

**УНИВЕРЗИТЕТ "ЏОН НЕЗБИТ", БЕОГРАД
ГЕОЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
БЕОГРАД**

Катарина Радосављевић

**УТИЦАЈ МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ НА
ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА**

-Докторска дисертација-

Београд, 2017

КОМИСИЈА

1. Проф. др Весна Милановић, ментор
2. Проф. др Татјана Драгичевић – Радичевић, члан
3. Проф. др Миљојко Базић, члан

Датум одбране _____

Датум промоције _____

РЕЗИМЕ

Извоз игра важну улогу у развоју привреде. Стога је остваривање позитивних извозних резултата и оснаживање конкурентске позиције извозних предузећа значајно за: доносиоце одлука на државном нивоу, менаџере извозних предузећа и истраживаче у области међународног маркетинга. Концепт који се користи за сагледавање и одређивање успеха предузећа у извозним активностима, познат је под називом „извозне перформансе“ и дефинише се као свеукупни исход извозних активности предузећа.

Досадашња емпиријска истраживања, која су већином спровођена у развијеним земљама, открила су бројне факторе који утичу на побољшање извозних перформанси предузећа. Циљ ове дисертације био је да испита да ли елементи извозне стратегије утичу на извозне резултате предузећа. Осим тога, у истраживање је укључена маркетиншка оријентација као битан фактор од кога може зависити успешност формулисања и примене стратегије. Стога се претпоставило да уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана утолико су извозне перформансе предузећа боље.

Како би се тестирале постављене хипотезе, спроведено је истраживање на узорку предузећа која извозе робу широке потрошње и послују на територији Републике Србије. Истраживање се односило на пословну 2015. годину и укључило је укупно 60 предузећа из различитих привредних сектора. Применом мултиваријационе регресионе анализе откривено је да стратегија прилагођавања, стратегија диференцијације и стратегија вођства у трошковима позитивно утичу на приход од продаје на извозним тржиштима и на ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа. Осим тога, показало се да је оријентација на потрошаче, као компонента маркетиншке оријентације, повезана се усвајањем стратегије прилагођавања, а да је оријентација на конкуренцију повезана са усвајањем стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима.

Кључне речи: извозна стратегија предузећа, маркетиншка оријентација (МО), извозне перформансе (ИП), маркетиншки оријентисана стратегија, стратегија наступа, стратегија позиционирања, прилагођавање маркетинг микса, диференцијација, вођство у трошковима.

ABSTRACT

Export is playing an important role in economic development. Thus, gaining positive export results and strengthening the competitive position of exporting firms is crucial for: decision makers on government level, managers of exporting firms and researchers in the field of international marketing. The concept that is used for examining and determining success of firm's export activities is known as „export performance“ and it is defined as the overall outcome of firm's export activities.

Previous empirical studies that were mostly conducted in developed countries, uncovered numerous factors that can positively affect export performance. The objective of this dissertation was to examine if the elements of export strategy have influence on firm's export results. Besides that, market orientation is included in the research as an important factor from which the success of strategy formulation and implementation depends. Thus, it was hypothesized that if the firm's strategy is market oriented then the export performance of the firm is better.

To test the hypotheses, research was conducted with the sample that is composed of firms that export consumer goods and that are located in the Republic of Serbia. The research referred to the year 2015 and it included 60 firms from different industrial sectors. By using multivariate regression analysis it was uncovered that adaptation strategy, differentiation strategy and cost leadership strategy are all positively related to export sales and the level of achievement of firm's export objectives. It was also shown that customer orientation, as the component of market orientation is positively correlated with the implementation of adaptation strategy and that competitor orientation is positively correlated both with the implementation of differentiation strategy and the implementation of cost leadership strategy.

Key words: firm's export strategy, market orientation (MO), export performance (EP), market-oriented strategy, marketing strategy, competitive strategy, marketing mix adaptation, differentiation, cost leadership.

САДРЖАЈ

УВОД	1
ГЛАВА 1: МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	5
1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА	5
1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА.....	8
1.3. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	10
1.4. ХИПОТЕЗЕ ОД КОЛИХ СЕ ПОШЛО У ИСТРАЖИВАЊУ	11
1.5. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА	12
1.6. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС	13
ГЛАВА 2: МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНА СТРАТЕГИЈА И ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА– ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТ	15
2.1. ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА	15
2.1.1. Појам извозних перформанси.....	16
2.1.2. Операционализација и мерење извозних перформанси.....	18
2.1.2.1. Начин мерења извозних перформанси.....	19
2.1.2.2. Ниво посматрања извозних перформанси	23
2.1.3. Значај теорија конкурентске предности у истраживању извозних перформанси.....	25
2.1.3.1. Теорија индустријске организације.....	26
2.1.3.2. Ресурсни приступ	30
2.1.4. Детерминанте извозних перформанси.....	36
2.1.4.1. Интерни фактори.....	37
2.1.4.2. Екстерни фактори	41
2.2. МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНА СТРАТЕГИЈА.....	43
2.2.1. Извозна стратегија предузећа - теоријски аспект.....	43
2.2.2. Маркетиншка оријентација и избор извозне стратегије	47
2.2.2.1. Маркетиншка оријентација	47
2.2.2.2. Веза маркетиншке оријентације и стратегије предузећа	54
2.2.3. Маркетиншки оријентисана стратегија за извозна тржишта	58
2.2.3.1. Елементи извозне стратегије предузећа	59
2.2.3.2. Утицај маркетиншке оријентације на елементе извозне стратегије предузећа	62

2.3. УТИЦАЈ МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА	65
2.3.1. Утицај маркетиншке оријентације на извозне перформансе - теоријске основе	66
2.3.2. Улога стратегије у односу између маркетиншке оријентације и извозних перформанси	70
ГЛАВА 3: УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ	75
3.1. СТРАТЕГИЈА НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНИМ ТРЖИШТИМА.....	75
3.1.1. Стратегија наступа - теоријске основе	75
3.1.2. Стратегија стандардизације као стратегијска опција у оквиру стратегије наступа	77
3.1.3. Стратегија прилагођавања као стратегијска опција у оквиру стратегије наступа	79
3.1.4. Контингентни приступ одлуци између стандардизације и прилагођавања.....	82
3.2. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ	85
3.3. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА СТРАТЕГИЈСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ	96
3.3.1. Утицај стратегије прилагођавања елемената маркетинг микса на стратегијски исход извозних активности	96
3.3.2. Утицај стратегије стандардизације елемената маркетинг микса на стратегијски исход извозних активности	97
3.4. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ЕКОНОМСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ	98
3.4.1. Утицај стратегије прилагођавања елемената маркетинг микса на економски исход извозних активности	98
3.4.2. Утицај стратегије стандардизације елемената маркетинг микса на економски исход извозних активности	101
ГЛАВА 4: УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ	104
4.1. СТРАТЕГИЈА ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНИМ ТРЖИШТИМА....	104
4.1.1. Стратегија позиционирања - теоријске основе.....	104
4.1.2. Стратегија диференцијације као стратегијска опција у оквиру стратегије позиционирања	106
4.1.3. Стратегија вођства у трошковима као стратегијска опција у оквиру стратегије позиционирања	109
4.2. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ.....	113

4.3. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА СТРАТЕГИЈСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ	121
4.3.1. Утицај стратегије диференцијације производа на стратегијски исход извозних активности.....	121
4.3.2. Утицај стратегије вођства у трошковима на стратегијски исход извозних активности	122
4.4. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ЕКОНОМСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ	123
4.4.1. Утицај стратегије диференцијације производа на економски исход извозних активности	123
4.4.2. Утицај стратегије вођства у трошковима на економски исход извозних активности	125
ГЛАВА 5: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ	128
5.1. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	128
5.1.1. Циљеви и задаци истраживања	128
5.1.2. Хипотезе од којих се пошло у истраживању	128
5.1.3. Варијабле истраживања и њихова операционализација	131
5.1.3.1. Независне варијабле	132
5.1.3.2. Зависне варијабле.....	135
5.1.3.3. Контролна варијабла.....	136
5.1.4. Методе, технике и инструменти истраживања	137
5.1.5. Амбијент у којем је истраживање обављено	138
5.1.6. Узорак и начин прикупљања података	139
5.2. ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗА– СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА	142
5.2.1. Резултати истраживања.....	143
5.2.1.1. Уводна разматрања	143
5.2.1.2. Утицај МО на извозну стратегију	144
5.2.1.3. Утицај стратегије прилагођавања на ИП.....	145
5.2.1.4. Утицај стратегије позиционирања на ИП.....	146
5.2.2. Интерпретација резултата.....	147
5.2.2.1. Интерпретација резултата у сврху потврде појединачних хипотеза	148
5.2.2.2. Интерпретација резултата у сврху потврде помоћних хипотеза.....	152
5.2.2.3. Интерпретација резултата у сврху потврде главне хипотезе	155
5.2.2.4. Интерпретација резултата у сврху утврђивања стратегијских опција које највише доприносе ИП предузећа у Републици Србији	156

5.2.3. Теоријске и практичне импликације истраживања	157
5.2.4. Ограничења истраживања и препоруке за даља истраживања	159
ЗАКЉУЧАК.....	161
ЛИТЕРАТУРА.....	172

УВОД

У условима глобализације све већи број предузећа тражи пословне шансе ван националних граница. У односу на друге начине интернационализације, извоз је најједноставнији и најчешћи вид укључивања предузећа у међународне токове. Разлог томе је то што извоз захтева најмање ангажованих ресурса, ниског је нивоа ризика и омогућава високу флексибилност.¹ Он је прилика за опстанак и/или развој многих предузећа, што се односи и на предузећа у Републици Србији. Осим тога, извоз обезбеђује основу за привредни раст и развој. Стога се истиче да би „... Србија требало да следи инклузиван, интелигентан и одржив модел заснован првенствено на извозу који предводи приватни сектор.“²

Осим активности које спроводи држава како би подстакла предузећа да извозе, и сама предузећа би требало да спроводе активности које ће допринети расту извоза. У вези са наведеним, потребно је познавати факторе који утичу на извозни успех предузећа а који делују у пословном окружењу. Фактори који утичу на извозни успех предузећа припадају подручју извозних перформанси. Ово подручје је мало познато и недовољно истражено у домаћој литератури. У светској литератури фактори који утичу на извозни успех предузећа се деле у три групе - интерне, екстерне и факторе везане за извозну стратегију.

Интерни фактори се односе на ресурсе, који су обично оскудни и ограничени. Екстерни фактори се односе на прилике у окружењу и они су мање предвидиви, нарочито они који делују на међународном тржишту. С друге стране, стратегију усваја предузеће, и за њено спровођење је оно одговорно. Стратегија, заправо, представља начин на који предузеће прилагођава своје интерне ресурсе приликама у пословном окружењу. Одавде потиче мотивација за ову докторску дисертацију, односно постојала је потреба да се да одго

вор на питање да ли стратегијске одлуке утичу на побољшање извозних перформанси предузећа у Србији, и које су стратегијске опције најпогодније за извознике из Србије. На тај начин би се српским извозницима могле понудити препоруке и предложити решења која предузећа могу сама да креирају, без ослањања на државу или потребе за повећањем базе интерних ресурса.

¹ Leonidou C. Leonidas (1995): "Export barriers: non-exporters' perceptions", *International marketing review* 12(1)/1995, 4-25, 4.

² Удовички Кори, Шормаз Немања, Бобић Данијела, Божовић Бојан (2014): „Перформанса реалног сектора у Србији: Исказана конкурентност према величини, сектору и региону“, *Центар за високе економске студије- ЦЕВЕС*, 30. Доступно на сајту: www.ceves.org.rs (сајту приступљено 10. октобра 2015. године)

Истраживања спроведена у развијеним земљама показала су да је за усвајање ефективне стратегије од великог значаја маркетиншка оријентација. Уколико предузеће прати дешавања на извозним тржиштима и на основу тога доноси стратегијске одлуке, примена стратегије ће бити успешнија. Стога се у дисертацији заузима став да стратегија треба да буде маркетиншки оријентисана како би била ефективна и довела до побољшања извозних резултата. Побољшање извозних резултата појединачних предузећа и јачање њихове конкурентске позиције на међународном тржишту, у крајњој инстанци би довело до повећања извоза Србије, у чему се огледа значај теме ове дисертације за друштво у целини.

Како би се дошло до научних сазнања која одражавају научни циљове дисертације, коришћена је дескрипција у сврху описа маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа, као и утицаја који маркетиншки оријентисана стратегија, односно њене стратегијске опције, имају на извозне перформансе предузећа. Методом анализе (анализом структуре предмета истраживања) се дошло до посебних, а потом и појединачних чиниоца постављеног предмета истраживања у овој дисертацији. Класификација је омогућила одређење варијабли (зависних и независних) као и њима припадајућих индикатора.³ Најзад, откривена веза између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа у Србији је презентована у оквиру методологије, резултата истраживања и њихове интерпретације у поглављу које носи назив „Емпијско истраживање“.

Сврха сваког научно-истраживачког рада је у научном сазнању. У овој дисертацији потврђена су постојећа научна сазнања о вези између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа која су служила и као основ за заузимање става у овој дисертацији. Осим тога, понуђена су шира сазнања у подручју теорије и емпирије у овој области, а нарочито она која се односе на утицај маркетиншки оријентисане стратегије на извозне перформансе предузећа која послују у окружењима различитим од окружења развијених земаља. На основу прегледа релевантне литературе и налаза претходних емпиријских истраживања, постављене су хипотезе. Оне су тестиране на узорку извозника који послују на територији Републике Србије. Емпиријско истраживање је омогућило да се понуди класификација стратегијских опција у оквиру маркетиншки оријентисане стратегије које највише доприносе повећању исхода извозних активности предузећа у Србији. Најзад, откривена су нова сазнања да маркетиншки оријентисана стратегија доводи до супериорних извозних резултата чак иако је привредни контекст у коме послују предузећа другачији од контекста у коме је до сада испитивана ова веза.

³ Појашњено у Глави V.

Побољшану методологију истраживања у овом истраживачком процесу одражава примена регресионо-корелационе анализе у откривању везе између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа. Сходно наведеном, а у сврху стицања научних сазнања, дисертација је подељена на неколико целина.

У глави I је представљен **„Методолошки оквир истраживања“** у ком се образложу проблем и предмет истраживања, циљеви истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, методе истраживања, као и резултати и научни допринос.

У глави II, која носи назив **„Маркетиншки оријентисана стратегија и извозне перформансе предузећа – теоријски аспект“**, најпре су појмовно одређене извозне перформансе тако што је дат осврт на димензије извозних перформанси, операционализацију извозних перформанси (начин мерења и ниво посматрања), теорије конкурентске предности које су од значаја у истраживању извозних перформанси, и детерминанте извозних перформанси (интерне и екстерне факторе). У следећој тачки је појмовно одређена маркетиншки оријентисана стратегија и то кроз стратегију предузећа, везу маркетиншке оријентације и стратегије, те маркетиншки оријентисану стратегију за извозна тржишта. Ради повезивања концепта маркетиншке оријентације и концепта извозних перформанси, представљен је утицај маркетиншки оријентисане стратегије на извозне перформансе тако што су представљене теоријске основе и улога стратегије у односу између маркетиншке оријентације и извозних перформанси.

У глави III, која носи назив **„Утицај стратегије наступа предузећа на извозне перформансе“**, најпре је представљена ова стратегија са теоријског аспекта и то кроз своје опције - стратегију стандардизације и стратегију прилагођавања. Представљен је и контингентни приступ одлуци између стандардизације и прилагођавања, након чега је представљен утицај стратегије наступа на извозне перформансе. У овом делу дисертације изложени резултати претходних емпириских истраживања на тему утицаја стратегије наступа предузећа, односно стратегије прилагођавања елемената маркетинг микса и стратегије стандардизације елемената маркетинг микса, на стратегијски исход извозних активности, а потом и на економски исход извозних активности.

У глави IV, која носи назив **„Утицај стратегије позиционирања предузећа на извозне перформансе“**, ова стратегија је представљена са теоријског аспекта и то кроз своје опције - стратегију диференцијације и стратегију вођства у трошковима. Потом је представљен утицај стратегије позиционирања на извозне перформансе са становишта резултата досадашњих

емпиријских истраживања. Односно, изложени су резултати претходних емиријских истраживања на тему утицаја стратегије позиционирања предузећа, односно стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима на стратегијски исход извозних активности, а потом и на економски исход извозних активности.

Анализа садржаја претходних емпиријских истраживања у глави **III** и глави **IV** је омогућила доношење закључака о потенцијалним везама између посматраних варијабли. Такође, ови прегледи литературе односно резултати досадашњих емпиријских истраживања су били основа за постављање хипотеза.

У глави **V**, која носи назив „Емпиријско истраживање“, презентовани су методологија истраживања (циљеви и задаци, хипотезе, варијабле, методе, технике и инструменти, амбијент у ком је истраживање обављено, узорак и начин прикупљања података), резултати истраживања интерпретација резултата, теоријске и практичне импликације истраживања, ограничења истраживања и препоруке за даља истраживања.

У **закључку** су сумирани најважнији налази, након чега следи списак коришћене литературе.

ГЛАВА 1: МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Континуирана глобализација светске економије приморава предузећа на размишљање у међународним размерама и испољавање међународне конкурентности.⁴ Извоз као најчешће коришћени вид укључивања предузећа у међународне активности⁵, у данашњем глобалном свету, постаје услов опстанка предузећа.⁶ Осим што предузећима омогућава да постигну одрживи раст⁷, извоз значајно доприноси просперитету националне економије.⁸

Поједини аутори посебно наглашавају значај извоза за предузећа из земаља у развоју, јер их опсег домаћег тржишта приморава да шансе траже преко границе.⁹ Извозници из земаља у развоју сусрећу се са јаком конкуренцијом, а ризици пословања се повећавају, па су и потенцијални трошкови, односно последице неуспеха, већи.¹⁰ У таквим околностима, добро осмишљена извозна стратегија, као скуп стратегијских одлука у вези са наступом на извозним тржиштима, има велики значај. За разлику од производно оријентисаних предузећа која неплански извозе, углавном као одговор на поруџбине из иностранства које нису унапред уочене и препознате, маркетиншки оријентисана предузећа разумеју колики значај има коришћење информација о потрошачима и предузећима као купцима приликом формулисања

⁴ Милановић М. Весна (2010): *Управљање маркетингом*, Београд: Мегатренд универзитет, 265.

⁵ Morgan A. Neil, Constantine S. Katsikeas, Douglas W. Vorhies (2012): "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(2)/2012, 271-289, 271.

⁶ Acar F. Pinar (2016): "The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective", *Central European Journal of Operations Research* 24(4)/2016, 833-852, 833.

⁷ Chugan K. Pawan, Shivangi Singh (2014): "Taxonomy for measurement of firm-level export performance", *Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1)/2014, 6-12.

⁸ Ahmed U. Zafar et al. (2004): "Export barriers and firm internationalisation: a study of Lebanese entrepreneurs", *Journal of Management and World Business Research* 1(1)/2004, 11-22.

⁹ Casey R. Sarah, Robert T. Hamilton (2014): "Export performance of small firms from small countries: The case of New Zealand", *Journal of International Entrepreneurship* 12(3)/2014, 254-269, 254.

¹⁰ Arvis Jean-François et al. (2013): "Trade costs in the developing world: 1995-2010", *World Bank Policy Research Working Paper* (6309)/2013, 7.

стратегије.¹¹ Заправо, маркетиншка оријентација подешава предузеће свом окружењу, омогућавајући му да стратегијски одговори на промене у њему.¹²

Маркетиншки оријентисане стратегије као приоритет постављају понашања у оквиру предузећа која су усмерена ка разумевању потреба потрошача и потеза конкурената, што за циљ има постизање супериорног задовољства потрошача производима и услугама које предузеће пружа.¹³ Алфред Пелем (*Alfred Pelham*, 1999)¹⁴ наводи да маркетиншки оријентисане стратегије дозвољавају предузећима да достигну своје потенцијалне предности флексибилности и адаптивности. Осим тога, обезбеђивање супериорне вредности потрошачима представља кључ максимизирања дугорочног профита и одрживе конкурентске предности.¹⁵

Најзначајније стратегијске одлуке које предузеће доноси су: 1) одлука о томе на који начин наступити на извозним тржиштима - да ли продавати стандардизован производ или прилагодити производ извозним тржиштима (стратегија наступа на извозним тржиштима); 2) одлука о начину позиционирања међу конкурентима на извозним тржиштима (врста конкурентске стратегије која ће се применити - диференцијација или стратегија вођства у трошковима).¹⁶ Маркетиншка оријентација резултује способношћу предузећа да се фокусира на потрошаче и прилагоди своју понуду како би им изашла у сусрет, пратећи, у исто време, потезе конкурената. Због тога се сматра да су маркетиншки оријентисана предузећа по својој природи добро опскрбљена како би применила стратегију прилагођавања производа, стратегију диференцијације или стратегију вођства у трошковима.¹⁷ Став који се у дисертацији заузима је да ове одлуке у великој мери одређују исход извозних активности и да ће тај исход бити утолико бољи уколико се предузеће определи за маркетиншки оријентисану извозну стратегију.

Концепт који се користи за сагледавање и одређивање успеха предузећа у извозним активностима, познат је под називом „извозне перформансе“ и дефинише се као свеукупни

¹¹Hunt D. Shelby, Jay C. Lambe (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews* 2(1)/2000, 17-43.

¹²Kumar Kamallesh, Ram Subramanian, Karen Strandholm (2002): "Market and efficiency-based strategic responses to environmental changes in the health care industry", *Health care management review* 27(3)/2002, 21-31.

¹³Sun Jialu et al. (2016): "Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance: A study of Chinese automobile firms", *Internet Research* 26(2)/2016, 546-562.

¹⁴ Pelham M. Alfred (1999): "Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms", *Journal of business research* 45(1)/1999, 33-46, 34.

¹⁵Kumar Kamallesh, Ram Subramanian, Charles Yauger (1998): "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study", *Journal of management* 24(2)/1998, 201-233.

¹⁶ Aulakh S. Preet, Masaaki Rotate, Hildy Teegen (2000): "Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of management Journal* 43(3)/2000, 342-361, 344; Милановић Весна (2010), 138.

¹⁷Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a): "Implementing marketing strategy through a market orientation", *Journal of Marketing Management* 16(8)/2000, 895-916.

исход извозних активности предузећа.¹⁸ Иако постоје неслагања у вези концептуализације и операционализације овог појма, истакнути истраживачи¹⁹ се слажу да извозне перформансе представљају мултидимензионални концепт и да је немогуће све аспекте извозног успеха обухватити једним индикатором. Стога, истичу значај сагледавања више димензија извозних перформанси. Најчешће коришћене димензије посматрања извозних перформанси су стратегијски и економски исход до којих доводе извозне активности предузећа.²⁰

У већини досадашњих научних чланака фокус је на утврђивању директне везе између маркетиншке оријентације и појединих индикатора извозних перформанси предузећа.²¹ Међутим, поједини аутори²² истичу да маркетиншка оријентација мора бити инкорпорирана у истраживања у области стратегијског менаџмента ако желимо разумети и бити у могућности да предвидимо пословне резултате. Према томе, како са теоријске, тако и са практичне стране, значајно је утврђивање везе између маркетиншке оријентације, стратегије предузећа и његових извозних перформанси. Према речима признатих истраживача у овој области: „Утицај елемената извозне стратегије на извозне перформансе предузећа једна је од највише истраживаних, али најмање схваћених тема међународног маркетинга“²³ што непобитно оставља простор за даља истраживања. Упркос томе што ова тема закупа константну пажњу истраживача у свету,²⁴ у домаћој литератури концепт извозних перформанси предузећа се ретко среће. Карлос Соса и сарадници (Carlos Sousa, 2008)²⁵ истичу да су досадашње студије

¹⁸ Shoham Aviv (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing* 6(3)/1998, 59-81, 61.

¹⁹ На пример: Dhanaraj Charles, Paul W. Beamish (2003): "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of small business management* 41(3)/2003, 242-261; Wheeler Colin, Kevin Ibeh, Pavlos Dimitratos (2008): "UK export performance research: review and implications", *International Small Business Journal* 26(2)/2008, 207-239.

²⁰ Papadopoulos Nicolas, Oscar Martín Martín (2010): "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review* 19(4)/2010, 388-406, 391.

²¹ На пример: Frishammar Johan, Svante Andersson (2009): "The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms", *Journal of international entrepreneurship* 7(1)/2009, 57-77; Singh Harcharanjit, Rosli Mahmood (2013): "Determining the effect of export market orientation on export performance of small and medium enterprises in Malaysia: An exploratory study", *Advances in Management and Applied Economics* 3(6)/2013, 223-238.

²² На пример: Hult G. M. Tomas, David J. Ketchen (2001): "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic management journal* 22(9)/2001, 899-906; Ketchen J. David, Tomas G.M. Hult, Stanley F. Slater (2007): "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", *Strategic Management Journal* 28(9)/2007, 961-964.

²³ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000): "Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4)/2000, 493-511, 493.

²⁴ Видети: Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Dafnis N. Coudounaris (2010): "Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis", *Journal of International Management* 16(1)/2010, 78-91, 79.

²⁵ Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374, 346.

спровођене већином у развијеним земљама што потврђују и новији прегледи литературе.²⁶ Узимајући у обзир разлике развијених привреда и привреда у развоју, генерализација претходних закључака није могућа. Недостатак истраживања ове значајне теме, представља празнину, нарочито у домаћој литератури.

1.2. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања ове докторске дисертације јесу **исагледавање утицаја маркетиншки оријентисане стратегије на извозне перформансе предузећа.**

Теоријским одређењем предмета истраживања издвојени су **основни појмови истраживања** а то су:

- маркетиншки оријентисана стратегија и
- извозне перформансе предузећа.

Маркетиншки оријентисана стратегија представља скуп стратегијских опција за које се предузеће одређује, усклађујући своје интерне ресурсе са приликама у међународном тржишном окружењу, са циљем остварења што бољих извозних резултата и задовољења потреба потрошача на извозним тржиштима.

Извозне перформансе предузећа се одређују као исход извозних активности предузећа.

Операционалним одређењем постављеног предмета истраживања сматра се процес који подразумева операционализацију основних појмова истраживања, па су ови појмови декомпоновани на посебне чиниоце, а посебни чиниоци на појединачне чиниоце.

Из појма **маркетиншки оријентисана стратегија** даљом операционализацијом издвојени су **посебни чиниоци** и то:

- стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима
- стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима

Стратегија наступа предузећана извозним тржиштима је одређена као начин на који предузеће пласира понуду на та тржишта, а који је заснован на оријентацији на потрошаче.

Стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима је одређена као начин на који се предузеће позиционира у односу на конкуренте на извозним тржиштима.

Из појма **извозне перформансе** даљом операционализацијом издвојени су **посебни чиниоци** и то:

²⁶На пример: Emami Mostafa (2013): "The Inaccuracy of Previous Studies in Evaluating of Export Performance Determinants", *Elixir Marketing Mgmt.* 59(1)/2013, 15606-15610.

- стратегијски исход
- економски исход.

Стратегијски исход је одређен као исход извозних активности предузећа изражен квалитативно.

Економски исход је одређен као исход извозних активности предузећа изражен квантитативно.

Даљом операционализацијом посебних чинилаца дошло се до следећих *појединачних чиниоца*:

- Стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима која је посматрана кроз **ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, промоције, дистрибуције) потребама потрошача на извозним тржиштима.**
- Стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима која је посматрана кроз **ниво диференцирања производа у односу на конкуренцију на извозним тржиштима и кроз ниво примене стратегије вођства у трошковима.**
- Стратегијски исход извозних активности који је посматран кроз **ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа.**
- Економски исход извозних активности који је посматран кроз **приход од продаје предузећа на извозним тржиштима.**

За посматрану област истраживања карактеристичне су студије које је односе на једну пословну годину. Стога, је у дисертацији за *период истраживања* одређена пословна **2015. година.**

Просторним одређењем предмета истраживања одређује се простор на коме је истраживање спроведено. Истраживањем у оквиру ове дисертације обухваћена су извозна предузећа која послују на простору Републике Србије.

При дисциплинарном одређењу предмета истраживања пошло се од тога да извоз има неоспоран значај за економски раст привреде, па успех извозних предузећа интересује истраживаче различитих области економских наука. Извозне перформансе предузећа и фактори који утичу на њих тема су многобројних студија које имају мултидисциплинарни карактер, па се у релевантним часописима овакви радови срећу у области глобалног пословања, међународног менаџмента, стратегијског менаџмента, међународног предузетништва и др. Међутим, Соса и сарадници (2008)²⁷ истичу да је крајњи циљ овакве врсте истраживања стицање знања о томе шта

²⁷ Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 345.

доприноси конкурентности предузећа на извозним тржиштима и да се студије овог типа у највећој мери сврставају у област међународног маркетинга. Стога, **предмет истраживања ове докторске дисертације је:**

- у пољу друштвено-хуманистичких наука,
- у научној области економија,
- у ужој научној области међународни маркетинг.

1.3. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Из постављеног предмета истраживања произлазе циљеви - научни и друштвени циљ истраживања.

Научни циљ истраживања у овој докторској дисертацији је **научно откриће**, што подразумева дескрипцију, класификацију и откриће везе између посматраних варијабли. Тако је:

- првенствено, прегледом литературе, установљен и описан утицај који маркетиншки оријентисана стратегија, односно њене стратегијске опције, имају на извозне перформансе предузећа;
- потом су емиријским истраживањем ти односи проверени на узорку извозних предузећа која послују на територији Републике Србије;
- онда је дата нова класификација стратегијских опција у оквиру маркетиншки оријентисане стратегије које највише доприносе повећању исхода извозних активности предузећа у Србији и другим земљама чије је пословно окружење слично окружењу у Србији;
- на крају је откривена веза између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа у Србији.

Друштвени циљ истраживања у овој докторској дисертацији се огледа у:

- доприносу промоцији концепта „извозне перформансе“, односно давању смерница за даља истраживања у овој области и скретању пажње научној заједници на значај овог концепта који се у домаћој литератури ретко среће, док је у свету овај концепт актуелна тема међународног маркетинга;
- помоћи сагледавању успешности извозног пословања српских предузећа према мишљењу њихових менаџера;
- помоћи менаџерима извозних предузећа да што боље осмисле извозну стратегију, односно у понуди алтернативних извозних стратегија за српске извознике;

- понуди смерница извозницима у земљама у окружењу (Босна и Херцеговина, Македонија, Црна Гора и др.), који послују у сличном привредном амбијенту;
- подстицају доносиоца одлука на стварање амбијента који погодује домаћим извозницима, као и да предузму активности на националном нивоу у виду подршке и помоћи предузећима која извозе.

1.4. ХИПОТЕЗЕ ОД КОЈИХ СЕ ПОШЛО У ИСТРАЖИВАЊУ

Истраживање се заснива на главној, помоћним и појединачним хипотезама. Изведене су из теоријског одређења предмета истраживања и његове операционализације.

Главна хипотеза гласи:

Уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана, утолико су извозне перформансе предузећа боље.

Помоћне хипотезе гласе:

1. Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи.

2. Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.

3. Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи.

4. Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.

Појединачне хипотезе гласе:

1. Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

2. Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

3. Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

4. Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

5. Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

6. Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

1.5. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

У истраживачком поступку су коришћене:

- Метода анализе
- Метода индукције
- Статистичка метода
- Компаративна метода
- Метода анализе садржаја
- Метода испитивања

Метода анализе подразумева: (1) анализу структуре предмета истраживања која је омогућила да се научно сазнају чиниоци главног предмета истраживања, односно, да се основни појмови истраживања разложи на посебне и појединачне чиниоце; (2) функционалну анализу која се користила за откривање веза и међузависности унутар предмета истраживања; као и (3) дескриптивну анализу која је омогућила описивање предмета истраживања набрајањем чиниоца и својстава о којима је стечено сазнање у току процеса научног истраживања.

Метода индукције је омогућила да се на основу узорка анкетираних предузећа донесу закључци о свим предузећима у популацији.

Статистичка метода (регресионо-корелациона анализа) је омогућила увид у везе између тестираних варијабли.

Компаративна метода је омогућила поређење резултата добијених у оквиру емпиријског истраживања, као и поређење добијених резултата са резултатима сличних студија других аутора. Резултати и закључци истраживања из развијеног дела света (САД, земље западне Европе, Аустралија и др.) као и других малобројних истраживања из земаља у развоју (земаља Латинске Америке, Новог Зеланда и др.) била су тестирана на примеру предузећа из Србије.

Оправданост оваквог посматрања је потреба да се везе између посматраних варијабли, које су установљене у различитим привредним околностима, испитају у контексту мале земље у развоју која је прошла кроз процес транзиције и релативно скоро се укључила у међународне токове.

Метода анализе садржаја релевантних научних чланака/студија је омогућила да се на основу резултата претходних истраживања установе потенцијалне везе између посматраних варијабли.

Метода испитивања је послужила за прикупљање специфичних примарних података о врсти извозне стратегије коју предузећа спроводе и о извозним резултатима које су остварила (техником анкетног испитивања).

1.6. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС

Научни допринос ове докторске дисертације је **научно откриће**. Огледа се у откривању везе између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа у привредном амбијенту у коме та веза до сада није испитивана. Откривена су нова сазнања – да маркетиншки оријентисана стратегија доводи до супериорних извозних резултата чак иако је привредни контекст у коме послују предузећа другачији, а на основу емпиријских резултата са простора Републике Србије, који су добијени коришћењем примарних података прикупљених анкетањем предузећа.

Допринос методологији се огледау примени регресионо-корелационе анализе у откривању везе између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси предузећа.

У аспекту **доприноса конкретној науци**, ова дисертација доприноси економији као науци и њеној области међународног маркетинга. **Економији као науци** доприноси са микро аспекта - у виду стицања нових знања о начинима на који се могу побољшати извозни резултати предузећа. Осим тога, допринос се може проширити на макро ниво, јер је побољшање извозних резултата појединачних предузећа значајно за повећање извоза на националном нивоу и бољег позиционирања Републике Србије на међународном тржишту. Допринос ове докторске дисертације је у **области међународног маркетинга**. Огледа се у емпиријском тестирању веза између кључних појмова као што су: маркетиншка оријентација, извозна стратегија и извозне перформансе предузећа.

Истраживање спроведено у оквиру ове дисертације може у одређеној мери допринети теоријским концептима као што су ресурсни приступ теорије кокркурентске предности предузећа и контингентни приступ теорији индустријске организације.

Ресурсни приступ теорије конкурентске предности предузећа²⁸ се најчешће користи за објашњавање разлика у нивоу извозних перформанси између предузећа.²⁹ Ресурсни приступ посматра стратегију као специфични интерни ресурс предузећа и наглашава да су разлике у оствареним извозним резултатима између предузећа у великој мери последица стратегијских опција за које су се предузећа определила.

Описивањем екстерног амбијента у коме предузећа на простору Републике Србије послују, као и утврђивањем подобне извозне стратегије у овом амбијенту даје се допринос теорији индустријске организације (контингентни приступ) која посматра извозну стратегију као начин на који се предузеће прилагођава свом екстерном окружењу.³⁰

Друштвени допринос ове докторске дисертације огледа се у следећем:

- допринос сазнању о вези између маркетиншки оријентисане стратегије и извозних перформанси које ће омогућити боље разумевање утицаја који извозна стратегија има на побољшање извозних резултата што је од кључног значаја како за предузећа, тако и за привреду у целини с обзиром на низак ниво извоза Републике Србије и слабу конкурентност домаћих предузећа на светском тржишту. Према речима Удовички: „Способност предузећа из Србије да позитивно послују на конкурентним тржиштима од пресудног је значаја за привредни развој земље. Систематско стицање знања о тој способности допринеће стварању стратегије за одржив економски развој заснован на повећању извоза.“³¹

- допринос мотивацији научника и истраживача за даља емпиријска истраживања у области извозних перформанси. Осим стратегије, која представља један од главних фактора извозног успеха, постоји значајан број других фактора које је потребно испитати како би се постигао коначни оквир детерминанти извозног успеха предузећа у Републици Србији и стекао што бољи увид у потребе и проблеме домаћих извозника.

- допринос спознаји потребе за већим укључивањем државе у виду подстицаја и помоћи извозницима како би се створио привредни амбијент који погодује извозу.

²⁸Wernerfelt Birger(1984): "A resource-based view of the firm",*Strategic management journal* 5(2)/1984, 171-180; Barney B. Jay (2001):"Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view",*Journal of management* 27(6)/2001, 643-650.

²⁹Styles Chris, Paul G. Patterson, Farid Ahmed (2008): "A relational model of export performance",*Journal of international business studies*39(5)/2008, 880-900, 880.

³⁰Hofer W.Charles (1975): "Toward a contingency theory of business strategy",*Academy of Management journal* 18(4)/1975, 784-810; Porter E. Michael (1981):"The contributions of industrial organization to strategic management",*Academy of management review* 6(4)/1981, 609-620.

³¹ Удовички Кориет *al.*(2014): „Перформансареалног сектора у Србији: Исказана конкурентност према величини, сектору и региону“, Центар за високе економске студије- ЦЕВЕС, 42. Доступно на сајту: www.ceves.org.rs (сајту приступљено 10. октобра 2015. године).

ГЛАВА 2: МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНА СТРАТЕГИЈА И ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА– ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТ

2.1. ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА

Повећано интересовање за тему извозних перформанси запажа се након објављивања студије Дагласа Тукија³² (*Douglas Tookey*) 1964. године. Он је први покушао да идентификује факторе одговорне за успех извозних активности. Од тада, многе емпиријске студије настоје да установе шта је узрок тога да нека предузећа имају боље извозне резултате од других. Најутицајнији радови у овој области датирају из краја 20. века.³³ У овом периоду аутори су уложили велике напоре како би систематизовали и класификовали факторе који утичу на повећање извозних перформанси, као и да одреде садржај овог појма. Иако су помаци видљиви, аутори нису успели да дођу до коначног концептуалног оквира. Разлози томе су бројни. Први разлог је велики број оперативних мера (индикатора) извозног успеха, које су најчешће ад хок формулисане, што отежава поређење резултата различитих емпиријских студија. Други разлог је неслагање аутора по питању садржаја појма, односно, димензија које појам извозних перформанси обухвата. И трећи значајан разлог је неслагање аутора по питању нивоа на коме треба испитивати извозне перформансе у истраживањима. Наведени разлози довели су до тога да су извозне перформансе једна од тема међународног маркетинга о којој се највише пише, али је и најмање схваћена.³⁴

У наставку је дат осврт на горе поменуте концептуалне и практичне проблеме и представљени су теоријски приступи на којима почива изучавање извозних перформанси предузећа. Циљ је да се представи шира слика о појму ИП како би се стекао увид у комплексност изучавања ове теме. У тачкама 2.1.1. и 2.1.2. детаљно се разрађује појам ИП тако што се дискутује о различитим гледиштима на садржај овог појма (2.1.1.) и начине његове операционализације (2.1.2.). У тачки 2.1.3. представљени су теоријски правци значајни за посматрану тему. Тачка 2.1.4. систематизује факторе за које се установило да утичу на извозне резултате предузећа.

³²Tookey A. Douglas (1964): "Factors associated with success in exporting", *Journal of management Studies* 1(1)/1964, 48-66.

³³Aaby Nils-Erik, Stanley F. Slater (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International marketing review* 6, 4/1989, 7-25; Chetty K. Sylvie, Robert T. Hamilton (1993): "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis.", *International Marketing Review* 10(3)/1993, 26-34; Zou Shaoming, Simona Stan, (1998); Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000).

³⁴Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Dafnis N. Coudounaris (2010): "Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis.", *Journal of International Management* 16(1)/2010, 78-91, 87.

2.1.1. Појам извозних перформанси

Са повећањем извозних активности на глобалном нивоу, наметнуласе потреба за формулисањем посебног концепта који ће посматрати успех предузећа у извозу. Тако се на темељима концепта пословних перформанси предузећа (енгл. *business performance*) развија концепт извозних перформанси (енгл. *export performance*; у даљем тексту- ИП). Свеобухватну, а ипак једноставну дефиницију овог појма дао је Авив Шоам (Aviv Shoham, 1998) који ИП дефинише као свеукупни исход извозних активности предузећа.³⁵

Остваривање супериорних ИП значајно је за доносиоце одлука на државном нивоу, менаџере извозних предузећа и истраживаче у области маркетинга.³⁶ Доносиоци одлука на државном нивоу доживљавају извоз као могућност за акумулирање девизних резерви, повећање запослености и продуктивности, као и повећање општег просперитета у држави.³⁷ Са тачке гледишта менаџера, извоз оснажује конкурентску позицију, подстиче раст и осигурава опстанакпредузећа на турбулентном тржишту.³⁸ За истраживаче, ово је тема пуна изазова, али и област која нуди широк простор за развој теорије у подручју међународног маркетинга.³⁹

Димензије извозних перформанси. Постоје различити начини концептуализације појма ИП. Један од њих је посматрање извозног успеха предузећа кроз три димензије: ефективност, ефикасност и адаптивност.⁴⁰ **Ефективност** извоза се односи на ниво остваривања извозних циљева предузећа. На пример, циљ предузећа може бити остваривање одређеног нивоа профита од извозних активности или достизање одређеног удела на извозном тржишту, па ће предузеће сходно томе да евалуира свој успех. **Ефикасност** је димензија која је осмишљена ради упоређивања исхода (аутпута) извозних активности са улагањима (инпутима) који су потребни како би се те активности предузеле. Ова димензија обухвата профитна рација као што је, на пример, стопа приноса на инвестицију (енгл. *return on investment- ROI*). **Адаптивност** се дефинише као способност предузећа да одговори на промене у пословном окружењу. Често

³⁵Shoham Aviv (1998): "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing* 6(3)/1998, 59-81, 61.

³⁶ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000): "Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4)/2000, 493-511, 493.

³⁷*Ibid.*

³⁸Sousa M.P. Carlos (2004): "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of marketing science review* 4(9)/2004, 35-58, 35.

³⁹Zou Shaoming, Simona Stan (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15(5)/2004, 333-356, 333.

⁴⁰ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000).

коришћена оперативна мера⁴¹ адаптивности је приход од продаје остварен продајом новог производа, тј. производа који је представљен на тржишту у скорије време (најчешће у претходних 5 година).⁴²

Проблем код начина посматрања ИП на наведен начин, као и главна критика која се упућује овом гледишту јесте преклапање димензија.⁴³ Пре свега, показатељи ефективности и показатељи ефикасности нису међусобно искључиви. У случају да је циљ спровођења извозних активности предузећа остваривање одређене вредности *ROI*, оперативна мера ефективности била би идентична са оперативном мером ефикасности. Такође, намеће се и проблем димензије адаптивности. Осим што је тешко прецизно измерити, увидело да се ова димензија има концептуална преклапања са појмом маркетиншка оријентација.⁴⁴ Истраживања су показала да је маркетиншка оријентација фактор који доприноси повећању ИП. Према томе, адаптивност, као способност предузећа да се прилагоди променама у окружењу пре је предуслов за постизање извозног успеха, него што је његова последица.

Други начин посматрања извозног успеха је кроз поделу на економске и неекономске исходе који се јављају као последица извозних активности предузећа.⁴⁵ **Економски исходи** односе се на директне финансијске користи које предузеће има од извоза. Они се могу изразити показатељима као што су: приход од продаје на извозним тржиштима, профит остварен извозом, стопа раста продаје на извозним тржиштима, и др. **Неекономски исходи** односе се на последице извозних активности квалитативног карактера. Они углавном имају стратешки значај за предузеће и индиректно утичу на финансијски резултат. Жуао Оливеира (*João S. Oliveira et al.*, 2012)⁴⁶ наводи да је ниво интернационализације један од таквих исхода и објашњава да предузећа која послују у више земаља лакше подносе промене у тражњи за својим производом на појединачним извозним тржиштима. Њихова позиција је чвршћа на глобалном тржишту, те могу боље искористити шансе за раст. Стога, није неуобичајно да извозници експанзију на нова тржишта постављају као формални стратегијски циљ, а остваривање тог циља индиректно ће довести до бољег финансијског положаја предузећа.

⁴¹У наставку ће се наизменично користити термини „оперативна мера“, „показатељ“ и „индикатор“ када се говори о начинима операционализације ИП, јер се ове речи сматрају синонимима.

⁴²Ruekert W. Robert, Orville C. Walker Jr, Kenneth J. Roering (1985): "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance.", *The Journal of Marketing* 49(1)/1985, 13-25, 19.

⁴³ Oliveira S. João, John W. Cadogan, Anne Souchon (2012): "Level of analysis in export performance research", *International Marketing Review* 29(1)/2012, 114-127, 115.

⁴⁴*Ibid.*

⁴⁵*Ibid*, 116.

⁴⁶*Ibid.*

Наведени начин разграничавања димензија ИПсреће се и под другим називима. Често се врши подела на економску и стратегијску димензију⁴⁷, али суштина и обухват димензија су исти. Осим тога, у литератури се може наћи поделу на квалитативне и квантитативне показатеље ИП.⁴⁸

У овој дисертацији се усваја дефиниција коју је понудио Авив Шоам и који ИП сматра *исходом извозних активности предузећа*. Следећи реномиране ауторе у области ИП,⁴⁹ усваја се подела на економску и стратегијску димензију, па се ИП посматрају кроз стратегијски исход и економски исход извозних активности предузећа.

Стратегијски исход се одређује као исход извозних активности предузећа изражен квалитативно, а **економски исход** се одређује као исход извозних активности предузећа изражен квантитативно.

2.1.2. Операционализација и мерење извозних перформанси

Проблеми везани за начин операционализације ИП јављају се од самог почетка изучавања ове теме. Најновији прегледи литературе указују на то да до данас није постигнута сагласност аутора у овом пољу.⁵⁰ Установљено је да постоји преко 50 различитих оперативних мера ИП које истраживачи користе у емпиријским студијама.⁵¹ Иако су постојали покушаји да се формулише јединствена (комполитна) мера⁵², још увек не постоји концептуални и оперативни оквир за мерење ИП који би се могао униформно примењивати. Неки аутори самостално формулишу оперативне мере, без ослањања на претходна истраживања,⁵³ па се тако у литератури повремено појављују нови начини изражавања ИП. Ове препреке онемогућавају систематизацију и поређење резултата различитих студија и отежавају формирање коначног теоријског и концептуалног оквира ИП. Осим постојања великог броја појединачних индикатора ИП, два значајна питања везана за операционализацију ИП су: (1) начин мерења ИП,

⁴⁷ Papadopoulos Nicolas, Oscar Martín Martín (2010): "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review* 19(4)/2010, 388-406, 390.

⁴⁸ Видети: Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña (2014): "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research* 67(5)/2014, 740-745.

⁴⁹ Papadopoulos Nicolas, Oscar Martín Martín (2010), 390.

⁵⁰ Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374; Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016): "The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014", *International Marketing Review* 33(5)/2016, 626 – 670.

⁵¹ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 629.

⁵² Zou Shaoming, Charles R. Taylor, Gregory E. Osland (1998): "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of international Marketing* 6(3)/1998, 37-58.

⁵³ Sousa M.P. Carlos (2004), 42.

односно коришћење субјективних и/или објективних индикатора и (2) ниво на коме се анализирају ИП.

2.1.2.1. Начин мерења извозних перформанси

Извозни успех се може процењивати субјективно или објективно.⁵⁴ Сваки од ових начина има предности и недостатке, па се често истраживачи опредељују за комбинацију ова два начина. У суштини, свака оперативна мера ИП може бити формулисана као објективни или као субјективни индикатор. На пример, уколико се извозни успех жели изразити обимом извоза, објективно формулисана мера била би приход од продаје остварен на извозним тржиштима у посматраној години. С друге стране, обим извоза се може субјективно проценити тако што се од испитаника тражи да на скали⁵⁵ оцене остварени обим извоза у посматраној години (1-веома низак; 5- веома висок или 1 - незадовољавајући; 5-задовољавајући). Дакле, објективни индикатори извозних резултата су индикатори који се квантитативно могу изразити, док се субјективни индикатори базирају на индивидуалној процени, ставу и искуству испитаника.

Предност објективног начина мерења је могућност прикупљања прецизних података о извозним резултатима предузећа. Међутим, често се до ових података тешко долази, јер испитаници не желе да их обелодањују.⁵⁶ Постоји и могућност прибављања ових података из финансијских извештаја предузећа, али биланси обично нису довољно детаљни, односно, не раздвајају резултате остварене на домаћем тржишту од резултата остварених на извозним тржиштима. Осим тога, коришћење објективних индикатора намеће проблем поређења резултата студија спроведених у различитим државама, због разлике у рачуноводственим системима.⁵⁷ Субјективни индикатори, иако се сматрају мање прецизни, могу бити веома корисни када објективни подаци нису доступни. Искуство истраживача показало је да испитаници радије дају субјективне процене перформанси, него што наводе прецизне новчане вредности остварених извозних резултата.⁵⁸

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Обично се користи Ликертова скала са вредностима од 1 до 5 или од 1 до 7.

⁵⁶ Sousa M.P. Carlos (2004), 42.

⁵⁷ Lages Luis Filipe, Carmen Lages, Cristiana Raquel Lages (2004): "European Perspectives on Export Performance Determinants: An Exploratory Study", *FEUNL Working Paper No. 444*, 4, доступно на: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882424 (сајту приступљено дана: 10.08.2015.)

⁵⁸ *Ibid.*

Последњи преглед литературе на тему операционализације ИП понудио је Карлос Соса (Sousa M.P. Carlos, 2004).⁵⁹ У свом раду, Соса анализира емпиријске студије у области ИП и презентује класификацију и преглед објективних и субјективних индикатора ИП коришћених у дотадашњим истраживањима. У табели 2.1.2.1. представљена је сажета систематизација коју је навео Соса,⁶⁰ односно наведени су само најчешће коришћени индикатори ИП и то према учесталости појављивања у претходним истраживањима. У оквиру сваке подгрупе, прво се наводе најчешће коришћени индикатори, па ређе коришћени индикатори ИП.

Табела 2.1.2.1. Класификација индикатора ИП

Објективни индикатори			
Индикатори који се односе на продају	Индикатори који се односе на профит	Индикатори који се односе на тржиште	
– интензитет извоза – обим извоза – стопа раста прихода од извоза – стопа раста интензитета извоза – ефикасност извоза⁶¹	– профитабилност извоза – извозна профитна маржа	– удео на извозном(им) тржишту(има) – раст удела на извозном(им) тржишту(има)	
Субјективни индикатори			
Индикатори који се односе на продају	Индикатори који се односе на профит	Индикатори који се односе на тржиште	Општи индикатори
– стопа раста прихода од извоза – приход од извоза – раст прихода од извоза у поређењу са конкурентима – интензитет извоза – раст интензитета извоза – приход од извоза у поређењу са конкурентима	– профитабилност извоза – извозна профитна маржа – раст извозне профитне марже – профитабилност извоза у односу на конкуренте	– удео на извозном тржишту – раст удела на извозном тржишту – удео на извозном тржишту у поређењу са конкурентима – брзина уласка на нова тржишта – диверзификација тржишта – брзина уласка на нова тржишта у	– свеукупне ИП – стратегијске ИП (ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа) – извозни успех⁶² – ниво до кога су испуњена очекивања од извозних активности

⁵⁹Sousa M.P. Carlos (2004).

⁶⁰ Оригинални преглед обухвата 50 индикатора ИП, од којих се неки само једном појављују у литератури, па су ради прегледности изостављени. Такође, не могу се сматрати релевантним и поузданим индикаторима јер су коришћени само од стране појединих тимова истраживача.

