na proces internacionalizacije transportno-logističkih preduzeća. S tim u vezi, Pham i saradnici (2020) su istakli da postoji razlika među faktorima koji utiču na stepen internacionalizacije malih, srednjih i velikih transportno-logističkih preduzeća. U slučaju malih i srednjih transportno-logističkih preduzeća, ovi faktori se mogu grupisati u tri grupe, i to je i prikazano grafički (slika 1.) u nastavku rada: (1) karakteristike malih i srednjih logističkih preduzeća (veličina, raspoloživost i visina sredstva neophodna za ovaj process), (2) karakteristike menadžera (godine starosti, njihova percepcija o određenim pitanjima, iskustvo, stav), i (3) karakteristike sredine u kojoj preduzeće posluje (nivo regulacije poslovnih aktivnosti, prisutnost konkurencije, nivo primenjene tehnologije i dr.)

**Slika 1.** Ključni faktori koji utiču na internacionalizaciju malih i srednjih transportno-logističkih preduzeća



Izvor: Pham et al. (2020), p. 908.

**Slika 2.** Faktori koji utiču na internacionalizaciju velikih transportno-logističkih preduzeća



Izvor: Pham et al. (2020), p. 908.

Kada govorimo o velikim transportno-logističkim preduzećima, njihove prekogranične aktivnosti se najčešće dovode u vezu sa stranim direktnim investicijama. To je zbog toga što se ova preduzeća veoma često odlučuju da razvijaju sopstvene filijale u drugim zemljama kako bi proširila svoje poslovanje na tim tržištima. Pri tome, razlikovaće se faktori koji utiču na nivo internacionalizacije velikih transportno-logističkih preduzeća u razvijenim i zemljama u razvoju. To su sledeći faktori: (1) lokacione prednosti zemlje domaćina,

(2) obrazovanje, (3) iskustvo, (4) prednosti vlasništva, i (5) institucionalni aranžmani. Ono što je bitno, a što se u prilogu može i videti (slika 2.), to je postojanje međusobne interakcije između navedenih faktora.

### 3. Međuzavisnost procesa internacionalizacije i prekograničnih logističkih aktivnosti

Poznato je da internacionalizacija prekograničnih aktivnosti podrazumeva geografsko širenje različitih operacija u lancu vrednosti (Andrijanić & Pavlović, 2016). U takvim okolnostima, za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata potreban je brz protok robe i informacija. Međunarodna logistika sa svojim performansama dobija na značaju, jer su očekivanja kupaca u pogledu logističkih usluga porasla. To prvenstveno znači da se moraju ispuniti zahtevi u pogledu vremena, kvaliteta i cena na globalizovanom tržištu. Uz to, promene koje su nastupile sa internacionalizacijom aktivnosti uključuju i (Unal, 2019): (1) povećanje udela logistike u ukupnim troškovima, (2) povećanje zaliha kao posledica geografske udaljenosti područja, (3) rast troškova transporta zbog međusobne udaljenosti područja do kojih se roba transportuje, (4) složenost logističke mreže zbog uključenosti većeg broja aktera u njoj.

Posmatrano sa aspekta institucionalne organizovanosti, međunarodna logistika pruža organizacionu i tehničku potporu implementiranju međunarodnih logističkih procesa. Ona podrazumeva aktivnosti vezane za adekvatan prenos, dokumentovanje, i skladištenje roba i informacija između učesnika u prekograničnom poslovanju, u prvom redu izvoznika i uvoznika (Lopienski, 2021). Kao takva, njen značaj raste i godine u godinu, a u prilogu tome govori povećan broj naučnih publikacija koje se bave ovom tematikom

Uloga međunarodne logistike u internacionalizaciji transportno-logističkih preduzeća ne ogleda se samo u omogućavanju bržeg protoka robe i informacija između učesnika u globalnom lancu, već i u primeni savremenih metoda upravljanja logistikom u multinacionalnim korporacijama (Mroczko, 2016). Kao takva, ona prati preduzeće kroz sve forme internacionalizacije, i to su: (1) Izvoz odnosno uvoz, (2) Licenciranje, (3) Franšizing, (4) Zajednička ulaganja, (4) Merdžeri i akvizicije, (5) Strane direktne investicije.