⁶¹Изражава се као однос прихода оствареног извозним активностима и укупног броја запослених или као однос прихода оствареног извозним активностима и броја земаља у које предузеће извози (видети: Cadogan W. John, Charles C. Cui, Erik Kwok Yeung Li (2003): "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", *International marketing review* 20(5)/2003, 493-513, 513.)

⁶²Изражава се као перцепција (лични доживљај) извозног успеха од стране испитаника или како конкуренти доживљавају извозни успех предузећа (видети: Styles Chris, Tim Ambler (2000): "The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK", *Australian Journal of Management* 25(3)/2000, 261-281, 280.)

		поређењу са конкурентима	
--	--	-----------------------------	--

Извор: Прилагођено према Sousa M. P. Carlos(2004), 43-44.

Индикаторе ИП, Карлос Соса је поделио у две групе: објективне и субјективне, а сваку од ових група поделио је на подгрупе. Објективне индикаторе дели на оне које се односе на продају, профит или тржиште. Подгрупе субјективних индикатора су исте, са додатком општих (енгл. *general*) и мешовитих индикатора (енгл. *miscellaneous*). Мешовити индикатори су веома ретко коришћени и из тог разлога нису приказани у Табели 2.1.2.1. Примери таквих индикатора су: допринос извоза квалитету менаџмента у предузећу, квалитет односа са дистрибутерима, задовољство потрошача, репутација предузећа у поређењу са конкурентима и др. Међутим, информације ове врсте је јако теко обезбедити, стога ови индикатори нису поуздани показатељи извозног успеха.

Интензитет извоза и обим извоза представљају најчешће коришћене објективне индикаторе ИП. *Интензитет извоза* изражава се као однос прихода оствареног извозом и укупног прихода предузећа, док се *обим извоза* односи на остварени приход од извозних активности. Прегледи литературе у области међународног маркетинга показују да су се истраживања у области ИП кретала у два правца.⁶³ Први је поређење предузећа извозника и предузећа која се не баве извозом. Циљ ове врсте студија је утврђивање фактора који подстичу укључивање предузећа у извозне активности. За студије овог типа карактеристично је и очекивано коришћење мера као што су интензитет извоза, јер ова мера најбоље презентује ниво до кога су предузећа изашла ван националних граница. Други тип истраживања, коме припада и ова дисертација, фокусира се на утврђивање фактора који утичу на побољшање ИП предузећа. Ова врста студија утврђује због чега неки извозници имају боље извозне резултате од других. Популарне оперативне мере ИП које се при томе користе су: обим извоза, раст извоза и профитабилност извоза.⁶⁴ Интензитет извоза се у оваквим истраживањима користи за изражавање нивоа интернационализације као посебне детерминанте извозног успеха предузећа.⁶⁵

Профитабилност извоза је друга најчешће коришћена мера ИП. Објективно се може изразити на различите начине: као нето добит остварена извозним активностима, као део (проценат) укупног профита који је резултат извозних активности, као део (проценат) бруто

⁶³ Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas (2010): "Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007", *Journal of Business Research* 63(8)/2010, 879-887.

⁶⁴ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000), 497.

⁶⁵ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 666.

добити који долази од извоза и др. Међутим, много је чешћи случај да се профитабилност извоза процењује субјективно.⁶⁶ Разлог томе је што испитаници најчешће нису вољни да наводе прецизне новчане вредности. Како би истраживачи дошли до потребних информација обично се од испитаника тражи да дају индивидуалну процену оствареног профита на Ликертовој скали (нпр. 1 - веома низак, 5 - веома висок) или се субјективно процењује задовољство оствареним профитом (1 - веома незадовољни, 5 - веома задовољни).

Једна од најзначајнијих оперативних мера ИП која служи као добар приказ стратегијске димензије ИП је *ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа*.⁶⁷ У литератури се често користи начин мерења који су развили Тимер Кејвзгил и Шаоминг Зу (*Tamer Cavusgil, Shaoming Zou, 1994*)⁶⁸. Они су емпиријским истраживањем открили који су најчешћи стратегијски циљеви којима теже менаџери предузећа. Наводе седам циљева: остваривање чврсте позиције на страном тржишту, повећање свесности потрошача о постојању производа предузећа, одговор на притисак конкуренције, повећање тржишног учешћа, повећање профитабилности, одговор на поруџбине из иностранства, стратегијско ширење на страна тржишта. Од испитаника се очекује да рангирају наведене циљеве сходно значају који они имају у њиховом предузећу и да, затим, наведу у којој мери је предузеће остварило наведене стратегијске циљеве у посматраној години.

Осим овог субјективног индикатора, у литератури се често као субјективна мера извозног успеха појављује показатељ *свеукупног задовољства оствареним извозним резултатима*. Појединци различито доживљавају успех. Оно што један менаџер сматра изузетним успехом, менаџер другог предузећа ће сматрати неуспехом. Предузећа извозни успех евалуирају према претходним резултатима, очекивањима и циљевима. Из тог разлога, ово је веома популарна мера, јер она приказује субјективни осећај успеха.

Индикатори које се односе на тржишни удео се релативно ретко користе и при томе су најчешће субјективно изражени.⁶⁹ Повећање тржишног удела може бити значајно за велика предузећа која већ имају разрађено пословање у иностранству. Мала и средња предузећа тешко могу да наведу ове податке, односно да дају процену свог тржишног учешћа у односу на конкуренте, јер њихова продаја обухвата исувише мали део тржишта. Осим тога, уколико се

⁶⁶ Видети: Sousa M.P. Carlos (2004), 43.

⁶⁷ Papadopoulos Nicolas, Oscar Martín Martín (2010), 390.

⁶⁸ Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing* 58(1)/1994, 1-21, 18.

⁶⁹ Sousa M.P. Carlos (2004), 43.

жели установити колико је предузеће успешно у продаји својих производа, то се сасвим добро може проценити приходом од продаје на извозним тржиштима, односно обимом извоза.

2.1.2.2. Ниво посматрања извозних перформанси

Ниво на коме се анализира успех предузећа у извозним активностима представља још један значајан аспект изучавања ИП. Одлука о нивоу посматрања ИП утиче на процес прикупљања података и закључке истраживања. Осим тога, утиче на операционализацију других варијабли у истраживању.

У литератури преовлађују два нивоа посматрања ИП: (1) ниво предузећа и (2) ниво извозног подухвата (енгл. *export venture level*).⁷⁰

Студије које испитују ИП на нивоу предузећа фокусирају се на збирни резултат који оствари извозно одељење предузећа и на овај начин се добија агрегатна информација о успеху извозних активности предузећа. С друге стране, студије које испитују ИП на нивоу извозног подухвата испитују перформансе само једног производа или једне линије производа који/у предузеће извози на једно одређено инострано тржиште.⁷¹ Збир извозних подухвата, заправо, чини укупан извоз предузећа, тако да су ова два начина блиско повезана. Оба начина имају своје предности и недостатке које је неопходно имати у виду приликом спровођења истраживања.

Предност испитивања ИП на нивоу предузећа је једноставност прикупљања података. Редак је случај да у предузећима постоје извештаји о успеху појединачних производа или линије производа, па често испитаници не могу дати валидне информације о перформансама извозног подухвата.⁷² Могуће је дати процену неких мера, као што су обим продаје, међутим са показатељима профитабилности постоји проблем. Тешко је алоцирати трошкове на носиоце, односно појединачне производе. Стога, показатељи профитабилности у овом случају нису поуздани и често су субјективни, јер ни сами менаџери немају информацију о томе колико је појединачни извозни подухват профитабилан.⁷³ Овај проблем се може превазићи коришћењем субјективних индикатора профитабилности, међутим, у том случају се занемарује важност објективних индикатора.

⁷⁰ Sousa M.P. Carlos (2004), 49.

⁷¹ Обично се испитују перформансе главног извозног производа који се извози на највеће инострано тржиште (видети: Morgan A. Neil, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas (2004): "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of marketing* 68(1)/2004, 90-108.)

⁷² Oliveira S. João, John W. Cadogan, Anne Souchon (2012), 117.

⁷³ *Ibid*, 117.

Недостатак испитивања ИП на нивоу предузећа је то што се овим методом заједно посматрају и они производи који су имали лошије перформансе и они који су донели боље финансијске резултате. Из тог разлога, у литератури се може наићи на став⁷⁴ да је посматрање ИП на нивоу предузећа непрецизно, јер велика предузећа могу имати више линија извозних производа, а свака од њих може имати различите последице по укупне ИП предузећа.

Поједини аутори⁷⁵ сматрају да је испитивање ИП на нивоу извозног подухвата једино исправно и валидно. Међутим, Оливеира (2012)⁷⁶ истиче да избор нивоа посматрања зависи искључиво од истраживачког питања које се поставља у студији. Она наглашава да ниво посматрања ИП мора бити у сагласности са проблемом који се истраживањем жели решити. Наводи да је неопходно да истраживачи направе разлику између две врсте истраживачких проблема. Први је утврђивање узрока због којих долази до варијација у перформансама између предузећа. У овом случају истраживач жели да утврди због чега су нека предузећа успешнија од других приликом извоза. Овакав приступ је екстерно оријентисан, односно утврђује се колико је предузеће успешно у односу на друга предузећа. Према речима Оливеира, оваква истраживања имају очигледну научну вредност, јер утврђују факторе који побољшавају ИП предузећа и једино оваква врста истраживања може дати смернице менаџерима за побољшање конкурентске позиције предузећа.⁷⁷ Други истраживачки проблем је због чега су неки извозни подухвати у оквиру предузећа успешнији од других. Оваква истраживања су интерно оријентисана и утврђују факторе који доводе до варијација у ИП унутар предузећа.

Уколико нису усклађени ниво на коме је теоријски формулисан проблем и ниво мерења ИП, може доћи до концептуалног неслагања што има практичне последице. У вези с тим, Оливеира истиче да је мерење ИП на нивоу извозног подухвата неисправно уколико се желе проценити разлике у ИП између предузећа. Један извозни подухват не може бити добар представник свих извозних подухвата, нарочито уколико предузеће има разнолик асортиман и већи број извозних тржишта. Стога, Оливеира наглашава да уколико се жели испитати због чега долази до варијација у ИП између предузећа, оправдано је и логично испитивати ИП на нивоу предузећа. Чест је случај да истраживачи формулишу мере ИП на нивоу појединачног производа који се извози на једно тржиште, а да изводе закључке и дају препоруке на нивоу предузећа, што Оливеира сматра недопустивим.⁷⁸ Овакви закључци не могу бити валидни. Због различитости у

⁷⁴Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994), 2.

⁷⁵Morgan A. Neil, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas (2004), 90.

⁷⁶Видети: Oliveira S. João, John W. Cadogan, Anne Souchon (2012), 116.

⁷⁷*Ibid*, 122.

⁷⁸*Ibid*, 117.

асортиману и карактеристикама извозног тржишта, генерализација није могућа. Откривени односи на нивоу извозног подухвата не важе нужно за предузеће у целини.

* * *

Не постоји јединствена мера, нити сагласност у вези начина мерења ИП. Ипак, аутори су сагласни да је ИП мултидимензионалан појам и препоручују укључивање више индикатора у истраживање како би се обухватили различити аспекти ИП.⁷⁹ Сходно овим препорукама, у дисертацији ће ИП бити мерене на више начина. Како је циљ ове дисертације да допринесе заједничком теоријском и концептуалном оквиру ИП, користиће се индикатори који се до сада најчешће појављују у сличним истраживањима. Економски исход извозних активности ће се посматрати кроз **приход од продаје предузећа на извозним тржиштима**. Стратегијски исход извозних активности ће се посматрати кроз **ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа**. Због једноставности прикупљања података, приход од продаје на извозним тржиштима и ниво остварења стратегијских извозних циљева су формулисани као субјективни индикатори у овој дисертацији. Сходно циљу рада, а према препорукама које је дала Оливеира, ова докторска дисертација усваја поглед *на нивоу предузећа*, јер се жели утврдити због чега нека извозна предузећа у Србији имају боље ИП од других.

2.1.3. Значај теорија конкурентске предности у истраживању извозних перформанси

На који начин нека предузећа постижу супериорне ИП у односу на друга предузећа која послују на истом тржишту представља једно од кључних питања међународног стратегијског менаџмента и маркетинга.⁸⁰ Ово питање је у тесној вези са питањима као што су: зашто се предузећа разликују, како предузећа бирају стратегије које ће применити и који је главни извор конкурентске предности која доводи до супериорних перформанси у међународном контексту. Главни теоријски правци на којима се заснива изучавање ИП и који доминирају у литератури су: (1) теорија индустријске организације и (2) приступ заснован на ресурсима (ресурсни приступ).⁸¹ Оба објашњавају због чега долази до разлике у перформансама између предузећа,

⁷⁹ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000); Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008).

⁸⁰ Beleska-Spasova Elena, Keith W. Glaister, Chris Stride (2012): "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters", *Journal of World business* 47(4)/2012, 635-647, 635.

⁸¹ Styles Chris, Paul G. Patterson, Farid Ahmed (2008): "A relational model of export performance", *Journal of International Business Studies* 39(5)/2008, 880-900, 881.

али се њихов угао посматрања разликује. Теорија индустријске организације разлике у перформансама приписује структурним карактеристикама индустрије у којој предузећа послују, док ресурсни приступ разлике у успешности између предузећа приписује интерним факторима предузећа. У наставку се излажу основни постулати ових теорија који су служили као основа за развој концептуалног оквира рада и формулисање хипотеза.

2.1.3.1. Теорија индустријске организације

Теорија индустријске организације је стара колико и економска наука.⁸² Првобитни модел индустријске организације (ИО) развијен је како би пружио подршку доносиоцима одлука на државном нивоу приликом формулисања економске политике.⁸³ Фокусирајући се на структурне карактеристике привредне делатности, теорија ИО изучава и карактеристике које смањују конкуренцију у индустрији. Захваљујући тим информацијама, доносиоци одлука могу да дизајнирају регулативе и друга решења која ће довести до оптималних нивоа конкуренције међу различитим привредним секторима. Међутим, примена поставке теорије ИО на проблеме предузећа, преокренула је оригиналне циљеве овог модела. Уместо да настоје да асистирају креаторима државне политике у свођењу профита предузећа на ниво савршене конкуренције, теоретичари у области микроекономије развили су моделе који помажу предузећима да остваре профите изнад просечних.⁸⁴

Иницијално, модел ИО потиче од Едварда Мејсона (*Edward Mason*, 1939)⁸⁵ и Џоа Бејна (*Joe Bain*, 1956)⁸⁶ који су поставили основу за развој ове теорије, а први су утврдили да постоји веза између перформанси предузећа и структуре индустријског сектора у коме предузеће послује. Дакле, према овој теорији, зарада предузећа је детерминисана структуром индустрије. Главне карактеристике индустрије за које се сматра да имају утицај на зараду предузећа укључују: постојање и јачина баријера за улазак на тржиште, број и релативна величина предузећа која послују у индустрији, постојање и ниво диференцијације производа који се продају, као и еластичност тражње за производима те индустрије.⁸⁷ У привредним делатностима у којима постоје јаке баријере за улазак, мали број предузећа која послују, висок ниво диференцијације

⁸² Peltzman Sam (1991): "The Handbook of Industrial Organization", *Journal of Political Economy* 99(1)/1991, 201-217.

⁸³ Barney B. Jay (1986): "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework", *Academy of management review* 11(4)/1986, 791-800, 792.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Mason S. Edward (1939): "Price and production policies of large-scale enterprise", *The American Economic Review* 29(1)/1939, 61-74.

⁸⁶ Bain S. Joe (1956): *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge (Mass.).

⁸⁷ Barney B. Jay (1986), 792.

производа и/или ниска еластичност тражње, предузећа остварују више зараде од предузећа која послују у секторима који немају ове карактеристике. Мејсонов и Бејнов увид у везу између структурних карактеристика привредног сектора и перформанси предузећа познат је под називом „парадигма структура-понашање-перформансе“ (СПП; енгл. *Structure-Conduct-Performance paradigm- SCP*), јер се тврди да понашање предузећа и његове перформансе директно следе из и зависе од одлика индустрије у којој предузеће послује. Бејн чак тврди да пошто структура индустрије одређује понашање предузећа, понашање се може у великој мери изоставити из истраживања и да су перформансе одређене искључиво структуром индустрије.⁸⁸ Другим речима, понашање предузећа се може игнорисати јер структура привредне делатности има доминантан утицај на понашање предузећа, што одређује његове перформансе. У суштини, већина теоретичара ИО фокусира се на изучавање везе структура-перформансе, док се понашање занемарује.⁸⁹

Теоријске поставке традиционалне теорије ИО развијале су се у периоду од 30-их до краја 50-их година 20. века. Међутим, радови Мајкла Портера (*Michael Porter*)⁹⁰ вратили су на научну сцену Бејнов тип теорије ИО у 80-тим годинама 20. века. Портер је применио принципе ИО на поље стратегијског менаџмента, нарочито на област пословне стратегије.⁹¹ Сумирајући постулате парадигме Мејсона и Бејна, Портер дефинише *структуру индустрије* као „...релативно стабилну економску и техничку димензију индустрије која обезбеђује контекст у коме се конкуренција одиграва“.⁹² *Понашање*, према његовим речима, представља избор који предузеће чини у вези кључних варијабли као што су одређивање цена, рекламирање и квалитет, па стога сматра да се понашање може посматрати као економска димензија стратегије предузећа.⁹³ На крају, за *перформансе* наводи да се састоје од димензија као што су профитабилност, техничка ефикасност (минимизација трошкова) и иновативност.⁹⁴

Портеров поглед на конкуренцију. Мајкл Портер, следећи СПП приступ, презентовао је значајане концепте за процену везе између окружења и перформанси предузећа. Ови концепти

⁸⁸Porter E. Michael (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of management review* 6(4)/1981, 609-620, 611.

⁸⁹Hill W.L. Charles, David L. Deeds (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies* 33(4)/1996, 429-451.

⁹⁰Porter E. Michael (1979): "The structure within industries and companies' performance", *The review of economics and statistics* 61(2)/1979, 214-227; Porter E. Michael (1979): "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review* 57(2)/1979, 137-145; Porter E. Michael (1981); Porter E. Michael (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

⁹¹Видети: Porter E. Michael (1985).

⁹²Porter E. Michael (1981), 611.

⁹³*Ibid.*

⁹⁴*Ibid.*

су: пет сила, генеричке стратегије и ланац вредности.⁹⁵ Нарочито Портеров концепт пет сила, који доминира у теорији и пракси стратегије више од три деценије, вучекорене од традиционалног приступа ИО. У овом концепту, Портер фокусира највећи део своје пажње на структуру индустрије. Сматра да се конкуренција у индустрији заснива на пет сила и да је њихов комбиновани утицај оно што детерминише профитни потенцијал било које индустрије, па стога и релативну могућност предузећа да остваре супериорне перформансе.⁹⁶ Портер истиче да је основна детерминанта профитабилности предузећа атрактивност индустрије, која се заснива на збирном утицају пет конкурентских снага: 1) улазак нових конкурената 2) претње супститута 3) преговарачка моћ добављача 4) преговарачка моћ купаца 5) ривалитет међу постојећим конкурентима.⁹⁷

Нови конкуренти ће бити мотивисани да „уђу“ на тржиште уколико предузећа која већ послују у индустрији остварују надпросечне економске профите. Улазак нових предузећа пореметиће постојећу равнотежу и смањиће профитабилност у индустрији. *Супститути* представљају претњу за предузећа која већ послују у одређеном привредном сектору, јер они задовољавају исту потребу потрошача и могу успешно заменити већ постојеће производе, што би довело до смањења профитабилности у индустрији. *Добављачи*, такође, представљају значајну силу. Они угрожавају перформансе предузећа уколико одлуче да повећају цене сировина које достављају или уколико смање њихов квалитет. *Моћ купаца* утиче на профитабилност предузећа у индустрији на сличан начин. Уколико су организовани и у довољном броју, они могу присилити предузећа да смање цене производа и да побољшају услугу коју пружају, што доводи до смањења профита. *Ривалитет* се односи на ниво конкуренције који постоји у индустрији. Висок интензитет конкуренције је претња остваривању профита јер намеће више трошкове. У конкурентном окружењу, предузећа су приморана да уложе више новца у привлачење потрошача смањивањем цена, рекламирањем, повећањем квалитета и др.

Наведених пет сила представљају кључне детерминанте профитабилности индустрије. Исто као и у Бејновом типу теорије ИО, пет сила структуре индустрије утичу на свеукупне перформансе индустрије, као и на перформансе предузећа која послују у оквиру индустрије. Према Портеру, како би се неутралисао утицај ових сила, предузећа могу формулисати

⁹⁵ Видети: Porter E. Michael (1985).

⁹⁶ *Ibid*, 9.

⁹⁷ *Ibid*, 6.

конкурентску стратегију и помоћу ње одржати или креирати натпросечне профите.⁹⁸ Портер такође сматра да предузеће није заробљеник структуре индустријског сектора у коме послује, тј. да кроз примену стратегије предузеће може повратно да утиче на атрактивност индустрије и фундаментално промени карактеристике индустрије.⁹⁹ Очигледно је да Портер не само да признаје улогу понашања предузећа, већ томе придаје велики значај. Сматра да предузећа морају да одаберу стратегију помоћу које ће креирати одбрамбену позицију у односу на ривале.

Критика теорије индустријске организације. Иако је СПП парадигма донела значајне закључке за стратегијски менаџмент и друге дисциплине менаџмента, теорија ИО подлегла је бројним критикама. Једна од главних критика упућена је на рачун примарног фокуса ове теорије, а то је екстерно окружење.¹⁰⁰ Теорија ИО феномен остваривања перформанси посматра са нивоа индустрије, док се процеси који се одвијају унутар организације запостављају. Како би објаснили утицај спољашњег окружења на перформансе, велики део теорије ИО ослања се на две претпоставке.¹⁰¹ Прва је да су предузећа у оквиру индустрије идентична у смислу поседовања релевантних стратегијских ресурса и стратегија које спроводе. Друга претпоставка је да ће било која различитост до које дође у индустрији брзо ишчезнути захваљујући мобилности ресурса. Односно, уколико постоји нека различитост у ресурсима међу предузећима, и ако та различитост доводи до супериорних перформанси, конкуренти ће брзо доћи до истих ресурса, што ће избалансирати конкуренцију у индустрији.¹⁰² Ове претпоставке су одбачене у ресурсном приступу који извором конкурентске предности сматра хетерогеност ресурса и немогућност њиховог кретања.

Још једна критика која се упућује теорији ИО односи се на динамику саме конкуренције. СПП приступ се примарно односи на зрела тржишта на којима је структура тржишта стабилна. На пример, Портерове теорије заснивају се на економској ситуацији која је постојала 80-их година 20. века. За овај период карактеристична је јака конкуренција и релативно стабилна структура тржишта. Стога, ова теорија не може да служи за анализу данашњих динамичних промена које су у стању да трансформишу читаве индустрије.¹⁰³

⁹⁸ *Ibid*, 62, 119.

⁹⁹ Porter E. Michael (1981), 616.

¹⁰⁰ Hunt D. Shelby (2000): "A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough?", *Journal of Macromarketing* 20(1)/2000, 77-81.

¹⁰¹ Barney B. Jay (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management* 17(1)/1991, 99-120, 100.

¹⁰² *Ibid*, 101.

¹⁰³ Prahalad K. Coimbatore, Gary Hamel (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", *Strategic management journal* 15(S2)/1994, 5-16.

Наведене критике са којима се суочио СПП приступ довео је до преокрета и насгласак се са екстерних фактора пребацује на интерне карактеристике предузећа. Ово је резултовало настанком ресурсног приступа (енгл. *Resource-Based View, RBV*), који је значајно утицао на истраживања у области менаџмента и допринео је формирању модерне теоријске основе за објашњење разлога због којих су нека предузећа успешнија од других.

2.1.3.2. Ресурсни приступ

Основу за развој модерне теорије ресурсног приступа пружила је Едит Пенроуз (*Edith Penrose*) 1959.године у свој књизи „Теорија раста предузећа“.¹⁰⁴ Осамдесетих и почетком деведесетих година 20. века, истакнутим радовима Биргера Вернерфелта (*Birger Wernerfelt*, 1984)¹⁰⁵, Џеја Барнија (*Jay Barney*, 1991)¹⁰⁶, Дејвида Колиса (*David Collis*, 1991)¹⁰⁷, Кетлин Конер (*Kathleen Conner*, 1991)¹⁰⁸, Роберта Гранта (*Robert Grant*, 1991)¹⁰⁹ и Маргарет Петераф (*Margaret Peteraf*, 1993)¹¹⁰ креиран је приступ заснован на ресурсима предузећа, који од тада постаје главни концепт за изучавање конкурентске предности у оквиру различитих дисциплина менаџмента и међународног пословања.¹¹¹

Ресурсни приступ (РП) приликом анализирања разлика у перформансама предузећа у центар пажње ставља ресурсе и њихову различитост. Ослања се на убеђење да конкурентска предност предузећа не зависи од тржишта и структуре привредног сектора у коме послује, већ од вредних ресурса које оно поседује. Стога је РП концепт усмерен на интерну анализу и покушава да превазиђе уочене недостатке СПП парадигме. Према СПП приступу утицај ресурса постаје значајан тек након што се стратегија одабере.¹¹² Другим речима, потребе за ресурсима се одређују и планирају након опсервације тржишта. За разлику од тога, према РП, ресурси су

¹⁰⁴ Kor Y. Yasemin, Joseph T. Mahoney (2004): "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management", *Journal of management studies* 41(1)/2004, 183-191, 183; Penrose T. Edith(1959):*The theory of the growth of the firm*, New York: Sharpe.

¹⁰⁵ Wernerfelt Birger (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal* 5(2)/1984, 171-180.

¹⁰⁶ Barney B. Jay (1991).

¹⁰⁷ Collis J. David (1991): "A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry", *Strategic management journal* 12(S1)/1991, 49-68.

¹⁰⁸ Conner R. Kathleen (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of management* 17(1)/1991, 121-154.

¹⁰⁹ Grant M. Robert (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California management review* 33(3)/1991, 114-135.

¹¹⁰ Peteraf A. Margaret (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic management journal* 14(3)/1993, 179-191.

¹¹¹ Peng W. Mike (2001): "The resource-based view and international business", *Journal of management* 27(6)/2001, 803-829, 803.

¹¹² Porter E. Michael (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal* 12(S2)/1991, 95-117, 99.

кључна детерминанта успеха предузећа, они диктирају смер у коме ће се предузеће развијати и одређују индустрију у којој ће предузеће пословати.¹¹³

Узимајући у обзир главне критике теорије ИО, РП наглашава да су ресурси хетерогени и непотпуно мобилни (енгл. *imperfectly mobile*).¹¹⁴ Ресурси, уколико су дистинктивни или супериорни у односу на ривале, представљају специфичну активу предузећа и основа су конкурентске предности предузећа. Хетерогеност расположивих ресурса свако предузеће чини јединственим, односно нека предузећа могу поседовати вредне ресурсе који им омогућавају да осмисле и спроведу супериорне стратегије за разлику од својих конкурената. Друга претпоставка је да се ресурси не могу у потпуности премештати из предузећа у предузеће. Стога, Џеј Барни (*Jay Barney*, 1991) сматра да се хетерогеност ресурса може очувати у дугом року, тј. предузеће дуготрајно може имати користи од поседовања вредних ресурса.¹¹⁵ Дакле, средиште пажње преусмерава се са изградње тржишне моћи на обезбеђење јединствених ресурса који могу бити ефикасно и ефективно коришћени за такмичење у конкурентском тржишном окружењу.

Одређење појма „ресурс“ у оквиру РП. У литератури се појављују различите дефиниције појма „ресурс“. Осим тога, у РП се појављују и појмови: способности, кључне (суштинске) компетенције и динамичке способности.

Вернерфелт види предузеће као скуп материјалних и нематеријалних ресурса који су релативно трајно везани за предузеће.¹¹⁶ Као примере ресурса наводи: назив брэнда, знање о технологији у оквиру организације, запошљавање обученог особља, пословне контакте, машине, ефикасне процедуре, капитал и др.¹¹⁷ Ослањајући се на ово гледиште, Барни повезује ресурсе предузећа са конкурентском предношћу и дефинише их. Наводи да су **ресурси**: „...сва актива, способности, организациони процеси, карактеристике предузећа, информације и знање које контролише предузеће, а који омогућавају предузећу да осмисли и имплементира стратегије које побољшавају ефективност и ефикасност.“¹¹⁸

Рафаел Амит и Пол Шоумејкр (*Raphael Amit, Paul Schoemaker*, 1993) ресурсе дефинишу као „...скуп расположивих фактора које поседује предузеће или их контролише. Ресурси се конвертују у финалне производе или услуге користећи другу активу предузећа и друге

¹¹³ Barney B. Jay (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of management* 27(6)/2001, 643-650, 645.

¹¹⁴ Barney B. Jay (1991), 105.

¹¹⁵ *Ibid*, 104.

¹¹⁶ Wernerfelt Birger (1984), 172.

¹¹⁷ *Ibid*.

¹¹⁸ Barney B. Jay (1991), 101.

механизме за повезивање као што су технологија, управљање информационим системима, подстицајни системи, поверење између менаџмента и радника и др.¹¹⁹ Они праве разлику између ресурса и способности, и наводе да се **способности** за разлику од ресурса односе на вештину предузећа да упосли и комбинује ресурсе користећи организационе процесе. Способности се, према њиховим речима, заснивају на информацијама, представљају процесе који су опипљиви или неопипљиви, специфични за свако предузеће и развијају се током времена кроз сложене интеракције са ресурсима предузећа. За разлику од ресурса, способности су засноване на развоју, преношењу и размени информација кроз људски капитал у предузећу.¹²⁰

Коимбатор Пралад и Гари Хемел (*Coimbatore Prahalad, Gary Hamel*, 1990) уместо ресурса, користе концепт кључних компетенција (енгл.*core competencies*) и дефинишу их као: „... колективно учење у организацији, нарочито о томе како да се координирају различите производне вештине и интегришу различите врсте технологија.“¹²¹ Кључне компетенције, према овим ауторима, представљају сажимање неколико засебних способности предузећа којима треба управљати како би се остварио жељени резултат. Истичу да функционалне способности стварају вредност тако што упошљавају ресурсе, али да компетенције додају већу вредност тако што шире делокруг способности.¹²² Осим тога, компетенције сматрају резултатом синергије међу способностима.

За разлику од претходних аутора, Џон Феји и Алан Смити (*John Fahy, Alan Smithee*, 1999), сматрају да је реч „ресурс“ шири појам и да треба да обухвати све претходно наведене концепте.¹²³ Стога, они ресурсе деле на три подгрупе: материјалну активу, нематеријалну активу и способности. *Материјална актива* односи се на ресурсе који се појављују у билансу стања предузећа и обухватају сталну и обртну активу (постројења, опрема, земљиште, друга капитална добра и акције, потраживања и банкарски депозити). За ову врсту активе карактеристично је да има ограничен капацитет, лако је измерити њену вредност и одредити ко јој је власник. Осим тога, материјална актива је транспарентна и тешко одолева копирању од стране конкурената. *Нематеријална актива* обухвата интелектуално власништво као што су патенти, бренд, имиџ предузећа, и др. Ова врста ресурса има релативно неограничен капацитет и предузеће може да

¹¹⁹ Amit Raphael, Paul J. H. Schoemaker (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic management journal* 14(1)/1993, 33-46, 35.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ Prahalad K.Coimbatore, Gary Hamel(1990):"The Core Competence of the Corporation",*Harvard Business Review*68(3)/1990, 79-91, 81.

¹²² *Ibid.*

¹²³ Fahy John, Alan Smithee (1999): "Strategic marketing and the resource based view of the firm", *Academy of marketing science review* 3(10)/ 1999, 1-21.

експлоатише њихову вредност користећи их у предузећу, тако што их изнајмљује (нпр. лиценце) или продаје (нпр. продаја бренда). Осим тога, они су релативно отпорни на копирање од стране конкурената. За *способности* се наводи да представљају невидљиву активу. Оне обухватају вештине појединаца или група у организацији, као и процедуре и интеракције путем којих се управља свим ресурсима предузећа. Тимски рад, организациона култура, поверење између менаџмента и радника, типични су примери способности. Способностима се, међутим, не може утврдити власништво, јер оне ретко представљају предмет продаје, па је стога тешко и утврдити њихову вредност. Пошто их је тешко имитирати и немогуће их је супституисати, конкурентимајеско немогуће да их копирају.

Концепт који је последњи развијен у оквиру ресурсног приступа је концепт динамичких способности. Настао је као одговор на претходни, статички, поглед на ресурсе. *Динамичке способности* се посматрају као „...организационе и стратегијске рутине вишег ранга помоћу којих менаџери креирају, интегришу и комбинују своје ресурсе и способности како би генерисали стратегије које креирају вредност.“¹²⁴ Овај приступ разликује се од статичког погледа који предузеће доживљава као скуп ресурса који се упошљавају путем организационих способности. Реч „динамичке“ односи се на моћ предузећа да обнови своје компетенције како би их ускладила са променљивим пословним окружењем.¹²⁵ Дејвид Тис и сарадници (*David Teece et al.*, 1997)¹²⁶ наглашавају да конкурентска предност предузећа лежи у менаџерским и организационим процесима који су обликовани стањем активе¹²⁷ у предузећу и стратегијским опцијама које стоје предузећу на располагању. Дакле, динамичке способности, осликавају способност предузећа да пронађе нове и иновативне начине за постизање конкурентске предности у променљивом окружењу.

Кључни постулати ресурсног приступа. Осим о карактеристикама ресурса, у оквиру РП расправља се о: економској ренти, супериорним перформансама и конкурентској предности.

¹²⁴ Kaleka Anna (2012): "Studying resource and capability effects on export venture performance", *Journal of World Business* 47(1)/2012, 93-105, 94.

¹²⁵ Teece J. David, Gary Pisano, Amy Shuen (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal* 18(7)/1997, 509-533, 515.

¹²⁶ *Ibid*, 518.

¹²⁷ Под стањем активе аутори подразумевају: расположивост технологије, интелектуалну својину, базу потрошача, екстерне односе са добављачима, тј. само ресурсе који су од стратешког значаја. Аутори наглашавају да је концепт динамичких способности усмерен искључиво на ресурсе који се не могу купити, већ се морају изградити (*Ibid*, 518.)

Економска рента (енгл. *economic rent*) је способност ресурса да остваре принос (ренту).¹²⁸ Она се одређује као вишак зараде коју донесе ресурс након што се надокнади стварни или опортунитетни трошак упошљавања тог ресурса.

Према РП, примарни циљ предузећа је да оствари *супериорне перформансе*.¹²⁹ Исто тврди и Портер, који успехом предузећа сматра: „... супериорне и одрживе перформансе у поређењу са најбољим светским ривалима“.¹³⁰ Свакако да постоје и други, секундарни, циљеви предузећа, али Шелби Хант и Роберт Морган (*Shelby Hunt, Robert Morgan, 1995*) истичу да је остварење тих циљева омогућено постизањем супериорних финансијских перформанси.¹³¹ Термин „супериорне“ имплицира да предузећа теже финансијским перформансама које премашују референтну вредност, а обично је то ниво перформанси најближих конкурената.

Конкурентска предност се дефинише као ситуација у којој је предузеће у стању да оствари већу економску вредност од просечног конкурента у индустрији у којој послује.¹³² Како се поређење врши са просечним конкурентом у индустрији, то имплицира да конкурентску предност у исто време може имати више предузећа у индустрији, као и да постоје различити начини да се она оствари.

Џеј Барни (1991) наглашава разлику између конкурентске предности и одрживе конкурентске предности.¹³³ Он сматра да предузеће има *конкурентску предност* онда када имплементира стратегију креирања вредности коју у исто време не примењује ни један тренутни или потенцијални конкурент. *Одржива конкурентска предност* се разликује по томе што предузеће које је поседује, осим што имплементира стратегију креирања вредности коју у исто време не примењују његови конкуренти (тренутни или потенцијални), конкуренти нису у стању да копирају користи од стратегије коју спроводи предузеће. Барни наглашава да се термин „одржива“ не односи на временски период, тј. календарско време у току кога предузеће ужива конкурентску предност. Ово, уједно, представља још једну разлику између СПП приступа и РП. Док Портер одрживом конкурентском предношћу једноставно сматра конкурентску позицију коју предузеће има у дугом року, Барни наглашава да се реч „одржива“ односи на немогућност

¹²⁸ Peteraf A. Margaret, Jay B. Barney (2003): "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and decision economics* 24(4)/2003, 309-323, 315.

¹²⁹ Hunt D. Shelby, Robert M. Morgan(1995): "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing*59(2)/1995, 1-15, 6.

¹³⁰ Porter E. Michael (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal* 12(S2)/1991, 95-117, 96.

¹³¹ Hunt D. Shelby, Robert M. Morgan (1995), 6.

¹³² Peteraf A. Margaret, Jay B. Barney (2003), 314. Економска вредност креирана од стране предузећа приликом обезбеђивања производа/услуге представља разлику између користи које потрошачи сматрају да су добили куповином производа/услуге и економског трошка предузећа.

¹³³ Jay B. Barney (1991), 102.

копирања стратегије коју предузеће користи. Дакле, конкурентска предност је одржива само уколико опстане након покушаја конкурената да је копирају. Чињеница да је конкурентска предност одржива, не значи да ће она трајати вечно. То једноставно значи да она неће нестати након што потенцијални или тренутни конкуренти покушају да копирају предузеће.¹³⁴

РП извором одрживе конкурентске предности сматра различитости које постоје између предузећа по питању поседовања и квалитета ресурса. Све групе ресурса доводе то различитости у перформансама предузећа. Међутим, немају сви ресурси исти потенцијал да допринесу остварењу конкурентске предности.¹³⁵ Разлике у доприносу ресурса приписују се томе колико је тешко ресурсе имитирати и колики је век трајања ресурса.¹³⁶ Барни истиче да како би ресурси имали потенцијал и способност да допринесу остварењу одрживе конкурентске предности, они морају имати следеће карактеристике:¹³⁷

- (1) да буду *вредни*, што значи да омогућавају предузећу да искористи шансе и/или да неутралише претње из свог окружења;
- (2) морају бити *ретки* међу потенцијалним и тренутним конкурентима предузећа;
- (3) да их је *немогуће савршено имитирати*, односно конкуренти не могу да их обезбеде нити копирају;
- (4) да их је *немогуће супституисати*, тј. да не постоји други ресурс који може бити еквивалентна замена.

Ресурсни приступ сматра да предузеће овакве ресурсе развија интерно, а они се још називају и *стратешким ресурсима*, јер чине основу одрживе конкурентске предности и утичу на правац развоја предузећа. Све док је предузеће способно да прикупи специфичне ресурсе и организује их, оно ће моћи да извлачи профит из вредности коју они стварају. Међутим, неки ресурси дају веће предности од других. Предузећа би требало да се фокусирају на идентификовање и неговање оних ресурса који доприносе остварењу конкурентске предности. Према критеријумима које је навео Барни, неке врсте ресурса више доприносе стварању одрживе конкурентске предности. Очигледно је да је нематеријална актива у том смислу супериорна у односу на материјалну активу, јер је до ње теже доћи на тржишту и конкурентима је тешко да је копирају.

Способности предузећа, као посебна врста ресурса, још су значајније за предузеће. Оне представљају вештине и акумулирано знање које се примењује у организационим процесима и

¹³⁴ *Ibid*, 103.

¹³⁵ *Ibid*, 105.

¹³⁶ *Ibid*.

¹³⁷ *Ibid*, 105-112.

омогућавају предузећу да искористи своју активу.¹³⁸ Онесу, „лепак“ који спаја активу и омогућава да се она искористи на најбољи начин. Способностима се не може утврдити новчана вредност и толико су дубоко утиснуте у организационе процесе да их је немогуће продати или имитирати. Дакле, данашња предузећа нису само комбинације материјалних ресурса који се организују у производним процесима. Нематеријални ресурси способности су стратешке компоненте неходне предузећу да би се такмичило и остварило предност на тржишту. Менаџери играју кључну улогу у контролисању перформанси предузећа и коришћењу ресурса које предузеће поседује.¹³⁹ Осим тога, они су ти који треба да препознају када ресурс више не доноси корист. Неспособност менаџера да ефективно користи ресурсе ограничава раст предузећа. Стога, РП даје менаџерима посебну улогу у идентификовању и развоју оних ресурса који представљају потенцијалне изворе конкурентске предности и који ће довести до супериорних перформанси предузећа.

* * *

Најновија истраживања¹⁴⁰ показују да теорија ИО и РП ако се користе засебно, не могу обезбедити свеобухватну слику фактора који утичу на побољшање ИП. Стога се у овој дисертацији заузима став да конкурентска предност извозног предузећа није одређена само ресурсима, већ да на њу утичу и спољашње окружење и тржишне силе са којима се оно суочава. Сходно свему наведеном, у раду ће се комбиновати ова два теоријска правца.

Везано за појам ресурса, у овој дисертацији се усваја поглед Џона Фејја и Алана Смитија (1999)¹⁴¹, који реч „ресурс“ користе као опши термин за интерне факторе предузећа. Уколико се желе нагласити специфичне карактеристике појединих врста ресурса, користиће се одговарајући термини: материјална/нематеријална актива, способности, кључне компетенције или динамичке способности.

2.1.4. Детерминанте извозних перформанси

¹³⁸ Day S. George (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *The Journal of Marketing* 58(4)/1994, 37-52, 38.

¹³⁹ Collis J. David, Cynthia A. Montgomery (1995): "Competing resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* 73(4)/1995, 118-128.

¹⁴⁰ Chen Jieke, Sousa M.P Carlos, He Xinming (2016): "The determinants of export performance: areview of the literature 2006-2014", *International Marketing Review* 33(5)/2016, 626 – 670, 633.

¹⁴¹ FahyJohn, AlanSmithee (1999).

У лексикону страних речи и израза детерминанта је дефинисана као „пресудан фактор, чинилац који одређује правац и циљ.“¹⁴²Сходно томе, детерминанте ИП се могу дефинисати као фактори који ће утицати на то да ли ће и у којој мери извоз предузећа бити успешан.¹⁴³ У претходним тачкама обрађени су теоријски приступи (теорија ИО и РП) значајни за развој теорије у области перформанси предузећа. Оба теоријска приступа дају јединствени увид у начине стицања конкурентске предности. Док теорија ИО приписује разлике у перформансама факторима који делују из спољашњег окружења, у РПсе способност предузећа да оствари супериорне перформансе приписује интерним факторима. Како је концепт ИП уско везан за појам пословних перформанси, развој ових приступаје утицао на истраживања у области међународног пословања, међународног менаџмента и међународног маркетинга. РП је подстакао истраживаче да емпиријски испитају који су то интерни фактори предузећа који доприносе побољшању извозних резултата, док СПП приступ пружа научну оправданост за испитивање фактора из спољашњег окружења. Након пионирског рада Дагласа Тукија (*Douglas Tookey*, 1964)¹⁴⁴ многобројне студије спроведене су са циљем утврђивања детерминанти ИП. За формирање коначног теоријског и практичног оквира ИП велики значај имају прегледни радови чији је циљ да класификују детерминанте ИП и систематизују резултате претходних истраживања. Том приликом, већина аутора¹⁴⁵ користи поделу на интерне и екстерне факторе, сходно поменутиим теоријским правцима.

2.1.4.1. Интерни фактори

Према РП предузеће представља јединствени скуп материјалних и нематеријалних ресурса које контролишу менаџери. Откривање начина на које резличите врсте ресурса утичу на ИП привлачи велику пажњу аутора, јер се на ове факторе у већини случајева може утицати за разлику од фактора екстерног окружења. Интерни фактори се најчешће деле на следеће

¹⁴² Вујакија Милан (1991): *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 208.

¹⁴³ У даљем тексту ће се подједнако користити термин „утицајни фактори“ (или само „фактори“) и „детерминанте“, јер се ове речи сматрају синонимима.

¹⁴⁴ Tookey A. Douglas (1964): "Factors associated with success in exporting", *Journal of management Studies* 1(1)/1964, 48-66.

¹⁴⁵ Zou Shaoming, Simona Stan (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15(5)/1998, 333-356; Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374; Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016).

подгрупе: (1) карактеристике предузећа, (2) способности предузећа, (3) карактеристике менаџмента и (4) факторе везане за извозну стратегију.¹⁴⁶

Карактеристике предузећа се односе на основне одлике предузећа као што су: величина, старост предузећа, привредни сектор у коме послује предузеће (тип производа који се производи), технологија која се користи у предузећу, власничка структура, организациона структура, извозно искуство, ниво интернационализације, посвећеност извозу, снабдевеност ресурсима (финансијским, људским, инфомацијама) и др.¹⁴⁷ Међутим, нису сви фактори подједнако заступљени у досадашњим истраживањима. До сада је највише испитиван утицај величине предузећа на ИП као и утицај извозног искуства на ИП.¹⁴⁸ Величина предузећа најчешће се мери бројем стално запослених радника,¹⁴⁹ а резултати досадашњих истраживања су двојаки. Ипак, преовладава став да величина предузећа позитивно доприноси ИП.¹⁵⁰ Разлог за испитивање ове везе је чињеница да већа предузећа имају на располагању више људских и финансијских ресурса, као и већи производни капацитет, па могу остварити предности од економије обима и сносити мањи ризик у обављању прекограничних активности.¹⁵¹ Извозно искуство се, такође, показало као значајна детерминанта ИП. За одлуке у вези извозних активности карактеристичан је висок ниво неизвесности.¹⁵² Неизвесност је већином последица недовољног познавања функционисања извозних тржишта. Стога, предузећа која су стекла искуство у извозу имају предност, јер поседују знање и информације које им помажу да боље осмисле и имплементирају извозне стратегије што ће довести до бољих извозних резултата. Често коришћена оперативна мера извозног искуства је број година којима се предузеће бави извозом. Истраживања су показала да уколико је извозно искуство веће, утолико су ИП боље.¹⁵³

Способности предузећа су комплексни скупови вештина и акумулираног знања који су утемељени у организационим процесима предузећа и свакодневним активностима и који су

¹⁴⁶ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 634.

¹⁴⁷ Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 353; Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 667.

¹⁴⁸ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 634.

¹⁴⁹ Поједини аутори мере величину предузећа обимом продаје, тј. приходом од продаје (на пример: Kaynak, Erdener, Wellington Kang-yen Kuan (1993): "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms", *Journal of Business Research* 27(1)/1993, 33-49.)

¹⁵⁰ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 634.

¹⁵¹ Katsikeas S. Constantine, Shengliang L. Deng, Lawrence H. Wortzel (1997): "Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms", *Journal of international marketing* 5(4)/1997, 53-72, 56.

¹⁵² Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business research* 55(1)/2002, 51-67, 51.

¹⁵³ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 634.

уткани у организациону културу.¹⁵⁴ Широк је спектар појединих врста способности које су привукле пажњу истраживача. Способност иновирања, изградња мреже контаката, истраживање и развој, способност прикупљања информација, способност комуницирања, одређивања цена, координирања, способност развоја производа само су неки од примера појединих врста способности чији је утицај испитиван у досадашњим истраживањима.¹⁵⁵ За способности предузећа тврди се да представљају главни елемент који доприноси постизању одрживе конкурентске предности и који обликује ИП предузећа.¹⁵⁶ Најпопуларнија истраживања која се сврставају у категорију способности везана су за различите оријентације које могу примењивати предузећа. Према речима Џеика Чена и сарадника (*Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming, 2016*), *маркетиншка оријентација* се показала као кључна детерминанта извозног успеха,¹⁵⁷ а интересовање за ову област константно расте.¹⁵⁸ Осим тога, *предузетничка оријентација*,¹⁵⁹ као и *технолошка оријентација*¹⁶⁰ у последње време добијају признање и место у научним радовима.

Карактеристике менаџмента могу у великој мери утицати на ИП. Досадашња истраживања су открила неке од најзначајнијих утицајних фактора из ове групе, а то су: образовање менаџера, искуство у међународним активностима (рад у иностранству, извозно искуство, и др.), познавање страних језика, посвећеност извозу, став према извозу, доживљај извозних баријера и др.¹⁶¹ У РП менаџерима се даје важна улога у управљању ресурсима, стога бројни аутори у области извозног маркетинга испитују утицај ових фактора на ИП. Менаџери су ти који доносе најважније извозне одлуке, формулишу стратегије и распоређују ресурсе предузећа сходно плану који формулишу.

Фактори везани за извозну стратегију, према многим ауторима, представљају најзначајније одреднице извозног успеха предузећа.¹⁶² Стратегија је та која повезује интерне и екстерне

¹⁵⁴ Day S. George (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of marketing: A quarterly publication of the American marketing association* 58(4)/1994, 37-52.

¹⁵⁵ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 667.

¹⁵⁶ *Ibid*, 634.

¹⁵⁷ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 634.

¹⁵⁸ Видети: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: "Емпиријска веза између маркетиншке оријентације и извозних перформанси предузећа: компаративни преглед постојећих истраживања у периоду 1995-2005 и 2006-2016 година", *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

¹⁵⁹ Boso Nathaniel, John W. Cadogan, Vicky M. Story (2013): "Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy", *International Small Business Journal* 31(1)/2013, 57-81.

¹⁶⁰ Hortinha Paula, Carmen Lages, Luis Filipe Lages (2011): "The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance", *Journal of International Marketing* 19(3)/2011, 36-58.

¹⁶¹ Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008); Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016).

¹⁶² Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 52.

факторе, јер доношењем стратегијских одлука предузеће усклађује своје интерне ресурсе са приликама у окружењу, стога се сматра најважнијом детерминантом ИП. У ову групу фактора спадају све активности које су везане за формулисање и спровођење различитих пословних стратегија које предузеће примењује на извозним тржиштима.

Стратегија наступа на извозним тржиштима (још се назива и извозна маркетиншка стратегија, енгл. *export marketing strategy*) привлачи највећу пажњу аутора,¹⁶³ а односи се на одлуку предузећа о томе да ли ће извозити стандардизован производ или ће прилагодити елементе маркетинг микса извозним тржиштима. Питање да ли стандардизовати или прилагодити елементе маркетинг микса извозним тржиштима и како ће се то одразити на ИП, питање је о коме се највише дискутује у литератури извозног маркетинга.¹⁶⁴ Међутим, мишљења аутора по том питању се разликују (о чему ће више речи бити у трећем поглављу ове дисертације).

Осим стратегије наступа, значајне импликације на ИП имају одлуке у вези стратегије позиционирања. То је уједно и друга најзначајнија тема која окупира истраживаче. Под *стратегијом позиционирања* подразумева се одлука о томе на који начин ће предузеће да се такмичи са конкурентима на извозним тржиштима, да ли ће диференцирати производ или ће применити стратегију вођства у трошковима (овој теми посвећено је четврто поглавље дисертације).

Често се испитује и утицај *стратегије таргетирања* на ИП. Истраживања показују да од избора и броја извозних тржишта на којима ће предузеће пословати зависи извозни успех предузећа.¹⁶⁵

Значај фактора извозне стратегије за истраживања на пољу ИП најбоље се приказује ставом који износе Кејвзгил и Зу (1994).¹⁶⁶ Они сматрају да су ИП већином одређене стратегијом коју предузеће спроводи, да карактеристике производа и поједини фактори екстерног окружења, као што су фактори извозних тржишта и привредне делатности утичу на ИП само индиректно, посредством извозне стратегије.

¹⁶³ Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 667.

¹⁶⁴ Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002); Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 633.

¹⁶⁵ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou (1996): "Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading", *Journal of Marketing Management* 12(1-3)/1996, 113-134; Brouthers E. Lance, George Nakos (2005): "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management* 43(4)/1996, 363-381.

¹⁶⁶ Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994), 3.

2.1.4.2. Екстерни фактори

Већина предузећа развија и спроводи стратегије како би одговорила на притиске из окружења и/или искористила шансе у пословном окружењу. За разлику од фактора интерног окружења које предузеће може да контролише,¹⁶⁷ фактори екстерног окружења су дати и предузеће им се мора прилагодити. Сходно претходним прегледима литературе,¹⁶⁸ у овој дисертацији се усваја подела екстерних фактора на: (1) факторе домаћег окружења, (2) факторе међународног окружења, (3) карактеристике привредне делатности (индустрије) у којој предузеће послује.

У релевантној литератури, **факторима домаћег окружења** се сматрају: ниво домаће тражње (атрактивност домаћег тржишта), подршка извозу од стране државних и трговинских организација, политички и правни систем, расположивост кредита за финансирање извоза и др.¹⁶⁹ Фактори домаћег окружења су ретко били предмет досадашњих истраживања и у литератури не постоје чврсти докази њиховог утицаја на ИП.¹⁷⁰ Међутим, установљено је да *државна подршка извозу* има значајне позитивне ефекте на ИП.¹⁷¹ Главна сврха програма за подршку извозу које осмишљавају државне агенције је да се предузећима омогући и олакша прикупљање информација и стицање знања о страним тржиштима. Осим тога, предузећима се олакшава остваривање контаката са страним партнерима, што је од кључног значаја за успех извозних активности. *Атрактивност домаћег тржишта* је детерминанта за коју се, такође, установило да има утицаја на ИП. Уколико је домаће тржиште атрактивно и ниво тражње на домаћем тржишту висок, предузећа нису мотивисана да преузму ризик спровођења извозних активности. Стога, истраживачи извештавају о негативном односу ове варијабле и ИП.¹⁷²

Фактори међународног окружења односе се на карактеристике извозних тржишта на којима предузеће послује, као што су: политичко и правно окружење, економско окружење (потенцијал тражње, карактеристике потрошача, интензитет конкуренције), сличност/различитост (дистанца) – културолошка и/или физичка, постојање трговинских ограничења, динамичност тржишта и др. Соса (2008) истиче да су *правно и политичко окружење* са којим се предузеће среће на извозним

¹⁶⁷ Zou Shaoming, Simona Stan (1998), 343.

¹⁶⁸ Zou Shaoming, Simona Stan (1998); Lages L. Filipe (2000): "A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing", *Journal of Global Marketing* 13(3)/2000, 29-51; Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016).

¹⁶⁹ Lages L. Filipe (2000); Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016).

¹⁷⁰ Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 362.

¹⁷¹ Gençtürk F. Esra, Masaaki Kotabe (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing* 9(2)/2001, 51-72; Lages L. Filipe, David B. Montgomery (2005): "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation", *European Journal of marketing* 39(7/8)/2005, 755-784.

¹⁷² Zou Shaoming, Simona Stan (1998), 351.

тржиштима најзначајније детерминанте ИП из ове групе фактора.¹⁷³ Закони и притисци страних влада, као и постојање трговинских баријера представљају значајно ограничење спровођењу извозних активности. Осим ове очигледне везе, истраживачи су се бавили и питањем утицаја *сличности/различитости између страног и домаћег окружења*, испитујући физичку и/или културолошку дистанцу која постоји између земље из које потиче извозно предузеће и државе/а у којој спроводи извозне активности. Иако постоје назнаке, емпиријски није чврсто доказано да су ИП боље уколико се извози у државу која је културолошки слична и физички мање удаљена.¹⁷⁴ Оправдање за испитивање ове везе је логично, јер би постојање културолошке сличности требало да олакша предузећу прикупљање и обраду информација и умањи ризик од неуспеха на извозном тржишту.

Карактеристике привредне делатности значајне су са аспекта ужег пословног амбијента у коме предузеће спроводи извозне активности. Фактори из ове групе који се често појављују у литератури су: ниво конкуренције, технолошки ниво, концентрација у индустрији, нестабилност у индустрији и др. Уколико је *ниво конкуренције у индустрији* висок, предузећа су приморана да прилагођавају своје производе потребама потрошача како би се својом понудом истакли на тржишту. Друга опција која предузећима стоји на располагању када се суоче са притиском конкуренције је смањивање цена. Стога, ниво конкуренције негативно утиче на ИП.¹⁷⁵ Студије које су испитивале *утицај коришћена напредне технологије* на ИП извештавају о позитивној вези ове варијабле са ИП.¹⁷⁶ Односно, показало се да предузећа која послују у комплексном и технолошки интензивном пословном окружењу имају боље ИП.

¹⁷³ Sousa M.P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 361.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Katsikeas S. Constantine, Saeed Samiee, Marios Theodosiou (2006): "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", *Strategic management journal* 27(9)/2006, 867-890.

¹⁷⁶ Zou Shaoming, Simona Stan (1998), 351.

2.2. МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНА СТРАТЕГИЈА

Допринос маркетинга развоју стратегијског менаџмента дуго је предмет интересовања теоретичара и практичара. У оквиру ове истраживачке теме улога маркетиншке оријентације је задобила посебну пажњу с обзиром на то да представља централни концепт маркетинга као научне дисциплине. У прегледном раду на тему доприноса маркетинга пословној стратегији, аутори Шелби Хант и Џеј Ламбе (*Hunt D. Shelby, Jay Lambe, 2000*) истичу: „Уколико би постојао неки концепт маркетинга који би могао да допринесе области пословне стратегије, а који се универзално сматра и припада искључиво области маркетинга, то би била маркетиншка оријентација.“¹⁷⁷ Међутим, претходна истраживања била су контрадикторна, а ставови аутора различити, што је подстакло дебату у вези способности маркетиншке оријентације да утиче на дизајнирање стратегије. Циљ овог поглавља је да, прегледом литературе и сумирањем теоријских аргумената, анализира утицај маркетиншке оријентације на различите врсте стратегијских одлука. У тачки 2.2.1. постављају се теоријске основе појма „стратегија“. У тачки 2.2.2. дат је преглед литературе у области маркетиншке оријентације кроз презентовање најзначајнијих концепата овог појма (2.2.2.1.) и затим се повезује концепт маркетиншке оријентације са стратегијом предузећа (2.2.2.2.). Ово омогућава да се у тачки 2.2.3. изведе дефиниција маркетиншки оријентисане стратегије и размотри потенцијални утицај маркетиншке оријентације на усвајање појединих стратегијских опција.

2.2.1. Извозна стратегија предузећа - теоријски аспект

Литература у области маркетинга и стратегијског менаџмента обилује дефиницијама појма „стратегија“ што читаоце и истраживаче може довести у забуну. Осим тога, постоје различити организациони нивои на којима се стратегија дефинише. Стога је неопходно разграничити термине и прецизирати појам стратегије који је прихваћен у овој дисертацији. Хенри Минцберг (*Henry Mintzberg*) истиче да је стратегија „унифициран, свеобухватан и интегрисан план дизајниран тако да обезбеди постизање главних циљева предузећа.“¹⁷⁸ Роберт Грант (*Robert Grant*) дефинише стратегију као „... средство путем кога појединци или организације

¹⁷⁷ Hunt D. Shelby, Jay C. Lambe (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews* 2(1)/2000, 17-43, 25.

¹⁷⁸ Mintzberg Henry (1978): „Patterns in strategy formation“, *Management science* 24(9)/1978, 934-948, 935.

постижу своје циљеве.¹⁷⁹ Према Весни Милановић „стратегија је базични приступ који се користи за остваривање циљева.“¹⁸⁰ Алфред Чендлер (*Alfred Chandler*) сматра да стратегија представља „ ... одређивање главних дугорочних циљева предузећа и усвајање праваца деловања, као и алокацију ресурса за спровођење тих циљева.“¹⁸¹ Заједничко овим дефиницијама је постојање циља, а стратегија се сматра средством путем кога се циљ остварује. Главни циљ предузећа је да опстане и да се развија. Како би опстало у дугом року, предузеће мора да оствари принос на уложени капитал већи него што су трошкови капитала. Роберт Грант наводи да постоје два начина да предузеће то постигне.¹⁸² Први је да одабере привредну делатност која је атрактивна, односно у којој постоји висока стопа повраћаја на уложени капитал. Други начин за стицање надпросечне зараде је да предузеће стекне предност у односу на конкуренте у индустрији што омогућава предузећу да оствари већу зараду од просека индустрије. Сходно овим начинима остваривања супериорних перформанси, разграничавају се два главна организациона нивоа на којима се изучава и дефинише стратегија предузећа.

Стратегија корпоративног нивоа подразумева одлучивање о томе у којим привредним секторима ће предузеће пословати и како ће алоцирати своје ресурсе сходно томе.¹⁸³ Доношење одлука ове врсте захтева процену атрактивности привредних делатности у смислу њиховог потенцијала за остварење профита.

Пословна стратегија се бави стицањем конкурентске предности.¹⁸⁴ Сврха ове стратегије је да обезбеди супериорну профитабилност кроз успостављање одрживе конкурентске предности. Одлуке у вези спровођења стратегије овог организационог нивоа захтевају анализирање потреба потрошача и њихових преференција као и начина на које предузеће може да се такмичи са конкурентима. Пословна стратегија¹⁸⁵ објашњава како предузећа конкуришу у изабраном окружењу, те се у овој дисетацији она прихвата као ниво одређења стратегије предузећа при чему је окружење у коме послују предузећа међународно.

Разрађујући дефиницију стратегије, Минцберг (*Henry Mintzberg*, 1987)¹⁸⁶ запажа да су неке стратегије осмишљене за разлику од других које су случајне. Он истиче да *осмишљена*

¹⁷⁹ Grant M. Robert (2010): *Contemporary strategy analysis*, 7th ed., John Wiley & Sons Ltd, 16.

¹⁸⁰ Милановић М. Весна (2010): *Управљање маркетингом*, Београд: Мегатренд универзитет, 138.

¹⁸¹ Chandler D. Alfred (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press, 13.

¹⁸² Grant M. Robert (2010), 19.

¹⁸³ *Ibid.*, 63.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ Ради прегледности, у наставку рада биће изостављен термин „пословна“.

¹⁸⁶ Mintzberg Henry (1987): “The strategy concept I: Five Ps for strategy“, *California management review* 30(1)/1987, 11-24.

стратегија постоји онда када се реализују намере које су претходно постојале, док *случајне стратегије* настају без намере или су у супротности са постојећим намерама. Већина предузећа сусреће се са пословним ситуацијама у којима менаџери морају адекватно да реагују и када стратегија мора да настане. Тај настанак може бити намеран или случајан. Процес формулисања стратегије је комплексан, а менаџери се суочавају са великом количином информација и пред њима стоје различите опције у вези избора оптималне стратегије. Стога, сматра се да ће стратегија бити успешна једино онда када је у сагласности са екстерним окружењем предузећа и када је усклађена са факторима интерног окружења - циљевима, вредностима, ресурсима и способностима, структуром и системима у предузећу.¹⁸⁷

Доживљавање стратегије као средства путем кога предузеће уклапа своје интерне снаге са приликама у пословном окружењу има свој посебни назив у литератури, а то је стратегијско уклапање или поравнање (енгл. *strategic fit, strategic coalignment*). Концепт „уклапања“ (енгл. *fit*) развија се као посебан теоријски приступ под називом **контингентни приступ** (енгл. *contingency approach*) и широко је заступљен у литератури у области организационог понашања, дизајна, стратегије и перформанси предузећа. Главна карактеристика овог начина посматрања је став да су перформансе предузећа последица „уклапања“ између два или више фактора предузећа: структуре, људи, технологије, стратегије, културе, фактора екстерног окружења и др.¹⁸⁸ У зависности од тога које факторе аутори испитују као контингентне, диференцирали су се бројни правци истраживања у оквиру контингентног приступа. За разумевање утицаја стратегије на ИП велики значај има истраживачка струја контингентног приступа која је потекла од приступа „структура-понашање-перформансе“, тј. која се заснива на теорији индустријске организације.¹⁸⁹ Ово размишљање се базира на премиси да се стратегија развија као промишљен одговор на оно што намеће тржиште или индустријски сектор у коме предузеће послује. Кејвзгил и Зу (1994) истичу да усклађивање (поравнање) стратегије са окружењем има значајан позитиван утицај на перформансе предузећа.¹⁹⁰ Осим тога, истичу да предузећа зависе од свог екстерног окружења јер одатле набављају ресурсе, а да се том зависношћу може управљати развојем и применом стратегије.

Према речима појединих аутора, контингентни приступ се не може сматрати теоријом у правом смислу те речи, јер не представља скуп развијених међузависних правила, већ само даје

¹⁸⁷ Grant M. Robert (2010), 13.

¹⁸⁸ Tosi L. Henry Jr, John W. Slocum Jr (1984): "Contingency theory: Some suggested directions", *Journal of management* 10(1)/1984, 9-26, 9.

¹⁸⁹ Више о овоме у тачки 2.1.3.1. дисертације.

¹⁹⁰ Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994), 3.

смернице ауторима како да концептуално осмисле своје истраживање и објасне феномен који изучавају.¹⁹¹ Сматра се да контингентни приступ може да обезбеди дескриптивне закључке о појединим случајевима ИП у специфичним ситуацијама, али да је примена овог концепта ограничена као и могућност генерализације када се примењује овај приступ.¹⁹² Следећи наведене препоруке, у овој дисертацији се контингентни приступ користио за дескриптивно описивање везе између варијабли које се посматрају, нарочито односа стратегије са екстерним окружењем.

Презентована литература у области стратегије, указује на разлог због ког преовладава став да су фактори извозне стратегије најзначајнији за остварење супериорних ИП.¹⁹³ Пословна стратегија служи као спона између интерног и екстерног окружења предузећа. Међутим, да би предузеће исправно проценило шансе и опасности из окружења и на основу тога донело стратегијске одлуке, неопходан је још један елемент, а то је маркетиншка оријентација. Ово значи да је неопходно да предузеће систематски прикупља информације са тржишта, да помно прати потезе конкурената, анализира прикупљене информације и на основу њих формулише стратегију. Предузеће мора имати организациону културу оријентисану на тржиште (потрошаче и конкуренте) како би донело исправне стратегијске одлуке. Вредности и ставови запослених у предузећу морају бити окренути задовољавању потреба потрошача и такмичењу са конкурентима. Став који се заузима у овој дисертацији ослања се на став Минцберга који истиче да није свака стратегија осмишљена, тј. намерна. Стога, само она стратегија која је формулисана на основу информација са тржишта које су прикупљене и искоришћене применом маркетиншке оријентације може користити предузећу у смислу повећања ИП. Стратегија која није маркетиншки оријентисана је непланирана и стихијски се примењује. У наредном поглављу дефинише се појам маркетиншке оријентације и успоставља се веза маркетиншке оријентације и стратегије предузећа. Изводи се појам маркетиншки оријентисане стратегије, која је одраз културе и вредносних ставова у предузећу - да су потрошач и тржиште у првом плану. Став који се у овој дисертацији заузима, а о чему ће бити речи, је да стратегија која проистиче из такве културе предузећа може значајно допринети побољшању ИП предузећа.

¹⁹¹ Schoonhoven B. Claudia (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory", *Administrative science quarterly* 26(3)/1981, 349-377, 350.

¹⁹² Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 630.

¹⁹³ Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 51; Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994), 3.

2.2.2. Маркетиншка оријентација и избор извозне стратегије

2.2.2.1. Маркетиншка оријентација

Маркетиншка оријентација (МО) је централни концепт у теорији маркетинг менаџмента, а већина аутора се слаже да је проистекла из примене маркетиншког концепта у пословању.¹⁹⁴ Маркетиншки концепт представља пословну филозофију према којој је кључ за постизање циљева предузећа задовољење потреба потрошача ефективније од конкуренције. Овом концепту су претходили концепти производне, продајне и оријентације на потрошача.¹⁹⁵ Производна и продајна оријентација могле су да доносе резултате раније, када је тражња била релативно висока, а потребе потрошача једноставне и хомогене. Међутим, тржиште се мењало, а услед тога и потребе потрошача, што је навело предузећа да се више окрену тржишту. Оријентација на потрошаче и маркетиншка оријентација су екстерно оријентисане, а сврха усвајања оваквог пословног приступа је стављање потрошача у центар пажње. Питер Друкер (*Peter Drucker*, 1954) међу првима увиђа значај примене ових концепата. Он истиче да „постоји само једна валидна дефиниција сврхе пословања, а то је стварање задовољног потрошача.“¹⁹⁶ Истраживачи су дуго поистовећивали ова два појма и оријентацију на потрошача изједначавали са маркетиншком оријентацијом. Они су користили термин „тржиштем вођена предузећа“ (енгл. *market-driven firms*) да опишу усресређеност предузећа на задовољење потреба потрошача пре него што то учини конкуренција.¹⁹⁷ Крајем 80-их и почетком 90-их година 20. века, концепт маркетиншке оријентације се развија као посебна пословна парадигма. Осим оријентације на потрошача, обогаћује се и другим димензијама, а истраживачи га адекватно описују и емпиријски тестирају.

Пре него што се да детаљнија анализа концепт маркетиншке оријентације, неопходно је отклонити недоумицу у вези терминологије. У стручној литератури на енглеском језику појављују се два термина – тржишна оријентација (енгл. „*marketorientation*“) и

¹⁹⁴ Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18, 1.

¹⁹⁵ Производна оријентација је у тесној вези са производном ефикасношћу и ниским трошковима производње. Производно оријентисана предузећа концентришу се на производњу велике количине производа и настоје да смање производне трошкове. Ова пословна концепција је интерно оријентисана, јер је главно питање које се поставља - шта предузеће може да произведе. Слично производној, продајна оријентација не истиче потребе потрошача. Продајно оријентисана предузећа настоје да продају оно што могу да произведу, уместо да производе оно што могу да продају. Овај приступ пословању захтева развој и улагање у продајне технике и заснива се на агресивним промотивним активностима.

¹⁹⁶ Drucker Peter (1954): *The principles of management*, New York: Collins, 37.

¹⁹⁷ Day S. George (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of marketing: A quarterly publication of the American marketing association* 58(4)/1994, 37-52, 37.

маркетинг/маркетиншка оријентација (енгл. „*marketingorientation*“).¹⁹⁸ Неки аутори ове термине користе као синонине¹⁹⁹, док други инсистирају на разликама у садржају и суштини ових појмова.²⁰⁰ Аутори који истичу супериорност термина „*marketorientation*“ сматрају да се коришћењем речи „тржишна“ уместо „маркетинг/маркетиншка“ преноси одговорност за њено спровођење са маркетиншког одељења на све делове предузећа. У домаћој литератури подједнако и равноправно се користе оба термина, а аутори не наводе објашњење за избор терминологије. Стога, следећи признате домаће ауторе у области маркетинга²⁰¹, усваја се термин маркетиншка оријентација.

Због фундаменталног значаја који има концепт МО, бројни истраживачи су покушали да га дефинишу и испитају његову примену у пословању. Барбара Лаферти и Томас Халт (*Barbara Lafferty, Tomas Hult*, 2001)²⁰² издвајају пет приступа маркетиншкој оријентацији:

- (1) приступ који се заснива на доношењу одлука (енгл. *decision-making perspective*) чији је зачетник Бенсон Шапиро (*Benson Shapiro*, 1988)²⁰³;
- (2) приступ који се заснива на прикупљању знања о тржишту (енгл. *market intelligence perspective*) коме су највише допринели Аџеј Коли и Бернард Јаворски (*Ajay Kohli, Bernard Jaworski*, 1990)²⁰⁴;
- (3) културолошки приступ (енгл. *culturally based perspective*) за који су од највећег значаја радови Џона Нарвера и Стенлија Слатера (*John Narver, Stanley Slater*, 1990)²⁰⁵;
- (4) стратегијски приступ (енгл. *strategic perspective*) заснован на радовима Роберта Рукерта (*Robert Ruekert*, 1992)²⁰⁶;

¹⁹⁸ О овоме видети и у: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

¹⁹⁹ Avlonitis J. George, Spiros P. Gounaris (1999): "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European journal of marketing* 33(11/12)/1999, 1003-1037; Šályová Simona, Tábořecká-Petrovičová Janka, Nedelová Gabriela, Daďo Jaroslav (2015): "Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry", *Procedia Economics and Finance* 34(1)/2015, 622-629.

²⁰⁰ Hunt D. Shelby, Robert M. Morgan (1995): "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing* 59(2)/1995, 1-15; Kohli K. Ajay, Jaworski J. Bernard (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18.

²⁰¹ Милановић-Голубовић Весна (2004): *Маркетинг менаџмент*, Београд: Мегатренд универзитет примењених наука; Ракита Бранко (2009): *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.

²⁰² Lafferty A. Barbara, Tomas M. Hult (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European journal of marketing* 35(1-2)/2001, 92-109, 94.

²⁰³ Shapiro P. Benson (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review* 66(6)/1988, 119-125.

²⁰⁴ Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18.

²⁰⁵ Narver C. John, Slater F. Stanley (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of marketing* 54(4)/1990, 20-35.

²⁰⁶ Ruekert W. Robert (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International journal of research in marketing* 9(3)/1992, 225-245.

(5) приступ који се заснива на оријентацији на потрошача (енгл. *customer orientation perspective*) базиран на радовима Роита Дешпандеа и Џона Фарлија (*Rohit Deshpandé, John Farley, 1998*)²⁰⁷ који теоријски изједначавају МО са оријентацијом на потрошача.

Ови приступи имају непомирљиве разлике, међутим, имају и бројне сличности које одражавају сагласност аутора по питању суштине МО. За ове приступе заједничко следеће: стављање потреба потрошача у први план, значај информација и знања као и њихове размене у оквиру предузећа, координација маркетиншке функције са свим деловима предузећа, респонзивност на промене на тржишту предузимањем одговарајућих акција.

Како би се стекао увид у значај који има МО и интересовање које привлачи, неопходно је истаћи да постоје различити приступи дефинисању и одређивању садржаја овог појма. Међутим, само су два приступа добила значајно признање научне заједнице. У емпиријским истраживањима ауторисе најчешће опредељују за један од њих. Први је приступ Колија и Јаворског који се најчешће назива бихејвиоралним приступом (енгл. *behavioral perspective*), а други је културолошки приступ Нарвера и Слатера. Ови аутори су увели МО у нову епоху, јер осим што нуде дефиницију појма, обезбеђују практичне оперативне мере које се до данас широко примењују у теорији и пракси. Радови Колија и Јаворског (1990) и Нарвера и Слатера (1990) направили су прекретницу у литератури маркетинга, јер су фокус преусмерили са дескриптивног објашњавања појма МО на емпиријско тестирање и анализирање њене примене. Осим тога, ови радови подстакли су низ нових емпиријских истраживања у овој области. Упркос заједничкој теми и циљу да се обезбеди оперативна дефиниција МО, приступи Колија и Јаворског (1990) и Нарвера и Слатера (1990) се значајно разликују. У наставку се детаљније анализирају ова два приступа, а затим се усваја један од њих у складу са потребама и циљевима ове дисертације.

Маркетиншка оријентација као организациона култура. Нарвер и Слатер, у складу са главним постулатима теорија конкурентске предности²⁰⁸, истичу да способност предузећа да постигне надпросечне перформансе зависи од тога колико је оно у стању да створи одрживу конкурентску предност кроз стварање вредности за потрошаче.²⁰⁹ Логика на којој се темељи одржива конкурентска предност је следећа- да би потрошач купио неко добро он мора проценити да ће очекивана вредност коју то добро њему доноси премашати очекивану вредност

²⁰⁷ Deshpandé Rohit, John U. Farley (1998): "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of market-focused management* 2(3)/1998, 213-232.

²⁰⁸ О овоме је било више речи у тачки 2.1.3.

²⁰⁹ Narver C. John, Slater F. Stanley (1990).

коју би му донела било која друга алтернатива.²¹⁰ Даље, наглашавају да уколико предузеће жели то да постигне оно мора да поседује организациону културу која се базира на жељи да се креира супериорна вредност за потрошаче. Организациона култура се односи на норме и вредности међу запосленима у организацији, а ауторидодају и то да организације морају да креирају и одрже културу из које произилазе понашања неопходна да се постигне и одржи конкурентска предност. У вези с тим, Нарвер и Слатер дефинишу МО на следећи начин: „Маркетиншка оријентација је организациона култура која најефективније и најефикасније ствара понашања потребна за креирање супериорне вредности за купце, па стога и за креирање континуираних супериорних перформанси у пословању.“²¹¹ Према овим ауторима, МО се састоји од три подједнако важне компоненте: оријентације на потрошача, оријентације на конкуренцију и интерфункционалне координације. Осим тога, свом концептуалном оквиру додају и два критеријума одлучивања – дугорочни фокус и профитабилност.

Оријентација на потрошача се односи на све активности које омогућавају предузећима да разумеју како да креирају вредност за своје постојеће и потенцијалне потрошаче. Истичу да је ово срце МО и потребу за разумевањем циљних потрошача у тој мери да се може константно креирати супериорна вредност за њих.

Оријентација на конкуренцију се односи на активности које предузеће спроводи како би идентификовало и разумело краткорочне снаге и слабости конкурената, као и њихове дугорочне (потенцијалне) способности и стратегије. Активности из ове и претходне групе обухватају како сакупљање информација о потрошачима и конкурентима, тако и њихово ширење кроз организацију.

Интерфункционална координација је трећа компонента, а односи се на координисане напоре читаве организације и коришћење свих ресурса у циљу стварања супериорне вредности за своје потрошаче.

Нарвер и Слатер истичу да су ове три компоненте одговорност читаве организације, дакле свих запослених на свим организационим нивоима. Истичу да ово мора бити заједнички фокус целог предузећа како би оно постигло одрживу конкурентску предност. Два критеријума одлучивања које наводе, као део МО, су дугорочни фокус и профитабилност. Истичу да је дугорочна перспектива и постављање профитабилности као главног циља, неопходно за опстанак предузећа у присуству конкуренције.

²¹⁰ *Ibid*, 21.

²¹¹ *Ibid*.

Бихејвиорални приступ Колија и Јаворског. Коли и Јаворски (1990)²¹² узимају маркетиншки концепт као полазну тачку за развој оперативне дефиниције МО. Ослањајући се на обимну литературу у овој области, као и на интервјуе са менаџерима америчких компанија (62 компаније из 4 различита града у Америци су биле интервјуисане), они дефинишу три аспекта МО: сакупљање информација, ширење информација и одговор (одзив) на информације и доказују да су то значајни делови концепта МО.

Сакупљање тржишних информација (енгл. *market intelligence generation*) односи се на сакупљање информација о тржишту. Овај појам је шири од традиционалног гледишта маркетиншког концепта који само идентификује потребе потрошача. Обухвата постојеће и антиципиране потребе потрошача, као и све екстерне факторе који могу утицати на промену преференција потрошача као што су конкуренција, државне регулативе, технологија и други спољашњи фактори. Коли и Јаворски такође истичу важност укључивања целе организације у активности прикупљања тржишних информација, односно свих запослених на свим нивоима у организацији и да се ово не треба препустити искључиво маркетиншком одељењу. Док маркетиншко одељење обавља традиционалне маркетиншке активности попут истраживања тржишта и одговарање на захтеве потрошача, запослени у другим одељењима могу доћи до информација друге врсте, нпр. о развоју технологије.

Ширење тржишних информација (енгл. *dissemination of market intelligence*) односи се на то како и у којој мери се прикупљено знање о тржишту шири у оквиру организације у циљу заједничког разумевања и усклађивања напора организације. Овај аспект је значајан како би организација ефективно одговорила на нове информације са тржишта.

Одговор или респонзивност на тржишне информације (енгл. *responsiveness to market intelligence*) представља заједничке и усмерене поступке које организација спроводи како би се ускладила са условима на тржишту, а то су на пример: одређивање циљног тржишта, развој производа и услуга и др.

Коли и Јаворски истичу да ове активности треба спроводити како формално, тако и неформално. Осим тога, истичу да успешно спроведена МО подразумева предвиђање будућих трендова на тржишту и реаговању складу са тим.

Концепти Нарвера и Слатера и Колија и Јаворског су оставили дубок траг и извршилијак утицај на развој литературе у области маркетинга. Примарна разлика је у компонентама које предлажу. Дефиниција Колија и Јаворског истиче бихејвиорални карактер МО и дефинише

²¹² Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski (1990).

МО као скуп одређених активности које предузеће спроводи. Нарвер и Слатер доживљавају МО као организациону културу, односно скуп норми и вредности у организацији које на прво место стављају потрошаче. Оба приступа говоре и о култури и о понашањима и слажу се са тим да организациона култура може довести до маркетиншки оријентисаног понашања, међутим, док Коли и Јаворски културу сматрају предусловом за развој и примену МО, Нарвер и Слатер једноживљавају као саставни део МО. Упркос овим разликама, оба концепта имају сличан став по питању садржине појма МО. Оба се фокусирају на потрошаче и конкуренцију као важне елементе МО. Према Нарверу и Слатеру оријентација на потрошаче и оријентација на конкуренцију су две посебне димензије појма МО, док Коли и Јаворски обухватају обе ове компоненте у оквиру прве димензије МО - „сакупљање тржишних информација“. Међутим, док Нарвер и Слатер посебно место дају оријентацији на конкуренцију и наглашавају да у зависности од околности на тржишту, у одређеном временском периоду, предузеће може свој фокус да помера са потрошача на конкуренте, Коли и Јаворски конкуренте посматрају само као један од бројних екстерних фактора који могу да утичу на промену преференција потрошача.

Сличности ова два концепта огледају се у томе што оба уважавају дугорочну оријентацију, чиме истичу важност како садашњих тако и будућих (латентних) потреба потрошача. Укључивање свих организационих нивоа и свих запослених у предузећу у активности МО, такође је заједничка идеја ових приступа, као и неопходност примене прикупљеног знања о тржишту. Тачније, када организација установи потребе потрошача, неопходно је реаговати, одговорити на конкурентске притиске координираним активностима, нпр. развојем производа и услуга како би се изашло у сусрет откривеним потребама.

Оно што Нарвер и Слатер у свом раду посебно наглашавају, док се Коли и Јаворски не осврћу посебно на то питање, је однос МО и одрживе конкурентске предности. Нарвер и Слатер подробно објашњавају ову везу истичући важност знања и разумевања потреба потрошача, као и стратегијских потеза конкуренције, јер то омогућава организацији да створи супериорну вредност за потрошаче. На овај начин предузеће одржава конкурентску предност на тржишту која се сматра главним условом остваривања надпросечних перформанси. Овакав став истиче значај МО за област стратегијског менаџмента и поставља темеље за истраживања везе између МО и перформанси.

Осим што се дефиниција МО и садржај њених димензија код ових приступа разликује, аутори су развили и различите мерне скале које су широко прихваћене и које се користе за емпиријско тестирање нивоа примене МО у предузећима. На основу своје бихејвиоралне

дефиниције, Јаворски и Коли (1993)²¹³ су развили МАРКОР мерну скалу која обухвата 32 ставке које су распоређене на три димензије презентоване теоријским оквиром аутора. Нарвер и Слатер (1990) су осмислили МКТОР скалу од 15 ставки која осликава најважније компоненте њихове дефиниције. Коришћење обе ове скале обезбедило је велики број значајних резултата. Установљене су како последице, тако и предуслови за примену МО у предузећима. Иако свака скала мери различите аспекте и димензије МО, емпиријски је доказано да су оба ова начина мерења поуздана и исправна и да се слични резултати добијају применом обе мерне скале.²¹⁴ Стога је индивидуални избор аутора коју од њих ће користити.

Иако се често истичу разлике између ових концепата, неопходно је нагласити да су они више комплементарни него што се међусобно искључују. Ове сличности увиђају Џон Кадоган и његови сарадници (*John Cadogan et al.*, 1999)²¹⁵ и на темељима студија Нарвера и Слатера и Колија и Јаворског развијају концепт усмерен на испитивање примене МО приликом спровођења извозних активности. Иако тврде да обједињују два најзначајнија погледа на МО, од Нарвера и Слатера преузимају само једну компоненту – интерфункционалну координацију. Свој оквир називају „извозно маркетиншки оријентисано понашање“²¹⁶ (енгл. *export market-oriented behaviour*), што јасно указује да се ради о бихејвиоралном приступу маркетиншкој оријентацији. Они сматрају да су извозне маркетиншке активности много комплексније од активности МО на домаћем тржишту. Стога, тврде да висок ниво примене МО на домаћем тржишту не мора значити и висок ниво примене МО у извозним активностима. У случају бихејвиоралног приступа активности МО на домаћем и међународном тржишту се могу одвојити. Међутим, уколико се МО посматра као организациона култура, немогуће је одвојити МО на домаћу и међународну компоненту. Уколико међу запосленима у предузећу владају одређени ставови и вредности који усмеравају њихова понашања, не може се тврдити да те исте вредности и ставови не важе приликом спровођења извозних активности. Према томе, аутори који испитују

²¹³ Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing research* 30(4)/1993, 467-477.

²¹⁴ Shoham Aviv, Gregory M. Rose, Fredric Kropp (2005): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning* 23(5)/2005, 435-454, 449; Deshpandé Rohit, John U. Farley (1998): "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management* 2(3)/1998, 213-32.

²¹⁵ Cadogan W. John, Adamantios Diamantopoulos, Charles Pahud De Mortanges (1999): "A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation", *Journal of International Business Studies* 30(4)/1999, 689-707.

²¹⁶ Иако се овај термин може превести и као „извозно тржишно оријентисано понашање“, ради доследности у примени термина и следећи хрватске ауторе усвојен је термин извозно маркетиншки оријентисано понашање. Видети: Miočević Dario, Crnjak-Karanović Biljana (2009): "Psihometrijska analiza i rezultati istraživanja izvoznog marketinškog orijentisanog ponašanja u Hrvatskoj", *Tržište* 21(1)/2009, 25-41.

утицај МО на ИП, а који следе културолошки приступ МО користе МКТОР скалу коју су развили Нарвер и Слатер.²¹⁷

У овој дисертацији се усваја концепт који су понудили Нарвер и Слатер и који МО сматра организационом културом. Према овим ауторима, две најзначајније компоненте МО су оријентација на потрошаче (ОП) и оријентација на конкуренцију (ОК). Интерфункционална координација је трећа димензија и она инсистира на координираном коришћењу ресурса предузећа. Истраживачи који су испитивали везу МО и стратегије предузећа у домаћем контексту, користили су овај концепт МО да повежу културу организације са стратегијом предузећа. Како је успостављање везе између МО и стратегије предузећа један од главних задатака ове дисертације, изабран је наведени приступ. Могућност одвојеног посматрања димензија ОП и ОК, као и емпиријског тестирања везе између ових димензија и стратегијских одлука у вези стратегије наступа и стратегије позиционирања, омогућује бољи увид у начин на који МО доприноси побољшању ИП. Један од разлога за ову одлуку је и жеља да се попуни празнина у литератури у области извозног маркетинга. Заправо, у претходним истраживањима везе између МО и ИП, овај приступ је запостављен и аутори већином користе бихејвиорални приступ²¹⁸, без обзира на то што се истиче равноправност и важност обе перспективе.²¹⁹

2.2.2.2. Веза маркетиншке оријентације и стратегије предузећа

Од настанка маркетиншког концепта, истиче се да маркетинг није само засебна функција у предузећу, већ да маркетинг посматра читаво предузеће из угла потрошача. Другим речима, маркетиншки концепт одређује посебну културу, фундаментални заједнички скуп веровања и вредности које стављају потрошача у први план приликом размишљања о стратегији и активностима предузећа.²²⁰ Без обзира на јасну улогу коју има организациона култура, ова тема је прилично запостављена. Шелби Хант и Џеј Ламбе (*Hunt D. Shelby, Jay Lambe, 2000*) су истицали да је „маркетиншки концепт пословна култура која може да усмерава формулацију и

²¹⁷ Видети: Behboodi Omid, Shagerdi G. Amir (2013): "A study on relationship between market orientations culture and exporting performance: A case study of manufacturing corporations listed on Tehran Stock Exchange", *Management Science Letters* 3(12)/2013, 2885-2888; Julian C. Craig, Mohamad Osman, Ahmed U. Zafar, Sefnedi S. (2014): "The market orientation-performance relationship: The empirical link in export ventures", *Thunderbird International Business Review* 56(1)/2014, 97-110; Navarro-García Antonio, Arenas-Gaitán Jorge, Rondán-Cataluña F. Javier (2014): "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research* 67(5)/2014, 740-745.

²¹⁸ Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²¹⁹ Видети: ShohamAviv, GregoryM. Rose, FredricKropp (2005), 449; Deshpandé Rohit, JohnU. Farley(1998).

²²⁰ Deshpande Rohit, Frederick E. Webster Jr (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *The journal of marketing* 53(1), 3-15, 3.

имплементацију стратегије“, као и то да ова веза из неког разлога није емпиријски тестирана.²²¹ Међутим, овај тренд се наставио и без обзира на то што су признати аутори у области маркетинга и стратегијског менаџмента позивали на истраживања овог односа, одзив је био слаб. Грегори Роуз и Авив Шоам (*Gregory Rose, Aviv Shoham, 2002*) су међу првима покушали да установе везу између МО и ИП. Након испитивања директне везе између ове две варијабле, дају препоруке за даља истраживања наглашавајући да: „стратегијски посреднички фактори, као што су одређивање цена, прилагођавање производа и промоције, као и односи у каналима дистрибуције представљају значајну тему за даља истраживања.“²²² У каснијим студијама наилази се на исти став. Антони Фули и Џон Феји (*Anthony Foley, John Fahy, 2009*) наводе да „постоји слабо разумевање начина на које МО утиче на стратегију и последично на перформансе предузећа“.²²³ Наведени ставови јасно указују на празнину у литератури и простор за испитивање односа МО и стратегије.

Теоријске основе односа МО и стратегије постављене су стратегијском перспективом посматрања МО. Овај приступ се ретко среће у емпиријским истраживањима, јер начин мерења примене МО у овом приступу није прецизно разрађен. Осим тога, овај начин посматрања МО је настао на основу већ постојећих идеја и садржајно се значајно не разликује од претходно разрађених концепата, већ се само нагласак ставља на друге аспекте МО. Према Лаферти и Халту (2001)²²⁴ представници овог погледа на МО су: Џорџ Деј (*George Day, 1992; 1994*)²²⁵, Роберт Морган и Каролин Стронг (*Robert Morgan, Carolyn Strong, 1998*)²²⁶, Кристин Мурман (*Christine Moorman, 1998*)²²⁷, Роберт Рукерт (*Robert Ruekert, 1992*)²²⁸ и Фредерик Вебстер (*Frederick Webster, 1992*)²²⁹. На пример, Рукерт (1992) је на основу концепата Колија и

²²¹ Hunt D. Shelby, Jay C. Lambe (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews* 2(1)/2000, 17-43, 25.

²²² Rose M.Gregory, Aviv Shoham(2002): "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research* 55(3)/2001, 217-225, 225.

²²³ Foley Anthony, John Fahy (2009): "Seeing market orientation through a capabilities lens", *European Journal of Marketing* 43(1-2)/2009, 13-20, 14.

²²⁴ Lafferty A. Barbara, Tomas M. Hult (2001), 95.

²²⁵ Day S.George (1992): "Marketing's contribution to the strategy dialogue", *Journal of the Academy of marketing Science* 20(4)/1992, 323-329; Day S.George (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *The Journal of Marketing* 58(4)/1994, 37-52.

²²⁶ Morgan E.Robert, Carolyn A. Strong (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European journal of marketing* 32(11-12)/1998, 1051-1073.

²²⁷ Moorman Christine (1998): "Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics", *Journal of Marketing Research* 35(1)/1998, 82-98.

²²⁸ Ruekert W.Robert (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International journal of research in marketing* 9(3)/1992, 225-245.

²²⁹ Webster E. Frederick Jr (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *The Journal of Marketing* 56(4)/1992, 1-17.

Јаворског, оквира који су предложили Нарвер и Слатер и одређених идеја Шапира²³⁰, предложио нешто другачији оквир МО. Док Коли и Јаворски истичу коришћење тржишних информација, а Шапиро се концентрише на процес доношења одлука, Рукерт истиче да је развој и спровођење пословне стратегије главни организациони фокус МО. Сходно томе, Рукерт дефинише МО као ниво до кога предузеће:

- 1) прибавља и користи информације о потрошачима;
- 2) развија стратегију са којом ће се изаћи у сустрет потребама потрошача (он ову димензију још назива и развојеммаркетиншки оријентисане стратегије);
- 3) имплементира ту стратегију водећи рачуна о потребама и жељама потрошача.²³¹

На нивоу пословне јединице, менаџери сакупљају и интерпретирају информације из екстерног окружења што им служи као основа за избор циљева и распоређивање ресурса. Рукерт истиче значај прибављања свих врста информација, али сматра информације о потрошачима најбитнијим за развој и примену МО, тако да је први аспект његовог оквира у складу са концептима које су предложили други аутори.

Друга димензија у дефиницији МО истиче важност састављања плана активности тј. развоја стратегије фокусиране на потрошача. Предузеће развија план у коме поставља циљеве, распоређује ресурсе и додељује одговорности за спровођење плана. Ова димензија осликава степен до кога процес стратегијског планирања експлицитно узима у обзир потребе потрошача и њихове жеље и на основу тога развија специфичне стратегије чији је циљ задовољење тих потреба.

Трећа димензија у дефиницији МО укључује имплементацију и спровођење стратегије оријентисане на потрошаче тиме што се излази у сусрет потребама и жељама на тржишту. Ова компонента је слична компоненти интерфункционалне координације Нарвера и Слатера и респонзивности (одзиву) као компоненти у оквиру бихејвиоралног приступа.

У литератури се може наићи и на друге, сличне, начине описивања МО и њене повезаности са стратегијом предузећа. Грегори Елиот (*ElliottGregory*, 1990) истиче да концепт МО као филозофије којој је приоритет задовољење потреба потрошача, иако је значајан, није довољан и захтева ревидирање.²³² Елиот сматра да дизајнирање стратегије која за циљ има задовољење потреба потрошача треба да буде део концепта МО. Гордон Кенинг Џуниор (*Gordon Canning Jr*,

²³⁰ Shapiro P. Benson (1988).

²³¹ Ruekert W. Robert (1992), 229.

²³² Elliott R. Gregory (1990): "The marketing concept-necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing* 24(8)/1990, 23-30.

1988) објашњава да МО захтева развој маркетиншких вештина, а аутор посебан нагласак ставља на дизајнирање и имплементацију маркетиншке стратегије.²³³

Од посебног значаја су студије Брука Добнија и Џорџа Луфмана (*Brooke Dobni, George Luffman, 2000; 2003*)²³⁴ у којима аутори осим што подробно објашњавају свој теоријски став, они га потврђују и емпиријским резултатима. Добни и Луфман заузимају чврст став истичући да се „перформансе предузећа не могу добро разумети без разумевања односа између културе и стратегије“.²³⁵ Следећи Нарвера и Слатера, аутори тврде да је култура та која покреће предузеће да креира и одржи атмосферу која, затим, производи неопходна понашања усмерена на тржиште чиме се ствара супериорна вредност за потрошаче. МО дефинишу као организациону културу која утиче на то како запослени размишљају и како се понашају.²³⁶ Наглашавају да је кључ за остваривање конкурентске предности имплементација стратегије, а да је прва фаза у одређивању контекста у коме се стратегија имплементира утврђивање везе између понашања запослених и стратегије.

Резултати истраживања које су спровели Добни и Луфман указују на то да МО обезбеђује контекст за имплементацију специфичних пословних стратегија. Размишљање на основу кога постављају хипотезе је да ће маркетиншки оријентисана предузећа спроводити стратегије које су оријентисане на потрошаче и које су засноване на информацијама. Та предузећа ће бити добро информисана о потрошачима, индустрији и конкурентима и биће међу предводницима у својој делатности. За разлику од тога, организације које немају такву културу, биће више интерно оријентисане. Стога, закључују и емпиријски потврђују тезу да постоји веза између МО и стратегије прилагођавања и стратегије диференцијације, док су нижи нивои примене МО повезани са стратегијом стандардизације и стратегијом вођства у трошковима.²³⁷

* * *

Може се закључити да МО може да обезбеди погодну „климу“ за усвајање успешне пословне стратегије чије ће спровођење резултирати супериорним ИП. Циљ детаљног теоријског

²³³ Canning Gordon Jr (1988): "Is your company marketing oriented?", *Journal of Business Strategy* 9(3)/1988, 34-36.

²³⁴ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a): "Implementing marketing strategy through a market orientation", *Journal of Marketing Management* 16(8)/2000, 895-916; Dobni C. Brooke, George Luffman (2000b): "Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications", *Management Decision* 38(8)/2000, 503-522; Dobni C. Brooke, George Luffman (2003): "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic management journal* 24(6)/2003, 577-585.

²³⁵ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000b), 505.

²³⁶ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a), 895.

²³⁷ *Ibid.*

одређења појмова у овом делу дисертације био је постављање чврстих темеља за развој хипотеза. У наставку, теоријске основе које су представљене у овом делу су поткрепљене емпиријским доказимаоткривеним у литератури о утицају МО на стратегију предузећа.

2.2.3. Маркетиншки оријентисана стратегија за извозна тржишта

На основу прегледа литературе у претходној тачки (2.2.2.2.)увиђа се јака веза измеђуМО и пословне стратегије предузећа. Међутим, појам маркетиншки оријентисане стратегије се ретко појављује у литератури, а библиографском претрагом базе КоБСОН нису откривени радови који овај термин стављају у међународни контекст. Прегледом литературе откривена су само два рада која користе овај термин и то у домаћој поставци. Рукерт²³⁸, иако посебно не дефинише термин маркетиншки оријентисане стратегије, из друге димензије оквира МО који је предложио²³⁹, може се наслутити његов став - да је маркетиншки оријентисана стратегија она са којом предузеће излази у сусрет потребама потрошача. За разлику од њега, група аутора на челу са Цијало Суном (*Jialu Sun et al.*, 2016) истиче да: „Маркетиншки оријентисане стратегије као главни приоритет постављају она понашања у предузећу која су усмерена на разумевање потреба потрошача, разумевање стратегија конкурената и постизање супериорног задовољства потрошача продајом производа/услуга предузећа.“²⁴⁰ Како ниједна од ових дефиниција не одговара у потпуности потребама и циљевима истраживања у оквиру ове докторске дисертације, предлаже се оперативна дефиниција која овај појам ставља у извозни контекст. Овиме се пажња усмерава на формулисање и имплементацију извозне стратегије која је заснована на организационој култури која негује маркетиншки оријентисана понашања међу запосленима у предузећу са циљем остваривања конкурентске предности и стварања супериорне вредности за потрошаче. Према томе: **Маркетиншки оријентисана стратегија** представља скуп стратегијских опција за које се предузеће опредељује, усклађујући своје интерне ресурсе са приликама у међународном тржишном окружењу, са циљем остварења што бољих извозних резултата и задовољења потреба потрошача на извозним тржиштима.

²³⁸ Ruekert W. Robert (1992), 229.

²³⁹ Видети тачку 2.2.2.2.

²⁴⁰ Sun Jialu, Meifang Yao, Weiyong Zhang, Yong Chen, Yan Liu (2016): "Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance", *Internet Research* 26(2)/2016, 546 -562, 549.

2.2.3.1. Елементи извозне стратегије предузећа

Елементи екстерног окружења на међународном тржишту су специфични и могу се у великој мери разликовати од услова пословања на домаћем тржишту. Стога, стратегија коју предузеће спроводи на извозним тржиштима не мора нужно (а често и није) иста као стратегија развијена за домаће тржиште. У фокусу ове дисертације су елементи извозне стратегије предузећа и испитивање утицаја елемената извозне стратегије на ИП. Како би се избегло понављање епитета „извозне“ користи се само реч стратегија, уз напомену да се ради о стратегији коју предузеће осмишљава и спроводи на извозним тржиштима.

Најновији прегледи литературе²⁴¹ показују да су фактори извозне стратегије који се најчешће појављују у истраживањима као детерминанте ИП: стратегија наступа на извозним тржиштима и стратегија позиционирања. Ово потврђују и други аутори²⁴², наглашавајући да су стратегија наступа и стратегија позиционирања најзначајније стратегијске одлуке које доноси предузеће.

Стратегија наступа на извозним тржиштима представља начин на који је предузеће осмислило и формулисало елементе маркетинг микса за извозна тржишта. У страној литератури ова стратегија се среће под називом „извозна маркетиншка стратегија“ (енгл. *export marketing strategy*), а сматра се једним од најважнијих истраживачких питања у међународном маркетингу.²⁴³ Арон О-Кас и Крег Џулиен (*Aron O'Cass, Craig Julian, 2003*) истичу да предузећа развијају и имплементирају извозну маркетиншку стратегију (стратегију наступа на извозним тржиштима) као одговор на силе спољашњег окружења и узимајући у обзир унутрашње снаге. Наглашавају да је ова стратегија средство путем кога предузећа одговарају на тржишне силе како би остварила своје циљеве и то кроз све аспекте маркетинг микса - производ, цену, промоцију и дистрибуцију.²⁴⁴ Кључни аспект ове стратегије и питање којим се баве истраживачи у области међународног маркетинга већ више од 50 година је да ли је за предузеће боље да стандардизује или да прилагоди елементе маркетинг микса извозним тржиштима. Дебата која се води међу истраживачима, а која је још увек актуелна је – да ли ће предузеће остварити боље

²⁴¹Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 665.

²⁴²Aulakh S.Preet, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen (2000): "Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of management Journal* 43(3)/2000, 342-361, 344; Милановић М. Весна (2010), 138.

²⁴³ Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 52.

²⁴⁴ O'Cass Aron, Craig Julian (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters", *European journal of marketing* 37(3/4)/2003, 366-384.

ИП уколико стандардизује или уколико прилагоди елементе маркетинг микса извозним тржиштима.²⁴⁵

Стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима односи се на начин на који се предузеће такмичи са конкурентима на извозним тржиштима.²⁴⁶ У литератури на енглеском језику, ова врста стратегије се среће под називом конкурентска стратегија (енгл. *competitive strategy*), а истраживања се базирају на Портеровим генеричким стратегијама – стратегији диференцијације и стратегији вођства у трошковима.²⁴⁷ Према Портеру, ово су два главна начина на које предузеће може да оствари позициону предност у односу на конкуренте у индустрији. Он наглашава да усвајањем једне од ових стратегијских опција, предузеће може успешно да се бори са пет конкурентских снага које владају на тржишту.²⁴⁸ Предузећа која следе стратегију диференцијације теже да креирају производ који потрошачи доживљавају као јединствен и уникатан. Циљ спровођења ове стратегије је да се изгради лојалност потрошача и креирају баријере за улазак нових предузећа на тржиште. Стратегија вођства у трошковима заснива се на понуди исте вредности потрошачима, али по цени нижој од цене по којој производ нуде конкуренти.

Према Портеру, предузећа могу применити стратегију диференцијације или стратегију вођства у трошковима на ужем тржишном сегменту, па на тај начин он дефинише и трећу конкурентску стратегију - стратегију фокуса.²⁴⁹ Међутим, многи аутори не сматрају стратегију фокуса посебном врстом конкурентске стратегије, јер она не представља нов начин за креирање конкурентске предности. Минцберг (1988) истиче да стратегија фокуса није одлука о томе како ће предузеће остварити конкурентску предност, већ одлука о опсегу тржишта.²⁵⁰ Ово је разлог што се стратегија фокуса изоставља у већини истражива на тему Портерових генеричких стратегија.²⁵¹

²⁴⁵ Овој значајној теми посвећено је треће поглавље дисертације у коме се детаљно анализирају доприноси ових стратегијских опција извозним перформансама.