Transportno-logističko preduzeće će izabrati onu strategiju internacionalizacije uzimajući u obzir tri bitna elementa, i to su: (1) atraktivnost ciljnog tržišta na kojem želi proširiti svoju poslovnu aktivnost, (2) visina troškova koji nastaju prilikom obavljanja tih aktivnosti, i (3) nivo rizika koji ono može preuzeti. Ovim elementima treba pridodati i ambijent koji postoji u zemlji domaćina a koji obuhvata ekonomske, političke, kulturne i pravne prilike. Dakle, poslovno okruženje u različitim zemljama je složeno, kao i logistički procesi i način na koji se logistika posmatra. Uzimajući prethodno navedeno u obzir, ovo preduzeće na osnovu znanja i iskustva kojim raspolaže može da se opredeli za jednu od navedenih strategija internacionalizacije. Svakako, ono će na početku u fazi ispitivanja inostranog tržišta izabrati strategiju izvoza, a

potom kako se njegovo znanje i iskustvo bude akumuliralo tokom vremena, preći i na druge strategije internacionalizacije.

Uloga međunarodne logistike u aktivnostima internacionalizacije je podjednako važna i dovodi se u vezu sa aktivnostima velikih transportno-logističkih preduzeća čiji je primarni motiv da ostvare što veći profit. Ona ostvaruju ovaj profit usmeravajući svoje poslovne aktivnosti u pravcu postizanja efikasnosti, efektivnosti i diverzifikovanjem ponude roba i usluga koje nude krajnjim kupcima. Veoma je bitno pravilno vođenje logističke politike od strane ovih preduzeća, pri čemu je njeno funkcionisanje usmereno na ispunjene određenih ciljeva (Skowronska, 2007): (1) obezbeđenje stranim poslovnim partnerima visok nivo logističke usluge, (2) kreiranje dobrog ambijenta koji će omogućiti pružanje logističkih usluga po fer cenama, (3) zadovoljenje zahteva u pogledu rokova isporuke robe na ciljnom tržištu. Na osnovu prethodne konstatacije, možemo zaključiti da je krajnji cilj međunarodne logistike obezbeđenje nesmetanog kretanja robe i usluga van granica nacionalne ekonomije, uz sprovođenje njihove kontrole i praćenja troškova koji nastaju tokom obavljanja logističkih aktivnosti od strane preduzeća (Lechtenberg & Hellingsrath, 2021). U nastavku izlaganja rada (slika 3.) dat je osvrt na sam proces upravljanja prekograničnim aktivnostima transportno-logističkih preduzeća. Na ovoj slici vidimo da se upravljanje logistikom u međunarodnoj dimenziji odvija u pet faza, i to su (Rogaczewski, 2014): (1) analiza okruženja tj. životne sredine, (2) strateško planiranje, (3) koncipiranje organizacione strukture, (4) operativno planiranje, (5) kontrola logističkog programa.

Slika 3. Upravljanje prekograničnim aktivnostima transportno-logističkih preduzeća



Izvor: Szymczak (2001)

Prethodno iznesene činjenice u ovom delu rada nedvosmisleno ukazuju da nivo internacionalizacije logistike zavisi od izabrane forme internacionalizacije od strane transportno-logističkih preduzeća. Zasigurno, ona će u fazi ispitivanja nastupa na inostranom tržištu izabrati izvoz kao sredstvo za realizaciju svojih prekograničnih poslovnih aktivnosti. To se može objasniti činjenicom da ova forma internacionalizacije sa sobom nosi mali rizik, i

pruža mogućnost ovim preduzećima da koriste svoje sopstvene kapacitete (kadrovske, tehnološke, proizvodne) i uspostavljaju odnose saradnje sa drugim preduzećima koja posluju na istom tržištu (Đorđević, 2001). To se odnosi na pitanje stvaranja distributivne mreže unutar datog tržišta i pružanja logističkih usluga u njegovim okvirima. U nastavku rada (tabela 1.) dat je prikaz logističkih aktivnosti koje su specifične za izvoz/uvoz kao formi internacionalizacije. Na osnovu prikaza u tabeli, možemo zaključiti da je sama priroda izvozno-uvoznih aktivnosti složena, i kao takva uključuje širok opseg procesa koji se odnose na upravljanje zalihama, transportom, skladištima, otpadom.