²⁴⁶ Aulakh S. Preet, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen (2000), 344.

²⁴⁷ Porter E. Michael (1980): "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysts Journal* 36(4)/1980, 30-41.

²⁴⁸ Овај оквир описан је у тачки 2.1.3.1.

²⁴⁹ Porter E. Michael (1980).

²⁵⁰ Mintzberg Henry (1988): "Generic strategies: toward a comprehensive framework", *Advances in strategic management* 5(1)/1988, 1-67.

²⁵¹ На пример: Baldauf Artur, David W. Cravens, Udo Wagner (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business* 35(1)/2000, 61-79; Singh Harcharanjit, Rosli Mahmood (2014): "Manufacturing strategy and export performance of small and medium enterprises in Malaysia: moderating role of external environment", *International Journal of Business and Commerce* 3(5)/2014, 37-52; Kumlu Ömer (2014): "The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150(Sept.)/2014, 24-34; Tan Qun, Carlos M. P. Sousa (2015): "Leveraging

Утицај стратегије позиционирања на ИП није толико популаран предмет истраживања као што је утицај стратегије наступа на ИП. Међутим у последњих 10 година привлачи све већу пажњу истраживача, што оставља пуно простора за научни допринос у овом пољу.²⁵²

Потребно је напоменути да се стратегије стандардизације/прилагођавања, као опције у оквиру стратегије наступа, разликују од одлука везаних за спровођење стратегије вођства у трошковима и стратегије диференцијације (опције у оквиру стратегије позиционирања). Док су стратегије позиционирања усмерене на такмичење са конкурентима, стратегија наступа се односи на конзистентност маркетиншког програма, тј. на степен прилагођавања маркетиншког програма извозним тржиштима у односу на домаће тржиште. Стога, како наводе Прит Оулех и сарадници (*Preet Aulakh, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen, 2000*) могуће је да предузеће које спроводи стратегију диференцијације или вођства у трошковима имплементира било стандардизован маркетиншки програм било да прилагоди елементе маркетинг микса извозним тржиштима.²⁵³ Према наведеном, у овој дисертацији се маркетиншки оријентисана стратегија посматра кроз стратегију наступа предузећа на извозним тржиштима и стратегију позиционирања предузећа на извозним тржиштима.

Сходно свему претходно презентованом, у овој дисертацији се усвајају следеће дефиниције ових појмова:

Стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима се одређује као начин на који предузеће пласира понуду на та тржишта, а који је заснован на оријентацији на потрошаче. Она се посматра кроз ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, промоције, дистрибуције) потребама потрошача на извозним тржиштима.

Стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима се одређује као начин на који се предузеће позиционира у односу на конкуренте на извозним тржиштима. Она се посматра кроз ниво диференцирања производа у односу на конкуренцију на извозним тржиштима и кроз ниво примене стратегије вођства у трошковима.

marketing capabilities into competitive advantage and export performance", *International Marketing Review* 32(1)/2015, 78-102.

²⁵² О утицају стратегије позиционирања на ИП више се говори у четвртом поглављу ове дисертације.

²⁵³ Aulakh S. Preet, Masaaki Kotabe, Hildy Teegen (2000), 344.

2.2.3.2. Утицај маркетиншке оријентације на елементе извозне стратегије предузећа

Иако постоје теоријске основе за утврђивање везе између МО и пословне стратегије²⁵⁴, малобројни су аутори који су ову везу емпиријски тестирали. Како у домаћем тако и у међународном контексту ова тема је недовољно истражена. Библиографском претрагом електронске базе КоБСОН, пронађено је само неколико студија, а већина њих испитује везу МО и појединих врста стратегија формулисаних за домаће тржиште. То су радови Брука Добнија и Џорџа Луфмана (*Brooke Dobni, George Luffman*, 2000)²⁵⁵, Глорије Ге и Данијела Динга (*Gloria Ge, Daniel Ding*, 2005)²⁵⁶, Ерика Хансена и сарадника (*Eric Hansen, Clay Dibrell, Jon Down*, 2006)²⁵⁷, Слатера и Нарвера (*Stanley Slater, John Narver*, 1996).²⁵⁸ Само једна студија овај проблем испитује у извозном контексту - студија Антонија Наваро-Гарсије и сарадника (*Antonio Navarro-García et al.*, 2014)²⁵⁹ који у оквиру ширег истраживачког проблема, испитују утицај МО на стратегију прилагођавања. Ови налази, као и преглед литературе о вези МО и стратегије предузећа²⁶⁰ указују на то да је ова значајна тема запостављена у досадашњим истраживањима што научно оправдава тему ове дисертације.

Перцепције потрошача на појединачним извозним тржиштима на којима предузеће наступа, значајно се разликују, а њихове потребе су специфичне и разнолике. Временом, софистицираност потрошача расте и њихов доживљај у вези корисности производа се мења. Стога, предузеће мора континуирано пратити промену преференција потрошача и сходно томе прилагођавати своју понуду.²⁶¹ Предузећа која имају висок ниво примене МО, односно која су оријентисана на потрошаче, имају потребне информације и у стању су да прилагоде своју понуду извозним тржиштима. Стога, аутори претпостављају да ће се маркетиншки оријентисана предузећа пре опредељивати за стратегију прилагођавања него предузећа која немају потребне информације.²⁶² Међутим резултати емпиријских истраживања за ову тврдњу су оскудни. Док

²⁵⁴ Презентоване у тачки 2.2.2.2.

²⁵⁵ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a).

²⁵⁶ Ge L. Gloria, Daniel Z. Ding (2005): "Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms", *Journal of Global Marketing* 18(3-4)/2005, 115-142.

²⁵⁷ Hansen Eric, Clay Dibrell, Jon Down (2006): "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry", *Forest Science* 52(3), 209-220.

²⁵⁸ Slater F. Stanley, John C. Narver (1996): "Competitive strategy in the market-focused business", *Journal of market-focused management* 1(2)/1996, 159-174.

²⁵⁹ Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña (2014): "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research* 67(5)/2014, 740-745.

²⁶⁰ Видети претходну тачку 2.2.2.2.

²⁶¹ Zhou Z. Kevin, James R. Brown, Chekitan S. Dev (2009): "Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective", *Journal of business research* 62(11)/2009, 1063-1070, 1065.

²⁶² Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña (2014), 741.

Добни и Луфман (2000а)²⁶³ потврђују позитивну везу између нивоа примене МО и стратегије прилагођавања, Наваро-Гарсија и сарадници (2014)²⁶⁴ су установили да између ове две варијабле не постоји статистички значајна веза.

Предузећа која су маркетиншки оријентисана могу боље да процене своју тренутну конкурентску позицију уколико су свесна предности и недостатака својих конкурената. Разумевање свог положаја на тржишту омогућава предузећу да се ефективно позиционира у односу на конкуренте. Предузећа која спроводе стратегију диференцијације боре се са конкуренцијом тако што покушавају да креирају јединствен производ дајући му супериорне карактеристике. То чине: повећањем квалитета производа, брендирањем, контролисањем канала дистрибуције, нуђењем додатних услуга потрошачу и др. На тај начин додају вредност свом производу. С друге стране, стратегија вођства у трошковима захтева од предузећа концентрисање на одржавање трошкова на ниском нивоу што резултује нуђењем ниже цене потрошачима. Често се истиче да спровођење стратегије диференцијације захтева екстерни фокус предузећа, док је стратегија вођства у трошковима интерно фокусирана како би се повећала ефикасност организационих процеса.²⁶⁵ Они који заузимају овај став истичу да ће маркетиншки оријентисана предузећа пре спроводити стратегију диференцијације него стратегију вођства у трошковима. На основу оваквог става, Добни и Луфман (2000а) постављају хипотезе и доказују позитивну и статистички значајну везу између нивоа примене МО и усвајања стратегије диференцијације као и то да предузећа која мање примењују МО прибегавају стратегији вођства у трошковима. Међутим, друга емпиријска истраживања на ову тему дала су супротне резултате по питању примене стратегије вођства у трошковима, док везано за стратегију диференцијације не постоји сукоб мишљења аутора. Глорија Ге и Данијел Динг (*Gloria Ge, Daniel Ding, 2005*)²⁶⁶ и Ерик Хансен и сарадници (*Eric Hansen, Clay Dibrell, Jon Down, 2006*)²⁶⁷ су установили позитивну везу између МО и усвајања стратегије диференцијације. Осим тога, доказали су позитиван однос МО и примене стратегије вођства у трошковима.

²⁶³ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a).

²⁶⁴ Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña (2014), 744.

²⁶⁵ Hansen Eric, Clay Dibrell, Jon Down (2006), 212.

²⁶⁶ Ge L.Gloria, Daniel Z. Ding (2005): "Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms", *Journal of Global Marketing* 18(3-4)/2005, 115-142.

²⁶⁷ Hansen Eric, Clay Dibrell, Jon Down (2006): "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry", *Forest Science* 52(3), 209-220.

Утицају МО на примену стратегије вођства у трошковима допринела је и студија Слатера и Нарвера (1996)²⁶⁸ у којој се потврђује позитиван однос ове две варијабле.

Глорија Ге и Данијел Динг најбоље објашњавају значај МО (нарочито оријентације на конкуренцију) за спровођење стратегије вођства у трошковима. Према њиховом мишљењу, поређење са најефикаснијим конкурентима у оквиру делатности (бенчмаркинг) представља једну од најефективнијих техника за одређивање нивоа до кога предузеће може да снизи своје трошкове. Такви поступци обезбеђују предузећу да понуди потрошачима оно што желе док се у исто време постиже висока продуктивност и трошкови одржавају на ниском нивоу. Стога, закључују да су маркетиншки оријентисана предузећа у стању да креирају супериорну вредност за потрошаче боље од предузећа која имају ниске нивое примене МО.

Као резултат праћења потеза својих конкурената, предузећа могу да диференцирају своје производе тако што ће покушати да предвиде промену потреба потрошача запажајући успехе и неуспехе производа које су развили конкуренти.²⁶⁹ На тај начин предузеће учи на грешкама конкурената. Оријентација на конкуренте доприноси бољем позиционирању предузећа на још један начин. Како би предузеће остварило своје стратегијске циљеве, оно мора да прати дешавања у привредној делатности у вези развоја технологије као и било који потез конкуренције на том плану.²⁷⁰ Стога, разумевање начина на које конкуренти унапређују квалитет, разумевање њихових иницијатива и технологија које имплементирају, омогућиће предузећу да понуди супериорни производ.

Након сумирања резултата пронађених емпиријских студија чији је циљ утврђивање односа МО и појдиних врста стратегијских одлука, наслућује се да су неке стратегијске опције више маркетиншки оријентисане од других. Као што показују представљена истраживања, предузећа која су маркетиншки оријентисана усвајају различите стратегије од оних која су мање маркетиншки оријентисана. Питање које у литератури није решено и представља празнину је које су то стратегије које усвајају маркетиншки оријентисана предузећа. На основу презентованог прегледа литературе, претпоставља се да ће се маркетиншки оријентисана предузећа одлучивати за спровођење стратегије прилагођавања, уместо стратегије стандардизације. Такође, претпоставља се да оријентација на конкуренцију може резултовати како применом стратегије диференцијације, тако и применом стратегије вођства у трошковима. Дакле, може се прелиминарно рећи да су стратегија прилагођавања, стратегија диференцијације

²⁶⁸ Slater F.Stanley, John C. Narver(1996): "Competitive strategy in the market-focused business", *Journal of market-focused management* 1(2)/1996, 159-174.

²⁶⁹ Zhou Z. Kevin, James R. Brown, Chekitan S. Dev (2009), 1066.

²⁷⁰ Ge L.Gloria, Daniel Z. Ding (2005), 121.

и стратегија вођста у трошковима маркетиншки оријентисане стратегијске опције. Иако је овај закључак изведен на основу тестирања примене ових стратегија на домаћем тржишту, став је да би исти односи требало да важе и за стратегије које се осмишљавају и спроводе на извозним тржиштима. Истраживачки задатак у овој дисертацији је да, између осталог, емпиријски тестира ове претпостављене односе²⁷¹ на основу чега се овај став усваја или одбацује.

2.3. УТИЦАЈ МАРКЕТИНШКИ ОРИЈЕНТИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА

Стратегијским одлукама предузеће усклађује своје интерне ресурсе са приликама у међународном окружењу и оне опредељују начин на који ће предузеће представити своју понуду на извозним тржиштима, као и начин на који ће се такмичити са конкурентима на тим тржиштима. Стратегијске одлуке које усваја предузеће спадају у најзначајније факторе који утичу на ИП.²⁷² О утицају појединих стратегијских одлука на ИП аутори дебатују већ више од 50 година, а на ту тему објављени су бројни истраживачки радови.²⁷³ Са друге стране, МО као главни концепт маркетиншке дисциплине, привлачи све већу пажњу аутора у области ИП. О МО као једној од значајних детерминанти ИП први пут говори Карлос Соса (2008) у свом прегледном раду.²⁷⁴ Он уводи МО у оквир фактора који доприносе повећању ИП и наглашава важност даљег емпиријског испитивања ове везе. Након тога, запажа се пораст броја објављених радова на тему утицаја МО на ИП. Генерални закључак ових радова је да примена МО има значајне позитивне ефекте на повећање ИП.²⁷⁵

МО у извозном контексту игра значајну улогу у опстанку и успеху предузећа. Њеном применом одржава се усредсређеност предузећа и запослени се усмеравају ка заједничком циљу, а то је стварање супериорне вредности за потрошаче на извозним тржиштима. Међутим, већина аутора испитује директну везу између МО и ИП и још увек се мало зна о начинима на које МО доприноси ИП.²⁷⁶ Празнину у литератури представља утврђивање фактора који посредују у том односу, односно фактора посредством којих МО делује на ИП. Став који се заузима у овој

²⁷¹Ово је тема којом се бави пето поглавље дисертације.

²⁷²Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 52.

²⁷³Schmid Stefan, Thomas Kotulla (2011): "50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework", *International Business Review* 20(5)/2011, 491-507.

²⁷⁴Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 355.

²⁷⁵Више о томе видети у: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²⁷⁶*Ибид.*

дисертацији је да МО као организациона култура утиче на стратегијске одлуке које предузеће усваја и спроводи на извозним тржиштима и да, затим, те одлуке утичу на ИП предузећа.

У овом делу дисертације повезују се концепти презентовани претходним тачкама²⁷⁷ тако што се, прво, анализира веза између МО и ИП (тачка 2.3.1.), а затим се разматра посредничка улога стратегије у том односу (тачка 2.3.2.). Прегледом литературе указује се на празнину која постоји и нерешено питање начина на који МО доприноси ИП.

2.3.1. Утицај маркетиншке оријентације на извозне перформансе - теоријске основе

Основу за испитивање везе између МО и ИП пружају студије које изучавају утицај МО на пословне перформансе. Међу првима који су испитивали допринос МО перформансама предузећа су Нарвер и Слатер (1990). Они наглашавају да су маркетиншки оријентисана предузећа у стању да препознају како се креира супериорна вредност за потрошаче, као и да схвате своју конкурентску позицију што у крајњој инстанци доводи до супериорних финансијских резултата.²⁷⁸ О томе колико је однос МО и перформанси значајна тема, говоре бројни прегледни радови у којима су систематизовани резултати емпиријских истраживања у области МО.²⁷⁹ Генерални закључак ових прегледних радова је да постоји позитиван однос између МО и перформанси предузећа. Ова чињеница подстакла је ауторе у области извозног маркетинга да испитају да ли примена МО може допринети повећању ИП. На тај начин, покренут је низ истраживања у области МО у извозном контексту. Тема утицаја МО на ИП почиње да привлачи пажњу аутора након 2000. године, а истражиња у овој области су све популарнија.²⁸⁰

Испитивања везе између МО и перформанси предузећа (домаћи контекст), као и испитивања МО и ИП (међународни контекст), ослањају се на ресурсни приступ и радове Џеја Барнија.²⁸¹ Према мишљењу овог аутора, ресурс мора имати одређене карактеристике како би имао потенцијал да допринесе остварењу конкурентске предности. Ресурс мора бити вредан, редак,

²⁷⁷ У тачки 2.1. ове дисертације представљен је појам ИП, док је у тачки 2.2. анализиран утицај МО на стратегију предузећа.

²⁷⁸ Narver C. John, Slater F. Stanley (1990).

²⁷⁹ Видети прегледне радове: Cano Cynthia Rodriguez, Francois A. Carrillat, Fernando Jaramillo (2004): "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of research in Marketing* 21(2)/2004, 179-200; Shoham Aviv, Gregory M. Rose, Fredric Kropp (2005): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning* 23(5)/2005, 435-454; Ellis D. Paul (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons", *Journal of Management Studies* 43(5)/2006, 1089-1107.

²⁸⁰ Видети: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²⁸¹ Презентовано у тачки 2.1.3.2.

да га је немогуће савршено имитирати и да га је тешко супституисати.²⁸² Многобројни аутори сматрају да МО представља такав ресурс.²⁸³ Стога, закључују да поседовање МО као ресурса, односно примена МО у предузећу, доводи до конкурентске предности која, затим, доприноси остварењу супериорних перформанси.

МО као ресурспредузећа. Према Џеју Барнију (1991), ресурс је вредан уколико омогућава предузећу да искористи шансе и/или да неутралише претње из свог окружења. Иако је веза између МО и пословних перформанси привукла убедљиво највише пажње, аутори су у однос са МО доводили велики број варијабли и емпиријски су тестирали те везе.²⁸⁴ Установљено је да МО има и друге значајне последице које се могу груписати у: последице по потрошаче, последице по запослене у предузећу, иновативност и др. Последице по потрошаче односе се на перципирани квалитет, позитивни одзив и задовољство потрошача, као и лојалност потрошача која доводи до поновне куповине и боље репутације предузећа.²⁸⁵ За последице које МО има на запослене наводи се да примена МО ствара осећај задовољства међу запосленима, осећај заједничког циља и сврхе што јача тимски дух, повећава задовољство послом и посвећеност запослених.²⁸⁶ У радовима еминентних аутора²⁸⁷, иновативност се такође помиње као последица МО. Сматра се да предузећа која примењују МО унапређују производне процесе и боље креирају и имплементирају нове идеје везане за производ. МО се сматра покретачем континуираног и проактивног настојања да се задовоље потребе потрошача. Сличан став има и Џорџ Деј (George Day, 1994).²⁸⁸ Он сматра да помоћу МО предузећа могу успешно да развију способност да „осете“ тржиште (енгл. *market-sensing capability*) и способност повезивања са потрошачима (енгл. *customer-linking capability*) што предузећима дозвољава да развију тржишну понуду у складу са потребама потрошача. Способност да се осети тржиште односи се на способност предузећа да обради информације о тржишту и стекне знање о потрошачима, конкурентима и осталим члановима у продајном ланцу. Способност повезивања са потрошачима односи се на способност предузећа да креира блиске односе са потрошачима и да тим односима

²⁸²Barney B. Jay (1991), 105.

²⁸³На пример: Hult G. M.Tomas, David J. Ketchen, Stanley F. Slater (2005): "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", *Strategic Management Journal* 26(12)/2005, 1173-1181; Ketchen J. David, Tomas G. M. Hult, Stanley F. Slater (2007): "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", *Strategic Management Journal* 28(9)/2007, 961-964.

²⁸⁴Видети: Kirca H.Ahmet, Satish Jayachandran, William O. Bearden (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of marketing* 69(2)/2005, 24-41.

²⁸⁵Видети: Kohli K.Ajay, Bernard J. Jaworski(1990).

²⁸⁶Видети: Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski (1993): "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of marketing: A quarterly publication of the American marketing association* 57(3)/1993, 53-70.

²⁸⁷Jaworski J.Bernard, Ajay K. Kohli (1996): "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market-Focused Management* 1(2)/1996, 119-135; Kirca H. Ahmet, Satish Jayachandran, William O. Bearden (2005).

²⁸⁸Day S. George (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58(4)/1994, 37-52.

управља. Како се установило да примена МО има бројне позитивне ефекте и да омогућава предузећу да се боље позиционира у свом окружењу, сматра се да је МО вредан ресурс и да га јенемогуће супституисати, тј. да не постоји други ресурс који може бити еквивалентна замена примени МО.

Како би допринео остварењу конкурентске предности ресурс мора да буде редакмеђу потенцијалним и тренутним конкурентима предузећа. Ово најбоље објашњавају Шелби Хант и Роберт Морган (*Shelby Hunt, Robert Morgan, 1995*).²⁸⁹ Они доживљавају МО као нематеријалну активу, нешто што не може бити купљено и као комплексан феномен чије су компоненте међусобно веома повезане. Сходно томе, сматрају МО ретким и јединственим ресурсом. Закључују да је МО ресурс вишег ранга, нешто што није само вештина ни само ресурс.

МО се сматра и ресурсом који је немогуће савршено имитирати јер је имплементација МО и њена примена у предузећу специфичан процес о коме се мало зна, па је конкурентима тешко да дођу до тог знања.²⁹⁰ Осим тога, примена МО је специфична за свако предузеће. Уколико би конкуренти копирали начин примене МО и имплементирали је на исти начин као и предузеће које покушавају да копирају, то не би довело до истих резултата.

Евидентно је да се МО може посматрати као ресурс вишег ранга, јер се МО изворно бави прибављањем информација и креирањем знања о тржишту, што представља ресурс за предузеће. На основу овог става, аутори су оправдавали испитивање директне везе између МО и перформанси предузећа, сматрајући МО довољним условом за постизање конкурентске предности.

Индиректни утицај МО на перформансе. Последњих година аутори почињу да увиђају индиректан утицај који МО има на ИП.²⁹¹ Џорџ Деј (1994) је међу првима увидео ово и истицао је да су предузећима потребне многе способности како би спровела активности неопходне да се створи супериорна вредност за потрошаче.²⁹² Закључио је да МО као вештина прикупљања информација представља неопходан, али не и довољан услов за стварање и одржање конкурентске предности. Јаворски и Коли (1996) су указивали на то да је однос МО и перформанси најтежи за испитивање и истицали су да постоје нерешена питања у вези начина на који МО доприноси перформансама.²⁹³ Дејвид Кечен и сарадници (*David Ketchen, Tomas Hult,*

²⁸⁹Hunt D.Shelby, Robert M. Morgan (1995): "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing* 59(2)/1995,1-15, 11.

²⁹⁰ He Xinming, Wei Yingqi (2011): „Linking market orientation to international market selection and international performance”, *International Business Review* 20(5)/2011, 535-546, 537.

²⁹¹Видети: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²⁹²Day S. George(1994).

²⁹³Jaworski J.Bernard, Ajay K. Kohli(1996), 120.

Stanley Slater, 2007), такође, упозоравају на то да процењивање искључиво директне везе између МО и перформанси изоставља друге значајне концепте ресурсног приступа као што су стратегијски потези и конкурентска предност.²⁹⁴ Ослањајући се на ресурсни приступ закључују да МО као ресурс има само *потенцијалну* вредност. Вејн Де Сарбо и сарадници (Wayne DeSarbo, Anthony Di Benedetto, Michael Song, 2007) сматрају да моћ предузећа да упосли ресурсе путем организационих способности може бити битнија за остварење жељених перформанси од пуког поседовања тих ресурса.²⁹⁵

Аутори се најчешће опредељују за тестирање директе везе између МО и перформанси, како у домаћем, тако и у извозном контексту.²⁹⁶ Међутим, наведени ставови аутора јасно указују на то да је однос између МО и преформанси компликованији него што изгледа. Укључивање одређених посредничких варијабли у испитивање односа између МО и перформанси, представља један од начина да се детаљније анализира овај однос.

Одређени број аутора, сматра да је за боље разумевање начина на који МО доприноси перформансама неопходно одвојено посматрати димензије које су саставни део концепта МО. Оваква истраживања су ретка, мада у последње време постају све популарнија.²⁹⁷

Оправданост одвојеног посматрања димензија МО. Оријентација на потрошача (ОП) и оријентација на конкуренцију (ОК) представљају два главна аспекта МО. Поједини аутори покушали су да скрену пажњу на то да ове две димензије могу имати различите импликације на перформансе предузећа. На пример, Роит Дешпанде и сарадници (Rohit Deshpande, John Farley, Frederick Webster, 1993) истичу да ОК може бити у супротности са ОП.²⁹⁸ Скот Армстронг и Фред Колопи (Scott Armstrong, Fred Collopy, 1996) наводе да ОК у појединим случајевима може бити штетна за профитабилност.²⁹⁹ Брајан Лукас и Орвил Ферел (Bryan Lukas, Orville Ferrell, 2000) документују да ОП и ОК имају различит утицај на перформансе.³⁰⁰

²⁹⁴ Ketchen J. David, Tomas G. M. Hult, Stanley F. Slater (2007): "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", *Strategic Management Journal* 28(9)/2007, 961-964.

²⁹⁵ DeSarbo S. Wayne, Anthony C. Di Benedetto, Michael Song (2007): "A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities", *Journal of modelling in management* 2(2)/2007, 103-130, 104.

²⁹⁶ Видети прегледе литературе: Langerak Fred (2003): "An appraisal of research on the predictive power of market orientation", *European Management Journal* 21(4)/2003, 447-464; Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²⁹⁷ О овоме се говори и у: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

²⁹⁸ Deshpande Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster Jr (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *The Journal of Marketing* 57(1)/1993, 23-37.

²⁹⁹ Armstrong J. Scott, Fred Collopy (1996): "Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of marketing research* 33(2)/1996, 188-199, 197.

³⁰⁰ Lukas A. Bryan, Orville C. Ferrell (2000): "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of the academy of marketing science* 28(2)/2000, 239-247.

Ханс Соренсен (*Hans Sorensen*, 2009)³⁰¹ истраживао је да ли је корисно одвојено посматрати оријентацију на потрошаче и оријентацију на конкуренте и које последице би то декомпоновање имало у истраживањима и пракси. Соренсен истиче да је мало пажње посвећено утицају који ОП, а нарочито ОК, има на перформансе предузећа. Наглашава да има јако мало истраживања на тему ефективног сакупљања информација о конкурентима и да је упркос изузетној важности коју аспект конкурентности има, ова тема је запостављена у литератури. Студија Соренсена је од изузетног значаја за ову дисертацију, је се у њој презентују докази који сугеришу прелазак са збирног посматрања димензија МО на фокусирање на појединачне компоненте приликом истраживања разлике у перформансама предузећа. Соренсен истиче да прешироко дефинисање оквира МО и припадајућих димензија могу да сакрију стварне везе МО са варијаблама које се испитују, нарочито уколико се ОП и ОК не посматрају као појединачне категорије.³⁰² Аутор своју тезу емпиријски потврђује, а резултати које је презентовао указују на то да ОКвише утиче на тржишни удео предузећа, док је ОП кључна за остварење приноса на укупна средства (енгл. *return on asset- ROA*). На основу ових резултата, Соренсен, закључује да су обе оријентације, како и ОП тако и ОК, од изузетног значаја за свеукупно разумевање тржишта, али да могу обезбедити различите информације за различите врсте одлука и различите доносиоце одлука.

Ово откриће је снажан показатељ тога да МО и њене компоненте нису нужно подједнако релевантне за предузећа која имају различите стратегије и предузећа у различитим спољашњим условима. Соренсен закључује да је теоријски оправдано и сврсисходно са емпиријске стране декомпоновати МО на ОП и ОК. Циљ одвојеног посматрања димензија МО је да се установе суптилни начини на које МО утиче на стратегију, а посредно и на ИП и да се боље разуме начин на који су повезане посматране варијабле- МО, стратегија и ИП.

2.3.2. Улога стратегије у односу између маркетиншке оријентације и извозних перформанси

Ставови наведени у претходној тачки упућују на то да МО делује на ИП посредно, односно тако што утиче на различите интермедијарне варијабле. На жалост, емпиријске студије које ово потврђују су ретке, а нарочито студије које у истраживање укључују елементе извозне

³⁰¹ Sørensen E. Hans (2009): "Why competitors matter for market orientation", *European Journal of Marketing* 43(5/6)/2009, 735-761.

³⁰² *Ibid*, 737.

стратегије.³⁰³ Како о вези између МО, стратегије и ИП постоји мало доказа, резултати студија спроведених у домаћем окружењу послужиле да се поткрепи став који се заузима у овој дисертацији. Осим студија које су значајне са аспекта везе између МО и појединих врста стратегијских одлука³⁰⁴, за извођење хипотеза у овој дисертацији значајна је и студија Нила Моргана и његових сарадника (*Neil Morgan, Douglas Vorhies, Charlotte Mason, 2009*)³⁰⁵, која је спроведена у домаћем контексту. Њен значај се огледа у начину на који аутори објашњавају процес кроз који МО делује на перформансе што је подстакло ауторе у области ИП да исти модел примене у извозном контексту. Стога, ова студија представља основу за испитивање везе МО, стратегије и ИП и потребно је детаљније анализирати је.

Ослањајући се на теорију ресурсног приступа, нарочито на део о динамичким способностима, Морган и сарадници испитују однос МО, маркетиншких способности и перформанси предузећа. Они МО сматрају кључном тржишно-заснованом активом (енгл. *market-based asset*), тј. супериорним знањем о тржишту које има предузеће. Међутим, они не испитују само поседовање МО већ и начин на који МО као актива може бити искоришћена ради постизања конкурентске предности. Струја ресурсног приступа која се бави изучавањем динамичких способности³⁰⁶ истиче да су тржишта турбулентна, а да су способности те које омогућавају предузећу да обезбеди и уполни ресурсе тако да се уклопи у променљиво спољашње окружење. Стога, аутори наглашавају: „Способности су динамичке онда када омогућавају предузећу да имплементира нове стратегије како би се прилагодило променљивим тржишним условима комбиновањем и трансформацијом расположивих ресурса на другачије начине.“³⁰⁷ Дакле, аутори јасно упућују на то да ресурси (као што је МО у њиховој студији) могу користити предузећу, али да су тим ресурсима потребне комплементарне способности путем којих ће ресурси бити ефективно искоришћени. Способности које су у фокусу студије Моргана и сарадника односе се на процесе везане за маркетинг микс и обухватају: развој и управљање производом, способност одређивања цене, способност продаје и маркетиншког комуницирања, као и способност управљања каналима продаје. Овде се запажа сличност са стратегијом наступа, што пружа основу за повезивање МО са овом врстом стратегијских одлука. Поред наведених способности, аутори испитују и способност развоја стратегије и спровођења стратегије. Морган

³⁰³ О овоме више у: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

³⁰⁴ Анализиране су студије Добнија и Луфмана (2000), Глорије Ге и Данијела Динга (2005), Ерика Хансена и сарадника (2006), Слатера и Нарвера (1996).

³⁰⁵ Morgan A.Neil, Douglas W. Vorhies, Charlotte H. Mason(2009): "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal* 30(8)/2009, 909-920.

³⁰⁶ О динамичким способностима више у тачки 2.1.3.2. дисертације.

³⁰⁷ *Ibid*, 910.

и сарадници су успели емпиријски да докажу да постоји веза између МО као ресурса (активе) и набројаних способности. Доказују да су МО и маркетиншке способности комплементарне и да доприносе супериорним перформансама предузећа. Аутори објашњавају и то да МО представља „знање-шта“, а да наведене способности допуњавају МО и представљају „знање-како“. Ово имплицира да ће МО и маркетиншке способности радити у садејству како би омогућиле предузећу да уклопи своје ресурсе са спољашњим окружењем боље него што то чине ривали предузећа. Овај налаз је важан јер указује на јасан однос између МО, стратегије и перформанси, као и на неопходност заједничког деловања МО и стратегије предузећа уколико се желе остварити супериорне ИП.

У прегледним радовима на тему утицаја МО на ИП, нису пронађене студије које тестирају везу МО, стратегије и ИП.³⁰⁸ До сада су откривене само две студије које испитују сличне односе. Обе ове студије ослањају се на налазе претходно описаног истраживања Моргана и сарадника. Радови Џенет Мареј и сарадника (*Janet Murray, Gerald Gao, Masaaki Kotabe, 2011*)³⁰⁹ и студија Ејдина Кејубисија и Тендави Мтетве (*Aydin Kayabasi, Thandiwe Mtetwa, 2016*)³¹⁰ испитују посредничку улогу маркетиншких способности у односу између МО и ИП. Иако предмет истраживања ових студија није стратегија нити њени елементи, сличности између маркетиншких способности и појединих врста стратегијских одлука, лако су уочљиве. Маркетиншке способности се дефинишу као организациони процеси кроз које се ресурси комбинују и трансформишу у вредности које предузеће нуди потрошачима што резултује конкурентском предношћу.³¹¹ На основу сличности ове дефиниције са дефиницијом стратегије³¹², закључци студија, су послужили за успостављање везе између МО, стратегије и ИП.

Студија Џенет Мареј и сарадника (2011) једна је од ретких у литератури међународног маркетинга која испитује индиректни утицај МО на ИП, а резултати ове студије указују на важност испитивања стратегијских потеза као интермедијарног фактора у односу између МО и ИП. На узорку формираном од производних предузећа различитих привредних сектора која послују у Кини, Мареј и сарадници испитију како МО утиче на маркетиншке способности

³⁰⁸ Видети: Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008); Радосављевић, Милановић (2017).

³⁰⁹ Murray Y. Janet, Gerald Y. Gao, Masaaki Kotabe (2011): "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages", *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2)/2011, 252-269.

³¹⁰ Kayabasi Aydin, Thandiwe Mtetwa (2016): "Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey", *European Business Review* 28(5)/2016, 532-559.

³¹¹ Murray Y. Janet, Gerald Y. Gao, Masaaki Kotabe (2011), 253.

³¹² Дефиниција стратегије презентована је у тачки 2.2.1.

предузећа и конкурентску предност и како посредством тих варијабли делује на ИП. Аутори ове студије покушавају да одговоре на питање на који начин МО доприноси ИП, јер сматрају да „интерни процес кроз који МО делује на перформансе у извозном окружењу још увек није довољно познат“.³¹³ Они истичу да МО, као ресурс, има само *потенцијалну* вредност и да уколико предузеће жели да оствари конкурентску предност и боље перформансе, оно мора да предузме одговарајуће стратегијске акције како би искористило МО. Стога, они испитују како маркетиншке способности (способност одређивања цене, способност развоја новог производа, способности маркетиншке комуникације) и конкурентска предност посредују у односу између МО и ИП. Мареј и сарадници, испитују конкурентску предност у виду диференцијације и предности ниских трошкова и сматрају да ресурси и вештине могу бити коришћени како би се стекла конкурентска предност. Они истражују унутрашњу оперативну повезаност између МО и ИП, тврдећи да је интерна оперативна компонента та која диференцира предузеће у односу на друга. Другим речима, способност да се искористи МО је одлика успешних предузећа и резултује жељеним перформансама. Наглашавају да није пуко поседовање информација и знања то које повећава перформансе, већ како се њима управља и како се комбинују и интегришу у оквиру предузећа.

Мареј и сарадници емпиријски доказују да МО повећава ИП кроз развој маркетиншких способности, као и то да диференцијација и предност ниских трошкова посредују у односу између МО и ИП.³¹⁴ Генерални закључак аутора је да посматрање искључиво директног односа МО и ИП не може доследно и целовито обухватити главне постулате ресурсног приступа који се односе на везу стратегијских ресурса и стратегијских потеза, што доводи до конкурентске предности која за последицу има боље перформансе.

Слично истраживање спровели су недавно Кејубиси и Мтетве (2016), што указује на растући значај ове теме за теорију и праксу извозног маркетинга. Ослањајући се на радове Морган (2009) и Мареја (2011), они испитују везу између МО и маркетиншких способности, а затим тестирају везу између маркетиншких способности и ИП. Истраживање је спроведено у Турској, а узорком су обухваћена производна предузећа различитих привредних сектора. Кејубиси и Мтетве за мерење МО користе приступ Кадогана и сарадника³¹⁵, и са тим у везу доводе маркетиншке способности, које су дефинисане и мерене према Моргану и сарадницима (2009). Маркетиншке способности сматрају подржавајућим процесима за остваривање стратегијских

³¹³*Ibid*, 252.

³¹⁴*Ibid*, 264.

³¹⁵Овај приступ је описан у тачки 2.2.2.1.

циљева предузећа. Емпиријско истраживање које су спровели не одговара у потпуности резултатима претходних студија. Иако су потврдили постојање позитивне и статистички значајне везе између МО и маркетиншких способности, њихова хипотеза о утицају маркетиншких способности на ИП је одбачена. Резултати ове студије показали су да маркетиншке способности немају значајног позитивног утицаја на ИП.

Налази анализираних студија указују на потребу за даљим емпиријским испитивањем односа између МО, стратегије и ИП. Двојаки резултати које су презентовале студије Мареја и сарадника (2011) и Кејубисија и Мтетве (2016) захтевају да се односи између ових варијабли додатно истраже.

* * *

Многа емпиријска истраживања испитивала су однос између МО и ИП са општим закључком да МО позитивно утиче на ИП.³¹⁶ Међутим, истраживачи и даље дискутују на тему конкретне улоге МО у остваривању супериорних извозних резултата и процеса који се одвијају у предузећу, а посредством којих МО делује на ИП. Без обзира на бројне позиве аутора на даља истраживања, малобројни су радови који испитују везу МО, стратегије и ИП, па још увек није јасан начин на који МО делује на ИП и суптилни процеси кроз које се та веза остварује.

³¹⁶ Видети: Радосављевић Катарина, Милановић Весна: *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

ГЛАВА 3: УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

3.1. СТРАТЕГИЈА НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНИМ ТРЖИШТИМА

3.1.1. Стратегија наступа - теоријске основе

Једна од главних стратегијских одлука које предузеће доноси приликом спровођења извозних активности је начин на који ће наступити на извозним тржиштима. Наступ на извозним тржиштима подразумева дизајнирање маркетиншког програма за извозна тржишта који се састоји од четири главна елемента, а то су: производ, цена, промоција и дистрибуција.³¹⁷ Ови елементи се називају и елементима маркетинг микса или скраћено 4П.³¹⁸ Производ као елемент маркетинг микса представља спој свих физичких и симболичких карактеристика, као што су: дизајн, паковање, квалитет, бренд, постпродајне услуге и др. Цена се односи на све аспекте одређивања цене производа: начин одређивања цене, давање попушта, одобравање кредита и др. Промоција се односи на активности везане за комуницирање са потрошачем и начине убеђивања потрошача да купе производ предузећа, док дистрибуција представља начин на који предузеће допрема производ потрошачима.³¹⁹

Осмишљавањем елемената маркетинг микса за извозна тржишта формулише се стратегија наступа чији је главни задатак остварење маркетиншких циљева на извозним тржиштима.³²⁰ Дебата која се води у литератури међународног маркетинга већ више од 50 година везана је за питање да ли и у којој мери треба прилагођавати елементе маркетиншког програма потребама

³¹⁷ Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 52.

³¹⁸ Од акронима енглеских речи *product*(производ), *price*(цена), *place*(место), *promotion*(промоција). Видети: Kotler Philip, Gary Armstrong (2012): *Principles of Marketing*, 14ed., New Jersey, USA: Pearson Education Ltd, 52.

³¹⁹ То може бити директна продаја крајњем потрошачу, продаја посредством дистрибутера, продаја путем сопствене мреже малопродајних објеката или велепродаја.

³²⁰ Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review* 12(2)/2003, 141-171, 156; Стратегија наступа на извозним тржиштим се назива још и извозном (међународном) маркетиншком стратегијом (енгл. *export/international marketing strategy*), а у овој дисертацији ће се у наставку користити само назив „стратегија наступа“ уз напомену да се говори о стратегији која се формулише за извозна тржишта и која се у великој мери може разликовати од стратегије наступа на домаћем тржишту.

извозних тржишта.³²¹ У вези одговора на ово питање, у литератури су се издвојила три гледишта: потпуна стандардизација, потпуно прилагођавање и контингентни приступ.³²²

Пропоненти потпуне стандардизације маркетиншког програма, међу којима је најпознатији Теодор Левит (*Theodore Levitt*, 1983)³²³, сматрају да процес глобализације доводи до тога да међународно тржиште постаје јединствено, а технологија која се примењује униформна и да су, стога, потребе потрошача све више хомогене, као и њихови укуси и преференције. Из тог разлога, препоручују да извозна предузећа стандардизују своју понуду како би уживала користи од економије обима. Супротно овом ставу, пропоненти потпуног прилагођавања истичу да једнакост потреба потрошача представља превелико поједностављење, да је такав поглед кратковид и у супротности са маркетиншким концептом.³²⁴ Они сматрају да је тржиште хетерогено, као и то да потрошачи имају различите жеље и потребе, па је за предузећа најбоље да прилагоде своју понуду разноликим захтевима извозних тржишта. Трећа струја у дебати на тему избора између стандардизације и прилагођавања је контингентни приступ. Идеја овог начина посматрања је да предузећа треба да се фокусирају на ниво до кога прилагођавају понуду, а не на одлуку о потпуној стандардизацији или потпуном прилагођавању. Стандардизацију и прилагођавање, према овом гледишту, не треба посматрати одвојено јенду од друге, већ као два екстрема једног истог феномена. Предност овог приступа је у томе што се узимају у обзир предности и мане и једног и другог гледишта. Заговорници контингентног приступа сматрају да не постоји универзално решење и препоруке за примену једне од две опције у оквиру стратегије наступа и да њена ефективност зависи од контингентних фактора из екстерног и интерног окружења предузећа.

Дебата на пољу стратегије наступа на извозним тржиштима и даље је веома актуелна међу истраживачима. У наставку се ближе разматрају аргументи претходно наведених гледишта.

³²¹ Schmid Stefan, Thomas Kotulla(2011):"50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework",*International Business Review* 20(5)/2011, 491-507.

³²² Постоји још један битан аспект стратегије наступа, а то је маркетиншки процес. Он представља начин и средства помоћу којих се развија и имплементира маркетиншки програм. Маркетиншки процес обухвата планирање, припрему, маркетиншку филозофију и коришћену технологију. Везано за маркетиншки процес скоро да не постоји дилема и аутори су већином сагласни да ове елементе треба стандардизовати и унифицирати колико год је то могуће, стога, маркетиншки процес као део стратегије наступа није тема ове дисертације. Видети: Chung F. L.Henry(2003):"International standardization strategies: the experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets",*Journal of International Marketing* 11(3)/2003, 48-82.

³²³ Levitt Theodore (1983): "The Globalization of Markets",*Harvard Business Review* 61(3)/1983, 92-102.

³²⁴ Douglas P.Susan, Yoram Wind (1987): "The myth of globalization",*Columbia Journal of world business* 22(4)/1987, 19-29.

3.1.2. Стратегија стандардизације као стратегијска опција у оквиру стратегије наступа

Стратегија стандардизације (стандардизација маркетиншког програма) дефинише се као „понуда стандардизованих производа по стандардизованој цени кроз стандардизоване канале дистрибуције и путем стандардизованих промотивних програма на тржиштима различитих земаља.“³²⁵

Са теоријског аспекта, оправданост примене стратегије стандардизације објашњава се теоријом која изучава предности економије обима. Авив Шоам и Џералд Елбам (Aviv Shoham, Gerald Albaum, 1994)³²⁶ сматрају да је економија обима разлог због кога стандардизација може позитивно да утиче на перформансе предузећа. Предузећа теже да максимизирају профит што за последицу има настојање да се смање трошкови колико год је то могуће. Стога, према мишљењу поменутих аутора, предузећа ће се трудити да остваре економију обима, што их наводи да стандардизују маркетиншки програм, јер то омогућава смањење трошкова по јединици производа. Осим овог, теоријског погледа, постоји и група истраживача која практичније прилази проблему. Они описују околности у међународном пословном окружењу које могу учинити стандардизацију примамљивом опцијом за предузеће. Услови под којима стандардизација представља пожељну стратегијску опцију могу се свести на следеће:

1) Хомогене потребе потрошача. Према мишљењу Левита³²⁷ напредак транспортне технологије допринео је глобализацији тржишта и повећању мобилности потрошача. Потрошачи постају све сличнији, а њихове потребе и жеље хомогене, без обзира на то где су географски лоцирани. Левит истиче да многи производи имају сличне техничке карактеристике и да су потрошачи широм света спремни да жртвују специфичне преференције у вези атрибута и дизајна производа зарад стандардизованих производа задовољавајућег квалитета понуђених по нижој цени. Исто важи и за индустријске производе. Предузећа која производе полупроизводе трпе притисак од својих купаца - предузећа које послују на глобалном тржишту, да понуде стандардизоване производе. Последица све веће сличности потрошача је то што и конкуренти постају глобални. Стога, како би се такмичили са глобалним конкурентима, предузећа морају да стандардизују понуду.

³²⁵ Buzzell Robert Dow (1968): "Can you standardize multinational marketing?", *Harvard Business Review* 46(6), 102-113, 103.

³²⁶ Shoham Aviv, Gerald Albaum (1994): "The effects of transfer of marketing methods on export performance: an empirical examination", *International Business Review* 3(3)/1994, 219-241.

³²⁷ Levitt Theodore, (1983).

2) Напредак технологије. Други разлог који се најчешће наводи, а који иде у прилог примени стратегије стандардизације односи се на технолошки напредак и развој информационо-комуникационих технологија.³²⁸ Напредак технологије омогућио је да су исти телевизијски канали доступни широм земаљске кугле. Захваљујући сателиту и кабловској телевизији отворен је тржишни простор за стандардизоване производе. Осим тога, употреба интернета донела је велику промену у начинима оглашавања и предузећа се све више окрећу дигиталним медијима којима потрошачи могу лако приступити из било ког дела света. Ово олакшава предузећима стандардизацију промоције и упознавање потрошача са стандардизованим производима.

3) Повећање регионалне економске сарадње. Међународно тржиште је повезано више него икада раније и тежи даљој интеграцији кроз бројне споразуме и различите облике сарадње међу државама. Уговори који се склапају међу државама имају за циљ уклањање царинских и нецаринских баријера како би се подстакао слободан ток добара и услуга међу државама потписницама.³²⁹ То олакшава интернационализацију предузећа, доводи до вишег нивоа стандардизације цене и подстиче изједначавање потреба потрошача. Осим тога, мобилност потрошача дозвољава предузећима да дизајнирају и имплементирају стандардизоване маркетиншке програме и на тај начин осигурају да ће потрошачи препознати производе и пратеће промотивне поруке, без обзира на државу у којој се налазе.

Описани услови и промене које су се догодиле у међународном пословном окружењу, иду у прилог стандардизацији маркетиншког програма. Из тих разлога, пропоненти овог погледа тврде да предузећа која се баве међународном трговином треба да теже што већој стандардизацији маркетинг микса својих производа. Поред тога, пропоненти стандардизације истичу неколико очекиваних позитивних исхода примене ове стратегије³³⁰, а то су: 1) смањење трошкова захваљујући економији обима; 2) боља координација и контрола међународних активности; 3) конзистентност брэнда и корпоративног имиџа; 4) могућност брзог лансирања нових производа.

1) Смањење трошкова представља аргумент који се најчешће наводи у прилог стратегији стандардизације. Због све јаче глобалне конкуренције предузећа су под притиском да своје цене одржавају ниским, а то омогућава економија обима. Истраживачи истичу да економија обима као последица примене стандардизације може да се јави не само у производњи, већ и у

³²⁸ Видети: Zou Shaoming, Tamer S. Cavusgil (2002): "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of marketing* 66(4)/2002, 40-56.

³²⁹ Wild J. John, Kenneth L. Wild, Jerry C. Y. Han (2005): *International Business: The Challenges of Globalization*, 3ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 286.

³³⁰ Видети: Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003), 142.

маркетингу, кроз смањење трошкова промоције, као и у области истраживања и развоја јер се значајно смањују трошкови паралелног развоја више производа.³³¹

2) Са оперативне тачке гледишта, истиче се да стандардизација може довести до лакшег управљања јер се смањује комплексност, олакшава координација, планирање и контрола међународних активности. Боља организациона контрола за последицу има конзистентне процедуре за сарадњу са потрошачима и добављачима и боље управљање квалитетом производа.³³²

3) Предузећа која стандардизују производ имају глобални бренд са којим се потрошачи идентификују и који препознају. Због све веће мобилности потрошача, многи истраживачи мисле да је неопходно на тржиште изаћи са кохерентним брендом, јер то доводи до значајних користи за предузеће које потичу од веће лојалности купаца.³³³ Међународне брендове, потрошачи повезују са бољим квалитетом, са престижом и статусом, а стандардизовањем маркетинг микса предузеће може да избегне ризик забуне потрошача који купују производе предузећа на више тржишта.

4) Уколико предузеће одлучи да стандардизује своју понуду на извозним тржиштима, имаће веће шансе да брзо представи нове производе, с обзиром на то да неће трошити пуно времена на активности истраживања и развоја ради прилагођавање производа појединачним тржиштима. На основу тога, предузеће може стећи значајну конкурентску предност у односу на ривале који прилагођавају своју понуду. Истраживачи истичу³³⁴ и да је овакав вид конкурентске предности кључан за успех предузећа у привредним делатностима које карактерише висок ниво конкуренције, честа појава нових производа и честа модификација производа.

3.1.3. Стратегија прилагођавања као стратегијска опција у оквиру стратегије наступа

Стратегија прилагођавања (прилагођавање маркетиншког програма) дефинише се као „понуда прилагођених производа по прилагођеним ценама кроз прилагођене системе

³³¹Özsomer Ayşegül, Bernard L. Simonin (2004): "Marketing program standardization: A cross-country exploration", *International Journal of Research in Marketing* 21(4)/2004, 397-419.

³³²Zou Shaoming, Tamer S. Cavusgil (2002): "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of marketing* 66(4)/2002, 40-56.

³³³Keller Kevin Lane (2009): "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of marketing communications* 15(2-3)/2009, 139-155.

³³⁴Samiee Saeed, Kendall Roth (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing* 56(2)/1992, 1-17.

дистрибуције и путем прилагођених промотивних програма на тржиштима различитих земаља.³³⁵ Пропоненти стратегије прилагођавања своје аргументе заснивају на оспоравању ставова који су основа примене стратегије стандардизације (наведени у претходној тачки). Главни недостатак стандардизације који аутори наводе је то да је она у супротности са применом маркетиншког концепта и да представља сувише поједностављен начин посматрања дешавања у међународном окружењу.³³⁶

Са теоријског становишта, оправданост прилагођавања маркетинг микса може се објаснити теоријом неслагања (енгл.*friction*). Урлих Виехман и Луис Прингл (*Ulrich Wiechmann, Lewis Pringle*, 1979)³³⁷ објашњавају да је неслагање (различитост) између домаћег и извозног тржишта највећи проблем са којим се сусрећу предузећа. Ове разлике се манифестују кроз однос извозног предузећа са својим иностраним дистрибутерима и потрошачима. Неслагање се јавља због тога што је могуће да ће се циљеви стејкхолдера разликовати због другачијег окружења на различитим извозним тржиштима. Сматра се да ће примена стратегије прилагођавања минимизирати ниво неслагања између предузећа и његових разноликих извозних тржишта и стога повећати перформансе предузећа.