**Tabela 1.** Tipične logističke aktivnosti vezane za izvoz/uvoz kao forme internacionalizacije

Aktivnosti	Opis
Karakteristične izvozne aktivnosti	Prognoza obima tražnje; analiza naloga; pakovanje označavanje; promet dokumenata; isporuka usluga korisnicima
Karakteristične uvozne aktivnosti	Planiranje proizvodnje; nabavka; transport recikliranih proizvoda
Zajedničke uvozne/izvozne aktivnosti	Upravljanje zalihama; upravljanje skladištem i distribucionim centrima; upravljanje transportom; upravljanje otpadom; unutrašnji transport; mobilnost humanog kapitala; lokacija pogona i skladišta

Izvor: Sopstveni prikaz autora

#### 4. Drumski transport kao najvidljiviji segment prekograničnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća

Prožimanje procesa globalizacije u svim sferama društvenog života imalo je odraza i na polje kretanja proizvoda, sirovina, materijala i ljudi na međunarodnom nivou. Sa slobodnim kretanjem prethodno navedenih entiteta između zemalja koje se nalaze na prostornoj udaljenosti, dolazi do povećanja transportnih aktivnosti. Ove aktivnosti su u takvim okolnostima postale neminovnost, pogotovu što je sve više prisutna prostorna udaljenost između potreba krajnjih kupaca i proizvodnih tačaka. Prekogranične transportne aktivnosti nose epitet najuočljivijih logističkih aktivnosti preduzeća i mogu se odvijati na različite načine (Ozoglu & Demirci, 2021): (1) drumski transport, (2) železnički transport, (3) vazdušni transport, (4) rečni transport, (5) morski transport, (6) cevovodni transport. Transportno-logistička preduzeća zahvaljujući svojim sposobnostima kao što su: fleksibilnost, sklonost ka prilagođavanju potrebama korisnika transportno-logističkih usluga, imaju intenciju da prošire svoje poslovne aktivnosti van granica nacionalnih ekonomija (Jovkić et al., 2017). S obzirom da je drumski transport široko rasprostranjen u međunarodnim aktivnostima transportno-logističkih preduzeća, u nastavku rada pažnja će biti usmerena ka ovom vidu transporta na primeru zemlje Turske.

Sam proces transporta obuhvata aktivnosti planiranja putanje prevoza, utovara i isporuke tereta na mesto odredišta uz uvažavanje prihvatljivog nivoa troškova i ekoloških kriterijuma koji nameće životna sredina i sam

čin prevoza. Imajući u vidu na obimnost putne mreže i tranzitnih puteva u Turskoj, uloga drumskog transporta u prekograničnim aktivnostima transportno-logističkih preduzeća raste iz godine u godinu (Oguz & Oguz, 2019). U takvim okolnostima, ovaj vid transporta je poskupeo poslednjih godina, a tome su doprineli i njegove prednosti u odnosu na druge oblike transporta: (1) fleksibilniji je od drugih oblika transporta, (2) jednostavniji je od drugih oblika transporta jer omogućava učestaliji prevoz robe i usluga do mesta odredišta kupca i uz kratke rokove isporuke, (3) omogućava uštedu neprekidnog transporta upakovane robe, (4) njime se može doći do svakog kupca bez obzira na njegovu lokaciju, (5) troškovi koji nastaju prilikom obavljanja drumskih transportnih aktivnosti se mogu lakše izračunati. Pored naglašenih prednosti, bez sumnje treba reći da drumski transport ima i određenih manjkavosti, i one se ispoljavaju u sledećem (Icin, 2019): (1) visoki troškovi na ime potrošenog goriva, (2) troškovi održavanja i popravke vozila zbog česte upotrebe, (3) skupo održavanje putne infrastrukture odnosno samih puteva, (4) putni troškovi po osnovu korišćenja vozila, (5) prisutnost carinskih tarifa u međunarodnom transportu, (6) zakonske prepreke za prevoz robe veće težine i u većim količinama, (7) nepostojanje odgovarajuće putne infrastrukture u nekim zemljama, i (8) šteta na ime zagađenja životne sredine koju prouzrokuje ovaj vid transporta.

Uprkos naglašenim manjkavostima međunarodnog drumskog transporta, potražnja za autoputevima raste iz godine u godinu. Na to ukazuje i svetska statistika puteva koja ističe da je potražnja za drumskim prevozom u putničkom i teretnom saobraćaju u mnogim delovima sveta u stalnom porastu (Kececi & Durum, 2021).

**Tabela 2.** Najznačajniji prekogranični putni pravci

Putni pravci	Dužina trasa (u hiljadama km)
Transevropski autoput sever-jug	6.940
Evropski sporazum za glavne saobraćajne pravce E-puteva	9.353
Crnomorska ekonomska saradnja	4.472
Organizacija za ekonomsku saradnju	9.914
Ekonomska i socijalna komisija za Aziju i Pacifik	5.268
Transportni koridor Evrope, Kavkaza i Azije	11.582
Evroazijske putne veze	5.663
Transevropska sveobuhvatna putna mreža	16.779
Transevropska osnovna putna mreža	9.212

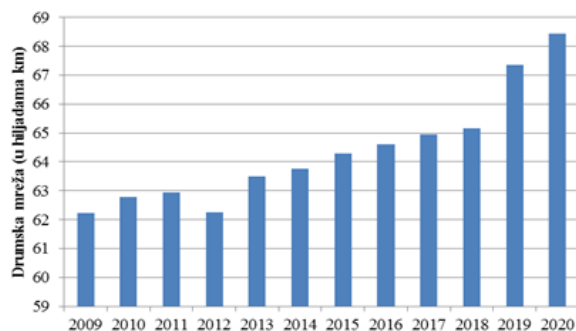
Izvor: Fidan (2020)

U Turskoj, drumski transport ima dugu istoriju i u vezi je sa njenim povoljnim geografskim položajem. Ova zemlja je zahvaljujući njemu, izgradila transportne veze sa mnogim delovima sveta, posebno Azijom, Evropom i nekim delovima Afrike. Iz tog razloga, transportni koridori su važni za Tursku jer se preko njih obavljaju transportne aktivnosti između različitih regiona. To najbolje ilustruje prikaz u prethodnoj tabeli.

Značaj međunarodnih autoputeva u ovoj zemlji se ispoljava u tome što oni doprinose razvoju sektora turizma i trgovine povezujući u isto vreme Crno More, Mediteransku Egejsku luku i Istočna vrata. Možemo zaključiti da je značaj drumskog transporta različit posmatrajući ga u nacionalnim okvirima i na međunarodnom nivou. Ono što nas posebno interesuje je njegov značaj u međunarodnim okvirima. U tom smislu, drumski transport obezbeđuje intenziviranje spoljnotrgovinskih aktivnosti između zemalja čime pruža doprinos razvoju odnosa u međunarodnim okvirima i njihove trgovine. U nastavku rada (grafik 1) dat je osvrt na stanje drumske putne mreže u Turskoj u periodu 2009-2020. godine uzimajući u obzir kriterijum dužine autoputeva.

Posmatrajući grafik 1, možemo zaključiti da se drumska putna mreža razvija iz godine u godinu. Preciznije rečeno, u 2020. godini ukupna dužina drumske putne mreže u Turskoj bila je 68.451 hiljada kilometara, a to je za 6.232 kilometara više nego u 2009. godini (u ovoj godini dužina drumske putne mreže bila je 62.219 hiljada kilometara). Ako uzmemo u obzir dve uzastopne godine, najveći porast dužine drumske putne mreže bio je na prelazu iz 2018. u 2019. godinu. (sa 65.174 hiljada kilometara u 2018. godini na 67.355 hiljada kilometara u 2019. godini)

**Grafik 1.** Pregled dužine drumske putne mreže u Turskoj (u hiljadama km)



Izvor: Karayolları Genel Müdürlüğü (2020)

Za potpunije razumevanje značaja drumskog transporta u nacionalnim okvirima, potrebno je sagledati kriterijum broja registrovanih vozila odnosno kamiona i količinu transportovanog tereta na autoputevima u Turskoj.

Podaci prikazani u sledećoj tabeli jasno ukazuju da su brojnost kamiona i količina prevezenog tereta ovim transportnim sredstvom u stalnom porastu u Turskoj. Broj kamiona na autoputevima u 2020. godini je dostigao visinu od 859.670, i taj podatak nam govori da popularnost ovog načina transporta raste iz godine u godinu. Za osam godina, u poređenju sa 2011 godinom, u kojoj je na autoputevima registrovano 728.458 kamiona, njihov broj u 2020. godini je višestruko veći, i to konkretno za 131.212 kamiona. Porast broja kamiona na autoputevima se odrazio i na količinu transportovanog tereta, izraženu u vidu prevoza jedne tone tereta na udaljenosti od jednog kilometra. To najbolje ilustruju podaci prikazani u prethodno navedenoj tabeli, gde se vidi da je ovim transportnim sredstvom u 2020. godini preveženo 272.913 miliona tona tereta što je značajno više

u odnosu na 2011. godinu u kojoj je preveženo 203.072 miliona tona tereta.