Са практичне тачке гледишта, оправданост примене стратегије прилагођавања може се свести на следеће аргументе, који уједно представљају одговор на претходно наведене аргументе у прилог стратегији стандардизације:

1) Националне различитости међу потрошачима још увек постоје. Заговорници прилагођавања се залажу за идеју да је свет хомогенизован до те мере да је стандардизација бесмислена.³³⁸ Они сматрају да је, без обзира на очигледну тенденцију ка глобализацији, разликовање у погледу потреба потрошача, њихових преференција и куповне моћи, као и регулаторних услова и инфраструктуре неизбежно и да због тога потпуна стандардизација није могућа. Чак и уколико би предузећа желела да понуде свој маркетиншки програм у неизмењеном облику на више извозних тржишта, истиче се да би дистрибуција као елемент маркетинг микса представљала ограничење у том погледу.³³⁹ Свака држава има свој систем и

³³⁵ Buzzell Robert Dow (1968): "Can you standardize multinational marketing?", *Harvard Business Review* 46(6)/1968, 102-113, 103.

³³⁶ Douglas P. Susan, Yoram Wind (1987): "The myth of globalization", *Columbia Journal of world business* 22(4)/1987, 19-29.

³³⁷ Wiechmann E. Ulrich, Lewis G. Pringle (1979): "Problems that plague multinational marketers", *Harvard Business Review* 57(4)/1979, 118-124.

³³⁸ Friedman Jonathan (2000): "Globalization, class and culture in global systems", *Journal of World-Systems Research* 6(3)/2000, 636-656.

³³⁹ Daniels John D, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan (2007): *International Business: Environments and Operations*, 11 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 485.

стандарде дистрибуције, што наводи многа предузећа да прилагоде тај елемент маркетинг микса. Осим тога, наводи се да разлике међу потрошачима постоје чак и између тржишта суседних земаља која су културолошки јако слична, што имплицира да је прилагођавање пожељна стратегија чак и за предузећа која извозе искључиво у суседне, културолошки сличне, земље.³⁴⁰ Поједини аутори³⁴¹ аргументу националних различитости додају да је маркетинг локални проблем и да је најбољи начин за спровођење маркетиншких активности различит приступ сваком појединачном тржишту.

2) Технолошки напредак. Као што напредак транспортне и информационо-комуникационе технологије може ићи у прилог стандардизацији, исто тако може оправдати и примену стратегије прилагођавања. Развој производних технологија заснованих на рачунарима, као што су флексибилни производни системи, пројектовање и дизајнирање помоћу компјутера, као и контролисање производње помоћу рачунара, омогућавају предузећима да производе разнолике производе, па чак и да их индивидуализују према потребама појединаца и све то уз задржавање трошкова на ниском нивоу.³⁴² Стога, користи од економије обима постају мање, а предузећа која следе стратегију прилагођавања могу да одрже трошковну конкурентску предност и држе корак са ривалима који примењују стандардизацију.

3) Дискутабилан ефекат економије обима. Пропоненти прилагођавања тврде да иако је економија обима која се постиже стандардизацијом корисна, њен утицај на перформансе је безначајан. Истичу да је крајњи циљ предузећа не само краткорочно смањење трошкова производње, већ и постизање дугорочне профитабилности и одрживе конкурентске предности која се остварује искоришћавањем различитости међу потрошачима на тржишту.³⁴³ Стога, стална усресређеност на снижење трошкова и цена може бити опасна стратегија. Постоји ризик да ће јефтина радна снага или напредна технологија иностраних конкурената елиминисати тренутну трошковну предност предузећа. Осим тога, потрошачи који су ценовно осетљиви, ретко су лојални бренду, а превелика стандардизација, може лако да охрабри нове конкуренте, који су спремни да се специјализују, да уђу на тржиште.³⁴⁴

³⁴⁰ Shoham Aviv (1995): "Global Marketing Standardization," *Journal of Global Marketing* 9(1/2)/1995, 91-119.

³⁴¹ Wind Yoram (1986): "The Myth of Globalization", *Journal of Consumer Marketing* 3(2)/1986, 23-26.

³⁴² Shoham, Aviv (1999): "Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy and Export Performance: A structural Model Examination", *Journal of International Marketing* 7(2)/1999, 24-50.

³⁴³ Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003), 142.

³⁴⁴ Wind Yoram (1986): "The Myth of Globalization", *Journal of Consumer Marketing* 3(2)/1986, 23-26.

Пропоненти стратегије прилагођавања наводе позитивне ефекте који настају као резултат њене примене, а то су: 1) боље перформансе на извозним тржиштима и 2) веће знање о страним тржиштима.

1) Према многим ауторима, потенцијално повећање продаје и тржишног удела је једна од највећих користи које пружа примена стратегије прилагођавања, јер уколико се понуда прилагоди специфичним потребама појединачних тржишта већи су изгледи за повећање продаје.³⁴⁵ Осим тога, поједини аутори тврде да је прилагођавање неизбежно након што предузеће прође почетну фазу интернационализације.³⁴⁶ Што предузеће више упознаје извозно тржиште, оно ће моћи да понуди диверзификованији асортиман производа и тако повећа продају.

2) Друга позитивна последица примене стратегије прилагођавања односи се на боље разумевање потреба потрошача на извозним тржиштима, што у дугом року води већој маркетиншкој оријентацији, и стога, бољим перформансама.³⁴⁷ Чињеница је да предузећа која прилагођавају своју понуду имају способност да анализирају, разумеју и прате дешавања на извозним тржиштима, што утиче на њихов свеукупни успех. Прилагођавање као стратегија је блиска маркетиншком концепту и омогућава предузећима да брзо одговоре на промене преференција потрошача.

3.1.4. Контингентни приступ одлуци између стандардизације и прилагођавања

Контингентни приступ не представља засебан теоријски концепт, већ начин на који истраживачи прилазе истраживачком проблему и објашњавају везе између посматраних варијабли. Аутори који овај приступ користе за сагледавање избора између стратегије стандардизације и прилагођавања истичу да не постоји јединствени „рецепт“ и савршено решење које је најбоље за свако предузеће и у свакој ситуацији.³⁴⁸ Главна предност контингентног приступа је што он узима у обзир аргументе које дају обе стране, како

³⁴⁵ Cavusgil S. Tamer, Manek V. H. Kirpalani (1993): "Introducing Products Into Export Markets: SuccessFactors", *Journal of Business Research* 27(1)/1993, 1-15; Ryans K. John, David A. Griffith, Steven D. White (2003): "Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge", *International Marketing Review* 20(6)/2003, 588-603.

³⁴⁶ Albaum Gerald, David K. Tse (2001): "Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters", *Journal of International Marketing* 9(4)/2001, 59-81.

³⁴⁷ Cavusgil S. Tamer (1998): "Perspectives: Knowledge Development in International Marketing", *Journal of International Marketing* 6(2)/1998, 103-12.

³⁴⁸ Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003), 142.

пропоненти стандардизације тако и пропоненти прилагођавања.³⁴⁹ Идеја овог приступа је да су стандардизација и прилагођавање на различитим крајевима једне исте скале, а аутори се опредељују који ће термин користити - стандардизација или прилагођавање, јер виши ниво прилагођавања уједно значи и нижи ниво стандардизације.³⁵⁰ Према контингентном приступу, ниво прилагођавања/стандардизације може варирати у зависности од ситуације, а предузеће треба да се определи за одређени ниво узимајући у обзир ситуационе (контингентне) факторе. Према мишљењу реномираних аутора у овој области, централно питање није да ли ће прилагођавање или стандардизација довести до побољшања перформанси већ у којој ситуацији ће одређени ниво прилагођавања довести до побољшања перформанси.³⁵¹

Како је један од главних постулата овог гледишта чињеница да перформансе могу бити постигнуте на више начина, што зависи од ситуационих фактора, наглашава се да успех примене стратегије треба процењивати на основу нивоа остварених перформанси на одређеном тржишту. Поједини аутори³⁵² објашњавају ово наводећи да „ефективност стратегије зависи од одговарајућег уклапања контингентних фактора са интерним организационим дизајном предузећа који може да омогући одговарајући одговор на ситуацију у окружењу“. Стивен Робинс (*Stephen Robbins*, 2003)³⁵³ једноставније објашњава главни принцип контингентног приступа, а то је да „ходови до у, али само под условима означеним као з“. Сходно наведеном, истраживања базирана на контингентном приступу, укључују 3 типа варијабли: 1) контингентне варијабле (z) које репрезентују специфичне околности, 2) варијабле које представљају одговор предузећа на контингентне варијабле (x у Робинсовом примеру) и 3) варијабле перформанси (y) које представљају зависну варијаблу у истраживању и настају као резултат „уклапања“ између прве две групе варијабли (x и z). Међутим, аутори различито прилазе проблему „уклапања“.³⁵⁴ Контингентни фактори могу бити укључени у модел као контролни или интермедијарни и тада истраживачи испитују везу између нивоа примене стратегије прилагођавања/стандардизације и перформанси под одређеним условима. Ово је више дескриптиван начин примене контингентног приступа, јер служи само за поставку проблема. Суштина контингентног приступа је, међутим,

³⁴⁹ Lages LuisFilipe, David B. Montgomery (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing* 38(9/10)/2004, 1186-1214, 1189.

³⁵⁰ Аутори се најчешће опредељују за коришћење термина „прилагођавање“ (енгл. *adaptation*).

³⁵¹ Schmid Stefan, Thomas Kotulla (2011): "50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework", *International Business Review* 20(5)/2011, 491-507, 493.

³⁵² Zeithaml A. Valarie, Rajan P. Varadarajan, Carl P. Zeithaml (1988): "The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing", *European Journal of Marketing* 22(7)/1988, 37-64, 40.

³⁵³ Robbins P. Stephen (2003): *Organizational Behavior*, 10 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc, 13.

³⁵⁴ Видети: Schmid Stefan, Thomas Kotulla (2011), 494.

сам концепт „уклапања“, па доследна примена овог приступа, заправо, подразумева формулисање посебне варијабле којом се мери ниво до кога је стратегија уклопљена са контингентним факторима, а затим се испитује да ли већи ниво „уклапања“ утиче на побољшање перформанси. Очигледно је да се ова два приступа суштински разликују и да се добијени резултати другачије тумаче.

* * *

У тачки 3.1. су најпре презентоване теоријске основе дебате која се води на пољу примене стратегије наступа и њеног утицаја на ИП. Најочигледнија разлика између приступа потпуне стандардизације и потпуног прилагођавања маркетиншког програма је у користима које предузеће може имати од примене ових стратегијских опција. Теорија указује на то да ће стандардизација водити нижим трошковима, док је прилагођавање стратегија погоднија за предузећа која желе да изађу у сусрет специфичним захтевима извозних тржишта како би на тај начин повећала обим продаје. Применом контингентног приступа аутори покушавају да „помире“ ова два опречна гледишта, признајући предности и мане и стандардизације и прилагођавања. Следећи постулате контингентног приступа, у овој дисертацији стратегија наступа се посматрала кроз ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, промоције, дистрибуције) извозним тржиштима. Ниво до кога су елементи маркетиншког програма прилагођени извозним тржиштима у односу на домаће тржиште је оперативна мера примене стратегије прилагођавања која се често користила у претходним истраживањима.³⁵⁵ Што је виши ниво прилагођавања, нижи је ниво стандардизације, јер су те две стратегије на супротним крајевима једне исте скале. Међутим, ниво „уклапања“ између стратегије наступа и окружења предузећа, није тема ове дисертације. Следећи признате ауторе у овој области³⁵⁶, контингентни приступ није коришћен за формулисање концептуалног оквира проблема, већ искључиво за сагледавање односа између посматраних варијабли.

³⁵⁵Видети: Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994); O'Cass Aron, Craig Julian (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters", *European journal of marketing* 37(3/4)/2003, 366-384.

³⁵⁶На пример: Manfred Fuchs, Mariella Köstner (2016): "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review* 39(3)/2016, 329-355.

3.2. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

Први покушај да се емпиријски испита веза између елемената стратегије наступа на извозним тржиштима и ИП јавио се 70-их година 20. века са пионирским радом Ралфа Соренсена и Урлиха Вијехмана (*Ralph Sorenson, Ulrich Wiechmann, 1975*).³⁵⁷ Након тога, расте број истраживања на ову тему, што говори о значају који она има у литератури међународног маркетинга. Циљ тачке која следи је да на основу анализе садржаја претходних емпиријских истраживања установи потенцијане везе између стратегије стандардизације/прилагођавања и појединих показатеља ИП.

Мариос Теодосиу и Леонидас Леониду (*Marios Theodosiou, Leonidas Leonidou, 2003*) понудили су свеобухватан преглед емпиријских истраживања, објављених у периоду 1975-2001. година, која тестирају везу између стратегије стандардизације/прилагођавања и ИП.³⁵⁸ У табели 3.2.1. сажето су представљени налази овог прегледа литературе.

Табела 3.2.1. Откривене везе између елемената маркетиншког програма и показатеља ИП у периоду 1975-2001. година

Елементи маркетиншког програма		Показатељи ИП							
		продаја	раст продаје	профит	раст профита	тржишни удео	остварење циљева/ задовољство оствареним ИП	задовољство променом ИП	композитне мере ИП
Стратегија стандардизације			(0)	(0)			(0) (+)		
Стратегија прилагођавања		(0) (+)	(0)				(+)		
Производ	с		(+)			(-), 2(0)	(-)	(0)	(0)
	п	2(0)	(0)(+)	(-),3(0) (+)		(0)			2(-), (+)
Промоција	с	(0)					(-)	(-)	
	п								(-)
Цена	с	(0)(+)	(0)	(-)	(-)		(0)	(+)	
	п			(0)		(0)(+)			(0)
Дистриб.	с	(0)	(0)	(0)	(0)		(+)	(0)	
	п			(0)		(0)			

Прилагођенопрема: *Marios Theodosiou, Leonidas Leonidou, 2003*. Објашњење: с - стратегија стандардизације; п - стратегија прилагођавања; (+) - откривена статистички значајна позитивна веза; (0) - откривена статистички незначајна веза; (-) - откривена статистички значајна негативна веза; 2 – укупно две откривене везе; 3 – укупно три откривене везе.

³⁵⁷ Sorenson Z.Ralph, Ulrich E. Wiechmann (1975): "How multinationals view marketing standardization", *Harvard Business Review* 53(3)/1975, 38-54.

³⁵⁸ Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003).

На основу анализе 36 пронађених студија аутори су закључили да су резултати претходних истраживања контрадикторни, а налази збуњујући и већином статистички незначајни. Ово је охрабрило истраживаче да се упусте у даља истраживања. Након чланка поменутих аутора у литератури се не могу пронаћи прегледни радови на тему утицаја стратегије наступа на ИП.³⁵⁹ Стога, преглед литературе понуђен у овој тачки анализира садржаје емпиријских студија објављених у периоду 2002-2016. година.

Осим што су објављене у посматраном периоду (2002-2016), студије које су укључене у анализу морале су да задовоље неколико критеријума: 1) да су емпиријске природе и да презентују резултате на основу прикупљених података и спроведених статистичких тестова (што значи да су из анализе искључене студије случаја); 2) да је зависна променљива у истраживању неки од показатеља ИП³⁶⁰; 3) да је независно променљива варијабла ниво прилагођавања/стандардизације појединачних елемената маркетиншког програма (производа, цене, промоције, дистрибуције) или ниво прилагођавања/стандардизације као збирна мера која се састоји од сва четири елемента маркетинг микса. Другим и трећим критеријумом су искључене студије које испитују ниво „уклапања“ између стратегије наступа и контингентних фактора, јер се овај приступ у великој мери разликује од приступа који је усвојен у овој дисертацији.

Како би се открили радови који задовољавају постављене критеријуме, спроведена је систематска библиографска претрага електронских база *Ebsco*, *Emerald*, *ScienceDirect*, *JSTOR*, *Springer Link*, *Sage Journals*, *Wiley Online Library* и *Google Scholar*, а примери кључних речи које су коришћене за претрагу су: *marketing strategy*, *adaptation*, *standardization*, *marketing program*, *marketing mix*, *international strategy*, *export performance*, *international performance*, *export success*. Недостатак електронске претраге по кључним речима је што софтвер за претраживање понекад не може да идентификује радове који се посматраном темом баве у оквиру ширег истраживачког проблема. Стога је спроведен и мануелни преглед списка референци у студијама откривеним електронском претрагом.

Претрагом је откривено 26 студија које су објављене у посматраном периоду и које задовољавају постављене критеријуме. Већина њих је објављена у реномираним светским

³⁵⁹ШтефанШмитиТомасКотула

2011. године објављују преглед литературе са сличном темом. Међутим, они обухватају радове који испитују везу стратегије стандардизације/адаптације имерила пословних перформанси предузећа. Како су извозне перформансе ужи појам, ова студија не може да користи циљевима постављеним у оквиру ове тачке дисертације.

³⁶⁰Значајан број студија испитује везу између стратегије наступа на извозним тржиштима и пословних перформанси предузећа. Како су пословне перформансе шири појам од ИП, ове студије нису биле предмет анализе понуђеног прегледа литературе.

часописима као што су: *European Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of Business Research*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of International Marketing* и др. У табели 3.2.2. сажето су наведене карактеристике ових студија (студије су сортиране према години објављивања).

Табела 3.2.2. Карактеристике студија на тему утицаја стратегије прилагођавања на ИП у периоду 2002-2016. године

Аутор(и) и година ³⁶¹	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Коришћени индикатори ИП
O'Cass, Julian (2003)	Квинсланд (Аустралија)	293	25,8	Производна предузећа различитих сектора ³⁶²	Сва	Упитник послан поштом	Моделовање структуралним једначинама (SEM ³⁶³)	-свеукупни успех извозних активности (субјективан став менаџера)
Calantone et al. (2004)	САД Ј. Кореја	239 302	47 43	Производна предузећа различитих сектора	Сва-претежно велика	Упитник послан поштом	SEM	-профитабилност (субјективан став менаџера)
Lado, et al. (2004)	Шпанија	2.264	16,6	Производна предузећа различитих сектора	Сва-претежно мала и средња	Интервју	Регресиона анализа	-приход од продаје на извозним тржиштима
Lee, Griffith (2004)	Кореја	58	32,2	Предузећа из сектора електронике	Средња и велика	Упитник послан поштом	Регресиона анализа	-задовољство укупним ИП (субјективан став менаџера)
Brouthers, Nakos (2005)	Грчка	112	28	Производна предузећа различитих сектора	Мала и средња	Упитник послан имејлом	Хијерархијска регресиона анализа	-профитабилност (субјективан став менаџера)
Lages, Montgomery (2005)	Португалија	519	22	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	SEM и конфирматорна факторска анализа (CFA ³⁶⁴)	-годишње побољшање ИП-комполитна мера економског исхода ³⁶⁵

³⁶¹ Ради веће прегледности, наведена су само презимена аутора и година у којој су радови објављени, док се пун назив чланка налази у списку литературе.

³⁶² Предузећа која извозе робу широке потрошње, као и она која извозе индустријске производе.

³⁶³ У наставку ће се користити скраћеница SEM, изведена од акронима енглеске речи *structural equation modeling*.

³⁶⁴ У наставку ће се користити скраћеница CFA, изведена од акронима енглеске речи *confirmatory factor analysis*.

³⁶⁵ Овај показатељ се састоји од субјективне процене: побољшања прихода од извозних активности, повећања обима извоза, профитабилности извоза.

Аутор(и) и година ³⁶¹	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Коришћени индикатори ИП
Calantone et al. (2006)	САД Ј. Кореја Јапан	239 205 145	47 43 29	Производна предузећа различитих сектора	Сва-претежно велика	Упитник послан поштом	SEM	-свеукупни успех извозних активности (субјективан став менаџера)
Eusebio et al. (2007)	Шпанија Италија	71 62	23,9	Индустрија текстила и одеће	Мала и средња (до 500 запослених)	Упитник послан поштом	Регресиона анализа	- интензитет извоза ³⁶⁶
Abdul-Adis, Sidin (2008)	Малезија	64	31	Индустрија намештаја	Сва	Интервју, упитник послан поштом	Регресиона анализа	-комполитна мера ³⁶⁷
Karelakis et al. (2008)	Грчка	110	/	Индустрија вина	Сва	Упитник послан поштом	CFA	-комполитна мера економског исхода извозних активности ³⁶⁸
Lages et al. (2008)	Португалија	519	22	Производна предузећа различитих сектора	Сва-претежно мала и средња	Упитник послан поштом	CFA	-интензитет извоза -ниво остварења извозних циљева -комполитна мера економског исхода ³⁶⁹
Mavrogiannis et al. (2008)	Грчка	103	66,4	Индустрија хране и пића	Сва	Упитник послан поштом	SEM	- раст продаје на извозним тржиштима - композ. мера екон. исх. ³⁷⁰
Sousa, Bradley (2008)	Португалија	301	34,4	Произв. пред. различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	SEM	-комполитна мера економског исхода извозних активности ³⁷¹

³⁶⁶ Интензитет извоза представља процентуално учешће извоза у укупном приходу од продаје.

³⁶⁷ Аутори су формирали композитну меру од следећих показатеља: ниво остварења стратегијских извозних циљева, перципирани успех извозних активности, годишњу стопу раста прихода од продаје, свеукупну профитабилност извозних активности.

³⁶⁸ Овај показатељ је састављен од субјективне процене следећих елемената: профитабилност извоза, интензитет извоза, диверзификација тржишта, раст извоза.

³⁶⁹ Обухвата: задовољство продајом, профитабилношћу, уделом на тржишту и свеукупним ИП.

³⁷⁰ Ова мера обухвата процену задовољства: тржишним уделом на извозним тржиштима, растом удела на извозном тржишту, приходом од продаје на извозним тржиштима, растом прихода од продаје на извозним тржиштима, оствареном продајом на извозним тржиштима, оствареним растом продаје на извозним тржиштима, профитабилношћу извоза, растом профитабилности извоза, продором на тржишта нових земаља.

Аутор(и) и година ³⁶¹	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Коришћени индикатори ИП
Maurel (2009)	Француска	214	29	Индустрија вина	Мала и средња	Упитник послан поштом	Факторска анализа варијансе	-интензитет извоза -приход од продаје
Oyeniye (2009)	Нигерија	41	82	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	Корелациона анализа и анализа варијансе	-ниво остварења страт. циљ. -стопа раста прих. од пр. -свеукупни успех изв. акт. (субјективна процена)
Sousa, Lengler (2009)	Бразил	201	20,1	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	SEM	-комполитна мера економског исхода извозних активности ³⁷²
Navarro et al. (2010)	Шпанија	150	/	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Интервју	SEM	- комполитна мера економског исхода извозних активности ³⁷³
Tantong et al. (2010)	Тајланд	252	11,9	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	CFA и SEM	-комполитна мера економског исхода извозних активности ³⁷⁴
Ruzo et al. (2011)	Шпанија	150	/	Производна предузећа различитих сектора	Велика	Интервју	Логистичка регресија	-раст прихода од продаје -ниво остварења пет извозних циљева ³⁷⁵

³⁷¹ Од испитаника се тражило да оцене у којој мери су задовољни: растом прихода од продаје, профитабилношћу извоза, интензитетом извоза, испуњењем очекивања; као и да дају личну процену тога како би конкуренти оценили ИП њиховог предузећа.

³⁷² Обухвата: интензитет извоза, удео на извозним тржиштима, ниво до кога су испуњена очекивања.

³⁷³ Обухвата процену задовољства: повећањем продаје на извозним тржиштима, профитабилношћу извоза, тржишним уделом на извозним тржиштима, експанзијом извозних активности.

³⁷⁴ Састоји се од субјективне процене менаџера о: профитабилности извозних активности, обиму продаје на извозним тржиштима и расту продаје на извозним тржиштима.

³⁷⁵ Менаџери су оцењивали остварење следећих циљева: раст продаје, репутација, профитабилност, тржишни удео, међународна експанзија.

Аутор(и) и година ³⁶¹	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Коришћени индикатори ИП
Zaiem, Zghidi (2011)	Тунис	120	/	Предузећа из сектора електронике, пољопривреде, текстила и одеће	Сва-већином мала и средња	Интервју и упитник послан имејлом	Анализа главних компоненти	-композитна мера укупних ИП - СТЕП скала ³⁷⁶
Magnusson et al. (2013)	САД	153	/	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан имејлом	SEM	-композитна мера укупних ИП ³⁷⁷
Kahiya, Dean (2014)	Нови Зеланд	118	23,8	Производна предузећа различитих сектора	Мала и средња	Упитник спроведен телефоном	Линеарна регресија	-приход од продаје по запосленом раднику -интензитет извоза -раст интензитета извоза
Cunha, Rocha (2015)	Бразил	173	/	Производна и услужна предузећа различитих сектора	Микро и мала	Онлајн упитник	SEM и експланатор на факторска анализа	-композитна мера укупних ИП ³⁷⁸
Erdil, Özdemir (2016)	Турска	118	/	Производна предузећа (текстил и одећа)	Сва	Онлајн упитник и интервју	Регресиона анализа и EFA ³⁷⁹	-композитна мера економског исхода извозних активности ³⁸⁰

³⁷⁶ Ова студија користи композитну меру краткорочног побољшања ИП коју су развили аутори: LagesLuisFilipe, CristianaRaquelLages(2004): "TheSTEPscale: ameasureofshort-termexportperformanceimprovement", *Journal of International Marketing* 12(1)/2004, 36-56.

³⁷⁷ Аутори у ову меру укључују следеће елементе: субјективна процена менаџера о томе како конкуренти оцењују ИП њиховог предузећа, субјективна процена менаџера о томе како потрошачи оцењују ИП њиховог предузећа, процена профитабилности извоза, процена раста прихода од продаје, процена нивоа до кога је оснажена стратегијска позиција предузећа.

³⁷⁸ Обухвата: раст продаје, перципирани успех извозних активности, профитабилност извоза, остварење стратегијских циљева.

³⁷⁹ Exploratory factor analysis - EFA- експланаторна факторска анализа.

³⁸⁰ Ова мера обухвата: приход од продаје по запосленом раднику, интензитет извоза, раст интензитета извоза.

Аутор(и) и година ³⁶¹	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Коришћени индикатори ИП
Fuchs, Köstner (2016)	Аустралија	115	14,4	Производна предузећа различитих сектора	Мала и средња	Упитник послан поштом	SEM	-раст прихода од продаје на извозним тржиштима -профитабилност изв. акт. -ниво остварења страт. циљ. -субј. оцена свеукупних ИП
Navarro-García et al. (2016)	Шпанија	196	16,3	Индустријски производи (различити сектори)	Мала и средња	Упитник послан имејлом	SEM	-страт. компонента ИП ³⁸¹ -економска компонента ИП ³⁸²

Извор: Рад аутора

³⁸¹Обухвата показатеље: интензитет извоза и број земаља у које предузеће извози.

³⁸²Обухвата показатеље: раст продаје и задовољство менаџера оствареним ИП.

Увидом у другу колону табеле 3.2.2. примећује се да преовлађују студије из развијених земаља и да су истраживања у земљама у развоју ретка. У области истраживања ИП карактеристично је да се истраживање спроводи у једној држави и да се односи на једну пословну годину. Само у три од 26 пронађених студија су у узорку укључена предузећа из више од једне државе, а лонгитудинална истраживања нису пронађена.

Величина узорка се креће у распону од 41 до 2.264 предузећа, с тим да величина узорка, осим у једној студији (*Lado et al.*, 2004)³⁸³, не прелази број од 519 предузећа. Стопа одзива на упитник креће се у распону 10-82%, мада је одзив од 82% веома висок и јавља се само у једној студији, а већина студија пријављује стопу одзива у распону 10-25% (трећа и четврта колона табеле 3.2.2.).

У већини студија (20 од укупно 26) узорак чине предузећа различитих сектора, са нагласком на производним предузећима. Студије које посматрају и услужна предузећа су веома ретке (само једна откривена студија). Већина аутора је анализирала предузећа свих величина, а истраживања везана за мала и средња предузећа су релативно ретка - само девет студија (пета и шеста колона табеле 3.2.2.).

Начин прикупљања података који преовладава је упитник, а аутори се најчешће опредељују за слање упитника поштом или имејлом. Мањи број студија (само три) се ослања на интервју. Аутори углавном користе напредне статистичке методе за обраду података, а преовладава моделовање структуралним једначинама и конфирматорна факторска анализа. Честа је и употреба различитих облика регресионе анализе. Важно је напоменути да све презентоване студије испитују корелацију између поматраних варијабли. Нису откривене студије које успостављају каузалне односе између променљивих, што је значајно са аспекта тумачења налаза ових студија (седма и осма колона).

Аутори користе различите показатеље ИП,³⁸⁴ па се не може установити одређено правило нити уочити законитост, што отежава тумачење налаза. Поједине студије користе само један показатељ ИП (приход од продаје, профитабилност, интензитет извоза). Други аутори користе више показатеља али од њих формирају збирни показатељ (комполитну меру) који се односи на једну од димензија ИП - стратегијски и/или економски исход извозних активности. Седам од укупно 26 презентованих студија користе комполитну меру која обухвата и стратегијску и економску димензију ИП или ИП мере као свеукупни успех извозних активности субјективно процењен од стране менаџера. Дакле, у ових седам студија димензије ИП се не посматрају

³⁸³ Аутори су до овако великог броја анкетираних предузећа дошли тако што су ангажовали маркетиншку агенцију за своје истраживање. Осим тога, располагали су базом од преко 13.000 извозних предузећа која су чинила доступну популацију.

³⁸⁴ О разноликости показатеља ИП било је речи у тачки 2.1.

одвојено. На основу збирних мера се не може поуздано предвидети како ће стратегија наступа утицати на појединачне димензије ИП. Међутим, значај ових студија је што пружају основу за доношење закључка о утицају стратегије наступа на ИП, па због тога нису елиминисане из анализе.

Метода која се користила за анализу садржаја презентованих студија и извођење закључака је метода пребројавања гласова (енгл. *vote-counting technique*)³⁸⁵ која је најчешће коришћена у претходним прегледима литературе у области ИП.³⁸⁶ Она подразумева пребројавање откривених позитивних, негативних и статистички незначајних веза у претходним истраживањима, на основу чега се доносе закључци о потенцијалним односима између посматраних варијабли.³⁸⁷ Ова метода је веома корисна за постављање хипотеза на научној основи.

За разлику од претходног периода (1975-2001) у коме су Теодосиу и Леониду пронашли студије који су тестирали везу између стратегије потпуне стандардизације или стратегије потпуног прилагођавања и ИП, у овом периоду (2002-2016) нису откривене студије које прилазе проблему на овај начин. Очигледно је да је контингентни приступ извршио значајан утицај на истраживања спроведена у периоду 2002-2016. године. Све пронађене студије посматрају стандардизацију и прилагођавање као две крајности једног истог феномена и испитују ниво прилагођавања, што уједно значи нижи ниво стандардизације. Стога се налази пронађених студија тумаче на следећи начин: откривена позитивна веза између стратегије прилагођавања и неког од индикатора ИП уједно говори о негативаном односу стратегије стандардизације и тог индикатора ИП; иста логика важи и за откривену негативну везу, а уколико је тестирана веза статистички незначајна, то значи да ни стратегија прилагођавања ни стратегија стандардизације не утичу на исход извозних активности.

Поједини аутори су појединачно испитивали делове маркетиншког програма, док су други примену стратегије наступа мерили збирном мером која се састоји од сва четири елемента маркетиншког програма.

Сходно наведеном, резултати анализе садржаја презентованих студија су приказани у три табеле, јер се на овај начин стиче бољи увид у односе између стратегије наступа и појединих димензија ИП. У табели 3.2.3. је презентован утицај стратегије наступа на композитне мере ИП

³⁸⁵О овој методи видети у: Hedges V. Larry, Ingram Olkin (1980): "Vote-Counting Methods in Research Synthesis", *Psychological Bulletin* 88(2)/1980, 359-369.

³⁸⁶Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008); Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003).

³⁸⁷Zou Shaoming, Simona Stan (1998), 336; О овоме видети и у: Радосављевић Катарина, Милановић Весна, *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).

и свеукупни исход извозних активности, а у наставку су детаљније анализирани утицаји на стратегијску и економску димензију ИП (Табела 3.3.1. и Табела 3.4.1.).

Табела 3.2.3. Откривене везе између елемената стратегије наступа и укупних ИП

Елементи стратегије наступа	Свеукупни успех извозних активности	Композитне мере	Σ
Прилагођавање (збирна мера)	-(0)O'Cass, Julien (2003)	-(+)Magnusson et al. (2013)	1(+) 1(0)
Укупно:	1(0)	1(+)	2
Прилагођавање производа	-(jaka+)Lee, Griffith (2004) -(+)Calatone et al. (2006) -(+)Oyenyi (2009) -(+)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Abdul-Adis, Sidin (2008) -(+)Zaiem, Zghidi (2011) -(0)Cunha, Rocha (2015)	5(+) 2(0)
Укупно:	4(+)	1(+), 2(0)	7
Прилагођавање промоције	-(+)Oyenyi (2009) -(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Abdul-Adis, Sidin (2008) -(0)Cunha, Rocha (2015)	1(+) 3(0)
Укупно:	1(+), 1(0)	2(0)	4
Прилагођавање цене	-(jaka+)Lee, Griffith (2004) -(0)Fuchs, Köstner (2016)		1(+) 1(0)
Укупно:	1(+), 1(0)	/	2
Прилагођавање дистрибуције	-(0)Fuchs, Köstner (2016)		1(0)
Укупно:	1(0)	/	1

Извор: Рад аутора. Објашњење: (+) – откривена статистички значајна позитивна веза, (0) – откривена статистички незначајна веза.

Увидом у табелу 3.2.3., примећује се да су резултати ових студија различити, као што су то приметили Теодосиу и Леониду (2003). Утицај стратегије прилагођавања на укупне ИП је нејасан, откривена је једна позитивна и једна статистички незначајна веза.

Прилагођавање производа као елемента маркетиншког програма привукло је највише пажње истраживача. Ова тенденција је постојала и раније. До истог закључка дошли су и Теодосиу и Леониду (2003).³⁸⁸ На основу откривених позитивних веза, може се наслутити да ће предузећа која прилагођавају производ потребама извозних тржишта имати у просеку боље укупне ИП.

Прилагођавање промоције је други најчешће испитиван елемент маркетиншког програма. Међутим, од укупно четири студије које су испитивале утицај овог елемента на укупне ИП, три студије извештавају да не постоји корелација између посматраних варијабли.

³⁸⁸Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003), 159.

Прилагођавање цене и дистрибуције релативно ретко привлачи пажњу истраживача, а откривене везе упућују на то да прилагођавање ових елемената најверованије неће утицати на побољшање укупних ИП.

3.3. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА СТРАТЕГИЈСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ

На основу анализе садржаја пронађених студија, установљено је да се релативно мало пажње посвећује стратегијској компоненти ИП. Само пет од укупно 26 студија, у истраживање укључује стратегијску димензију ИП, што упућује на празнину у литератури и потребу за даљим испитивањем утицаја стратегије наступа на стратегијски исход извозних активности. У наставку се наводе налази ових студија и везе између опција у оквиру стратегије наступа и стратегијског исхода ИП до којих су аутори дошли емпиријским истраживањем.

3.3.1. Утицај стратегије прилагођавања елемената маркетинг микса на стратегијски исход извозних активности

Ослањајући се на теорију, аутори у својим студијама претпостављају позитивну везу између стратегије прилагођавања и стратегијског исхода извозних активности. Међутим, резултати које су добили емпиријским истраживањима не потврђују увек претпостављене везе. У табели 3.3.1. су презентовани налази студија које су се бавиле овом темом.

Табела 3.3.1. Откривене везе између елемената стратегије прилагођавања и стратегијског исхода извозних активности у периоду 2002-2016. године

Елементи стратегије наступа	Остварење стратегијских циљева извоза	Композитне мерестрагијског исхода извозних активности	Σ
Прилагођавање (збирна мера)	-(0)Lages et al. (2008) -(+)Ruzo et al. (2011)	-(+)Navarro-García et al. (2016)	2(+) 1(0)
Укупно:	1(+), 1(0)	1(+)	3
Прилагођавање производа	-(-)Lages et al. (2008) -(+)Oyenyi, (2009) -(0)Fuchs, Köstner (2016)		1(+) 1(0) 1(-)
Укупно:	1(+), 1(-), 1(0)	/	3
Прилагођавање промоције	-(0)Lages et al. (2008) -(+)Oyenyi (2009) -(0)Fuchs, Köstner (2016)		1(+) 2(0)
Укупно:	1(+), 2(0)	/	3
Прилагођавање цене	-(0)Lages et al. (2008) -(0)Fuchs, Köstner (2016)		2(0)
Укупно:	2(0)	/	2
Прилагођавање дистрибуције	-(0)Lages et al. (2008) -(0)Fuchs, Köstner (2016)		2(0)
Укупно:	2(0)	/	2

Извор: Рад аутора. Објашњење: (+) – откривена статистички значајна позитивна веза, (-) – откривена статистички значајна негативна веза (0) – откривена статистички незначајна веза.

На основу налаза презентованих студија, увиђа се да стратегија прилагођавања у целини има позитиван утицај на стратегијски исход извозних активности. Иако за ову тврдњу нема пуно доказа, чињеница да су две од три тестиране везе биле статистички значајне, говори о позитивној корелацији између ових варијабли. Стога се може претпоставити да стратегија прилагођавања позитивно утиче на стратегијски исход извозних активности.

Везано за појединачне елементе маркетиншког програма, налази су нејасни и докази оскудни. Прилагођавање производа показало је како позитиван, тако и негативан и незначајан утицај на остварење извозних стратегијских циљева предузећа. Прилагођавање промоције, цене и дистрибуције, сходно презентованим налазима, не показују позитивну корелацију са стратегијским исходом ИП.

3.3.2. Утицај стратегије стандардизације елемената маркетинг микса на стратегијски исход извозних активности

За разлику од периода пре 2002. године, у коме су Теодосиу и Леониду открили студије које су испитивале утицај стандардизације на остварење стратегијских извозних циљева, у посматраном периоду (2002-2016) аутори нису испитивали стратегију стандардизације као

засебну стратегијску опцију, већ само као другу страну стратегије прилагођавања. Стога, откривена негативна веза између прилагођавања производа и остварења стратегијских извозних циљева говори о томе да се стандардизација показала као боља стратегијска опција. Овај резултат презентовали су Филипе Лагес и сарадници (*Filipe Lages et al.*, 2008)³⁸⁹. Аутори овај налаз објашњавају на два начина.³⁹⁰ Једно од објашњења које дају је да стандардизација може да побољша перформансе уколико се њоме постиже економија обима. Поред тога, наводе да се стандардизацијом умањују маркетиншки напори. Друго образложење које дају и које иде у прилог стандардизацији производа базира се на чињеници да менаџери не могу увек успешно да тумаче информације са тржишта. Аутори наводе да ће: „ ... погрешна интерпретација информација највероватније довести до погрешних закључака и тиме до лоших организационих одлука.“³⁹¹ Стога, аутори наглашавају да је боље стандардизовати маркетиншки програм, него га погрешно прилагођавати извозним тржиштима.

3.4. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА ПРЕДУЗЕЋА НА ЕКОНОМСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ

Утицају стратегије наступа на економски исход извозних активности посвећено је значајно више пажње. Од укупно 26 откривених студија, у 19 студија су у истраживање укључени неки од економских показатеља ИП или је у њима формулисана композитна мера која репрезентује економску димензију ИП. У наставку се детаљније дискутује о налазима откривених студија и односу стратегијских опција у оквиру стратегије наступа са економским показатељима ИП.

3.4.1. Утицај стратегије прилагођавања елемената маркетинг микса на економски исход извозних активности

Аутори су користили различите показатеље економског исхода извозних активности у посматраном периоду (2002-2016). Појединачни показатељи који су најчешће коришћени су: приход од продаје на извозним тржиштима и раст прихода од продаје на извозним тржиштима, профитабилност извозних активности (субјективно процењена), а често коришћен показатељ је

³⁸⁹ Lages L. Filipe, Sandy D. Jap, David A. Griffith (2008): "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies* 39(2)/2008, 304–325.

³⁹⁰ *Ibid.*, 316.

³⁹¹ *Ibid.*

и интензитет извоза који изражава однос прихода оствареног извозом и укупног прихода предузећа. Аутори најчешће претпостављају позитивну везу између стратегије прилагођавања и наведених показатеља ИП. У табели 3.4.1. су презентовани налази студија које су се бавиле овом темом.

Табела 3.4.1. Откривене везе између елемената стратегије прилагођавања и економског исхода извозних активности

Елементи стратегије наступа	Приход од продаје на извозним трж.	Стопа раста прихода од продаје на изв.трж.	Интензитет извоза	Стопа раста интензитета извоза	Профитабилност извозних активности	Композитне мереекономског исхода извозних активности	Σ
Прилагођавање (збирна мера)	-(0)Kahiya, Dean (2014)	-(+)Mavrogiannis et al. (2008) -(0)Ruzo et al. (2011)	-(0)Lages et al. (2008) -(+)Kahiya, Dean (2014)	-(0)Kahiya, Dean (2014)		-(0)Lages et al. (2008) -(+)Mavrogiannis et al. (2008) -(+)Erdil, Özdemir (2016) -(0)Navarro et al. (2010) -(0)Navarro-García et al. (2016)	4(+) 7(0)
Укупно:	1(0)	1(+), 1(0)	1(+), 1(0)	1(0)	/	2(+), 3(0)	11
Прилагођавање производа	-(+)Lado et al. (2004) (+)Maurel, (2009)	-(+)Oyeniya (2009) -(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(+)Eusebio (2007) -(0)Lages et al. (2008) -(+)Maurel, (2009)		-(+)Calatone et al. (2004) -(+)Fuchs, Köstner (2016) -(+)Brouthers, Nakos (2005)	-(слаба+)Karelakis et al. (2008) -(0)Lages et al. (2008) -(+)Sousa, Lengler (2009) -(0)Tantong et al. (2010)	10(+) 4(0)
Укупно:	2(+)	1(+), 1(0)	2(+), 1(0)	/	3(+)	2(+), 2(0)	14
Прилагођавање промоције		-(+)Oyeniya (2009) -(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Eusebio (2007) -(0)Lages et al. (2008)		-(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Lages et al. (2008) -(+)Sousa, Lengler (2009)	2(+) 5(0)
Укупно:	/	1(+), 1(0)	2(0)	/	1(0)	1(+), 1(0)	7
Прилагођавање цене	-(+)Lado et al. (2004)	-(+)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Lages et al. (2008)		-(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Lages et al. (2008) -(-)Sousa, Bradley (2008) -(jaka-)Sousa, Lengler (2009) -(-)Lages, Montgomery (2005)	2(+) 3(0) 3(-)
Укупно:	1(+)	1(+)	1(0)	/	1(0)	1(0), 3(-)	8
Прилагођавање дистрибуције		-(+)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Lages et al. (2008)		-(0)Fuchs, Köstner (2016)	-(0)Lages et al. (2008) -(-)Sousa, Lengler (2009)	1(+) 3(0) 1(-)
Укупно:	/	1(+)	1(0)	/	1(0)	1(0), 1(-)	4

Извор: Рад аутора

На основу откривених веза, није јасно како стратегија прилагођавања утиче на економски исход извозних активности. Од укупно 11 откривених веза, само четири студије извештавају о позитивном односу. Установљена је позитивна веза са композитним мерама економског исхода извозних активности, као и позитивна веза са растом прихода од продаје.

Прилагођавање производа, који је најчешће испитиван елемент маркетиншког програма, јавља се 14 пута у истраживањима као независна варијабла. Велика већина веза је потврђена, што наводи на закључак да прилагођавање производа позитивно утиче на економску димензију ИП. Посебно су битни налази који јасно показују позитиван утицај прилагођавања производа на приход од продаје и профитабилност, као најзначајније економске показатеље ИП.

У вези прилагођавања промоције, резултати су двојаки, мада већина аутора који су се бавили овим питањем извештавају о статистички незначајној вези. Позитивна веза откривена је само са композитном мером економског исхода и растом прихода од продаје.

Изненађују налази аутора који извештавају о негативном утицају прилагођавања цене на збирне показатеље економског исхода извозних активности, иако прилагођавање цене показује позитиван однос са приходом од продаје и растом прихода од продаје. Овако неконзистентни резултати упућују на потребу за даљим испитивањем ове везе.

Дистрибуција, као елемент маркетинг микса, ретко се јавља у истраживањима. На основу откривених веза, тешко се може предвидети какав утицај има овај елемент на економску димензију ИП, с обзиром на то да је откривена позитивна веза са растом прихода од продаје, негативна веза са композитном мером економског исхода и статистички незначајна веза са профитабилношћу и интензитетом извоза.

3.4.2. Утицај стратегије стандардизације елемената маркетинг микса на економски исход извозних активности

Као што је представљено у табели 3.4.1., три студије извештавају о негативном односу стратегије прилагођавања и економског исхода извозних активности. Филипе Лагес и Дејвид Монтгомери (*Lages Filipe, David Montgomery, 2005*)³⁹², Карлос Соса и Френк Бредли (*Sousa Carlos, Frank Bradley, 2008*)³⁹³ и Карлос Соса и Џорџ Ленглер (*Sousa Carlos, Jorge Lengler,*

³⁹² Lages L. Filipe, David B. Montgomery (2005).

³⁹³ Sousa M. P. Carlos, Frank Bradley (2008): "Antecedents of international pricing adaptation and export performance", *Journal of World Business* 43(3)/2008, 307-320.

2009)³⁹⁴ извештавају о статистички значајној негативној вези између нивоа прилагођавања појединих елемената маркетиншког програма и композитне мере економског исхода извозних активности. Ови налази, заправо, указују на то да се стандардизација показала као боља стратегијска опција од прилагођавања. Све три поменуте студије показују да је прилагођавање цене негативно корелисано са економским успехом извозних активности, а Соса и Ленглер (2009) извештавају и о негативној вези између прилагођавања дистрибуције и композитне мере економског исхода извозних активности.

Аутори дају неколико објашњења оваквих резултата. Лагес и Монтгомери (2005)³⁹⁵ закључују да стандардизација цене може бити ефикаснија за предузећа која извозе из Португалије, јер она највећи део свог извоза пласирају у земље ЕУ. Како су на тржишту Португалије ниже цене него на многим иностраним тржиштима на која извозе португалска предузећа, коришћење стандардизоване стратегије цене, односно, одређивање цена које су сличне онима које постоје на домаћем тржишту, може да олакша продор на извозно тржиште и да побољша ИП. Соса и Ленглер (2009)³⁹⁶ и Соса и Бредли (2008)³⁹⁷ имају сличан став. Они сматрају да је стандардизација цене погодна стратегија за предузећа која извозе из земаља у развоју. Наводе да извозници из земаља у развоју захваљујући ниским трошковима радне снаге и економији обима обично имају ниске трошкове на домаћем тржишту што им омогућава да одреде ниже цене у односу на друга предузећа која послују на међународном тржишту. Овакве околности, у комбинацији са еластичном тражњом на извозним тржиштима, омогућавају предузећу да се пробије на извозним тржиштима захваљујући ниској стандардизованој цени и да тако оствари супериорне ИП. Следећи овакву стратегију, извозници из мање развијених земаља имају више шанси да постигну успех, јер је то у складу са перцепцијама потрошача и очекивањима од производа који потичу из ових земаља.

Друго објашњење које наводе аутори се односи на ресурсе који су доступни предузећу.³⁹⁸ Стратегија прилагођавања цене захтева значајне инвестиције у истраживање тржишта. Како мали број предузећа има ресурсе да одржи висока улагања у истраживање тржишта, стандардизација цене може бити много ефикаснија опција, јер трошкови повезани са

³⁹⁴ Sousa M. P. Carlos, Jorge Lengler (2009): "Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms", *Journal of Marketing Management* 25(5-6)/2009, 591-610.

³⁹⁵ Lages L. Filipe, David B. Montgomery (2005), 771.

³⁹⁶ Sousa M. P. Carlos, Jorge Lengler (2009), 602.

³⁹⁷ Sousa M. P. Carlos, Frank Bradley (2008), 310.

³⁹⁸ *Ibid*, 311.

прилагођавањем и неспособност да се имплементира прилагођавање може да води slabим перформансама.

Једно од објашњења које се наводи у литератури је везано за конзистентност имица предузећа и брэнда производа.³⁹⁹ Због повећане мобилности, потрошачи данас располажу информацијама о цени производа на тржиштима различитих земаља. Потрошачи повезују цену са имицом производа и цена је за њих симбол конзистентности квалитета на различитим тржиштима. Стога, прилагођавање цене може да погорша универзални имиџ који предузеће жели да постигне на извозним тржиштима, што би за последицу имало погоршање ИП.

Осим цене, елемент маркетиншког програма за који су аутори добили неочекиване резултате је дистрибуција. Соса и Ленглер (2009)⁴⁰⁰ не потврђују своју хипотезу о позитивном односу прилагођавања дистрибуције и економског исхода извозних активности. Они ово образлажу тиме да када предузеће успешно примењује стратегију дистрибуције на једном тржишту, боље је да исти принцип примени и на другим тржиштима. Устаљини начин дистрибуције је јефитинији и лакше га је спровести. Такође, прилагођавање дистрибуције може довести до нарушавања везе између предузећа и страног дистрибутера, што доводи до несигурности и конфликта у каналима дистрибуције и може резултовати лошим перформансама.

* * *

Налази емпиријских истраживања на тему утицаја стратегије прилагођавања и ИП су разнолики и неконзистентни. Извођење закључака о односима који постоје између посматраних варијабли је отежано због различитог начина мерења ИП. Запажа се да су делови маркетиншког програма, као и стратегија прилагођавања у целини, у различитој корелацији са различитим показатељима ИП. Стога је корисно посматрати ИП кроз више димензија.

Осим што конфузни емпиријски налази захтевају даље испитивање везе између стратегије прилагођавања и ИП, прегледом литературе откривено је и неколико додатних празнина у литератури. То се првенствено односи на државу у којој је истраживање вршено. Студије из земаља у развоју су веома ретке. Поред тога, мало пажње је посвећено утицају стратегије прилагођавања на стратегијски исход извозних активности, што још једном потврђује практичан и теоријски значај посматране теме у овој дисертацији.

³⁹⁹*Ibid.*

⁴⁰⁰Sousa M. P. Carlos, Jorge Lengler (2009), 602.

ГЛАВА 4: УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

4.1. СТРАТЕГИЈА ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНИМ ТРЖИШТИМА

4.1.1. Стратегија позиционирања - теоријске основе

У данашњем динамичном међународном окружењу, предузећа која извозе сусрећу се са јаким конкуренцијом. Начин на који предузеће одлучује да се бори са конкурентима на извозним тржиштима одређује стратегију позиционирања⁴⁰¹ која има за циљ стицање и одржање конкурентске предности.

Почевши од 70-их година 20. века, у литератури се појављују бројни научни радови у области пословне стратегије. Међутим, многи истраживачи сматрају Мајкла Портера (*Michael Porter*) једним од најутицајнијих аутора у овој области. Аргументи који су основа генеричких стратегија које је представио Портер извршили су велики утицај на теорију и праксу у области стратегијског и маркетинг менаџмента.⁴⁰² Према Портеру, предузећа могу да дизајнирају стратегије позиционирања како би неутралисала конкурентске силе које владају на тржишту и тако одрже и/или креирају натпросечне профите.⁴⁰³ Да би предузеће континуирано постизало натпросечне резултате, оно мора да створи одрживу конкурентску предност, а то захтева креирање вредности за своје потрошаче.⁴⁰⁴ Вредност добра за потрошача је разлика између онога што потрошач доживљава као очекивану корист од производа и онога што доживљава као свој укупни трошак набавке и коришћења тог добра. Свако предузеће има бројне начине на које може да повећа вредност за свог потрошача, а Портер истиче два главна начина. Први је креирање додатне вредности повећањем користи од коришћења производа, а други је креирање додатне вредности смањивањем трошкова набавке производа. Сходно овим начинима стварања

⁴⁰¹ Стратегија позиционирања назива се још и конкурентском стратегијом (енгл. *competitive strategy*) или генеричком/општом стратегијом (енгл. *generic strategy*).

⁴⁰² Eng G. Lim (1994): "Using generic strategies: Some caveats", *Singapore Management Review* 16(1)/1994, 43-48, 43.

⁴⁰³ Porter E. Michael (1980): "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial Analysts Journal* 36(4)/1980, 30-41; Porter E. Michael (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of management review* 6(4)/1981, 609-620; Porter E. Michael (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

⁴⁰⁴ Aaker A. David (1989): "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage", *California management review* 31(2)/1989, 91-106.

супериорне вредности за потрошача, Портер дефинише две главне опције у оквиру стратегије позиционирања: 1) диференцијацију и 2) вођство у трошковима.⁴⁰⁵

Стратегија диференцијације заснива се на настојању предузећа да понуди потрошачима производ који се разликује од конкурентских производа и тиме се истакне на тржишту. За разлику од тога, основни принцип на коме почива стратегија вођства у трошковима је тежња предузећа ка сталном снижавању трошкова производње, што омогућава предузећу да понуди потрошачима исту вредност као и конкуренти, али по нижој цени, а да при томе и даље остварује профит. Дакле, способност предузећа да постигне и одржи конкурентску предност над ривалима зависи већином од његове способности да постане више трошковно ефикасно или да се више разликује у односу на конкуренте.

Ослањајући се на радове Портера, Зу и Кејвзгил (1996) дефинишу конкурентску предност као „остваривање супериорних перформанси које предузеће постиже зато што нуди недиференциране производе по нижој цени или нуди диференциране производе за које су купци спремни да плате ценовну премију“.⁴⁰⁶ Конкурентска предност која потиче од ниских трошкова и предност која потиче од диференцијације зависе од структуре индустријског сектора у коме предузеће послује и последица је способности предузећа да се избори са пет конкурентских сила боље од својих ривала. Другим речима, циљ који је у позадини ових стратегија је да предузеће створи одбрамбену позицију којом се најбоље може одбранити од конкурентских притисака и окренути силе које владају на тржишту у своју корист.

Портер наглашава да су ове две стратегијске опције међусобно искључиве или, барем, некомплементарне и да предузећа треба да одаберу један од ова два начина стицања конкурентске предности.⁴⁰⁷ Он тврди да су предузећа која се труде да следе симултано обе стратегије обично дезоријентисана, а резултат тога је непостојање конкурентске предности и перформансе које су испод просека.

Портер сматра да генеричке стратегије треба да буду у центру стратегијског плана, јер осим што одређују основни приступ предузећа према стицању конкурентске предности, ове

⁴⁰⁵ Портер дефинише и трећу стратегију- стратегију фокуса која представља спровођење диференцијације или стратегије вођства у трошковима на ужем тржишном сегменту. Као што је већ наглашено у тачки 2.2.3.1. ове дисертације, ова стратегија не представља суштински другачији начин борбе са конкуренцијом. Из тог разлога, а следећи реномиране ауторе у овој области, стратегија фокуса неће бити тема ове дисертације (видети на пример: Aulakh S. Preet, Masaaki Rotate, Hildy Teegen (2000).

⁴⁰⁶ Zou Shaoming, Tamer S. Cavusgil (1996): "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing* 30(1)/1996, 52-69, 57.

⁴⁰⁷ Porter E. Michael (1985), 13.

стратегије обезбеђују јасан контекст за доношење одлука у свакој битној сфери пословања.⁴⁰⁸ Обе стратегијске опције у оквиру стратегије позиционирања имају потенцијал да резултују натпросечним профитима. Међутим, није свака подједнако погодна за свако предузеће. Оне се разликују са више аспеката и намећу различите захтеве у вези ресурса, вештина, контролних процедура, подстицајних система и стила управљања. Профитабилност може варирати у зависности од тога колико је добро предузеће уклопило своје способности са одабраном стратегијом. Из тог разлога, избор стратегије која ће се примењивати је кључан за убирање користи од стратегијског планирања и потребно је да тај избор буде добро промишљен. Изазов лежи у томе да се изабере стратегија која најбоље одговара снагама и ресурсима предузећа и коју конкуренти тешко могу да копирају. У наставку се детаљније говори о специфичностима ових стратегијских опција и начинима на које оне могу допринети побољшању перформанси предузећа.

4.1.2. Стратегија диференцијације као стратегијска опција у оквиру стратегије позиционирања

Предузећа која следе стратегију диференцијације настоје да остваре конкурентску предност тако што креирају производе које потрошачи доживљавају као јединствене. Са јединственим карактеристикама, предузеће може да наплати више цене за своје производе. Осим тога, диференцијација се заснива и на убеђивању потрошача да је производ на одређени начин супериоран у односу на конкурентски. Главни услов за успешност спровођења ове стратегије је да ценовна премија премашује додатне трошкове који настају због тога што предузеће нуди јединствене производе.⁴⁰⁹ Како би предузећа која спроводе ову стратегију постигла успех, она морају одабрати карактеристике производа које желе да диференцирају и које се јасно разликују од атрибута које диференцирају конкуренти. Стога, диференцијација може бити постигнута на различите начине - путем дизајна, брэнда, технологије, карактеристика производа, квалитета, пратећих услуга и др., а Портер истиче да би идеално било да се предузеће истовремено диференцира на различите начине.⁴¹⁰ Спровођење стратегије диференцијације обично је

⁴⁰⁸ *Ibid.*

⁴⁰⁹ Porter E. Michael (1985), 14.

⁴¹⁰ Porter E. Michael (1980), 37.

пропраћено бројним скупим активностима као што су истраживање тржишта и дизајнирање производа, а најчешће захтева и додатне промотивне напоре.⁴¹¹

Да би нека стратегија била успешна, потребно је да буде ретка и да је конкурентима тешко и/или скупо да је имитирају. Реткост и тешкоћа имитације су извори одрживе конкурентске предности. Џеј Барни и Вилијам Хестерли (*JayBarney, WilliamHesterly, 2006*) наводе да реткост стратегије диференцијације зависи од способности предузећа да буде креативно у изналажењу нових начина да диференцира своје производе.⁴¹² Осим тога, наглашавају да ће креативна предузећа увек бити у стању да се диференцирају у односу на конкуренте. Док ривали покушавају да их имитирају, креативна предузећа ће већ осмишљавати нове потезе и тако ће увек бити један корак испред. Сличног мишљења је и Портер који истиче да су, јаке маркетиншке способности, способност осмишљавања производа, креативна способност, јака способност истраживања и јака способност управљања каналима продаје, вештине које су неопходне за имплементацију стратегије диференцијације.⁴¹³

Могућност примене стратегије диференцијације зависи од карактеристика производа и карактеристика потрошача.⁴¹⁴ Хомогени производи, као што су пољопривредни производи, могу понудити ограничен распон за диференцирање, јер имају мали број атрибута који се могу разликовати. Међутим, Чарлс Хил (*CharlesHill, 1988*)⁴¹⁵ је открио да не постоји линеарна зависност између комплексности производа и способности диференцирања. Исти аутор наглашава да различите карактеристике крајњих потрошача нуде могућности за диференцирање, тј. да уколико постоје различите карактеристике потрошача, у оквиру циљне групе или између циљних група, онда ће постојати могућности за диференцијацију без обзира на врсту и сложеност производа.

У литератури се наводи да постоје два облика диференцијације: диференцијација заснована на маркетингу и диференцијација заснована на технологији и иновацијама.⁴¹⁶

⁴¹¹ Miller Danny, Peter H. Friesen(1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter", *Organization studies* 7(1)/1986, 37-55.

⁴¹² Barney B.Jay, William Hesterly (2006): "Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis", *The SAGE handbook of organization studies* 1/2006, 110-148, 120.

⁴¹³ Porter E. Michael (1988): *Strategic interaction: Some lessons from industry histories for theory and antitrust policy*, J. Reprints Antitrust L. & Econ., 41.

⁴¹⁴ Hill W. L. Charles (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", *Academy of Management Review* 13(3)/1988, 401-412.

⁴¹⁵ Hill W. L. Charles (1988), 404.

⁴¹⁶ Miller Danny (1986): "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic management journal* 7(3)/1986, 233-249; Miller Danny (1988): "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", *Academy of management Journal* 31(2)/1988, 280-308.

Претпоставка која стоји иза успешне примене стратегије диференцијације заснованој на маркетингу је да потрошачи вреднују неценовне карактеристике производа. Стога, тражња за таквим производима није сувише еластична, јер су потрошачи лојални бренду.⁴¹⁷ Приврженост потрошача неценовним атрибутима производа представља неопходан услов за успех овог начина диференцирања. Међутим, то није и довољан услов. Како би била исплатива, стратегија диференцијације мора бити одржива и зато предузећа морају бити у стању да континуирано унапређују бренд, паковање и пост-продајне услуге.⁴¹⁸

Стратегија диференцијације заснована на технологији и иновацијама, полази од претпоставке да иновација производа може бити значајан извор конкурентске предности, а предузећа која се труде да иновирају производ морају пратити напредак технологије и примењивати модерне производне технике.⁴¹⁹ Међутим, доследна примена ове стратегије изискује пуно напора и улагања. Осим тога, за предузећа је тешко да константно испоручују иновативне производе. Уколико предузеће послује у зрелој индустрији, вероватноћа да ће доћи до нових открића и иновација је мала. Како се производ приближава крају животног циклуса, сва предузећа у индустрији концентришу се на оне производе и карактеристике производа које највише преферирају потрошачи. Стога се препоручује, да када се производ приближава крају животног циклуса, предузећа треба да смање издатке за истраживање и развој.⁴²⁰ Осим тога, стратегију диференцијације по основу иновација тешко је одржати, јер имитирање од стране конкурената може да елиминише позициону предност коју иновативан производ доноси предузећу.⁴²¹ Према томе, поједини аутори предлажу да стратегију диференцијације треба заснивати на диференцирању квалитета производа и претећих услуга.⁴²²

Портер у свом моделу пет конкурентских сила, наглашава да позициона предност која настаје по основу примене стратегије диференцијације омогућава предузећу да оствари пет кључних предности.⁴²³ Пре свега, диференцијацијом предузеће обезбеђује високу и дистинктивну вредност за своје потрошаче, па они постају лојални бренду и мање су осетљиви на промену у

⁴¹⁷ Aulakh S.Preet, Masaaki Rotate, HildyTeegen (2000): "Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of management Journal* 43(3)/2000, 342-361.

⁴¹⁸ Murray I. Alan (1988): "A contingency view of Porter's "generic strategies"", *Academy of management review* 13(3)/1988, 390-400.

⁴¹⁹ Camisón César, Ana Villar López(2010): "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", *International Journal of Operations & Production Management* 30(8)/2010, 853-878.

⁴²⁰ Abernathy J.William, James M. Utterback (1978): "Patterns of industrial innovation", *Technology review* 80(7)/1978, 40-47.

⁴²¹ Murray I. Alan (1988), 392.

⁴²² *Ibid.*

⁴²³ Porter E. Michael (1988), 38.

цени, што обезбеђује заштиту од напада конкурената. Осим тога, диференцијација кроз механизам високих маржи омогућава предузећима да се успешно изборе са добављачима, јер предузеће има високе иницијалне разлике између трошкова по јединици производа и продајне цене. Због тога, уколико добављачи покушају да повећају цене, предузећу остаје довољно простора за маневрисање, а да идаље може да оствари профит. Моћ потрошача може бити смањена због немогућности да одмах нађу замену за производ предузећа. Четврта предност је стварање баријера за улазак нових конкурената на тржиште, а она произилази из лојалности потрошача производу предузећа и немогућности конкурената да понуде уникатан и веома иновативан производ. Висока комплексност производа, која је повезана са високим нивоом инжењерских вештина и стручног производног процеса резултује мањом способношћу конкурената да уђу на тржиште. Последња предност односи се на стварање одбрамбене позиције у односу на производе супституте. Предузећа која спроводе стратегију диференцијације биће у предности у односу на своје ривале, јер је потрошачима теже да супституишу производ који има специфичне карактеристике и који им нуди висок ниво задовољства приликом коришћења.

Ефективност стратегије диференцијације зависи од тога колико добро предузеће балансира између користи које пружа диференцирани производ и трошкова које диференцијација ствара.⁴²⁴ Аспект диференцијације који може бити проблематичан је тешкоћа процењивања да ли ће додатни трошкови настали због диференцирања бити покривени наплаћивањем више цене за производ. Додатни трошкови, уколико се не контролишу, могу лако да пониште ефекте ценовне премије која је остварена.

4.1.3. Стратегија вођства у трошковима као стратегијска опција у оквиру стратегије позиционирања

Стратегија вођства у трошковима заснива се на привлачењу потрошача нуђењем производа који су слични или исти као конкурентски, али по цени која је нижа од конкурентске. Предузећа која следе ову стратегију труде се да минимизирају своје трошкове, стога се ова стратегија често назива и стратегијом ниских трошкова (енгл. *low-cost strategy*). Позиција вође у трошковима даје предузећу одбрамбени положај у односу на ривале, јер нижи трошкови омогућавају предузећу да снизи цену испод нивоа који постоји на тржишту, а да се при томе идаље остварује профит,

⁴²⁴ Slater F. Stanley, Eric M. Olson (2001): "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", *Strategic Management Journal* 22(11)/2001, 1055-1067.

док су конкуренти већ исцрпели свој простор за смањење цене.⁴²⁵ Потрошачи купују производе предузећа које спроводи ову стратегију првенствено због цене која је нижа од цене конкурентских производа. Због тога стратегија вођства у трошковима захтева да циљни потрошачи буду ценовно осетљиви.⁴²⁶ Цена коју предузеће одреди за свој производ, опредељује његову конкурентску позицију на тржишту. Она зависи од балансирања између фиксних и варијабилних трошкова на једној страни и тражње и профитабилности на другој. Поједини аутори истичу да када се предузећа боре за исте потрошаче нудећи сличне производе, цена је та која одређује конкурентску позицију и постаје снажно оружје против конкуренције.⁴²⁷ Такође се наглашава да производна предузећа морају да спровode ову стратегију како би била конкурентна.⁴²⁸ Како би се постигла конкурентска предност по основу примене стратегије вођства у трошковима, осим што предузеће мора да има ниске производне трошкове, оно мора имати одговарајући спектар производа, стручност у организовању процеса производње и радну снагу која је потпуно посвећена и разуме ову стратегију. Стога се истиче да је потребно да менаџери усмере сву своју пажњу како би се постигао овај циљ и како би ниски трошкови постали централна тема у предузећу.⁴²⁹

Извори трошковне предности зависе од структуре индустријског сектора. Она може настати захваљујући економији обима, економији ширине (опсега), због поседовања напредне технологије, повлашћеног приступа сировинама и др. Са трошковном предношћу, предузеће је у могућности да оствари зараде изнад просека који постоји у индустрији или чак може да диктира цену. Према Данијелу Баку и Дејвиду Богсу (*Daniel Baack, David Boggs*, 2008), стратегија вођства у трошковима креира се кроз усресређивање на ефикасност производних процеса.⁴³⁰ У неким случајевима, ефикасност је резултат поседовања иновације или је резултат усмерености менаџера на контролу трошкова, повећање продуктивности и економично коришћење средстава. Други аутори доказали су да предност ниских трошкова може да потекне од различитих уштеда процесу дистрибуције.⁴³¹ Надаље, могуће је да се постигне вођство у трошковима на основу повлашћеног приступа дистрибутивним каналима или ресурсима или као резултат поседовања

⁴²⁵ Porter E. Michael (1980).

⁴²⁶ Murray I. Alan (1988), 393.

⁴²⁷ Fratto MGenessa, Michelle R. Jones, Nancy L. Cassill (2006): "An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 10(4)/2006, 387-404.

⁴²⁸ Morrison J.Allen, Kendall Roth (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal* 13(6)/1992, 399-417.

⁴²⁹ Porter E. Michael (1980), 35.

⁴³⁰ Baack W. Daniel, David J. Boggs (2008): "The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets", *International Journal of Emerging Markets* 3(2)/2008, 125-139.

⁴³¹ Murray I. Alan (1988); Wright Peter (1987): "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal* 8(1)/1987, 93-101.

производне технологије и/или иновација.⁴³² Поједини аутори су подробно истраживали начине на које се могу смањити трошкови. На пример, Суреш Кота и Данијел Орн (*SureshKotha, DanielOrne*, 1989) истичу да су кључни извори смањења трошкова: одржавање залиха на ниском нивоу, смањење застоја у производњи, уже производне линије, велики обим производње и високи производни стандарди.⁴³³ Са друге стране, Шејкер Зара (*ShakerZahra*, 2000)⁴³⁴ предлаже аутсорсинг као ефективан метод за редуковање трошкова зарада који може у исто време да обезбеди потребан ниво продуктивности и неопходну радну снагу.

Како би се разумело на који начин стратегија вођства у трошковима доводи до супериорне профитабилности, неопходно је идентификовати користи које доноси позициона предност ниских трошкова. Портер, у свом моделу пет сила, наглашава да конкурентска предност која настаје спровођењем стратегије вођства у трошковима обезбеђује предузећима пет кључних предности на тржишту.⁴³⁵ Прва се односи на борбу са ривалима. На рачун нижих трошкова, предузеће може да наплати нижу цену од конкурената, а да и даље оставарује профит, или да наплати исту цену као и конкуренти и тако оствари профит који је изнад просека у индустрији. У конкурентском окружењу у коме може доћи до надметања ценама, вођа у трошковима ће неоспорно имати финансијску предност како би победио конкуренте. Трошкова предност такође ублажава моћ добављача, јер даје већи распон за апсорбовање могућих повећања цена инпута. Осим тога, предузеће које спроводи стратегију вођства у трошковима, захваљујући економији обима, тј. већем обиму производње може да добије попуст на сировине, делове и друге инпуте чиме јача своју преговарачку позицију у односима са добављачима. Трећа предност коју поседује вођа у трошковима је што таква позиција обезбеђује баријере за улазак нових ривала на тржиште. Конкуренти нису мотивисани да послују на тржишту уколико виде да нису у стању да понуде ниску цену, а истовремено остваре адекватан профит. Четврта предност везана је за одбрану од предузећа која производе супституте. Постојеће цене које су конкурентне и способност да се цене и даље обарају, у великој мери могу обесхрабрити произвођаче супститута. Последња предност везана је за ублажавање снаге купаца. Предузеће које спроводи стратегију вођства у трошковима, захваљујући високим маржама и могућности

⁴³² Murray I. Alan (1988), Porter E. Michael (1980).

⁴³³ Kotha Suresh, Daniel Orne (1989): "Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis", *Strategic Management Journal* 10(3)/1989, 211-231, 225.

⁴³⁴ Zahra A. Shaker (2000): "Global competitiveness and corporate strategy in the 21st century", *Competitiveness Review: An International Business Journal* 10(1)/2000, 1-4.

⁴³⁵ Porter E. Michael (1988), 35-36.

даљег снижавања цена, биће у стању да се избори са моћним купцима, јер је у стању да им понуди боље цене од конкурената.

Важно је нагласити да предузеће може бити вођа у трошковима, али да то нужно не имплицира да ће производ предузећа бити јефтин. У појединим случајевима, предузеће може да наплати просечну цену и да вишак профита реинвестира у пословање.⁴³⁶

Један од ризика спровођења ове стратегије је превелика усресређеност предузећа на смањење трошкова. Уколико то постане доминантна филозофија, постоји опасност од запостављања важних питања у предузећу и губљење из вида других фактора који утичу на профит. Осим овог, помињу се и други ризици везани за спровођење стратегије вођства у трошковима. На пример, поједини аутори наводе да уколико предузеће настоји да смањи цене, без редуковања трошкова пословања, излаже се ризику исцрпљивања ресурса што за последицу има несолвентност, а то је нарочито опасно на тржишту на коме постоји висок ниво конкуренције.⁴³⁷ С друге стране, Вилијем Шепард (*William Shepherd*, 1979) као ризичан аспект спровођења ове стратегије наводи опасност од преоптерећености капацитета.⁴³⁸ Економија обима у почетку омогућава предузећима да производе производе са нижим јединичним трошковима. Међутим, у одређеном тренутку, обим продаје не треба даље повећавати, јер након одређеног степена коришћења капацитета почиње да расте јединични трошак.

⁴³⁶ Lynch Dov (2003): "The EU: towards a strategy", *The South Caucasus: A Challenge for the EU*, Chaillot Paper 65/2003, 171-196.

⁴³⁷ Woodruff Christopher, Rene Zenteno (2007): "Migration networks and microenterprises in Mexico", *Journal of development economics* 82(2)/2007, 509-528.

⁴³⁸ Shepherd G. William (1979): *The economics of industrial organization*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

4.2. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

Ослањајући се на теорију која је презентована у претходној тачки, очекивало би се да ће стратегија позиционирања утицати позитивно на ИП, без обзира за коју стратегијску опцију се предузеће определи. Међутим, емпиријским истраживањима аутори су дошли до нешто другачијих резултата. Емпиријско испитивање утицаја стратегије позиционирања на ИП, иако не привлачи ни приближно толико пажње као испитивање утицаја стратегије наступа, ипак се сматра једном од најзначајнијих тема у оквиру истраживања детерминанти ИП.⁴³⁹ Прегледом литературе који је обухватио студије на тему ИП објављене у периоду 1987-1997. година, Шаоминг Зу и Симона Стен (*ShaomingZou, SimonaStan*, 1998)⁴⁴⁰ открили су 13 студија које су испитивале везу стратегије позиционирања и поједних показатеља ИП. Поједине откривене студије извештавају о позитивној вези, међутим, већина аутора у посматраном периоду добила је статистички незначајне резултате.⁴⁴¹ Зу и Стен објашњавају да је могуће да се до оваквих резултата дошло због недостатка јасног начина мерења примене стратегије, због ослањања на само један показатељ ИП, као и због методе која се користила за анализу података. Друго објашњење које су дали, односи се на теоријско тумачење. Претпоставили су да стратегија позиционирања не мора нужно да утиче на ИП, већ да ће резултати њене примене зависити од тога колико је предузеће добро направило избор стратегијске опције, односно колико је добро тај избор уклопљен са специфичним околностима у којима се одвија извозна активност.⁴⁴² У циљусистематизације резултата емпиријских истраживања на тему утицаја стратегије позиционирања на ИП до којих су аутори дошли у периоду 1997-2016. године, спроведен је преглед литературе који је презентован у наставку и то у оквиру три засебне тачке (4.2., 4.3. и 4.4), како би се лакше увиделе везе стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима саразличитим димензијама ИП.⁴⁴³

⁴³⁹Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 667.

⁴⁴⁰ Zou Shaoming, Simona Stan (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15(5)/1998, 333-356.

⁴⁴¹Зу и Стен су прегледом литературе открили 12 позитивних веза, једну негативну везу и 20 статистички незначајних веза стратегије позиционирања са појединим показатељима ИП. Показатељи ИП који су при томе коришћени су: обим продаје (4 позитивне, 8 статистички незначајних веза); профит (1 позитивна, 7 незначајних), раст продаје (5 позитивних, 4 незначајне), успех извозних активности (1 негативна веза), остварење циљева (2 позитивне, 1 незначајна веза). Видети: *Ибид*, 346.

⁴⁴²*Ibid*, 345.

⁴⁴³Преглед литературе, тј. претрага електронске базе КоБСОН, спроведена је почетком 2017.године, тако да су обухваћени сви радови објављени до краја 2016. године.

Као и у трећем поглављу ове дисертације, првенствено је спроведена систематска библиографска претрага електронских база *Ebsco*, *Emerald*, *ScienceDirect*, *JSTOR*, *SpringerLink*, *SageJournals*, *WileyOnlineLibrary* и *GoogleScholar*, која је допуњена мануалном методом претраге. Кључне речи које су се користиле за претрагу биле су: *competitive strategy*, *general strategy*, *generic strategy*, *differentiation*, *cost leadership*, *low-cost strategy*, *export performance*, *international performance*, *export success*. На овај начин, открито је укупно 15 студија на посматрану тему које су објављене у периоду 1997-2016. година, а већина њих је објављена у реномираним светским часописима, као што су: *The Academy of Management Journal*, *Journal of World Business*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of International Marketing*, *European Business Review* и др. Осим студија које се баве испитивањем утицаја стратегије позиционирања на ИП, откривене су и студије које испитују утицај конкурентске предности диференцијације и/или предности ниских трошкова на ИП. Од укупно 15 пронађених студија, пет студија испитује утицај поседовања конкурентске предности на поједине показатеље ИП. С обзиром на то да је конкурентска предност директна последица примене стратегије позиционирања, постоји теоријска основа за овакав начин посматрања.⁴⁴⁴ У табели 4.2.1. сажето су наведене карактеристике свих пронађених студија. Студије су сортиране хронолошки, а пуни називи чланака дати су у списку литературе.

У другој колони табеле наведена је држава у којој је истраживање вршено. Видно је да преовлађују студије из развијеног дела света. Величина узорка у посматраним студијама (трећа колона) износи од 82 до 491 предузеће, док је одзив на упитник у распону од 7,5% до 75% (четврта колона). У већини студија су предузећа из различитих сектора привреде (пета колона), мада преовлађују студије са производним предузећима. Такође, преовлађују предузећа различите величине (шеста колона). Овакав приступ дозвољава истраживачима да накнадно контролишу факторе као што су величина предузећа и привредни сектор. Подаци су прикупљени углавном упитником који је дистрибуиран поштом (седма колона). Као статистичке методе за обраду података коришћени су различити облици регресионе и факторске анализе, као и моделовање структуралним једначинама. У последњој колони табеле приказани су показатељи ИП коју су коришћени у студијама.

Како је циљ овог прегледа литературе да се установи потенцијални утицај стратегијских опција у оквиру стратегије позиционирања на поједине групе показатеља ИП, показатељи су

⁴⁴⁴Са практичног аспекта, испитивање поседовања конкурентске предности своди се на поређење предузећа-испитаника са својим конкурентима. У томе је једина разлика између ових студија и студија које испитују примену стратегије позиционирања тако што испитаници процењују у којој мери њихово предузеће поседује одређене елементе стратегије.

разврстани у три групе - композитне мере, показатељи стратегијског исхода извозних активности и показатељи економског исхода извозних активности. За анализу садржаја и презентовање откривених веза користио се дескриптивни метод, због малог броја откривених студија. Од укупно 15 откривених студија, 6 користе композитне показатеље ИП. У наставку се детаљније говори о налазима ових студија (тачка 4.3. и 4.4.).

Табела 4.2.1. Карактеристике емпијских студија објављених на тему утицаја стратегије позиционирања на ИП у периоду од 1998-2016. године

Аутор(и) и година	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Начин мерења ИП
Aulakhet al.(2000)	Бразил	80	27,20	Производна и услужна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом и интервју	Хијерархијска регресиона анализа	-комполитна мера укупних ИП ⁴⁴⁵
	Чиле	80	44,40					
	Мексико	36	100,00					
Baldaufet al. (2000)	Аустрија	184	53,00	Производна предузећа различитих сектора ⁴⁴⁶	Сва	Упитник послан поштом	Регресиона анализа	-ефективност извоза ⁴⁴⁷ -интензитет извоза - приход од продаје на извозним тржиштима
Ling-Yee, Ogunmokun(2001)	Кина	111	39,60	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	Регресиона анализа	-економски исход: обим извоза и раст продаје на извозним тржиштима -стратегијски исход: ниво остварења стратегијских извозних циљева
Brouthers,Xu(2002)	Кина	186	47,30	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Интервју	Регресиона анализа	-задовољство оствареним ИП ⁴⁴⁸
Zouet al. (2003)	Кина	176	75,00	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	CFA ⁴⁴⁹	-комполитна мера економског исхода ⁴⁵⁰
Mok, Man(2009)	Малезија	121	/	Производна предузећа различитих сектора	Мала и средња	Упитник послан поштом	Регресиона анализа	-приход од продаје на извозним тржиштима
Salavou, Halikias(2009)	Грчка	82	25,30	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом	CFA	-профитабилност извоза

⁴⁴⁵ Аутори од испитаника траже да оцене свеукупни допринос извоза: расту продаје предузећа, расту тржишног удела, побољшању конкурентске позиције, расту профитабилности извозних активности.

⁴⁴⁶ Предузећа извозе индустријске и/или производе широке потрошње.

⁴⁴⁷ Комполитна мера која се састоји од субјективног процењивања у којој мери је извоз допринео повећању: обима продаје на извозним тржиштима, интензитета извоза, тржишног удела, броја извозних тржишта.

⁴⁴⁸ Укључује субјективну процену задовољства оствареним: растом продаје на извозним тржиштима, профитабилношћу извоза, свеукупним ИП, тржишним уделом на извозним тржиштима.

⁴⁴⁹ Конфирматорна факторска анализа— енгл. *Confirmatoryfactoranalysis- CFA*.

⁴⁵⁰ Обухвата субјективну процену задовољства: профитабилношћу извоза, обимом извоза, растом обима извоза.

Аутор(и) и година	Држава	Величина узорка	Одзив на упитник (%)	Индустријски сектор	Величина предузећа	Начин прикупљања података	Статистичка метода	Начин мерења ИП
Boehe, Cruz(2010)	Бразил	252	7,50	Производна предузећа разл. сектора	Сва	Упитник послан имејлом	<i>SEM</i> ⁴⁵¹	-комполитна мера укупних ИП ⁴⁵²
Hughesetal. (2010)	Мексико	260	19,80	Предузећа из сектора високе технологије	Сва	Интервју спроведен телефоном	<i>SEM</i>	-комполитна мера укупних ИП ⁴⁵³
Leonidouet al. (2011)	Велика Британија	223	51,80	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Упитник послан поштом или имејлом	<i>CFA</i>	-комполитна мера економског исхода извозних активности ⁴⁵⁴
Murray et al. (2011)	Кина	491	37,00	Производна предузећа различитих сектора	Сва	Интервју	<i>SEM</i>	-компол. мера ек. исхода ⁴⁵⁵ -ниво оств. страт. изв. циљева
Okpara(2012)	Нигерија	178	69,00	Производна предузећа различитих сектора ⁴⁵⁶	Мала и средња	Интервју	Факторска, кластер и регресиона анализа	-раст обима извоза -профитабилност извоза -свеукупне ИП
Kumlu (2014)	Турска	271	22,00	Производна предузећа ⁴⁵⁷	Мала и средња	Упитник послан поштом	Регресиона и корелациона анализа	-комполитна мера укупних ИП ⁴⁵⁸
Leonidouet al.(2015)	Грчка	233	44,50	Производна предузећа различитих сектора	Средња и велика	Упитник послан поштом	<i>SEM</i>	-комполитна мера економског исхода извозних активности ⁴⁵⁹
Erdil, Özdemir(2016)	Турска	118	/	Производна предузећа из сектора текстила и одеће	Сва	Онлајн упитник и интервју	Регресиона анализа и ЕФА ⁴⁶⁰	-комполитна мера економског исхода извозних активности ⁴⁶¹

⁴⁵¹Моделовањеструктуралнимједначинама (енгл. *Structuralequationmodeling-SEM*).

⁴⁵²Обухвата субјективну процену: обима извоза, прихода од продаје на извозним тржиштима, профитабилности извоза, тржишног учешћа, свеукупних ИП.

⁴⁵³Од испитаника се тражило да оцене ефективност, ефикасности и адаптибилности извозних активности.

⁴⁵⁴Субјективна процена економских показатеља: обим извоза, тржишни део, профитабилност извозних активности, интензитет извоза, и др.

⁴⁵⁵Обухвата: профит од извоза, обим извоза, раст обима извоза.

⁴⁵⁶Ова студија обухватила је само следеће секторе: сектор хране и пића, пољопривреде, текстила, одеће, коже, обуће, пластике и хемије.

⁴⁵⁷Предузећа из сектора: метал, хемија, текстил и одећа, намештај.

⁴⁵⁸Састоји се од субјективне процене различитих димензија ИП. Видети:ÖmerKumlu (2014), 30.

⁴⁵⁹Субјективна процена шест економских показатеља: обим извоза, тржишни удео, профитабилност извозних активности, интензитет извоза, и др.

⁴⁶⁰Експланаторна факторска анализа.

⁴⁶¹Ова мера обухвата: приход од продаје по запосленом раднику, интензитет извоза, раст интензитета извоза.

Извор: Рад аутора

Прит Олек и сарадници (*PreetAulakhet al., 2000*)⁴⁶² су испитивали утицај стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима на свеукупни исход извозних активности и то на узорку предузећа која извозе из Бразила, Чилеа и Мексика - земаља са тржиштем у нарастању. Циљ је био да се установи да ли ће се допринос појединих стратегијских опција разликовати у зависности од тога у коју земљу предузеће извози. Утврђено је да: 1) постоји позитивна корелација између стратегије диференцијације и композитне мере укупних ИП, али само уколико предузеће извози у земљу у развоју; 2) постоји позитивна корелација између стратегије вођства у трошковима и композитне мере укупних ИП без обзира на ниво развоја земље у коју предузеће извози.

Елиот Брудерс и Кфенг Ксу (*BrouthersEliot, KefengXu, 2002*)⁴⁶³ су истраживали утицај стратегије вођства у трошковима на задовољство укупним оствареним ИП на примеру кинеских извозника. Они су претпоставили да ће у околностима у којима послују кинеска предузећа, а то је јака ценовна конкуренција, профити предузећа да се смањују што ће довести до мањег задовољства оствареним ИП. Они потврђују хипотезу и доказују да стратегија вођства у трошковима утиче негативно на задовољство оствареним ИП. Као алтернативу предлажу стратегију диференцијације засновану на брендирању и показују да уколико кинеска предузећа брендирају своје производе и извозе у земље ниског нивоа развоја то ће довести до повећања задовољства оствареним ИП.

Мајкл Би и Лућано Круз⁴⁶⁴ (*BoeheMichael, LucianoCruz, 2010*) су, у оквиру ширег истраживачког проблема, испитивали утицај диференцијације на ИП које су мерили збирним показатељем. Аутори су претпоставили да ће диференцијација позитивно допринети ИП, нарочито у условима јаке ценовне конкуренције са којом се сусрећу предузећа на међународном тржишту. Међутим, резултати њиховог истраживања су показали статистички незначајну везу између диференцирања квалитета производа и ИП, док је хипотеза о позитивној корелацији између диференцијације по основу иновација и ИП потврђена. Осим тога, показују да ће предузећа која извозе у развијене земље имати више користи од диференцијације по основу иновација у односу на предузећа која се фокусирају на земље у развоју.

⁴⁶² Aulakh S.Preet, Masaaki Rotate, Hildy Teegen (2000).

⁴⁶³ Brouthers L. Eliot, Kefeng Xu (2002): "Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: The case of Chinese exporters", *Journal of International Business Studies* 33(4)/2002, 657-677.

⁴⁶⁴ Boehe D. Michael, Luciano B. Cruz (2010): "Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance", *Journal of Business ethics* 91(1)/2010, 325-346.

Метју Хјуз и сарадници (*MathewHughesetal.*, 2010)⁴⁶⁵ су, на узорку предузећа која послују у сектору високе технологије, испитали утицај стратегије позиционирања на остварење конкурентске предности која последично доводи до побољшања свеукупног исхода ИП. Налази ове студије указују на то да: 1) стратегија диференцијације позитивно утиче на постизање конкурентске предности диференцијације, а предност диференцијације је позитивно корелисана са свеукупним ИП; 2) исто тако, стратегија вођства у трошковима позитивно утиче на постизање предности ниских трошкова, а предност ниских трошкова је позитивно корелисана са свеукупним ИП.

Џон Окпара (*JohnOkpara*, 2012)⁴⁶⁶ је испитивао везу стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима са различитим показатељима ИП, укључујући и свеукупне ИП. Открио је да постоји јака позитивна веза између обе опције у оквиру стратегије позиционирања и свеукупног исхода извозних активности. Међутим, препоручују да мала предузећа треба више да се концентришу на стратегију вођства у трошковима, као и то да менаџери и власници извозних предузећа треба пожљиво да размотре и начине на које могу да примене и диференцијацију и стратегију вођства у трошковима. Ослањање на само један начин конкурисања је ризично и такву одлуку је тешко изменити када предузеће сазри и жели да се окрене другим стратегијским опцијама. Због тога саветују и примену обе стратегије симултано, нарочито за предузећа која послују у високо-конкурентном окружењу.

Омер Кумлу (*Ömer Kumlu*, 2014)⁴⁶⁷, следећи постулате ресурсног приступа, развија модел који објашњава како мала и средња предузећа могу да побољшају своје ИП применом конкурентских извозних стратегија. Аутор истиче да је бољи приступ да се диференцира тамо где је могуће и да се смање трошкови тамо где је потребно. Резултати његовог истраживања показују да стратегија диференцијације има значајан позитиван утицај на укупне ИП, као и то да стратегија вођства у трошковима значајно позитивно утиче на укупне ИП али и да је допринос ове стратегијске опције већи него допринос стратегије диференцијације извозним перформансама. Осим тога, аутор је доказао да комбинација обе конкурентске стратегије више доприноси повећању ИП од коришћења само једне од ових опција.

⁴⁶⁵ Hughes Mathew, Silvia L. Martin, Robert E. Morgan, Matthew J. Robson(2010):"Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation",*Journal of International Marketing* 18(4)/2010, 1-21.

⁴⁶⁶Okpara O. John (2012): "An exploratory study of international strategic choices for exporting firms in Nigeria",*Thunderbird International Business Review* 54(4)/2012, 479-491.

⁴⁶⁷KumluÖmer (2014): "The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises", 10th International Strategic Management Conference, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150/2014, 24-34.

4.3. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА СТРАТЕГИЈСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ

О утицају стратегије позиционирања на стратегијски исход нема много емпиријских доказа. Има их само у две од укупно 15 студија које су пронађене. Иако ове студије испитују поседовање конкурентске предности, а не конкретно спровођење стратегије, резултати ових студија су од велике важности за извођење закључака о потенцијалном утицају који стратегија позиционирања има на стратегијску компоненту ИП. У наставку су ближе анализирани закључци ових студија.

4.3.1. Утицај стратегије диференцијације производа на стратегијски исход извозних активности

Иако су многе студије покушавале да открију детерминанте супериорних ИП, значајно мање пажње је посвећено изворима конкурентске предности и ресурсима и способностима које су потребне да се изгради конкурентска предност. Како би одговорили на ово истраживачко питање, Ли Линг-Ји и Габријел Огенмоукен (*LiLing-Yee, GabrielOgunmokun, 2001*)⁴⁶⁸ испитују извозне конкурентске предности које посматрају као последицу тога како менаџери формирају базу ресурса предузећа и како управљају кључним компетенцијама. Аутори су претпоставили да ће креирање конкурентске предности која потиче од диференцијације и/или вођства у трошковима да резултује супериорним ИП. Стратегијски исход извозних активности мерили су нивоом остварења стратегијских извозних циљева предузећа. Резултати њиховог истраживања показали су да конкурентска предност диференцијације утиче позитивно на ниво остварења стратегијских извозних циљева. Како њихова студија укључује и утицај ресурса и способности, аутори дају препоруке извозницима који се определе за такмичење по основу високе диференцијације. Такође, наглашавају да финансијски ресурси могу значајно да допринесу постизању предности високе диференцијације, јер помажу да се уполни адекватно особље за специјализоване извозне функције и да се алоцира довољно средстава за развој производа. Осим тога, вештине управљања каналима продаје могу да допринесу развоју добрих односа са добављачима, осигурају квалитет инпута, разумне цене и доставу у предвиђеним роковима и тако допринесу остварењу предности диференцијације.

⁴⁶⁸ Ling-Yee Li, Gabriel O. Ogunmokun(2001): "Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance", *Journal of World Business* 36(3)/2001, 260-279.

Друга откривена студија која се бавила сличним проблемом је студија Џенет Мареј и сарадника (*Janet Murray et al.*, 2011)⁴⁶⁹. У овој студији се такође тврди да су за успех предузећа и за конкурисање како на домаћем тако и на међународном тржишту фундаменталне његове способности. Аутори испитују конкурентске предности и формулишу модел у коме супериорне вештине и ресурси могу бити коришћени како би се остварила конкурентска предност нижих трошкова или диференцијације. Предност која настаје по основу диференцијације дефинишу као резултат лојалности потрошача бренду што води мањој осетљивости на промену цене. Резултати истраживања указују да предност диференцијације утиче позитивно на ниво остварења стратегисјких извозних циљева.

4.3.2. Утицај стратегије вођства у трошковима на стратегијски исход извозних активности

Претходно наведене студије сведоче и о утицају стратегије вођства у трошковима на стратегијски исход извозних активности.

Линг-Ји и Огенмоукен су добили статистички незначајне резултате приликом испитивања везе између предности ниских трошкова и нивоа остварења стратегијских извозних циљева. Међутим, не објашњавају потенцијални узрок оваквих резултата, већ само позивају на даља истраживања овог односа. Они, без обзира на ове налазе, истичу да су за предузећа која желе да конкуришу на основу ниских трошкова и ниске цене значајни финансијски ресурси, јер они омогућавају да се постигне висок ниво економије обима и да се развије погодна трошкова предност на тржишту. Поред тога, вештине управљања каналима продаје сматрају кључним за олакшавање проналажења повољних извора снабдевања и развоја трошковне конкурентске предности.

За разлику од претходно поменутог истраживања, Мареј и сарадници потврђују своју хипотезу и доказују да предност ниских трошкова позитивно утиче на ниво остварења стратегијских извозних циљева. Осим тога, истичу да предузећа која извозе из земаља у развоју углавном усвајају стратегију вођства у трошковима због ниских трошкова радне снаге и ниских цена сировина.

⁴⁶⁹ Murray Y. Janet, Gerald Yong Gao, Masaaki Kotabe(2011): "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages", *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2)/2011, 252-269.

* * *

Чињеница да нису пронађене студије које се баве утицајем стратегије позиционирања на стратегијски исход извозних активности потврђује потребу за испитивањем ове везе. На основу анализе садржаја студија које испитују однос конкурентских предности диференцијације и ниских трошкова, може се очекивати да ће стратегија позиционирања позитивно утицати на стратегијски исход извозних активности. Без обзира за коју стратегију се определи извозно предузеће, било за стратегију диференцијације, било за стратегију вођства у трошковима, то би требало да резултује вишим нивоом остварења стратегијских извозних циљева.

4.4. УТИЦАЈ СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА НА ЕКОНОМСКИ ИСХОД ИЗВОЗНИХ АКТИВНОСТИ

О утицају стратегије позиционирања на економски исход има знатно више емпиријских доказа у односу на њен утицај на стратегијски исход. Од укупно 15 студија које су пронађене, у 10 студија су аутори испитивали неки од економских показатеља ИП. Углавном су испитиване обе стратегијске опције у оквиру стратегије позиционирања (у осам студија), са изузетком две студије у којима је испитивана само једна од њих. Неке студије су поменуте у претходним тачкама, јер је у њима испитивано више различитих показатеља ИП, док се у овој тачки говори само о економским показатељима. У наставку се ближе анализирају закључци ових студија.

4.4.1. Утицај стратегије диференцијације производа на економски исход извозних активности

На основу теоријских постулата које је поставио Портер, аутори углавном претпостављају позитивну везу између стратегије диференцијације и економских показатеља ИП. Међутим, у откривеним студијама, утврђено је да су аутори користили различите показатеље ИП и сходно томе су добијали различите резултате. На пример, Артур Балдуф и сарадници (*Artur Baldauf et al.*, 2000)⁴⁷⁰ су испитивали однос између стратегије диференцијације и интензитета извоза, обима извоза и ефективности извоза као економских показатеља ИП. Ефективност извоза мерили су као субјективну процену тога колико је извоз допринео повећању обима извоза,

⁴⁷⁰Baldauf Artur, David W. Cravens, Udo Wagner (2000).

интензитету извоза, тржишном уделу и броју извозних тржишта. Аутори су претпоставили да ће однос између стратегије диференцијације и интензитета извоза и обима извоза бити негативан. Ово образлажу чињеницом да ова стратегија подразумева услуживање мањег броја потрошача који су спремни да плате ценовну премију, односно, да се продаје мањи број производа по вишој цени што ће обезбедити потребан профит. Потврђују своју претпоставку и добијају статистички негативну везу између стратегије диференцијације и обима извоза и интензитета извоза. Како ефективност извоза представља збирни показатељ економског успеха извозних активности, аутори извештавају о позитивној вези стратегије диференцијације и овог показатеља, што је у складу са Портеровим моделом.

Испитујући конкурентску предност која потиче од диференцирања извозних производа, Линг-Ји и Огенмоукен (2001) и Леонидас Леониду и сарадници (*Leonidas Leonidou et al.*, 2011)⁴⁷¹ добијају статистички незначајне везе са показатељима економског исхода извозних активности. Иако су претпоставили да ће ови односи бити позитивни, хипотезе нису потврђене. Ове резултате, аутори објашњавају високим трошковима који су особени за диференцијацију. Леониду истиче: „ ... до оваквих резултата је вероватно дошло, јер високи трошкови диференцијације могу да умање финансијске перформансе. На пример, када предузеће извози, трошкови диференцијације су обично пропраћени трошковима додатне адаптације због културолошких, економских и других различитости између домаћег и страног тржишта.“⁴⁷²

У осталим откривеним радовима, аутори добијају очекиване резултате, тј. позитивну везу између примене стратегије диференцијације и неког од економских показатеља ИП. Налази откривених студија које су испитивале однос диференцијације и економских показатеља ИП су сажето сумирани у табели 4.4.1.⁴⁷³

⁴⁷¹Leonidou C. Leonidas, Dayananda Paliawadana, MariosTheodosiou (2011):"National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance",*Journal of International Marketing* 19(2)/2011, 1-29.

⁴⁷²*Ibid*, 17.

⁴⁷³ Начин на који су дефинисани збирни показатељи су наведени у табели 4.2.1. (тачка 4.2.).

Аутор(и) и година	Важни налази
Baldauf et al. (2000)	-Постоји позитивна веза између стратегије диференцијације и ефективности извоза -Постоји негативна веза између стратегије диференцијације и интензитета извоза и обима извоза
Ling-Yee, Ogunmokun (2001)	-Предност диференцијације не утиче на економски исход извозних активности изражен кроз обим извоза и раст продаје на извозним тржиштима
Mok, Man (2009)	-Стратегија диференцијације позитивно утиче на приход од продаје на извозним тржиштима
Salavou, Halikias (2009)	-Стратегија диференцијације и профитабилност извозних активности су позитивно корелисане
Leonidou et al. (2011)	-Извозна конкурентност производа ⁴⁷⁴ нема утицаја на економски исход извозних активности
Murray et al. (2011)	-Предност диференцијације утиче позитивно на економски исход извозних активности
Okpara (2012)	-Постоји јака позитивна веза између стратегије диференцијације и раста обима извоза и профитабилности извоза
Leonidou et al. (2015)	-Предност диференцијације производа има значајан позитиван утицај на економски исход извозних активности
Erdil, Özdemir (2016)	-Стратегија диференцијације значајно позитивно утиче на економски исход извозних активности

Табела 4.4.1. Откривене емпиријске везе између стратегије диференцијације и економског исхода извозних активности

Извор: Рад аутора

Може се закључити да су најчешће коришћени појединачни економски показатељи профитабилност и приход од продаје на извозним тржиштима. Осим тога, коришћене су и збирне мере економског успеха извозних активности.

4.4.2. Утицај стратегије вођства у трошковима на економски исход извозних активности

Према Портеру, било стратегија диференцијације, било стратегија вођства у трошковима може допринети повећању профитабилности. Стога, у откривеним студијама, већина аутора претпоставља позитиван однос између стратегије вођства у трошковима и економских показатеља ИП. Међутим, неки аутори су добили и другачије резултате.

⁴⁷⁴Извозна конкурентност производа у овој студији дефинисана је као супериорност предузећа у погледу квалитета, дизајна и других атрибута производа. Због сличности ове дефиниције са појмом стратегије диференцијације, ово је битан налаз и укључен је у преглед литературе.

Балдуф и сарадници (2000)⁴⁷⁵ су претпоставили позитиван однос између стратегије вођства у трошковима и ефективности извоза, обима извоза и интензитета извоза. Они своју хипотезу заснивају на томе да примена стратегије вођства у трошковима захтева постојање ширег тржишног сегмента, тј. да је потребан већи обим продаје и нижа цена, уколико се жели остварити профит. Стога претпостављају да су примена стратегије вођства у трошковима и обим извоза, интензитет извоза и ефективност извоза позитивно корелисани. Међутим, до потврде хипотеза није дошло. Добијена је негативна веза са показатељем ефективности и статистички незначајна веза са обимом извоза и интензитетом извоза. На жалост, аутори нису дали теоријско образложење узрока оваквих резултата.

Сличне резултате су добили Менди Ман и Ким Мок (*Mandy Man, Kim Mok*, 2009)⁴⁷⁶ и Леонидас Леониду и сарадници (*Leonidas Leonidou et al.*, 2015)⁴⁷⁷. Резултати су статистички незначајни приликом испитивања везе између стратегије вођства у трошковима и економских показатеља ИП. Леониду ово објашњава високим нивоом инвестиција који је укључен у спровођење стратегије вођства у трошковима, као и проблемом одржавања предности ниских трошкова у дугом року.⁴⁷⁸

У осталим пронађеним студијама, аутори добијају очекиване резултате, а то је да је позитивна веза између стратегије вођства у трошковима и економског исхода извозних активности.

У табели 4.4.2. презентовани су главни налази студија које су се бавиле овом темом у периоду 1998-2016. година.

⁴⁷⁵Baldauf Artur, David W. Cravens, Udo Wagner (2000).

⁴⁷⁶Man Mandy, Mok Kim(2009): "The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector", *Management* 4(3)/2009, 205-223.

⁴⁷⁷Leonidou C. Leonidas, Thomas A. Fotiadis, Paul Christodoulides, Stavroula Spyropoulou, Constantine S. Katsikeas (2015): "Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance", *International Business Review* 24(5)/2015, 798-811.

⁴⁷⁸*Ibid*, 806.

Табела 4.4.2. Откривене емпиријске везе између стратегије вођства у трошковима и економског исхода извозних активности

Аутор(и) и година	Важни налази
Baldauf et al. (2000)	-Постоји негативна веза између стратегије вођства у трошковима и ефективности извоза -Не постоји статистички значајна веза између стратегије вођства у трошковима и интензитета извоза, и прихода од продаје на извозним тржиштима
Ling-Yee, Ogunmokun (2001)	-Постоји позитивна веза између предности ниских трошкова и економског исхода извозних активности израженог обимом продаје на извозним тржиштима и растом продаје на извозним тржиштима
Zou et al. (2003)	-Предност ниских трошкова значајно позитивно утиче на економски исход извозних активности
Mok, Man (2009)	-Стратегија вођства у трошковима не утиче на приход од продаје на извозним тржиштима
Salavou, Halikias (2009)	-Стратегија вођства у трошковима и профитабилност извозних активности су позитивно корелисане
Leonidou et al. (2011)	-Извозна трошкова предност позитивно утиче на економски исход извозних активности
Murray et al. (2011)	-Предност ниских трошкова позитивно утиче на економски исход извозних активности
Okpara (2012)	-Постоји јака позитивна веза између стратегије вођства у трошковима и раста обима извоза и профитабилности извоза
Leonidou et al. (2015)	-Предност ниских трошкова не утиче на економски исход извозних активности

Извор: рад аутора

** *

Након спроведеног прегледа литературе и сумирања закључака студија које су се бавиле утицајем стратегије позиционирања на економски исход извозних активности, може се претпоставити да ће овај однос бити позитиван, јер већина откривених радова управо извештава о позитивном односу између посматраних варијабли. Међутим, чињеница да неке студије добијају негативан или статистички незначајан резултат, указује на потребу за даљим испитивањем ове везе. Осим тога, већина откривених студија спроведена је у развијеним земљама, па је потребно ове везе проверити у контексту државе у развоју каква је Република Србија.