**Tabela 3.** Broj kamiona i količina transportovanog tereta na autoputevima u Turskoj u periodu od 2011-2020. godine

Godine	Broj kamiona	Nosivost tereta (t/km)
2011	728.458	203.072
2012	751.650	216.123
2013	755.950	224.048
2014	773.728	234.492
2015	804.319	244.329
2016	825.334	253.139
2017	838.718	262.739
2018	845.462	266.502
2019	844.481	267.579
2020	859.670	272.913

Izvor: Karayolları Genel Müdürlüğü (2020)

U nastavku rada dat je osvrt na najznačajnija transportno-logistička preduzeća koja su ostvarila zapažene rezultate u logističkom sektoru Turske (tabela 4). Prema prikazanim podacima, na vrhu liste se nalazi preduzeće Ekol Lojistik A.Ş sa sedištem u Istanbulu. Ovo preduzeće je lider u sferi pružanja transportno-logističkih usluga, sa ostvarenim prihodom po osnovu prekograničnih aktivnosti u visini od 565.398.804 miliona USD u 2020. godini (Fidan, 2020). Na drugom mestu je preduzeće Netlog Lojistik Hizmetleri A.Ş. sa sedištem u Istanbulu i ostvarenim godišnjim prihodom u iznosu od 414.879.518 miliona USD. Ono se bavi pružanjem raznovrsnih logističkih usluga, uključujući prekogranične drumske transportne usluge, usluge skladištenja robe i dr. Na visokopozicioniranom trećem mestu prema podacima u 2020. godini je preduzeće Arkas Konteyner Taşımacılık A.Ş. sa ostvarenim prihodom od 359.268.806 miliona USD. Možemo zapaziti na osnovu prikazanih podataka u tabeli, da je preduzeće Tur-Kon Konteyner Taşımacılık ve Denizcilik A.Ş. koje se nalazi na desetom mestu liste, ostvarilo značajne prihode u visini od 102.578.367 miliona USD i oni čine petinu prihoda koje je ostvarilo preduzeće Ekol Lojistik A.Ş koje je prvo na listi.

**Tabela 4.** Vodeća Turska transportno-logistička preduzeća u 2020. godini

Naziv kompanije	Ukupan promet (u mil. USD)	Izvozne vrednosti (u mil. USD)
Ekol Lojistik A.Ş.	717.174.301	565.398.804
Netlog Lojistik Hizmetleri A.Ş.	647.130.708	414.879.518
Arkas Konteyner Taşımacılık A.Ş.	486.197.050	359.268.806
U.N. Ro-Ro İşletmeleri A.Ş.	271.019.002	271.019.002
Msc Gemi Acenteliği A.Ş.	535.958.873	535.958.873
Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	545.611.972	219.410.210
Dsv Hava ve Deniz Taşımacılığı ve Uluslararası Kara Taşıma İşleri Org. A.Ş.	146.293.716	136.380.800

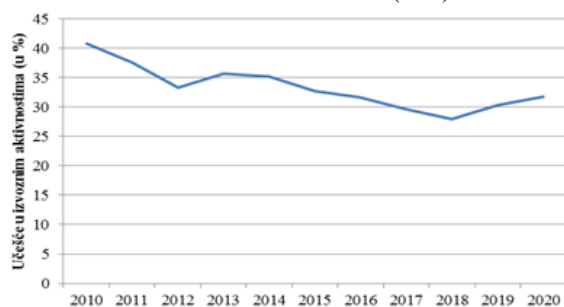
Fidan (2020), str. 14.

**Tabela 4.** Nastavak

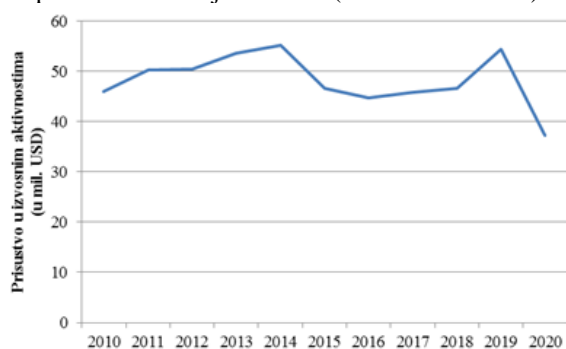
Naziv kompanije	Ukupan promet (u mil. USD)	Izvozne vrednosti (u mil. USD)
Bolte Lojistik Hizmetleri Ltd. Şti	132.560.000	119.930.000
Mars Lojistik Uluslararası Taşımacılık Depolama Dağıtım ve Ticaret A.Ş.	253.741.334	110.201.663
Tur-Kon Konteyner Taşımacılık ve Denizcilik A.Ş.	180.073.291	102.578.367

Fidan (2020), str. 14.