ГЛАВА 5: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

5.1. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

5.1.1. Циљеви и задаци истраживања

Циљеви истраживања које је спроведено подређени су научном циљу постављеном у овој дисертацији, а то је откривање везе између маркетиншки оријентисане стратегије и ИП. Осим овог главног циља, истраживање које је спроведено имало је за циљ и утврђивање стратегијских опција које највише доприносе повећању ИП предузећа у Србији на основу чега је извршена класификација тих опција.

Задатак спроведеног истраживања био је да постављене хипотезе⁴⁷⁹ тестира на основу примарних података прикупљених анкетирањем извозних предузећа која послују на територији Републике Србије. За истраживања у области ИП карактеристичне су студије спроведене у једној земљи, о чему сведоче најновији прегледи литературе.⁴⁸⁰ Прикупљање специфичних података у вези пословања предузећа и остварених извозних резултата тешко је извести симултано у више земаља. Стога, аутори најчешће формирају узорак од предузећа која послују на територији једне државе.

Прегледи литературе указују на то да су слична истраживања спровођена у различитим деловима света, а највише у развијеним земљама Европе и у Америци, и да су у области ИП истраживања из земаља у развоју ретка.⁴⁸¹ Стога, један од циљева овог истраживања је био да, барем делимично, попуни празнину која постоји у литератури тако што ће дати увиде у однос између МО, извозне стратегије предузећа и ИП у контексту мале државе у развоју која је изашла из процеса транзиције и релативно скоро се укључила у међународне токове.

5.1.2. Хипотезе од којих се пошло у истраживању

Главна хипотеза која се испитује, темељи се на ставовима о: извозним перформансама (тачка 2.1.), начину на који се успоставља однос између МО и стратегије, на основу чега је одређен

⁴⁷⁹Хипотезе су развијене на основу теоријских ставова реномираних светских аутора и емпиријских доказа (презентовано у поглављима II, III и IV).

⁴⁸⁰Chen Jieke, Sousa M. P. Carlos, He Xinming (2016), 630.

⁴⁸¹Видети прегледе литературе презентоване у поглављима III и IV.

појам маркетиншки оријентисане стратегије (тачка 2.2.) и односима између посматраних варијабли који су претпостављени на основу сличних истраживања других аутора (тачка 2.3.). Маркетиншки оријентисана стратегија чини скуп независних варијабли⁴⁸², а ИП су посматране као зависна варијабла. Истраживање се заснивало на испитивању утицаја аспеката маркетиншки оријентисане стратегије на поједине димензије ИП. На основу генералног става који се заступа у овој докторској дисертацији – да стратегија мора бити маркетиншки оријентисана како би допринела извозном успеху предузећа, изведена је главна хипотеза. **Главна хипотеза** гласи:

Уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана, утолико су извозне перформансе предузећа боље.

Општи чиниоци истраживања - маркетиншки оријентисана стратегија и ИП су разложени на посебне чиниоце. У делу рада који теоријски анализира појам ИП, представљени су аспекти извозног успеха предузећа и образложена је оправданост посматрања економске и стратегијске димензије ИП (тачка 2.1.1.). Сходно томе основни појам ИП разложен је на посебне чиниоце - економски и стратегијски исход извозних активности. Како је установљено да су најважније стратегијске одлуке везане за стратегију наступа и стратегију позиционирања предузећа на извозним тржиштима, основни чинилац - маркетиншки оријентисана стратегија је разложен на посебне чиниоце и то стратегију наступа на извозним тржиштима и стратегију позиционирања на извозним тржиштима.⁴⁸³ Након тога су презентовани разлози за одвојено посматрање димензија МО (тачка 2.3.1.) Сходно наведеном, главна хипотеза је декомпонована на следеће **помоћне хипотезе**:

1. Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи.
2. Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.
3. Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи.

⁴⁸² МО и стратегија предузећа су обједињени појмом маркетиншки оријентисана стратегија који је изведен у тачки 2.2.3.

⁴⁸³ У тачкама 2.2.2.2. и 2.2.2.3. је представљен утицај МО на стратегијске одлуке у предузећу.

4. Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.

Како је установљено да МО може утицати на доношење одлуке о примени одређених врста стратегија⁴⁸⁴, усвојено је да су стратегија прилагођавања елемената маркетинг микса, стратегија диференцијације и стратегија вођства у трошковима маркетиншки оријентисане стратегијске опције.

Операционализацијом посебних чинилаца дошло се до појединачних чинилаца. Економски исход извозних активности је посматран кроз приход од продаје предузећа на извозним тржиштима, док је стратегијски исход извозних активности посматран кроз ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа (тачка 2.1.3). Стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима је посматрана кроз ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, промоције, дистрибуције) потребама потрошача на извозним тржиштима, док је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима посматрана кроз ниво диференцирања производа у односу на конкуренцију на извозним тржиштима и кроз ниво примене стратегије вођства у трошковима (оправданост оваког посматрања презентована је у тачки 2.2.3.) На овај начин, разлагањем посебних чинилаца на појединачне, формулисане су **појединачне хипотезе**:

1. Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

2. Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

3. Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

4. Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

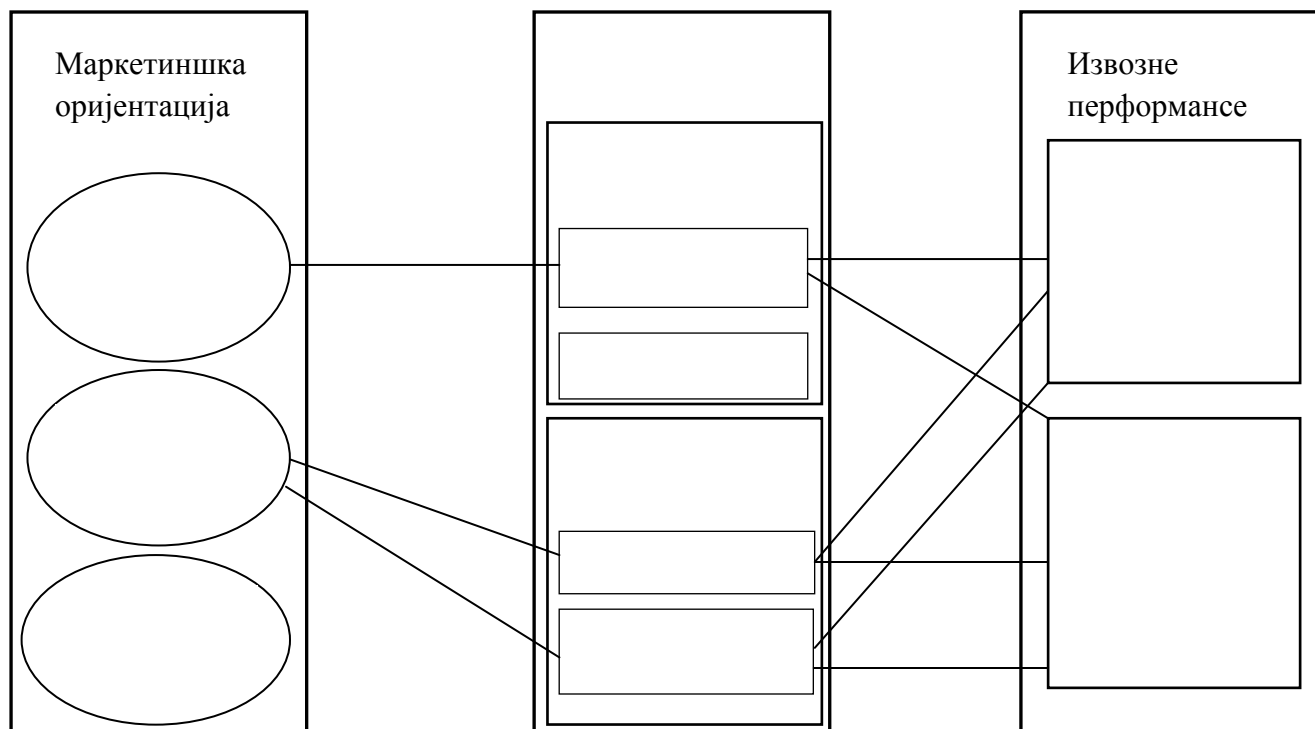
5. Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.

⁴⁸⁴ Видети преглед литературе: тачка 2.2.3.2.

6. Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

Како би се боље увидели односи који су успостављени између посматраних варијабли, предложен је графички приказ сликом 5.1.2.

Слика 5.1.2. Хипотетички оквир истраживања



Извор: Рад аутора

5.1.3. Варијабле истраживања и њихова операционализација

Упитник који се користио састављен је на основу мерних скала које су претходно коришћене у литератури, а варијабле су формулисане сходно истраживањима реномираних аутора у посматраној области. Питања из упитника која се односе на варијабле укључене у истраживање дата су у Прилогу 1.

5.1.3.1. Независне варијабле

У групи независних варијабли се налазе четири независне варијабле. То су:

1. Маркетиншка оријентација (МО)

МО је мерена лествицом коју су осмислили Нарвер и Слатер (1990)⁴⁸⁵. Испитаници су на лествици од 1 до 5 оцењивали у којој мери одређене изјаве важе за њихово предузеће (1 - потпуно нетачно, 5 - у потпуности тачно). Како је за ово истраживање било значајно да се установи утицај појединачних димензија МО на усвајање одређене стратегијске опције, оријентација на потрошача и оријентација на конкуренцију су посматране као две одвојене независне варијабле.⁴⁸⁶

Оријентација на потрошача, према мерној лествици Нарвера и Слатера, састоји се од шест питања (изјава) на које су испитаници давали одговоре који су кодирани бројевима од 1 до 5 (1 - потпуно нетачно, 2 - делимично нетачно, 3 - ни тачно, ни нетачно, 4 - делимично тачно, 5 - у потпуности тачно). Ниво примене оријентације на потрошача који одговара посматраном предузећу, формулисан је као збирна варијабла, односно добијен је сабирањем одговора предузећа на свако од шест питања. Стога је ова варијабла узимала вредности у распону од 6 до 30. Ова варијабла је ради лакшег учитавања у програму за статистичку обраду података означена са „OPV“. Индикатори који су коришћени су: 1) ниво до кога предузеће периодично и плански мери задовољство својих потрошача (како на домаћим тако и на извозним тржиштима); 2) ниво до кога се у предузећу прати ниво привржености и оријентације у задовољењу потреба потрошача; 3) ниво до кога је стратегија предузећа формулисана на основу информација које се редовно прикупљају о потрошачима; 4) ниво до кога су пословни циљеви предузећа првенствено вођени задовољством потрошача; 5) ниво до кога је стратегија конкурентске предности предузећа базирана на разумевању потреба потрошача; 6) ниво до кога су пословне стратегије предузећа вођене жељом да се створи већа вредност за потрошаче.

Оријентација на конкуренцију мерена је помоћу четири питања (изјаве) на које су испитаници давали одговоре који су кодирани бројевима од 1 до 5, исто као и код оријентације на потрошача. Ниво примене оријентације на конкуренцију који одговара посматраном предузећу је формулисан као збирна варијабла и, сходно томе, вредности ове варијабле су се

⁴⁸⁵Narver C. John, Slater F. Stanley (1990).

⁴⁸⁶МО се, према Нарверу и Слатеру (1990) састоји од: оријентације на потрошача, оријентације на конкуренцију и интерфункционалне координације.

кретале у распону од 4 до 20. Ова варијабла означена је са „OKV“ у програму који се користио за статистичку обраду података. Индикатори који су коришћени су: 1) ниво до кога менаџмент предузећа (директор) редовно дискутује о снагама и стратегијама које примењују конкуренти предузећа; 2) ниво до кога је предузеће у стању да брзо реагује на потезе конкурената који угрожавају његову тржишну позицију; 3) ниво до кога предузеће бира циљна тржишта и циљне потрошаче тако да оно има могућност остваривања конкурентске предности; 4) ниво до кога запослени у маркетингу/продаји у предузећу редовно пружају информације у вези стратегија конкурената осталим запосленима у предузећу.

2. Стратегија прилагођавања елемената маркетинг микса као извозна стратегија

Ова варијабла је формулисана по угледу на Марију-Кристину Стојан (*Maria-Cristina Stoian*, 2010).⁴⁸⁷ Ова ауторка мери примену стратегије прилагођавања кроз стратегију прилагођавања појединачних елемената маркетиншког програма - производа, цене, промоције и дистрибуције, при чему виши ниво прилагођавања уједно значи и нижи ниво стандардизације, и обрнуто. Сваки елемент маркетиншког програма испитан је кроз три питања (елемента), тако да је укупни ниво примене стратегије прилагођавања мерен кроз укупно 12 питања.

Индикатори стратегије прилагођавања производа су: ниво прилагођавања бренда, ниво прилагођавања дизајна и ниво прилагођавања паковања извозних производа у односу на производе који се пласирају на домаћем тржишту.

Индикатори стратегије прилагођавања цене су: ниво прилагођавања стратегије одређивања цена, ниво прилагођавања стратегије давања попушта, ниво прилагођавања циљева остваривања профита за извозне производе у поређењу са производима који се пласирају на домаће тржиште.

Индикатори стратегије прилагођавања промоције су: ниво прилагођавања циљева промоције, ниво прилагођавања буџета за промоцију, ниво прилагођавања начина промоције за извозне производе у односу на производе који се пласирају на домаћем тржишту.

Индикатори стратегије прилагођавања дистрибуције су: ниво прилагођавања начина дистрибуције извозних производа, ниво прилагођавања критеријума за избор начина дистрибуције за извозне производе, ниво прилагођавања буџета за дистрибуцију извозних производа у односу на производе који се пласирају на домаћем тржишту.

Од испитаника се тражило да на скали од 1 до 5 означе у којој мери је њихово предузеће прилагођавало поједине елементе маркетиншког програма извозним тржиштима, у односу на

⁴⁸⁷ Stoian Maria-Cristina (2010): *Internationalisation and international marketing: Export behaviour, international marketing strategy and export performance in Spanish small and medium sized enterprises*, PhD Thesis, University of Barcelona, Faculty of Economics and Business Studies.

домаће тржиште. Одговори су кодирани бројевима од 1 до 5, где је јединица представљала потпуну стандардизацију (елемент маркетиншког програма није ни мало прилагођен извозним тржиштима), док је петица представљала потпуно прилагођавање. На основу овога, формиране су следеће независне варијабле:

AdaptPR – ниво примене стратегије прилагођавања производа; формулисана као збирна мера која се састоји од збира одговора на три питања, дакле, узима вредности од 3 до 15.

AdaptCENE – ниво примене стратегије прилагођавања цене; збирна мера, узима вредности од 3 до 15.

AdaptPROM – ниво примене стратегије прилагођавања промоције; збирна мера, узима вредности од 3 до 15.

AdaptDIST - ниво примене стратегије прилагођавања дистрибуције; збирна мера, узима вредности од 3 до 15.

Adapt – збирна мера укупног нивоа примене стратегије прилагођавања, добија се као збир одговора на свих 12 питања из упитника (или као збир *AdaptPR, AdaptCENE, AdaptPROM* и *AdaptDIST*) и узима вредности од 12 до 60.

3. Стратегија диференцијације као извозна стратегија

Ова варијабла је формулисана према Каи Чену (*Kai Chen, 2012*)⁴⁸⁸. Од испитаника се тражило да на скали од 1 до 5 означе у којој мери одређене изјаве важе за њихово предузеће. Ових изјава је било укупно пет, а одговори су кодирани бројевима од 1 до 5 (1 - у потпуности нетачно, 5 - у потпуности тачно). Индикатори који су коришћени су: 1) ниво до кога предузеће улаже напоре напоре у изградњу јаког брэнда за извозне производе; 2) ниво до кога производ предузећа нуди супериорне користи потрошачима у односу на конкурентски производ; 3) ниво до кога је(су) производ(и) предузећа јединствен(и); 4) ниво до кога предузеће стално ради на унапређењу својих извозних производа; 5) ниво до кога су извозни производи предузећа бољег квалитета у односу на конкурентске.

На основу овога, формирана је *збирна варијабла „DIFER“* која представља ниво примене стратегије диференцијације и она узима вредности од 5 до 25.

4. Стратегија вођства у трошковима као извозна стратегија

⁴⁸⁸ Chen Kai (2012): *Organizational learning, competitive strategy and export performance*, Master Thesis, Massey University, Auckland, New Zealand.

Ова варијабла је, такође, мерена према Каи Чену (2012) и обухватила је одговоре на пет питања. Индикатори који су коришћени су: 1) ниво до кога се предузеће фокусира на то да смањи трошкове производње кроз строге контроле, ефикасно коришћење ресурса и минимизацију индиректних трошкова у циљу повећања продуктивности; 2) ниво до кога се производни процес у предузећу мења (прилагођава) са циљем сталног смањења трошкова; 3) ниво до кога се у предузећу истиче важност смањења трошкова у свим пословним активностима; 4) ниво до кога предузеће улаже у велике пројекте, са циљем постизања економије обима; 5) ниво до кога су цене предузеће ниже у односу на конкурентске цене на извозним тржиштима.

Од испитаника се тражило да на скали од 1 до 5 означе у којој мери понуђене изјаве важе за њихово предузеће, а одговори су, затим, кодирани бројевима од 1 до 5 (1- у потпуности нетачно, 5- у потпуности тачно). На основу овога, формирана је *збирна варијабла „LC“* која је узимала вредности од 5 до 25.

5.1.3.2. Зависне варијабле

Зависне варијабле изражавају резултате остварене извозним активностима у 2015. години. Зависне варијабле чине следећи показатељи ИП:

1. Ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа. Ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа је показатељ стратегијског исхода извозних активности. Мерна скала која је обухватила шест главних стратегијских извозних циљева, преузета је од Кејзгила и Зу (1994)⁴⁸⁹. Бројни аутори су користили ову скалу и она је устаљена у литератури извозног маркетинга.⁴⁹⁰ Овај показатељ је, заправо, субјективна процена нивоа остварења одређених извозних циљева. Ова скала обухвата следеће извозне циљеве: 1) остваривање чврсте позиције на страном тржишту; 2) повећање свесности (обавештености) потрошача о постојању производа/предузећа; 3) одговор на притисак конкуренције; 4) повећање тржишног учешћа; 5) повећање профитабилности; 6) одговор на поруџбине из иностранства.

⁴⁸⁹ Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994).

⁴⁹⁰ Видети на пример: Lages Luis Filipe, Sandy D. Jap, David A. Griffith (2008): "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies* 39(2)/2008, 304–325; Oyeniyi Omotayo (2009): "Effect of Marketing Strategy on Export Performance: Evidence from Nigerian Export Companies", *Annals-Economic and Administrative Series* 3(1)/2009, 249-261; Fuchs Manfred, Mariella Köstner (2016): "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review* 39(3)/2016, 329-355.

Од испитаника се тражило да на скали од 1 до 5 означе у којој мери су у њиховом предузећу остварени наведени циљеви у 2015. години (1 - није остварен, 5 - у потпуности остварен). Одговори су кодирани бројевима од 1 до 5 и на основу тога је формирана збирна мера. Она је означена са „*OstvCILJZbir*“ и узима вредности од 6 до 30.

2. Приход од продаје на извозним тржиштима. Приход од продаје на извозним тржиштима је показатељ економског исхода извозних активности. По угледу на признате ауторе у области ИП⁴⁹¹, овај показатељ је формулисан као субјективна мера.⁴⁹² Од испитаника се тражило да на скали од 1 до 5 оцене ниво прихода од продаје који је остварен извозним активностима у 2015. години (1 - веома низак, 5 - веома висок). На основу тога, формирана је варијабла „*PrihSUBJ*“ која узима вредности од 1 до 5.

5.1.3.3. Контролна варијабла

Контролна варијабла која је укључена у истраживање је **величина предузећа**. Она је значајна јер истовремено може утицати на примену МО и стратегије као независних варијабли, као и на резултат извозних активности као зависних варијабли. Стога се у свакој регресији ова варијабла појављује као контролна, јер уколико не би била укључена процењени коефицијенти би били пристрасни.

Величина предузећа је мерена једним питањем и од испитаника се тражило да заокруже колики је број запослених у њиховом предузећу. Микро предузећа су дефинисана као предузећа са бројем запослених између 1 и 10; мала предузећа – између 11 и 50; средња – између 51 и 250; велика – преко 250 запослених. На основу тога, формулисана је вештачка варијабла на следећи начин:

$$Veličina_i = \begin{cases} 1 & \text{ako je } i = i \\ 0 & \text{ako je } i \neq i \end{cases} \quad i = \text{Mikro, Mala, Srednja}$$

С обзиром на чињеницу да коришћени модел укључује константу, коришћене су три од четири контролне варијабле: „*Mikro*“, „*Mala*“ и „*Srednja*“, респективно за микро, мала и средња

⁴⁹¹Например: Lado Nora, Ester Martínez-Ros, Ana Valenzuela(2004):"Identifying successful marketing strategies by export regional destination",*International marketing review* 21(6)/2004, 573-597; Maurel Carole (2009): "Determinants of export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research* 21(2)/2009, 118-142.

⁴⁹²У упитнику је од испитаника тражено да наведу и приход од продаје на извозним тржиштима у еврима, односно, покушало се доћи до објективне мере економског исхода извозних активности. Међутим, више од половине испитаника није желело да да одговор на ово питање наводећи да су овакве информације поверљиве. Стога је одлучено да се искористи субјективна мера, јер су на то питање сви испитаници били вољни да одговоре.

предузећа. За велика предузећа није формулисана посебна варијабла, како би се избегао проблем мултиколинеарности.

5.1.4. Методе, технике и инструменти истраживања

Сходно постављеним циљевима истраживања, а по угледу на студије које се баве сличним проблемима, изабрана је **студија пресека**. Овај начин дизајнирања истраживања изискује прикупљање података од више од једног појединца (случаја) у одређеном временском тренутку како би се прикупили квантитативни и квалитативни подаци који су у вези са две или више варијабли које се затим испитују ради уочавања повезаности које постоје између њих.⁴⁹³ Често се назива методом испитивања⁴⁹⁴, а карактеристична је за област ИП.⁴⁹⁵ Лонгитудинална истраживања у области ИП су веома ретка, јер је изузетно тешко у узастопним временским серијама прикупити специфичне информације везане за пословање предузећа.⁴⁹⁶

Инструмент који се користио за прикупљање података је структурирани **упитник**. Упитник је сачињен од неколико сегмената, од којих су најважнији они који се односе на опште карактеристике предузећа, примену стратегије, примену МО и остварене ИП.⁴⁹⁷ Овакав вид прикупљања података користио се у сличним студијама у области која се истражује и представља уобичајни начин за прикупљање примарних података.⁴⁹⁸

Техника која се примењивала за сровођење упитника је електронска форма. Питања из упитника унета су у Гугл Формс (*Google Forms*) – апликацију која омогућава да се истраживања врше онлајн. Гугл Формс нуди различите опције за унос питања приликом прављења упитника, тако да је могуће формулисати било отворена било затворена питања. Након формирања упитника, могу се одабрати различите опције за слање упитника испитаницима - имејлом, као и путем Фејсбука или Твитера. Ова апликација обезбеђује и линк путем кога испитаници могу да приступе упитнику, што је у случају овог истраживања најпогоднија техника. Интерфејс који

⁴⁹³BrymanAlan, EmmaBell (2015):*Business research methods*, Oxford University Press, USA, 62.

⁴⁹⁴*Ibid.*

⁴⁹⁵ Видети: Cieřlik Jerzy, Eugene Kaciak, Narongsak Tek Thongpapanl (2015): "Effect of export experience and market scope strategy on export performance: Evidence from Poland",*International Business Review* 24(5)/2015, 772-780, 773.

⁴⁹⁶Видети: Sousa M. P. Carlos (2004), 17.

⁴⁹⁷ Целом упитнику се може приступити кликом на линк:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeqmthwvWSTZHYxd3VXGgsZMTR_z_KCzlVfCFqDpXHNrdvckQ/viewform?usp=sf_link

⁴⁹⁸Видети: Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002), 56.

пружа Гугл Формс веома је лак за коришћење и упитник визуелно делује веома прегледно, а испитаници уносе одговоре једним кликом.

Примена ове технике има бројне предности у односу на друге могуће начине спровођења упитника као што су слање упитника поштом и интервјуисање лицем-у-лице. Како су запослени у предузећима често нерасположени да учествују у испитивању, циљ примене ове технике је био да им се попуњавање упитника максимално олакша, како би се постигао већи одзив на упитник. Једноставним кликом на линк испитанику се отвара прозор са упитником. Линк за приступ упитнику је могуће послати електронском поштом, што испитаницима штеди време, јер нема потребе за заказивањем састанка ради интервјуисања или повратног слања упитника поштом након попуњавања. Због једноставности и уштеде времена испитаника, овај вид прикупљања података, врло је популаран у сличним истраживањима.

5.1.5. Амбијент у којем је истраживање обављено

Према извештају Светске банке Србија спада у државе са вишим средњим нивоом дохотка⁴⁹⁹, а према подацима ММФ-а сврстава се у земље у развоју.⁵⁰⁰ Република Србија броји око 7 милиона становника.⁵⁰¹ Просечна годишња зарада исплаћена у 2015. години износила је 733.740 динара⁵⁰², док је незапосленост била око 18%.⁵⁰³ Према подацима Светског економског форума, Србија је према глобалној конкурентности у 2015. години заузела тек 94. место од 144 земље, а била је рангирана горе од већине земаља у окружењу и далеко горе од земаља чланица ЕУ. У 2015. години, извоз је чинио 46,7% БДП-а Републике Србије⁵⁰⁴, а роба широке потрошње чинила је 38,1% укупног извоза.⁵⁰⁵ Према речима Удовички - за Србију је значајно окретање од извоза сировина и полупроизвода ка извозу финалних производа веће сложености.⁵⁰⁶ Главни

⁴⁹⁹ Data for Serbia, Upper middle income, <http://data.worldbank.org/?locations=RS-XT> (сајту приступљено 10. априла 2017.)

⁵⁰⁰ World Economic Outlook, октобар 2016, стр. 210, доступно на сајту: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/index.htm> (сајту приступљено 10. априла 2017.)

⁵⁰¹ Према подацима Републичког завода за статистику на дан 01.01.2016. године, у Србији живи 7.076.372 становника. Видети: Република Србија, Републички завод за статистику, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=2> (сајту приступљено дана 10. априла 2016.)

⁵⁰² Према подацима Републичког завода за статистику објављеним у „Службеном гласнику Републике Србије“, бр. 5/2016.

⁵⁰³ Запослени и зараде, Републички завод за статистику, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=26> (сајту приступљено 10. маја 2017.)

⁵⁰⁴ Статистички Календар Републике Србије 2017, 39. доступно на сајту: <http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/45/69/StatistickiKalendar2017.pdf> (сајту приступљено 10. маја 2017.)

⁵⁰⁵ *Ibid*, 68.

⁵⁰⁶ Удовички Кори *et al.* (2014), 151.

трговински партнери Србије у 2015. години биле су чланице ЕУ (нарочито Немачка и Италија) као и земље потписнице Централноевропског споразума о слободној трговини (*CEFTA*), на које заједно одлази 80% извоза.⁵⁰⁷ Ови подаци су значајни јер указују на услове у којима послују извозна предузећа која су учествовала у истраживању.

5.1.6. Узорак и начин прикупљања података

Емпиријско истраживање је спроведено у Републици Србији, а односило се на извозна предузећа која су у 2015. години извозила финалне производе широке потрошње. На жалост, није пронађена јединствена база са подацима свих извозника или, барем, списак извозних предузећа која послују на територији Републике Србије.

Једина пронађена база извозника је она коју формира Развојена Агенција Србије - РАС (бивша СИЕПА). На сајту РАС, предузећа која се баве извозом или тек желе да се укључе у извоз, могу оставити своје податке у бази добављача.⁵⁰⁸ Предузећа остављају податке као што су: назив, година оснивања, број запослених, контакт особе која је задужена за извоз, врста производа које извозе, а нека предузећа наводе и извозна тржишта. База добављача превенствено је намењена олакшавању успостављања контакта између страних партнера (увозника) и извозника из Србије. Међутим, за ово истраживање подаци из базе су били од користи, јер се могло приступити контактима већег броја извозних предузећа различитих величина и различитих привредних сектора. Најзначајнији подаци преузети из базе су телефони и имејл адресе особа задужених за извоз у предузећима. Те особе су били циљни испитаници за ово истраживање. Како су наведене као особе одговорне за извоз, сматрало се да су довољно упућене да могу да пруже прецизне одговоре на питања у вези стратегије за извозне производе као и резултате остварене извозним активностима.

Веб-сајт РАС омогућава преглед предузећа по секторима. За истраживање које је спроведено одабрана су предузећа која извозе робу широке потрошње. Реч је о предузећима из: индустрије хартије; хемијске индустрије производа широке потрошње; индустрије хране и пића, пољопривреде; индустрије коже; индустрије одеће; индустрије пластике и гуме - производа од пластике за домаћинство; текстилне индустрије. Оправданост овакве селекције је у томе што предузећа која послују у овим привредним областима, због карактеристика производа које производе, имају највише простора за одлучивање о томе коју ће од посматраних стратегија

⁵⁰⁷ *Ibid*, 26.

⁵⁰⁸ Бази добављача може се приступити путем линка: <http://crm.siepa.gov.rs/suppliers-srb/index.php>? (датум приступа: 15.04.2017.)

применити (стратегију прилагођавања, диференцијације, вођства у трошковима). На тај начин се најбоље може видети како избор одређене стратегијске опције утиче на ИП. Осим тога, ови сектори спадају у секторе са највећим извозним потенцијалом у Републици Србији.⁵⁰⁹ Према речима Кори Удовички: „Сектори са високим извозним потенцијалом подстичу развој конкурентних предузећа чији ће раст бити у стању да покрене привреду Србије у целини.“⁵¹⁰ Стога, утврђивање фактора који утичу на ИП предузећа у овим индустријама, значајно је за развој привреде Србије. Одабрани сектори имају још једну значајну карактеристику, а то је низак ниво концентрације у сектору⁵¹¹, према томе, довољно извозних предузећа која се могу анкетирати, а која су изложена конкурентским притисцима у својој индустрији и зато морају тражити начине за такмичење међу ривалима, што је значајно са аспекта избора стратегије.

Осим сектора у коме предузеће послује, главни критеријум укључивања предузећа у испитивање био је то да ли је предузеће извозило у 2015. години. Након селекције по секторском критеријуму, сајт РАС је излистао 466 предузећа.⁵¹² Међутим, нека предузећа су оставила податке у бази добављача како би се тек укључила у извоз и она нису навела извозне производе, нити извозна тржишта. Ова предузећа су контактирана телефоном како би се установило да ли су извозила у 2015. години. Након искључивања предузећа која не извозе, остало је 391 предузеће. Овај број чини доступну популацију у овом истраживању. У табели 5.1.6.1. приказане су опште карактеристике предузећа из доступне популације.

Табела 5.1.6.1. Карактеристике извозних предузећа у доступној популацији

Сектор	Број предузећа у популацији	Учешће у популацији	Величина предузећа у популацији (број запослених)				
			Микро (до 10)	Мала (10-50)	Средња (51-250)	Велика (преко 250)	Није наведено
Индустрија хартије	31	7,9%	2	6	7	2	14
Хемијска индустрија (роба широке потр.)	11	2,8%	2	4	4	1	/
Индустрија хране и пића, пољопривреда	245	62,6%	134	59	41	9	2
Индустрија коже	18	4,6%	2	3	7	/	6
Индустрија	41	10,5%	14	9	6	2	10

⁵⁰⁹ Удовички Кори *et al.*(2014),103.

⁵¹⁰ *Ibid*, 4.

⁵¹¹ *Ibid*, 108-116.

⁵¹² На дан 10. август, 2016. године.

одеће							
Индустрија пластике и гуме (производи од пластике за домаћинство)	11	2,8%	2	5	4	/	/
Текстилна индустрија	34	8,7%	11	9	7	1	6
УКУПНО	391	100%	167	95	76	15	38

Извор: рад аутора

Познато је да је одзив приликом овакве врсте истраживања изузетно слаб, стога је одлучено да се сва предузећа из доступне популације контактирају (391), како би се обезбедили потребни подаци.

Испитивање је спроведено у периоду од 11. августа 2016. године до 19. децембра 2016. године. Испитаницима је најпре упућен телефонски позив. Циљ телефонског позива био је да се испитаник упозна са истраживањем које се спроводи и да се одобровољи за попуњавање упитника. Разговор је трајао је од 3 до 5 минута. Испитаници су углавном били расположени да саслушају о чему се ради. Приликом разговора наглашено је да је упитник анониман, да не захтева одавање поверљивих информација, да се спроводи у сврху израде докторске дисертације и да је за попуњавање потребно око 10-15 минута. Осим тога, наглашено је да испитаници на крају упитника могу да оставе своју имејл адресу како би им се доставили резултати истраживања и да им ти резултати могу користити за унапређење пословања. Уколико је испитаник био расположен и сагласан да учествује у истраживању, одмах након телефонског позива упућена је имејл порука на адресу која је усаглашена са испитаником. Овај приступ је имао за циљ да обезбеди сагласност за учешће у испитивању, да се испитаник упозна са истраживањем и посвети пажњу попуњавању упитника, што све заједно повећава прецизност добијених података.

Од укупно 391 контактираних предузећа, имејл порука са упитником је послана на 348 адреса, јер поједина предузећа након упућеног телефонског позива нису желела да учествују у истраживању. Осим тога, неки контакти у бази РАС су били погрешни, па са појединим предузећима није остварен контакт. Од послатих 348 упитника, пристигло је 60 комплетно попуњених упитника, што чини одзив од 17,24%. У сличним истраживањима стопа одзива на упитник креће се у распону од 1,2% до 80%, с тим да је најчешћа стопа одзива између 10% и 40%.⁵¹³ Осим тога, доступна популација није велика, што је ограничило простор за испитивање.

⁵¹³ Видети прегледе литературе презентоване у поглављима III и IV.

У табели 5.1.6.2. наведене су карактеристике предузећа у узорку - индустријски сектор коме припадају и величина предузећа. Заступљеност предузећа из посматраних сектора у узорку, у великој мери одговара доступној популацији. На основу свега наведеног, узорак се може сматрати репрезентативним.

Табела 5.1.6.2. Карактеристике предузећа у узорку

Сектор	Број предузећа у узорку	Учешће у узорку	Величина предузећа у узорку (број запослених)			
			Микро (до 10)	Мала (10-50)	Средња (51-250)	Велика (преко 250)
Индустрија хартије	4	6,67%	/	2	2	/
Хемијска индустрија (роба широке потрошње)	1	1,67%	/	/	1	/
Индустрија хране и пића, пољопривреда	37	61,67%	9	12	11	5
Индустрија коже	3	5%	/	2	1	/
Индустрија одеће	5	8,33%	/	1	2	2
Индустрија пластике и гуме (производи од пластике за домаћинство)	5	8,33%	1	2	2	/
Текстилна индустрија	5	8,33%	2	1	2	/
УКУПНО	60	100%	12	20	21	7

Извор: рад аутора

5.2. ТЕСТИРАЊЕ ХИПОТЕЗА – СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА

Статистичка метода која се користила за тестирање хипотеза је мултиваријациона регресиона анализа. Софтвер који се користио за обраду података је STATA 13.0. Помоћу функције „regress“ добијене су корелације између посматраних варијабли. Осим тога, коришћена је функција логаритмовања, како због лакшег тумачења добијених резултата, тако и због смањења распршености података. Односно, логаритмовањем оригиналних вредности које узимају варијабле добијен је модел чији коефицијенти се тумаче као еластичности. У свим регресијама је претпостављено да постоји проблем хетероскедастичности. Овај проблем је решен коришћењем стандардних грешака које су отпорне на хетероскедастичност (функција „robust“ у

програму STATA). Пре тестирања хипотеза, проверено је и утврђено је да не постоји разлика у одговорима испитаника који су добијени на почетку и оних који су добијени на крају истраживања. У наставку су презентовани резултати тестирања хипотеза.

5.2.1. Резултати истраживања

5.2.1.1. Уводна разматрања

У истраживању је учествовало 60 предузећа. Међутим, у регресијама у којима се појављује стратегија диференцијације и стратегија вођства у трошковима, поједина предузећа су елиминисана из узорка. Ове две стратегијске опције, по природи једна другу искључују, што може довести до дисторзије резултата, односно да се тестиране везе покажу статистички незначајним. На пример, код предузећа у узорку која су се определила за спровођење стратегије вођства у трошковима вредност варијабле „DIFER“ је ниска, а варијабле „LC“ висока. Уколико такво предузеће остварује високе ИП, то може бити последица доследне примене стратегије позиционирања, у овом случају стратегије вођства у трошковима. Уколико би овакво предузеће било укључено у узорак и приликом тестирања хипотеза везаних за примену стратегије диференцијације, онда би низак ниво диференцијације био повезан са високим ИП, што даје погрешну слику о примени стратегије позиционирања, а корелација између диференцијације и ИП би се показала као статистички незначајна или чак негативна. Стога су, приликом тестирања хипотеза које су везане за примену стратегије диференцијације, из узорка искључена предузећа код којих је вредност варијабле „DIFER“ била мања од просека (просечна вредност ове варијабле била је 16), а вредност варијабле „LC“ већа од просека или једнака просеку (просечна вредност ове варијабле је била 18). Сматрало се да су се оваква предузећа определила за спровођење стратегије вођства у трошковима и да нема потребе обухватити их у регресији која је везана за диференцијацију. На овај начин је елиминисано 17 предузећа из узорка (број инстанци у овим регресијама је 43; $N=43$).

Из истих разлога, приликом тестирања хипотеза које укључују стратегију вођства у трошковима, из узорка су искључена предузећа код којих је вредност варијабле „LC“ била мања од просека (мања од 18), а вредност варијабле „DIFER“ већа или једнака просеку ($DIFER \geq 16$). Сматрало се да су се оваква предузећа определила за доследно спровођење стратегије диференцијације и да нема потребе да буду укључена у регресијама које су везане за стратегију

вођства у трошковима. На овај начин, из узорка је елиминисано 12 предузећа, тако да је број инстанци у овим регресијама 48 (N=48).

Предузећа која су имала висок ниво примене (виши од просека) и стратегије вођства у трошковима и стратегије диференцијације, као и предузећа која су имала ниске нивое примене обе стратегије (ниже од просека), остављена су у узорку. Дакле уколико је $DIFER \geq 16$ и $LC \geq 18$ или уколико је $DIFER < 16$ и $LC < 18$, такво предузеће је остављено у узорку. Овакав начин посматрања је теоријски оправдан, јер је могуће да се предузећа одреде за примену обе стратегијске опције у оквиру стратегије позиционирања. У литератури се могу наћи докази да је овакав приступ успешнији од примене само једне од ових опција.⁵¹⁴ С друге стране, могуће је да предузеће уопште не примењује стратегију позиционирања и стога има низак ниво примене и једне и друге стратегијске опције (у том случају је $DIFER < 16$ и $LC < 18$).

5.2.1.2. Утицај МО на извозну стратегију

У регресијама које следе, оријентација на потрошаче (OPV) и оријентација на конкуренцију (OKV) су посматране као независне варијабле, док су стратегија прилагођавања (Adapt), стратегија диференцијације (DIFER) и стратегија вођства у трошковима (LC) посматране као зависне варијабле. На овај начин су проверене претпоставке (изведене у тачки 2.2.3.) а које се односе на појам маркетиншки оријентисаних стратегијских опција. Овим се желело утврдити да ли је виши ниво примене оријентације на потрошаче повезан са усвајањем стратегије прилагођавања и да ли је виши ниво оријентације на конкуренцију повезан са усвајањем стратегије позиционирања (диференцијације или вођства у трошковима). Добијени резултати су сумирани у табели 5.2.1.2.⁵¹⁵ у којој су наведени коефицијенти уз независну варијаблу (*Coef.*) и *p*-вредности за тестиране везе.

⁵¹⁴На пример: FaulknerDavid, Cliff Bowman (1992): "Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions", *European Management Journal* 10(4)/1992, 494-500; Chetty Sylvie, Colin Campbell-Hunt (2003): "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms", *International Small Business Journal* 21(1)/2003, 5-27.

⁵¹⁵У Прилогу 2. су приложени резултати из STATA-е за сваку тестирану везу.

Табела 5.2.1.2. Утицај димензија МО на елементе извозне стратегије

Независне варијабле	Зависне варијабле					
	Adapt		DIFER		LC	
	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p
OPV	0,5615428	0,007***	/	/	/	/
OKV	/	/	0,4178104	0,000***	0,1767113	0,028**

Извор: Истраживање аутора *: $p < 0,1$ **: $p < 0,05$ ***: $p < 0,01$

Све тестиране везе су се показале као позитивне и статистички значајне. Резултати презентовани у табели 5.2.2. показују да:

- Постоји позитивна корелација између оријентације на потрошача и примене стратегије прилагођавања и то на нивоу значајности од 1%.Логаритмовањем варијабли је добијен коефицијент уз независну варијаблу 0,5615428, што значи да када се оријентација на потрошаче промени за 1%, ниво прилагођавања елемената маркетинг микса извозним тржиштима се мења за отприлике 0,56%, у овом случају у позитивном смеру, јер су ове две варијабле позитивно корелисане.
- Постоји позитивна и статистички значајна веза између оријентације на конкуренцију и нивоа примене стратегије диференцијације као опције стратегије позиционирања на нивоу значајности од 1%. Када се оријентација на конкуренцију промени за 1%, ниво примене стратегије диференцијације се мења за отприлике 0,42%.
- Постоји позитивна и статистички значајна веза између оријентације на конкуренцију и нивоа примене стратегије вођства у трошковима као опције стратегије позиционирања. Ниво значајности је 5%, а када се оријентација на конкуренцију повећа за 1%, ниво примене стратегије вођства у трошковима се повећа за 0,18%.

5.2.1.3. Утицај стратегије прилагођавања на ИП

У регресијама чији су резултати презентовани у наставку, посматрао се утицај прилагођавања појединачних елемената маркетиншког програма (AdaptPR, AdaptCENE, AdaptPROM, AdaptDIST) и укупног нивоа примене стратегије прилагођавања (Adapt) на показатеље ИП (OstvCILJZbir, PrihSUBJ). На овај начин су проверене појединачне хипотезе под редним бројем 1 и 2. Добијени резултати су сумирани и скраћено презентовани у табели 5.2.1.3.

Табела 5.2.1.3. Утицај стратегије прилагођавања на ИП

Зависне варијабле	Независне варијабле									
	Adapt		AdaptPR		AdaptCENE		AdaptPROM		AdaptDIST	
	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p
OstvCILJZbir	0,43293	0,002***	0,21157	0,014**	0,28284	0,018**	0,37670	0,000***	0,20874	0,064*
PrihSUBJ	0,35490	0,013**	0,23727	0,013**	0,31253	0,014**	0,25889	0,020**	0,11937	0,279

Извор: Истраживање аутора *: $p < 0,1$ **: $p < 0,05$ ***: $p < 0,01$

За већину тестираних веза добијени су статистички значајни резултати. Једина веза која се показала као статистички незначајна је веза између нивоа прилагођавања стратегије дистрибуције и оствареног прихода од продаје на извозним тржиштима ($p=0,279$). Резултати из табеле се тумаче на следећи начин:

- Када се ниво примене стратегије прилагођавања (Adapt) промени за 1%, ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа се промени за 0,43%. Ова веза је позитивна и статистички значајна ($p < 0,01$). Када се ниво примене стратегије прилагођавања (Adapt) промени за 1%, приход од продаје на извозним тржиштима се промени за 0,35%. Ова веза је позитивна и статистички значајна (ниво значајности је 5%).
- Везе између прилагођавања појединачних елемената маркетиншког програма (производа, цене, промоције, дистрибуције) и показатеља ИП, већином су позитивне и статистички значајне. Установљена је јака позитивна веза између прилагођавања промоције и остварења извозних стратегијских циљева. Статистички значајна и позитивна веза, постоји између прилагођавања стратегије дистрибуције извозним тржиштима и прихода од продаје на извозним тржиштима (ниво значајности је 10%). Међутим, показало се да прилагођавање дистрибуције извозним тржиштима не утиче на ниво остварења стратегијских извозних циљева. Везе између осталих елемената маркетинг микса и показатеља ИП су позитивне, а ниво значајности је 5%.

5.2.1.4. Утицај стратегије позиционирања на ИП

Резултати који су представљени у наставку односе се на тестирање везе између стратегијских опција у оквиру стратегије позиционирања (DIFER, LC) и показатеља ИП (OstvCILJZbir,

PrihSUBJ). На овај начин проверене су појединачне хипотезе под редним бројевима 3,4,5 и 6. У табели 5.2.1.4. сумирани су добијени резултати.

Табела 5.2.1.4. Утицај стратегије позиционирања на ИП

Зависне варијабле	Независне варијабле			
	DIFER		LC	
	Coef.	p	Coef.	p
OstvCILJZbir	0,3774526	0,003***	0,5234435	0,042**
PrihSUBJ	0,8811734	0,000***	0,9272384	0,004***

Извор: Истраживање аутора *:p<0,1 **:p<0,05 ***:p<0,01

Установљена је позитивна и статистички значајна веза између посматраних варијабли, и то:

- Јака позитивна веза између нивоа примене стратегије диференцијације и оба показатеља ИП. Када се ниво диференцијације повећа за 1%, приход од продаје на извозним тржиштима се повећа за 0,38%, а ниво остварења стратегијских извозних циљева за чак 0,88%.
- Веза између нивоа примене стратегије вођства у трошковима и прихода од продаје на извозним тржиштима је позитивна, а промена нивоа примене стратегије вођства у трошковима за 1% доводи до промене прихода од продаје на извозним тржиштима за чак 0,93%. Између примене ове стратегијске опције и нивоа остварења стратегијских извозних циљева постоји позитивна веза. Промена нивоа примене вођства у трошковима за 1% доводи до промене нивоа остварења стратегијских извозних циљева за 0,52%.

5.2.2. Интерпретација резултата

У литератури међународног маркетинга, релативно мало пажње је посвећено посредном утицају МО на ИП. Осим тога, студије које су откривене прегледима литературе⁵¹⁶ су спровођене углавном у развијеним земљама. Према томе, **литература у овој области пружа мало увида у везе између посматраних варијабли нарочито у земљама које нису развијене.** Циљ истраживања које је спроведено био је да открије везе које постоје између МО, стратегије и

⁵¹⁶Видети поглавља III и IV.

ИП у контексту мале земље у развоју. Налази до којих се дошло истраживањем су презентовани у наставку у оквиру три целине, сходно постављеним хипотезама.

Имајући у виду чињеницу да у литератури не постоји јединствени став о начину на који маркетиншки оријентисане стратегијске опције утичу на извозне перформансе предузећа, у интерпретацији резултата овог истраживања дискутује се о резултатима истраживања других аутора са којима су резултати овог истраживања у сагласности односно са којима нису.

5.2.2.1. Интерпретација резултата у сврху потврде појединачних хипотеза

Резултати истраживања показали су да постоји позитивна и статистички значајна веза између нивоа примене стратегије прилагођавања и оба показатеља ИП. Ниво примене стратегије прилагођавања посматран је кроз ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима.

Интерпретација резултата тестирања везе између прилагођавања елемената маркетинг микса и нивоа остварења стратегијских извозних циљева:

Доказано је да **прилагођавање производа** извозним тржиштима, које је посматрано кроз прилагођавање дизајна, брэнда и паковања производа, **позитивно утиче на ниво остварења стратегијских извозних циљева**. Ово је у складу са налазима студије Омотејо Ојенјија (*Omotayo Oyeniya*, 2009)⁵¹⁷, али није у сагласности са налазима студије Лагеса и сарадника (2008)⁵¹⁸ и студије Менфрида Фјукса и Мариеле Костнер (*Manfred Fuchs, Mariella Köstner*, 2016).⁵¹⁹ Истраживање Ојенјија је спроведено у Нигерији, држави у развоју, док су друга два поменута истраживања спроведена у развијеним земљама. Стога се овај налаз сматра значајним, јер потврђује резултате преходних истраживања.

Прилагођавање цене, које је посматрано кроз прилагођавање стратегије одређивања цена, прилагођавање стратегије давања попушта и прилагођавање циљева остваривања профита, је показало **позитиван утицај на ниво остварења стратегијских извозних циљева**. Претходне студије које извештавају о статистички незначајној вези између ових варијабли (*Lages et al.*, 2008; *Fuchs, Köstner*, 2016) су спроведене у развијеним земљама, тако да о односу ових варијабли не постоје докази из земље у развоју. Стога је овај налаз значајан, јер указује на

⁵¹⁷ Oyeniya Omotayo (2009).

⁵¹⁸ Lages Luis Filipe, Sandy D. Jap, David A. Griffith (2008).

⁵¹⁹ Fuchs Manfred, Mariella Köstner (2016).

потребу за даљим испитивањем везе између стратегије прилагођавања цене и стратегијског исхода извозних активности у другим земљама у развоју или мање развијеним земљама.

Прилагођавање промоције је посматрано кроз прилагођавање циљева промоције, буџета за промоцију и начина промоције на извозним тржиштима. Истраживање је показало да прилагођавање ових елемената позитивно утиче на **ниво остварења стратегијских извозних циљева**, што је у складу са резултатима које је добио Ојенџи (2009). Осим тога, посматрајући коефицијент уз независну варијаблу ($\text{Seof.}=0,3767$), може се закључити да од свих елемената маркетиншког програма, прилагођавање промоције има највећи утицај на остварење стратегијских извозних циљева.

Истраживањем је откривена статистички значајна веза ($p<0,1$) између **прилагођавања дистрибуције** извозним тржиштима и **нивоа остварења стратегијских извозних циљева**, при чему је прилагођавање дистрибуције посматрано кроз прилагођавање начина дистрибуције, критеријума за избор начина дистрибуције и прилагођавање буџета за дистрибуцију. Претходне студије које извештавају о статистички незначајној вези између ових варијабли (*Lages et al.*, 2008; *Fuchs, Köstner*, 2016) су спроведене у развијеним земљама, тако да о односу ових варијабли не постоје докази из земље у развоју. Стога, презентовани налази отварају простор за даље испитивање утицаја прилагођавања стратегије дистрибуције на стратегијски исход извозних активности у другим земљама у развоју или мање развијеним земљама.

Тестирањем везе између **укупног нивоа примене стратегије прилагођавања и нивоа остварења стратегијских извозних циљева** установљена је позитивна корелација између ових варијабли и то са високим нивоом статистичке значајности ($p=0,002$). Ови резултати су у складу са резултатима претходних истраживања (*Ruzo et al.*, 2011; *Navarro-García et al.*, 2016).