Još jedan važan aspekt na osnovu kojeg se ocenjuje razvijenost drumskog transporta je ocena njegovog procentualnog udela u ostvarenom izvozu zemlje. U nastavku rada (grafik 2) dat je grafički prikaz procentualnog učešća drumskog transporta u ukupnim izvoznim aktivnostima Turske u periodu od 2013-2020. godine. Treba napomenuti da se podaci prikazani za 2020. godinu odnose na prva tri kvartala. Kada pogledamo grafik 2, na prvi pogled zapažamo da procentualno učešće međunarodnog drumskog transporta u izvoznim aktivnostima oscilira po godinama i kreće se u rasponu od 28% u 2018. godini, do 40,88% u 2010. godini. Posmatrajući dve uzastopne godine, drumske transportne aktivnosti su najveće oscilacije kada se posmatra njihovo procentualno učešće u ukupnim izvoznim aktivnostima imale na prelazu iz 2011. u 2012. godinu (sa 37,60% u 2011. na 33,35% u 2012. godini). Prema najnovijim podacima, u prva tri tromesečja u 2020. godini, njihov udeo u ukupnim izvoznim aktivnostima zemlje iznosi 31,79%, što se može i videti na grafičkom prikazu.

**Grafik 2.** Prikaz učešća drumskog transporta u ukupnim izvoznim aktivnostima (u %)

Izvor: Sopstveni prikaz autora

**Grafik 3.** Prisustvo drumskih transportnih aktivnosti prema ostvarenoj vrednosti (u milionima USD)

Izvor: Sopstveni prikaz autora

Pored toga, važno je sagledati i učešće drumskih transportnih aktivnosti u ukupnom izvozu Turske na osnovu njegovih ostvarenih vrednosti (grafik 3). Sa grafika možemo videti da je ovaj vid transporta po ostvarenoj vrednosti najviše doprineo ukupnim izvoznim aktivnostima u 2014. godini i ona je iznosila 55.270.960 miliona USD. Na drugoj strani, najmanji doprinos izvoznim aktivnostima prema ostvarenoj vrednosti drumski transport je imao u prva tri kvartala 2020. godine i ona je iznosila 37.284.978 miliona USD.

Kriza izazvana pandemijom koronavirusa generalno se osetila i na polju drumskog transporta na svetskom nivou i pokrenula je pitanje njegovog razvoja u budućem periodu. Tome u prilogu govore i brojni izazovi sa kojima se on susreće, i to su (Logistika i transport, 2019): (1) velika rasparčanost svetskog drumskog tržišta sa malim brojem velikih ruta i velikim brojem malih ruta koje obavljaju samostalni prevoznici, (2) nedovoljan broj prevoznika tereta; (3) opterećenje u domenu postizanja veće energetske efikasnosti usled stalnog rasta cene goriva i zahteva u pogledu ispunjenosti standarda u vezi zagađenja.

## 5. Zaključak

Internacionalizacija poslovnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća je put za njihov opstanak u promenljivom globalnom konkurentnom okruženju usled ograničenja koja su prisutna na njihovom domaćem lokalnom tržištu. Zahvaljujući ovom procesu, ova preduzeća mogu računati da će biti bolje pozicionirana na inostranom tržištu, a to će im zauzvrat doneti i veće prihode što je i primarni motiv njihovog poslovanja. Ova preduzeća zahvaljujući njihovoj uključenosti u ovaj proces, mogu ostvariti dublje poslovne kontakte sa drugim partnerima i formirati različite poslovne aranžmane, a sve u cilju ostvarenja ekonomije obima i osiguranja konkurentnosti u dugoročnoj perspektivi. Proces internacionalizacije ima izražajni uticaj na odvijanje međunarodnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća menjanjući njihove logističke karakteristike. Nametnuti uslovi okruženja, u vidu prostorne udaljenosti, brzine transportne isporuke tereta na mesto odredišta i vremena njegove isporuke su glavne odrednice međunarodnih poslovnih aktivnosti ovih preduzeća. U skladu sa time, uloga logistike u međunarodnim okvirima raste iz godine u godinu, a njen primarni cilj je vezan za linearno smanjenje troškova koji nastaju prilikom prometa robe u logističkom lancu. Drumske transportne aktivnosti su postale nezamenljiv i najvidljiviji deo međunarodnih aktivnosti transportno-logističkih preduzeća u savremenim uslovima. Posebno se to odnosi na međunarodni drumski transport čija je uloga sve veća usled razvijenosti svetske drumske putne mreže i broja dostupnih vozila kojima se prevozi teret sa jedne na drugu lokaciju.

Glavni fokus rada je usmeren ka analizi procesa internacionalizacije i ispitivanju učešća drumskih transportnih aktivnosti u ukupnim izvoznim logističkim aktivnostima. Kao primer je uzeta zemlja Turska. Zapravo, u radu su korišćeni podaci o ostvarenom

prometu i procentualnom učešću drumskog transporta u ukupnim izvoznim logističkim aktivnostima. Rezultati dobijeni na bazi analize jasno pokazuju da je učešće drumskog transporta u ukupnim izvoznim aktivnostima osciliralo po godinama u posmatranom vremenskom razdoblju od 2010-2020. godine. Konkretno, najmanje procentualno prisustvo drumskog transporta u ukupnim izvoznim aktivnostima je bilo 2018. godine i iznosilo je 28%, dok je najveće njegovo učešće bilo 2010. godine, 40.88%. Posmatrajući dve uzastopne godine, najveći pad u pogledu procentualnog učešća je bio na prelazu iz 2011 u 2012. godinu (sa 37,6% u 2011. godini, na 33,35% u 2012. godini). Sa druge strane, najveće procentualno povećanje je zabeleženo na prelazu iz 2012. u 2013. godinu (sa 33,35% u 2012. godini na 35,66% u 2013. godini.) Posmatrajući drugi segment analize, rezultati ukazuju na različitu prisutnost drumskog transporta u ukupnim izvoznim logističkim aktivnostima po kriterijumu ostvarene vrednosti u periodu od 2010-2020. godine. Bliže rečeno, najmanja vrednost drumskog transporta u ukupnim izvoznim aktivnostima je zabeležena u 2020. godini i iznosila je 37,28 miliona dolara. Na drugoj strani, ovaj vid transporta je imao najveću vrednost 2014. godine, i iznosila je 55,27 miliona dolara. Ako posmatramo dve uzastopne godine, najveće promene su bile na prelazu iz 2018 godine u 2019 godinu, i iz 2019 godine u 2020. godinu. Konkretno, najveći porast po ostvarenoj vrednosti u ukupnim izvoznim aktivnostima, drumski transport je imao na prelazu iz 2018 u 2019. godinu (sa 46,66 miliona dolara u 2018. godini na 54,46 miliona dolara u 2019. godini). Na drugoj strani, najveće smanjene ovaj vid transporta je imao na prelazu iz 2019. godine u 2020. godinu (sa 54,46 miliona dolara u 2019. godini na 37,28 miliona dolara u 2020. godini). Ovom rezultatu je značajno doprinela kriza nastala usled pandemije koronavirusa koja je pogodila mnoge delove svetske, a i privrede same Turske.

Opšti je zaključak da je do sada Turska učinila dosta napora u pravcu poboljšanja stanja drumske putne mreže, a to je i u samom radu pokazano kroz analizu stanja drumske putne mreže i broja registrovanih kamiona i količine transportovanog tereta na putevima. Konkretno, Turska se može pohvaliti razvijenošću drumske putne mreže, a najbolje o tome ilustruju podaci o njenoj ukupnoj dužini koja je u 2020. godini iznosila 68.451 kilometara. U narednom periodu, potrebno je nastaviti aktivnosti u pravcu modernizovanja drumske putne mreže. Na tom putu, Turska se susreće sa izvesnim problemima, a naročito onim u vezi dostizanja standarda koje propisuje Evropska Unija koji se odnose na kvalitet drumske putne mreže. To je posledica rapidnog rasta drumskih transportnih aktivnosti na putevima duž cele zemlje, kao i njihove velike gustine na tim putevima.

## Literatura

- Andrijanić, I., & Pavlović, D. (2016). *Međunaordno poslovanje*. Zagreb: Libertas – Plejada.
- Bettis, R. A. (1991). Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. *Organization Science*, 2(3), 315-319. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.315>
- Đorđević, M. (2001). *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu.
- Fidan, E.C. (2020). *Logistics industry in Turkey*. Flanders Investment and Trade Turkey.
- Icin, Y.S. (2019). *Karayolu Taşımacılığının En Büyük 3 Problemi*. Trans.EU – Road Transport Platform. <https://www.trans.eu/tr/blog/tfs/karayolu-tasimaciliginin-en-buyuk-3-problemi/>
- Jarašūnienė, A., Sinkevičius, G., Čižiūnienė, K., & Čereška, A. (2020). Adaptation of the management model of internationalization processes in the development of railway transport activities. *Sustainability*, 12(15), 6248. <https://doi.org/10.3390/su12156248>
- Jensen, P.D., & Petersen, B. (2014). Value Creation Logics and Internationalization of Service Firms. *International Marketing Review*, 31(6), 557-575. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0187>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jovkić, J., Urošević, S., & Vuković, M. (2017). Uticaj i značaj delatnosti preduzeća na ostvarivanje povoljnije tržišne pozicije MSP upravljanjem intelektualnim kapitalom. *Bizinfo (Blace)*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/10.5937/bizinfo1701001J>
- Karayolları Genel Müdürlüğü. (2020). *Türkiye'deki yol ağının uzunluğu*. Karayolları Genel Müdürlüğü. <https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Istatistikler/DevletveIIYolEnvanteri.aspx>
- Kececi, A., & Durum, G. (2021). *Türkiye'de Karayolu Taşımacılığı*. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı. [https://www.mfa.gov.tr/turkiye\\_de-karayolu-tasimaciligi-tr.mfa](https://www.mfa.gov.tr/turkiye_de-karayolu-tasimaciligi-tr.mfa)
- Kędzior-Laskowska, M. (2020). Polish road freight transport and process of internationalisation—selected effects for quality and competitiveness. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2481-2493. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(68\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(68))
- Kostiuk, Y., Kalinova, E., & Kučera, J. (2021). *Impact of Globalization and Internationalization Processes on Added Value in EU Countries*, SHS Web of Conferences: Globalization and its Socio-Economic Consequences, 92, 09008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219209008>
- Lechtenberg, S., & Hellingrath, B. (2021). Digitalization's Effects on Transport Planning and Specifically on the Transport Coordinator's Role. In *Logistics Management* (pp. 33-48). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85843-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85843-8_3)
- Lopienski, K. (2021). *International Logistics: Advantages and Challenges for Ecommerce Stores*. ShipBob. <https://www.shipbob.com/blog/international-logistics/>
- Lyles, M. A. (1990). A research agenda for strategic management in the 1990s. *Journal of Management Studies*, 27(4), 363-375. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00252.x>
- Logistika i transport. (2019). Ulazimo u novu eru drumskog transporta. Beologistika. <https://logistikaitransport.com/>
- Mroczo, F. (2016). *Logistyka*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Nævestad, T. O., Phillips, R. O., Meyer Levlin, G., & Hovi, I. B. (2017). Internationalisation in road transport of goods in Norway: safety outcomes, risk factors and policy implications. *Safety*, 3(4), 22. <https://doi.org/10.3390/safety3040022>
- Obłój, K., Mlinarić, M.C., Wójcik, P., & Trapeczyński, P. (2020). *Trzy typowe ścieżki umiędzynarodowienia*. In: (Mlinarić, M.C., Editors) *Internacionalizacja Polskich*



- przedsiębiorstw: Historie opowiedziane z pasja, Poltext Sp. z.o.o, Warszawa.
- Oguz, I. H., & Oguz, D. (2019). Türkiye ekonomisinde lojistik. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 65-74.
- Ozoglu, B., & Demirci, S.B. (2021). Türkiye’de karayolu taşımacılığının değerlendirilmesi: Bir literatür taraması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 670-687. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.863230>
- Ozturk, O.C. (2014). *Marka yönetimi ve uluslararasılaşma süreci*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pedersen, T., & Shaver, J.M. (2011). Internationalization revisited: The big step hypothesis, *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 263-274. <https://doi.org/10.1002/gsj.20>
- Pham, V. Q., Nguyen, B. K., Q., & Le, T. Q. (2020). Success factors affecting internationalization process of large Vietnamese companies: A conceptual framework. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 905-913. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.905>
- Rogaczewski, R. (2014). *Determinanty umiędzynarodowienia logistyki w XXI wieku*. Praca doktorska. Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Skowrońska, A. (2007). *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Gospodarka Materialowa i Logistyka, No. 1.
- Steinbruch, F.K., Nunes, M.P., & Nascimento, L.S. (2020). Companies' performance on the internationalization process. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 34-55. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38441>
- Szymczak, M. (2001). *Organizacja logistyki w procesie internacionalizacji przedsiębiorstw*. W: Golebska, E. Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Trinkuniene, S., & Aksomitiene, J. (2017). International transport companies in the Baltic countries: internationalization motives and barriers. In: *Proceedings of the International Scientific Conference: Society. Integration. Education*. (Vol. IV, pp. 414-426). Rėzeknes Tehnoloģiju akadēmija. <https://doi.org/10.17770/sie2017vol4.2373>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021). *Dış Ticaret İstatistikleri*. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/>
- Unal, D. (2019). *Üçüncü parti lojistik işletmelerinin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler*. doktora tezi. Uluslararası Ticaret Ve Finansman Ana Bilim Dalı, Yalova Üniversitesi, Turkey.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64. <https://doi.org/10.1177%2F030630708801400203>
- Zdziarski, M., Światowiec-Szczepańska, J., Troilo, M., & Małys, Ł. (2017). Adventurous Foreign Direct Investment. *Central European Management Journal*, 25(2), 117-139. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.198>