Показало се да је прилагођавање свих елемената маркетиншког програма извозним тржиштима као и укупни ниво прилагођавања позитивно корелисан са нивоом остварења стратегијских извозних циљева. При томе, на основу коефицијената уз независну варијаблу, може се закључити да највећи утицај има прилагођавање промоције, затим прилагођавање производа и цене. Најслабији утицај се запажа код прилагођавања дистрибуције.

На основу свега наведеног, закључује се да је **прва појединачна хипотеза**, која гласи: „Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи.“ - **потврђена**.

Интерпретација резултата тестирања везе између прилагођавања елемената маркетинг микса и прихода од продаје на извозним тржиштима:

Истраживањем је установљено да постоји позитиван утицај **прилагођавања производа и прилагођавања цене на приход од продаје на извозним тржиштима**. Ови налази су у складу са налазима претходних студија (*Lado et al.*, 2004; *Maurel*, 2009; *Fuchs, Köstner*, 2016).

Такође, откривена је позитивна и статистички значајна веза између **прилагођавања промоције и прихода од продаје на извозним тржиштима**. Ови налази су у складу са налазима до којих је дошао Ојенји (2009).⁵²⁰

Веза између **прилагођавања дистрибуције и прихода од продаје на извозним тржиштима** показала се као статистички незначајна. Студија која се бавила сличним проблемом и у којој се наводе слични резултати је студија Лагеса и сарадника (2008). Они су испитивали однос овог елемента маркетинг микса са композитном мером економског исхода извозних активности и добили су статистички незначајну везу. Међутим, Фјукс и Костнер (2016) приликом испитивања утицаја прилагођавања дистрибуције на стопу раста прихода од продаје на извозним тржиштима добијају статистички значајну позитивну везу. Стога, постоји потреба за даљим испитивањем ове везе.

Осим што је тестиран утицај прилагођавања делова маркетиншког програма на приход од продаје, тестиран је и утицај **укупног нивоа примене стратегије прилагођавања** на овај показатељ ИП. Добијени су статистички значајни резултати који указују на позитивану везу између ових варијабли. Исте резултате су добили Милтиадис Маврогијанис и сарадници (*Miltiadis Mavrogiannis et al.*, 2008)⁵²¹ у Грчкој и Ердил Сабри и Осман Оздемир (*Erdil Sabri, Osman Özdemir*, 2016)⁵²² у Турској. Две студије (*Ruzo et al.*, 2011; *Kahiya, Dean*, 2014) извештавају о статистички незначајној вези између стратегије прилагођавања и прихода од продаје на извозним тржиштима. Међутим, оне су спроведене у развијеним земљама. Стога се може закључити да су добијени резултати у сагласности са резултатима претходних истраживања.

⁵²⁰Фјукс и Костнер (2016) извештавају о статистички незначајној вези између ових варијабли, али је истраживање спроведено у развијеној земљи.

⁵²¹ Miltiadis Mavrogiannis, Michael A. Bourlakis, Philip J. Dawson, Mitchell R. Ness (2008): "Assessing export performance in the Greek food and beverage industry: An integrated structural equation model approach", *British Food Journal* 110(7)/2008, 638-654.

⁵²²Erdil T. Sabri, Osman Özdemir (2016): "The Determinants of Relationship between Marketing Mix Strategy and Drivers of Export Performance in Foreign Markets: An Application on Turkish Clothing Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235/2016, 546-556.

Резултати указују на то да прилагођавање цене има највећи утицај на раст прихода од продаје на извозним тржиштима (Coef.=0,31253), док је утицај прилагођавања промоције и производа нешто слабији, а прилагођавање дистрибуције не утиче на приход од продаје на извозним тржиштима. Како се показало да је укупни ниво прилагођавања, као и већина елемената маркетинг микса, позитивно корелисана са овим показатељем ИП, закључује се да је **друга појединачна хипотеза** која гласи: „Уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи“ **потврђена**.

Интерпретација резултата тестирања везе између стратегије диференцијације и нивоа остварења стратегијских извозних циљева:

Установљена је позитивна веза између **нивоа примене стратегије диференцијације и нивоа остварења стратегијских извозних циљева**. На основу наведеног, **трећа појединачна хипотеза** која гласи: „Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи“ је **потврђена**. Прегледом литературе који је презентован у четвртом поглављу дисертације, нису пронађене студије које су се бавиле утицајем примене стратегије диференцијације на стратегијски исход извозних активности. Откривене су само две студије које се баве сличним проблемом – Линг-Ји и Огенмоукен (2001) и Мареј и сарадници (2011) су испитивали утицај конкурентске предности диференцијације на овај показатељ ИП. Обе студије извештавају о позитивном односу између посматраних варијабли. Стога се закључује да су налази истраживања у оквиру ове дисертације потврдили резултате претходних истраживања.

Резултати тестирања везе између стратегије диференцијације и прихода од продаје на извозним тржиштима:

Тестирањем везе између **нивоа примене стратегије диференцијације и прихода од продаје на извозним тржиштима** дошло се статистички значајних резултата. Откривена је јака позитивна веза између ових варијабли. Стога је **четврта појединачна хипотеза** која гласи: „Уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи“ **потврђена**. Добијени налази су у складу са налазима већине студија које су се бавиле овом темом (Okpara, 2012; Mok, Man, 2009; Salavou, Halikias, 2009; Leonidou et al., 2015; Erdil, Özdemir, 2016).

Интерпретација резултата тестирања везе између стратегије вођства у трошковима и нивоа остварења стратегијских извозних циљева:

Истраживањем је откривена статистички значајна позитивна веза између **нивоа примене стратегије вођства у трошковима и нивоа остварења стратегијских извозних циљева**. На основу резултата истраживања, пета појединачна хипотеза, која гласи: „Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи“ је потврђена. Овај налаз је у сагласности са студијом Мареја и сарадника (2011). Са друге стране, Линг-Ји и Огенмоукен извештавају о статистички незначајној вези између предности ниских трошкова и овог показатеља ИП. Стога, постоји потреба за даљим испитивањем ове везе.

Интерпретација резултата тестирања везе између стратегије вођства у трошковима и прихода од продаје на извозним тржиштима:

Откривена је јака позитивна веза између **стратегије вођства у трошковима и прихода од продаје на извозним тржиштима**. Стога је шеста појединачна хипотеза која гласи: „Уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи“ потврђена. О позитивној вези између ових варијабли извештавају и други аутори (Ling-Yee, Ogunmokun, 2001; Okpara 2012; Zou et al., 2003; Leonidou et al. 2011).

5.2.2.2. Интерпретација резултата у сврху потврде помоћних хипотеза

Помоћне хипотезе рефлектују односе између три гупе варијабли:

- 1) димензија МО
- 2) стратегијских опција у оквиру стратегије наступа и стратегије позиционирања и
- 3) димензија ИП.

Како би се провериле помоћне хипотезе, тестиране су везе које постоје између димензија МО и стратегије прилагођавања (стратегијске опције у оквиру стратегије наступа), стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима (стратегијских опција у оквиру стратегије позиционирања).⁵²³

Прва и друга помоћна хипотеза:

⁵²³Резултати су презентовани у табели 5.2.2.

Прва и друга помоћна хипотеза се превасходно заснивају на задовољењу услова да је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима (односно стратегија прилагођавања) оријентисана на потрошаче на тим тржиштима.

Резултати истраживања указују на то да постоји позитивна и статистички значајна веза између **оријентације на потрошача и примене стратегије прилагођавања**, што значи да уколико је предузеће више оријентисано на потрошаче оно ће се у просеку чешће опредељивати за примену стратегије прилагођавања него за примену стратегије стандардизације. Ово су значајни налази и у сагласности су са налазима истраживања које су спровели Добни и Луфман (2000а)⁵²⁴. Међутим Наваро-Гарсија и сарадници (2014)⁵²⁵ су установили да између ове две варијабле не постоји статистички значајна веза. Две поменуте студије су једине пронађене студије у којима се испитује овај однос, тако да постоји потреба за даљим истраживањем ове теме.

Прва помоћна хипотеза која гласи: **„Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи“** заправо се састоји од две претпоставке. Прва је да је за усвајање стратегије наступа потребно да предузеће буде оријентисано на потрошаче, што је доказано откривањем позитивне везе између оријентације на потрошача и стратегије прилагођавања. Друга је већ доказана потврђивањем прве појединачне хипотезе⁵²⁶, а то је да стратегија наступа позитивно утиче на стратегијски исход извозних активности, односно да ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима позитивно утиче на ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима. На основу наведеног, закључује се да је **прва помоћна хипотеза потврђена**.

На сличан начин, формулисана је и друга помоћна хипотеза која гласи: **„Уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.“** Како је истраживањем откривен позитиван утицај стратегије наступа на економски исход извозних активности (потврђена друга појединачна хипотеза - тачка 5.3.1.), закључује се да је **друга помоћна хипотеза потврђена**.

Трећа и четврта помоћна хипотеза:

⁵²⁴ Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a).

⁵²⁵ Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña (2014).

⁵²⁶ Што је представљено у претходној тачки (5.3.1.).

Трећа и четврта помоћна хипотеза се превасходно заснивају на задовољењу услова да је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима (односно њене стратегијске опције) оријентисане на конкуренцију на тим тржиштима.

Добијени су статистички значајни резултати и утврђене су позитивне везе између оријентације на конкуренцију са применом стратегије диференцијације и применом стратегије вођства у трошковима. Ови налази указују на то да уколико је предузеће оријентисано на конкуренцију, оно може усвојити било стратегију диференцијације, било стратегију вођства у трошковима, с тим да је **веза између оријентације на конкуренцију и стратегије диференцијације нешто јача** (Coef.=0,41781) од везе између оријентације на конкуренцију и стратегије вођства у трошковима (Coef.=0,17671). Ови налази су у складу са налазима студије Ге и Динга (2005)⁵²⁷ и Хансена и сарадника (2006)⁵²⁸ у којима аутори извештавају о позитивној вези између МО и примене стратегије диференцијације. Исти аутори су доказали и позитиван утицај МО на примену стратегије вођства у трошковима. Слатер и Нарвер (1996)⁵²⁹ такође извештавају о позитивној вези између МО и стратегије вођства у трошковима. Како су истраживања ове теме ретка и у литератури не постоји много доказа о односима између ових варијабли, ови налази се сматрају значајним.

Трећа помоћна хипотеза која гласи: **„Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи“** заправо се састоји од две претпоставке. Прва је да је за усвајање стратегије позиционирања потребно да предузеће буде оријентисано на конкуренцију, што је доказано откривањем позитивне везе између оријентације на конкуренцију и стратегије позиционирања. Друга је већ доказана потврђивањем треће и пете појединачне хипотезе, а то је да стратегија позиционирања кроз своје стратегијске опције – стратегију диференцијације и стратегију вођства у трошковима позитивно утиче на стратегијски исход извозних активности. На основу наведеног, закључује се да је **трећа помоћна хипотеза потврђена**.

⁵²⁷ Ge L.Gloria, Daniel Z. Ding (2005): "Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms", *Journal of Global Marketing* 18(3-4)/2005, 115-142.

⁵²⁸ Hansen Eric, Clay Dibrell, Jon Down (2006): "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry", *Forest Science* 52(3), 209-220.

⁵²⁹ Slater F.Stanley, John C. Narver(1996): "Competitive strategy in the market-focused business", *Journal of market-focused management* 1(2)/1996, 159-174.

Четврта помоћна хипотеза је формулисана на сличан начин и она обухвата исказе везане за утицај оријентације на конкуренцију на примену стратегије позиционирања, као и исказе везане за утицај примене диференцијације и вођства у трошковима на економску димензију ИП. У претходној тачки, доказивањем четврте и шесте појединачне хипотезе утврђено је да уколико предузеће спроводи стратегију позиционирања односно њене стратегијске опције – стратегију диференцијације и стратегију вођства у трошковима утолико је бољи економски исход извозних активности (приход од продаје на извозним тржиштима). Стога је **четврта помоћна хипотеза** која гласи: „**Уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи**“ **потврђена**.

5.2.2.3. Интерпретација резултата у сврху потврде главне хипотезе

Истраживањем је откривена позитивна веза између примене МО и извозне стратегије предузећа.⁵³⁰

Резултати указују на то да је виши ниво примене МО повезан са усвајањем извозне стратегије предузећа, односно стратегије прилагођавања као стратегијске опције у оквиру стратегије наступа, и стратегије диференцијације и стратегије вођства у трошковима као стратегијских опција у оквиру стратегије позиционирања предузећа на извозним тржиштима. Дакле, може се закључити да су посматране стратегијске опције у оквиру извозне стратегије маркетиншки оријентисане (оријентисане на потрошаче и оријентисане на конкуренцију). Наведено задовољава услов постављен у главној хипотези који гласи „**Уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана...**“.Ови закључци су изнети и раније, кроз интерпретацију резултата за потврду помоћних хипотеза.

Потврђивањем појединачних хипотеза, усвојено је да посматране стратегијске опције позитивно утичу на ИП које су посматране кроз економски и стратегијски исход извозних активности, односно кроз ниво остварења стратегијских циљева и приход од продаје на извозним тржиштима. На основу свега наведеног, **главна хипотеза** која гласи: „**Уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана, утолико су извозне перформансе предузећа боље**“ је **потврђена**.

⁵³⁰ Ови резултати су представљени у табели 5.2.1.2.

5.2.2.4. Интерпретација резултата у сврху утврђивања стратегијских опција које највише доприносе ИП предузећа у Републици Србији

Налази презентовани у тачкама 5.2.1.3. и 5.2.1.4. имају још једну значајну импликацију. Сходно коефицијенту уз независну варијаблу (Coef.), може се закључити које су стратегијске опције у просеку највише допринеле повећању ИП српских предузећа у посматраној пословној години.

На основу резултата истраживања⁵³¹ класификоване су стратегијске опције према њиховом доприносу повећању нивоа остварења стратегијских извозних циљева и прихода од продаје на извозним тржиштима (табела 5.2.2.4.1. и табела 5.2.2.4.2.)

Табела 5.2.2.4.1. Класификација доприноса стратегијских опција нивоу остварења стратегијских извозних циљева.

Ранг	Стратегијска опција	Coef.
1	Стратегија вођства у трошковима	0,52344
2	Стратегија диференцијације	0,37745
3	Прилагођавање промоције	0,37670
4	Прилагођавање цене	0,28284
5	Прилагођавање производа	0,21157
6	Прилагођавање дистрибуције	0,20874

Извор: Истраживање аутора

Стратегијском исходу извозних активности предузећа у Републици Србији највише доприноси стратегија вођства у трошковима као опција стратегије позиционирања.

Стратегија диференцијације као опција стратегије позиционирања и стратегија прилагођавања промоције као варијанта стратегије прилагођавања – опције стратегије наступа имају нешто мањи утицај на стратегијски исход извозних активности предузећа у Републици Србији.

Табела 5.2.2.4.2. Класификација доприноса стратегијских опција приходу од продаје на извозним тржиштима

Ранг	Стратегијска опција	Coef.
1	Стратегија вођства у трошковима	0,92723
2	Стратегија диференцијације	0,88117
3	Прилагођавање цене	0,31253
4	Прилагођавање промоције	0,25889
5	Прилагођавање производа	0,23727

Извор: Истраживање аутора

⁵³¹ Презентовани у табелама 5.2.1.3. и 5.2.1.4.

Повећању прихода од продаје на извозним тржиштима, као економског исхода извозних активности предузећа у Републици Србији највише доприноси стратегија вођства у трошковима као опција стратегије позиционирања. Стратегија диференцијације као опција стратегије позиционирања такође има значајан утицај, док је утицај стратегије позиционирања нешто слабији, па су елементи ове стратегије заузели последња места приликом рангирања стратегијских опција сходно доприносу приходу од продаје на извозним тржиштима.

5.2.3. Теоријске и практичне импликације истраживања

Теоријски концепти који су били предмет истраживања у оквиру ове дисертације, представљају неке од најважнијих концепата у области међународног маркетинга и стратегијског менаџмента. Иако у литератури не постоји много доказа о везама између посматраних варијабли из земаља у развоју, налази спроведеног истраживања већином су у сагласности са налазима претходних студија.

Показало се да МО, посматрана као организациона култура, у великој мери утиче на доношење одлука о врсти стратегије која ће се спровести. Стога, предузећа која улажу више напора у прикупљање информација о потрошачима и конкуренцији на извозним тржиштима, су у могућности да успешније формулишу стратегију. Резултати истраживања указали су на то да предузећа која су маркетиншки оријентисана најчешће усвајају стратегију која је оријентисана на потрошаче, а то је стратегија прилагођавања елемената маркетинг миска извозним тржиштима. Применом ове стратегије предузећа желе да изађу у сусрет специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима, а показало се да такав приступ позитивно утиче на ИП. Осим тога, установљено је да уколико предузеће помно прати потезе конкурената на извозним тржиштима, односно, уколико је оно оријентисано на конкуренцију, биће у стању да успешно примени стратегију позиционирања на извозним тржиштима. Без обзира на то да ли предузеће одлучи да се такмичи са ривалима диференцирањем производа или одржавањем трошкова на ниском нивоу, то за последицу има побољшање ИП.

Успостављањем везе између МО и стратегије, као и између примене стратегије и ИП, повезује се концепт МО са ИП. Односно, постоји основа за тврдњу да МО посредством стратегије делује на ИП. Ово је значајно како са теоријског, тако и са практичног аспекта. Најновија истраживања у области МО крећу се у смеру откривања начина на које МО делује на ИП. Значај испитивања интермедијарних фактора у односу МО и ИП посебно истичу Мареј и

сарадници (2011)⁵³², као и Кејубиси и Мтетве (2016)⁵³³. Стога су налази спроведеног истраживања значајни са теоријског аспекта. Практичне импликације ове везе огледају се у неопходности примене маркетиншке оријентације у извозним предузећима, уколико она желе да постигну успех на извозним тржиштима. Конкуренција на извозним тржиштима је суровија него на домаћем, док су потрошачи захтевнији и софистициранији. Стога, да би предузеће могло да опстане на међународном тржишту, потребно је да оно константно прикупља, обрађује и користи информације са извозних тржишта. При томе, важну улогу у прикупљању и ширењу информација неопходних за спровеђење извозних активности има држава. Мала и средња предузећа, која представљају значајан покретач привредне активности, имају ограничене могућности за прикупљање битних информација о извозним тржиштима, што може ограничити њихов извозни потенцијал. Осим тога, уколико не поседују потребне информације, извозници вероватно неће бити у стању да усвоје одговарајућу стратегију за извозне производе. Према томе, улога државе у овом процесу је незаменљива. Унапређивањем активности које већ постоје у оквиру Развојне Агенције Србије или осмишљавањем додатних активности у вези обезбеђивања и достављања потребних информација извозницима, држава може у великој мери да утиче на побољшање ИП предузећа.

Теоријске импликације веза које су откривене између појединих стратегијских опција и показатеља ИП односе се на допринос ресурсном приступу, као и контингентном приступу у оквиру теорије индустријске организације. Аутори који испитивања детерминанти ИП заснивају на ресурсном приступу, стратегију доживљавају као посебан интерни ресурс или способност предузећа. Стога, откривена позитивна веза између стратегије наступа и стратегије позиционирања (као главних елемената извозне стратегије) и ИП потврђује постулате ресурсног приступа. Са друге стране, контингентни приступ посматра стратегију као средство путем кога предузеће уклапа своје интерне ресурсе са приликама у пословном окружењу. Описивањем привредног амбијента у коме послују извозници у Републици Србији (тачка 5.1.5.) и откривањем стратегија чија примена се показала као успешна у том амбијенту, дат је допринос овом теоријском концепту. У том смислу, налази спроведеног истраживања могу бити значајни као смернице за извознике из земаља у окружењу који послују у сличном амбијенту (на пример Босна и Херцеговина, Македонија, Црна Гора и др.).

⁵³² Murray Y. Janet, Gerald Yong Gao, Masaaki Kotabe (2011).

⁵³³ Kayabasi Aydin, Thandiwe Mtetwa (2016): "Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey", *European Business Review* 28(5)/2016, 532-559.

Са теоријског аспекта, налази спроведеног истраживања значајни су јер доприносе дебати која постоји на пољу примене стратегије наступа и која је презентована у трећем поглављу. Како су резултати истраживања на тему утицаја примене стратегије прилагођавања на ИП углавном разнолики и неконзистентни, докази о позитивном утицају прилагођавања маркетиншког програма на ИП доприносе овој дебати. У контексту државе у развоју, показало се да предузећа која примењују стратегију прилагођавања у просеку имају боље ИП од оних предузећа која стандардизују свој маркетиншки програм.

Са практичне стране, налази о позитивном утицају појединих стратегијских опција на ИП говоре о значају примене извозне стратегије у предузећима која претендују да буду успешни извозници. За предузећа је значајно да прилагоде своју понуду потребама потрошача на извозним тржиштима. Осим тога, показало се да било која опција у оквиру стратегије позиционирања може бити успешна. Стога, предузеће треба, сходно својим могућностима и ресурсима које поседује, да се определи за спровођење диференцијације или стратегије вођства у трошковима. Предузећа која нису спроводила стратегију позиционирања, у просеку су имала слабије ИП.

Везано за сам концепт ИП, намећу се два закључка. Први је да је корисно посматрати ИП кроз обе њене димензије, како економску тако и стратегијску, јер се показало да се јачина везе између посматраних независних варијабли и различитих димензија ИП разликује. Други је везан за саму операционализацију ИП у истраживању. Показало се да је тешко добити објективне информације о нивоу оствареног прихода од продаје на извозним тржиштима. Стога, уколико се истраживачи определе за испитивање ИП у предузећима, препоручује се коришћење субјективних индикатора ИП.

5.2.4. Ограничења истраживања и препоруке за даља истраживања

Ограничења везана за истраживање које је спроведено у великој мери се свode на она која се већ наводе у литератури. То се пре свега односи на слаб одзив на упитник. Иако је ово карактеристично и за истраживања у другим државама, стиче се утисак да је у Србији додатно отежано прикупљање ове врсте података, јер се предузећа ретко срећу са истраживањима научног карактера. Осим што испитаници нису спремни да издвоје време и скептични су у вези давања информација о пословању предузећа, неупућеност у терминологију која се користи у

истраживању може бити додатни проблем. Директна последица слабог одзива је мали узорак којим се располагало и на основу кога су изведени закључци.

Појам ИП скоро да се и не појављује у домаћој литератури. Према томе, ова дисертација нуди прво истраживање које је спроведено у Србији у коме су операционализоване мере ИП. Мерне скале за ИП, као и друге варијабле у истраживању, преузете су од реномираних светских аутора у овој области. Међутим, ова истраживања су вршена у развијеним земљама. Стога, као идеја и препорука за даља истраживања може бити развој мерних скала које би биле у већој мери прилагођене специфичним потребама српских извозника. Било би интересно испитати који су то показатељи ИП које прате менаџери српских предузећа приликом оцене успешности извозних активности својих предузећа.

Даља истраживања у Србији свакако би требало да се крећу у правцу откривања других фактора који утичу на ИП. Истраживањем које је спроведено обухваћени су МО и извозна стратегија као значајне детерминанте ИП. За подстицање извозних активности српских предузећа од великог значаја била би истраживања која откривају друге факторе који доприносе побољшању ИП. Испитивањем фактора из интерног и екстерног окружења, могло би се стићи до коначног оквира детерминанти извозног успеха предузећа у Србији.

ЗАКЉУЧАК

Извоз игра кључну улогу у опстанку и расту многих предузећа. Због тога је откривање начина на које предузећа могу побољшати своје извозне перформансе (ИП) тема која већ дужи низ година окупира пажњу истраживача. Међутим, истраживања у овој области спровођења су већином у развијеним земљама. Како би се извозницима из земаља у развоју понудиле смернице за унапређење извозног пословања и како би се дошло до целовитог оквира детерминанти ИП, аутори константно позивају на истраживања из земаља у развоју.⁵³⁴ Циљ ове дисертације био је да испита да ли елементи извозне стратегије утичу на извозне резултате предузећа. Осим тога, у истраживање је укључена маркетиншка оријентација као битан фактор од кога може зависити успешност формулисања и примене стратегије. Стога, **главна хипотеза** која је усвојена је да **уколико је стратегија предузећа маркетиншки оријентисана уколико су извозне перформансе предузећа боље.**

Научни допринос ове докторске дисертације је научно откиће. Научни допринос се најпре огледа у потврђивању научних сазнања до којих се дошло у досадашњим истраживањима, њиховом проширивању и продубљивању, као и откривању нових научних сазнања о утицају маркетиншки оријентисане стратегије на ИП предузећа. Наведено је омогућила дескрипција, којом су описани главни (општи) чиниоци истраживања на тај начин што су најпре појмовно одређени имајући у виду контекст предмета истраживања. Описивање је омогућило да се приступи класификацији компоненти које чине концепт маркетиншке оријентације (МО) и стратегије, односно маркетиншки оријентисане стратегије, с једне стране и ИП, с друге стране. Маркетиншки оријентисана стратегија представљена је кроз стратегију наступа предузећа на извозним тржиштима и стратегију позиционирања предузећа на извозним тржиштима, као две најважније стратегијске одлуке које предузеће доноси када одлучује о начину на који ће да пласира своју понуду у иностранству. Стратегија наступа и стратегија позиционирања посматрале су се кроз појединачне стратегијске опције у оквиру сваке од ових стратегија- стратегију прилагођавања/стандардизације (стратегија наступа), стратегију диференцијације и вођства у трошковима (стратегија позиционирања). ИП су представљене кроз две димензије - стратегијски и економски исход извозних активности, јер је то начин на који се ИП најчешће посматрају у литератури. Стратегијски исход извозних активности је мерен нивоом остварења

⁵³⁴ На пример: Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008), 346; Emami Mostafa (2013), 7; Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016), 661.

стратегијских извозних циљева предузећа, док је економски исход представљен приходом од продаје на извозним тржиштима. Емпиријско истраживање у овој дисертацији је дало за резултат откривање везе између маркетиншки оријентисане стратегије и ИП предузећа која послују у Републици Србији. Показало се да маркетиншки оријентисана стратегија доводи до супериорних извозних резултата чак иако је привредни контекст у коме послују предузећа другачији од контекста у коме је до сада та веза испитивана.

Научни допринос ове докторске дисертације се, потом, огледа у доприносу подручју методологије као науке. Допринос методологији се огледа у примени регресионо-корелационе анализе у откривању везе између маркетиншки оријентисане стратегије и ИП предузећа и то кроз примену дескриптивне анализе и мултиваријационе регресионе анализе.

Концепт извозних перформанси се развио на темељима концепта пословних перформанси. Повећано интересовање за ову област истраживања запажа се након објављивања студије Дагласа Тукија 1964. године, који је дао иницијални допринос идентификовању фактора који утичу на успех извозних активности. Најутицајнији радови у овој области датирају из 90-их година 20. века када су аутори улагали велике напоре да би систематизовали и класификовали факторе који утичу на повећање ИП, као и да би појмовно одредили ИП. У овој дисертацији, ИП су посматране као свеукупни исход извозних активности предузећа, а изражене су кроз димензије - економски исход (квантитативна димензија) и стратегијски исход (квалитативна димензија).

Главни проблем у истраживању ИП је утврђивање фактора који утичу на побољшање ИП (детерминанте ИП). Тачније, поставља се питање због чега нека предузећа имају боље извозне резултате од других. Литературу у области ИП чини велики број специфичних појединачних студија, од којих свака открива по један мали део ове комплексне теме. Прегледима литературе идентификован је широк спектар варијабли које потенцијално могу утицати на ИП.⁵³⁵ Међутим, коначна сагласност и теоријски оквир детерминанти ИП није постигнут. Аутори наглашавају да је разлог томе велики број индикатора ИП који се користе, као и различити начини операционализације независних варијабли чији се утицај на ИП испитује.⁵³⁶ У овој дисертацији, детерминанте ИП су посматране кроз интерне и екстерне (факторе) ослањајући се на два

⁵³⁵ Тејд Мадсен (*Tage Madsen*, 1987) открива око 350 независних варијабли чији је утицај на извозне перформансе тестиран у претходним истраживањима. Зу и Стан (1998) истичу да постоји стотине назива који су коришћени у претходним студијама за означавање различитих детерминанти ИП. Видети: Madsen K. Tage (1987): "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings", 177-198, in: Cavusgil S. Tamer, Axinn N. Catherine (eds.): *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT; Zou Shaoming, Simona Stan (1998), 334.

⁵³⁶ Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000), 493.

најважнија теоријска приступа у области ИП – ресурсни приступ и теорију индустријске организације. **Ресурсни приступ** разлике у перформансама између предузећа приписује интерним факторима (ресурсима, вештинама, способностима) које сматра основом конкурентске предности предузећа. За разлику од тога, **теорија индустријске организације** се фокусира на испитивање фактора из екстерног окружења који утичу на перформансе предузећа.

Посебан проблем у систематизацији резултата истраживања у области ИП представља постојање великог броја индикатора које аутори користе за мерење ИП. Последњи преглед литературе на тему операционализације ИП понудио је Карлос Соса (2004).⁵³⁷ Он је поделио индикаторе ИП у две групе: објективне и субјективне. Објективни индикатори су они који се могу квантитативно изразити, док субјективни индикатори представљају процену испитаника о нивоу остварења ИП. Предност објективног начина мерења је могућност прикупљања прецизних података о извозним резултатима предузећа. Међутим, често се до ових података тешко долази, јер испитаници не желе да их обелодањују. Стога су се у овој дисертацији користили субјективни индикатори приликом испитивања ИП.

Један од најзначајнијих индикатора ИП који служи као добар приказ стратегијске димензије ИП је ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа. За приказ економске димензије ИП, у овој дисертацији је коришћен приход од продаје на извозним тржиштима, а оба индикатора су формулисана као субјективне мере.

У литератури преовлађују два нивоа посматрања приликом испитивања ИП: (1) на нивоу предузећа и (2) на нивоу извозног подухвата. У овој дисертацији су ИП посматране (мерене) на нивоу предузећа. Ово значи да је фокус на збирном резултату који оствари извозно одељење предузећа и на овај начин се добија агрегатна информација о успеху извозних активности предузећа.

Маркетиншка оријентација (МО), као главни концепт маркетинг менаџмента, задобила је велико интересовање аутора у области ИП последњих година. Карлос Соса (2008)⁵³⁸ међу првима истиче МО као једну од значајних детерминанти ИП. Од тада расте интересовање за тему утицаја МО на ИП, али већина аутора испитује директну везу између МО и ИП и још увек се мало зна о начинима на које МО доприноси ИП. Испитивања везе између МО и перформанси предузећа, ослањају се на ресурсни приступ. Поседовање МО као ресурса, односно примена МО у предузећу, доводи до конкурентске предности која, затим, доприноси остварењу супериорних перформанси. У овој дисертацији, МО се посматра као организациона култура (усвојен је

⁵³⁷ Sousa M.P. Carlos (2004).

⁵³⁸ Sousa M.P. Carlos (2008).

приступ Нарвера и Слатера⁵³⁹) која утиче на избор стратегијских одлука за извозна тржишта, а потом те одлуке утичу на ИП предузећа. Сматра се да је за боље разумевање начина на који МО доприноси перформансама неопходно одвојено посматрати димензије које су саставни део концепта МО. Оријентација на потрошача (ОП) и оријентација на конкуренцију (ОК) представљају два главна аспекта МО.

Стратегијске одлуке које усваја предузеће се третирају у литератури као најзначајнији фактор који утиче на **ИП** (детерминанта ИП). Овим одлукама предузеће усклађује своје интерне ресурсе са приликама у међународном окружењу и оне опредељују начин на који ће предузеће представити своју понуду на извозним тржиштима, као и начин на који ће се такмичити са конкурентима на тим тржиштима.

Предузећа која имају висок ниво примене МО, односно која су оријентисана на потрошаче, имају потребне информације и у стању су да прилагоде своју понуду извозним тржиштима. Стога се у дисертацији претпоставило да ће се маркетиншки оријентисана предузећа пре опредељивати за стратегију прилагођавања него предузећа која немају потребне информације.

Предузећа која су маркетиншки оријентисана могу боље да процене своју тренутну конкурентску позицију уколико су свесна предности и недостатака својих конкурената. Разумевање свог положаја на тржишту омогућава предузећу да се ефективно позиционира у односу на конкуренте. Стога се у дисертацији заузео став да оријентација на конкуренцију може резултовати како применом стратегије диференцијације, тако и применом стратегије вођства у трошковима.

Иако бројне студије доказују позитивну и статистички значајну директну везу између МО и ИП, још увек није јасан начин на који МО делује на ИП. Налази анализираних студија у овој дисертацији су указали потребу за даљим емпиријским испитивањем односа између МО, стратегије и ИП. Став који се заузео у дисертацији је да за боље разумевање утицаја МО на ИП треба укључити стратегијске одлуке као посреднички фактор у односу између МО и ИП, као и то да димензије МО треба одвојено посматрати. Концепти МО и стратегије предузећа обједињени су појмом маркетиншки оријентисане стратегије. Маркетиншки оријентисана стратегија одређена је као скуп стратегијских опција за које се предузеће опредељује, усклађујући своје интерне ресурсе са приликама у међународном тржишном окружењу, са циљем остварења што бољих извозних резултата и задовољења потреба потрошача на извозним тржиштима. Маркетиншки оријентисана стратегија наглашава значај усвајања стратегије на

⁵³⁹ Narver C. John, Slater F. Stanley (1990).

основу оријентације на потрошаче и оријентације на конкуренте на извозним тржиштима. На основу наведеног, формулисане су **помоћне хипотезе** које гласе: (1) уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи; (2) уколико је стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима оријентисана на потрошаче на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи; (3) уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је стратегијски исход извозних активности бољи; (4) уколико је стратегија позиционирања предузећа на извозним тржиштима оријентисана на конкуренцију на тим тржиштима, утолико је економски исход извозних активности бољи.

Најзначајније стратегијске одлуке које доноси предузеће приликом спровођења извозних активности везане су за стратегију наступа и стратегију позиционирања на извозним тржиштима.

Када је у питању **стратегија наступа предузећа на извозним тржиштима** и њен утицај на ИП, предузеће може да бира стратегију стандардизације или стратегију прилагођавања маркетинг микса извозним тржиштима. Дебата која се води у литератури међународног маркетинга већ више од 50 година везана је за питање да ли и у којој мери треба прилагођавати елементе меркетиншког програма (маркетинг микса) потребама извозних тржишта. Разлика између приступа потпуне стандардизације и потпуног прилагођавања маркетиншког програма је у користима које предузеће може имати од примене ових стратегијских опција. Стандардизација води нижим трошковима, а прилагођавање задовољењу специфичних потреба потрошача на извозним тржиштима са циљем повећања продаје. Следећи постулате контингентног приступа, који ове две стратегијске опције доживљава као два екстрема једног истог феномена, у овој дисертацији се стратегија наступа посматрала кроз ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, промоције, дистрибуције) извозним тржиштима. Виши ниво прилагођавања, уједно значи и нижи ниво стандардизације. Стога, ниво до кога су елементи маркетиншког програма прилагођени извозним тржиштима у односу на домаће тржиште је оперативна мера која се у дисертацији користила за процену нивоа примене стратегије прилагођавања.

У већини студија, аутори полазе од претпоставке да ће **стратегија прилагођавања** (или неки њен елемент) бити позитивно корелисана са показатељима **ИП** који се испитују. Међутим, резултати претходних истраживања открили су статистички незначајне везе, а понекад и

негативне корелације између посматраних варијабли. Оно што наводи ауторе да претпоставе позитивне односе између стратегије прилагођавања и показатеља ИП је теоријска основа за ту тврдњу.

Када је у питању **економски исход извозних активности**, на основу спроведеног прегледа литературе, није јасно како **стратегија прилагођавања** утиче на ову димензију ИП. Налази досадашњих емпиријских истраживања на ову тему су разнолики. Један од разлога томе је различит начин мерења ИП. Појединачно посматрани елементи маркетинг микса (производ, цена, промоција и дистрибуција), као и стратегија прилагођавања у целини, су у различитој корелацији са различитим показатељима ИП. Студије које су испитивале однос стратегије наступа односно прилагођавања и ИП из земаља у развоју су ретке. Мало пажње је посвећено утицају **стратегије прилагођавања на стратегијски исход извозних активности**.

Контрадикторни налази претходних емпиријских истраживања отварају простор за даља испитивања везе између стратегије прилагођавања и различитих показатеља ИП. На основу тога, формулисане су следеће **појединачне хипотезе**: (1)уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи; (2) уколико је ниво прилагођавања елемената маркетинг микса (производа, цене, дистрибуције, промоције) специфичним потребама потрошача на извозним тржиштима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

Према Портеру, предузеће може да дизајнира **стратегију позиционирања** како би неутралисало конкурентске силе које владају на тржишту и на тај начин одржи и/или креира натпросечне профите. Способност предузећа да постигне и одржи конкурентску предност над ривалима зависи већином од његове способности да постане више трошковно ефикасно или да се више разликује у односу на конкуренте. Стога се као две опције у оквиру стратегије позиционирања издвајају **стратегија диференцијације** којом предузеће жели да елиминира конкуренцију нуђењем производа који имају супериорне карактеристике и које потрошачи високо вреднују и **стратегија вођства у трошковима** којом предузеће настоји да одржи трошкове на ниском нивоу како би могло потрошачима да понуди производ сличан конкурентском, али по нижој цени.

Емпиријско испитивање утицаја **стратегије позиционирања на ИП** не привлачи ни приближно толико пажње као испитивање утицаја стратегије наступа. О утицају **стратегије позиционирања на стратегијски исход извозних активности** нема много емпиријских доказа.

Више је оних које су за предмет истраживања поставиле сагледавање утицаја стратегије позиционирања на **економски исход извозних активности**. У већини емпиријских студија је утврђена позитивна веза између стратегије позиционирања и економског исхода извозних активности.

Приликом испитивања **стратегије диференцијације** и економских показатеља ИП, као и **стратегије вођства у трошковима** и економских показатеља ИП, у претходним истраживањима најчешће су коришћени појединачни показатељи ИП као што су профитабилност и приход од продаје на извозним тржиштима. Осим тога, коришћене су и збирне мере економског исхода извозних активности, а досадашња истраживања већином извештавају о позитивној вези између примене ових стратегија и показатеља ИП.

На основу наведеног, формулисане су следеће **појединачне хипотезе**: (3) уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи; (4) уколико је ниво диференцирања извозног(их) производа у односу на конкуренцију виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи; (5) уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима већи; (6) уколико је ниво примене стратегије вођства у трошковима виши, утолико је приход од продаје на извозним тржиштима већи.

Имајући у виду проблем истраживања, постављени предмет, а нарочито операционализацију предмета истраживања и циљ истраживања формулисане су хипотезе (општа, четири помоћне и шест појединачних). Имајући у виду постављене хипотезе и претходно одређене чиниоце, издвојиле су се две главне групе варијабли (независне и зависне варијабле) и контролна варијабла (величина предузећа). У групи независних варијабли су се нашле четири варијабле (маркетиншка оријентација чије су димензије – оријентација на потрошача и оријентација на конкуренцију, стратегија прилагођавања маркетинг микса извозним тржиштима, стратегија диференцијације и стратегија вођства у трошковима). Укупан број индикатора за наведене варијабле је 32. У групи зависних варијабли су се нашле две варијабле (стратегијска димензија ИП и њена мера – ниво остварења стратегијских циљева на извозним тржиштима и економска димензија ИП и њена мера – приход од продаје на извозним тржиштима). Укупан број индикатора за наведене варијабле је 7. Сходно постављеним циљевима истраживања, а по угледу на студије које се баве сличним проблемима, коришћена је студија пресека.

Хипотезе које су постављене на основу претходних емпиријских истраживања тестиране су на узорку предузећа која извозе робу широке потрошње и која послују на територији Републике Србије. Инструмент који се користио за прикупљање података је структурирани упитник. Упитник је сачињен од неколико сегмената, од којих су најважнији они који се односе на опште карактеристике предузећа, примену стратегије, примену МО и остварене ИП. Техника која се примењивала за спровођење упитника је електронска форма (Гугл Формс - *Google Forms* апликација). Питања у упитнику су била затвореног типа. У неким питањима се од испитаника се тражило заокружити одговор на постављено питање, док се у другим тражило да на скали од 1 до 5 (Ликертова скала) оцене у којој мери се слажу са одређеним изјавама.

Емпиријско истраживање је спроведено у Републици Србији у периоду од 11. августа 2016. године до 19. децембра 2016. године, а односило се на извозна предузећа која су у 2015. години извозила финалне производе широке потрошње. Реч је о предузећима из: индустрије хартије; хемијске индустрије производа широке потрошње; индустрије хране и пића, пољопривреде; индустрије коже; индустрије одеће; индустрије пластике и гуме - производа од пластике за домаћинство; текстилне индустрије.

Од укупно 391 контактираних предузећа, имејл порука са упитником је послана на 348 адреса, јер поједина предузећа након упућеног телефонског позива нису желела да учествују у истраживању. Од послатих 348 упитника, пристигло је 60 комплетно попуњених упитника, што чини одзив од 17,24%.

Статистичка метода која се користила за тестирање хипотеза је мултиваријациона регресиона анализа. Софтвер који се користио за обраду података је STATA 13.0. Помоћу функције „regress“ добијене су корелације између посматраних варијабли. Осим тога, коришћена је функција логаритмовања, како због лакшег тумачења добијених резултата, тако и због смањења распршености података.

Резултати испитивања утицаја МО на извозну стратегију указују на то да су оријентација на потрошаче и ниво прилагођавања елемената маркетинг микса извозним тржиштима позитивно корелисани. Такође, постоји позитивна и статистички значајна веза између оријентације на конкуренцију и нивоа примене стратегије диференцијације као опције стратегије позиционирања, као и између оријентације на конкуренцију и нивоа примене стратегије вођства у трошковима.

Како у литератури постоји мало доказа о утицају који МО има на усвајање стратегије предузећа, ови резултати имају значај како са теоријске, тако и са практичне стране. Са

теоријског аспекта, ови налази указују на то да утицај МО на ИП може бити индиректан и да МО може посредством стратегије деловати на ИП, што је у складу са ставом који заступају Мареј и сарадници (2011)⁵⁴⁰ и Кејубиси и Мтетве (2016)⁵⁴¹. Практичне импликације ових налаза су, пре свега, потреба за применом МО у извозним предузећима. Како се показало да су МО и стратегија позитивно корелисане, то значи да предузећа која прикупљају информације о потрошачима и конкурентима на извозним тржиштима успешније формулишу стратегије за извозне производе. Доследна примена МО у предузећу подразумева помно праћење тржишта, у овом случају извозних тржишта. То изискује велике напоре и захтева додатно улагање времена, као и финансијских и људских ресурса. За многе извознике из Србије, додатно ангажовање ресурса за овакве активности представља проблем. Управо у овоме се огледа улога државе. Унапређивањем активности које већ постоје у оквиру Развојне Агенције Србије или осмишљавањем додатних активности у вези обезбеђивања и достављања потребних информација извозницима, држава може да утиче на побољшање ИП предузећа.

Резултати испитивања утицаја стратегије прилагођавања на ИП указују на позитивну и статистички значајну везу између нивоа примене стратегије прилагођавања и нивоа остварења стратегијских извозних циљева предузећа као и између нивоа примене стратегије прилагођавања и прихода од продаје на извозним тржиштима. Везе између прилагођавања појединачних елемената маркетиншког програма (производа, цене, промоције, дистрибуције) и показатеља ИП, већином су позитивне и статистички значајне. Установљена је јака позитивна веза између прилагођавања промоције и остварења стратегијских извозних циљева.

Како су резултати истраживања на тему утицаја примене стратегије прилагођавања на ИП углавном разнолики и неконзистентни, докази о позитивном утицају прилагођавања маркетиншког програма на ИП доприносе дебати која постоји у литератури међународног маркетинга у вези избора између стандардизације или прилагођавања маркетинг микса извозним тржиштима. У контексту државе у развоју, показало се да предузећа која примењују стратегију прилагођавања у просеку имају боље ИП од оних предузећа која стандардизују свој маркетиншки програм.

Резултати мерења утицаја стратегије позиционирања на ИП указују на позитивну и статистички значајну везу између нивоа примене **стратегииједиференцијације** и оба показатеља ИП (прихода од продаје на извозним тржиштима и нивоа остварења стратегијских извозних циљева). Веза између нивоа **примене стратегије вођства у трошковима** и прихода од продаје

⁵⁴⁰ Murray Y. Janet, Gerald Y. Gao, Masaaki Kotabe (2011).

⁵⁴¹ Kayabasi Aydin, Thandiwe Mtetwa (2016).

на извозним тржиштима је позитивна. Између примене ове стратегијске опције и нивоа остварења стратегијских извозних циљева такође постоји позитивна веза.

Практичне импликације откривања везе између појединачних стратегијских опција које извозницима стоје на располагању у оквиру стратегије наступа и стратегије позиционирања и ИП су следеће:

(1) уколико се предузеће определи за стратегију прилагођавања елемената маркетинг микса извозним тржиштима, то ће позитивно утицати на стратегијски исход и на економски исход извозних активности; пошто стратегија прилагођавања и стратегија стандардизације једна другу искључују, ови налази уједно значе и то да би стратегија стандардизације негативно утицала на ИП.

(2) без обзира за коју се стратегијску опцију у оквиру стратегије позиционирања определи предузеће, било за диференцијацију, било за вођство у трошковима, то ће имати позитиван утицај како на приход од продаје на извозним тржиштима, тако и на ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа.

На основу резултата истраживања (тестирања везе између појединачних стратегијских опција и показатеља ИП) класификоване су стратегијске опције према њиховом доприносу повећању нивоа остварења стратегијских извозних циљева и прихода од продаје на извозним тржиштима. Установљено је да стратегијском исходу извозних активности предузећа у Републици Србији највише доприноси стратегија вођства у трошковима. Стратегија диференцијације и прилагођавање промоције имају нешто мањи утицај на стратегијски исход извозних активности предузећа у Републици Србији. Повећању прихода од продаје на извозним тржиштима предузећа у Републици Србији највише доприноси стратегија вођства у трошковима. Стратегија диференцијације такође има значајан утицај, док стратегија прилагођавања нешто слабије утиче на приход од продаје на извозним тржиштима.

О ИП се ретко говори у домаћој литератури и истраживања у овој области у Србији су ретка. Стога, спроведено истраживање у оквиру ове дисертације може да понуди корисне смернице домаћим ауторима које интересује ова област. Налази указују на то да је корисно посматрати ИП кроз обе њене димензије, како економску тако и стратегијску, јер се показало да се јачина везе између посматраних независних варијабли и различитих димензија ИП разликује. Други важан налаз је везан за саму операционализацију ИП. Показало се да је тешко добити објективне информације о нивоу оствареног прихода од продаје на извозним тржиштима. Стога, уколико се

истраживачи определе за испитивање ИП у предузећима, препоручује се коришћење субјективних индикатора ИП.

Истраживањем које је спроведено дошло се до сазнања да маркетиншки оријентисана стратегија доводи до супериорних извозних резултата. Резултати који су презентовани у овој дисертацији су у великој мери сагласни са налазима истраживања која су спровођена у другим деловима света. Установљено је да уколико је предузеће маркетиншки оријентисано, утолико ће оно успешније формулисати и примењивати стратегију за извозне производе. Односно, уколико предузеће усмери своје напоре на праћење потреба потрошача на извозним тржиштима и праћење потеза конкурената, оно ће бити у стању да усвоји стратегију која ће позитивно утицати на извозне резултате. Налази спроведеног истраживања могу бити значајни као смернице за извознике из земаља у окружењу који послују у сличном амбијенту (на пример Босна и Херцеговина, Македонија, Црна Гора и др.). Презентовани налази могу послужити и као смернице за даља истраживања која би могла да се крећу у правцу откривања других фактора који утичу на побољшање извозних резултата предузећа. Будућа истраживања би могла више пажње да посвете начинима операционализације ИП и прилагођавању индикатора ИП потребама српских извозника.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Aaby Nils-Erik, Stanley F. Slater (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International marketing review* 6, 4/1989, 7-25.
- [2] Aaker A. David (1989): "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage", *California management review* 31(2)/1989, 91-106.
- [3] Abdul-Adis Azaze, Sidin Md. Samsinar (2008): "Impact of environmental factors as moderator on export marketing performance in wooden furniture industry", *Jurnal Kemanusiaan* 11, доступно на сайті: https://www.researchgate.net/profile/Azaze-Azizi_Adis/publication/41804483_Impact_of_environmental_factors_as_moderator_on_export_marketing_performance_in_wooden_furniture_industry/links/0912f50867a7ded167000000.pdf
- [4] Abernathy J. William, James M. Utterback (1978): "Patterns of industrial innovation", *Technology review* 80(7)/1978, 40-47.
- [5] Acar F. Pinar (2016): "The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective", *Central European Journal of Operations Research* 24(4)/2016, 833-852, 833.
- [6] Ahmed U.Zafar, Craig C. Julian, Imad Baalbaki, Tamar V. Hadidian(2004): "Export barriers and firm internationalisation: a study of Lebanese entrepreneurs", *Journal of Management and World Business Research* 1(1)/2004, 11-22.
- [7] Albaum Gerald, David K. Tse (2001): "Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters", *Journal of International Marketing* 9(4)/2001, 59-81.
- [8] Amit Raphael, Paul J.H. Schoemaker (1993): "Strategic assets and organizational rent.", *Strategic management journal* 14,1/1993, 33-46.
- [9] Andrews R. Kenneth (1971): *Concept of corporate strategy*, Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- [10] Ansoff H. Igor (1965): *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill Book.
- [11] Armstrong J. Scott, Fred Collopy (1996): "Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of marketing research* 33(2)/1996, 188-199.
- [12] Arvis Jean-François et al. (2013): "Trade costs in the developing world: 1995-2010", *World Bank Policy Research Working Paper* (6309)/2013.

- [13] Aulakh S. Preet, Masaaki Rotate, Hildy Teegen (2000): "Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of management Journal* 43(3)/2000, 342-361.
- [14] Avlonitis J. George, Spiros P. Gounaris (1999): "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European journal of marketing* 33(11/12)/1999, 1003-1037.
- [15] Baack W. Daniel, David J. Boggs (2008): "The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets", *International Journal of Emerging Markets* 3(2)/2008, 125-139.
- [16] Bain S. Joe (1956): *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge (Mass.).
- [17] Baldauf Artur, David W. Cravens, Udo Wagner (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business* 35(1)/2000, 61-79.
- [18] Barney B. Jay (1986): "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework", *Academy of management review* 11(4)/1986, 791-800, 792.
- [19] Barney B. Jay(1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management* 17(1)/1991, 99-120.
- [20] Barney B. Jay (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of management* 27(6)/2001, 643-650.
- [21] Barney B. Jay, William Hesterly (2006): "Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis", *The SAGE handbook of organization studies* 1/2006, 110-148.
- [22] Behboodi Omid, Shagerdi G. Amir (2013): "A study on relationship between market orientations culture and exporting performance: A case study of manufacturing corporations listed on Tehran Stock Exchange", *Management Science Letters* 3(12)/2013, 2885-2888.
- [23] Beleska-Spasova Elena, Keith W. Glaister, Chris Stride(2012): "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters", *Journal of World business* 47(4)/2012, 635-647.
- [24] Boehe D. Michael, Luciano B. Cruz (2010): "Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance", *Journal of Business ethics* 91(1)/2010, 325-346.
- [25] Boso Nathaniel, John W. Cadogan, Vicky M. Story (2013): "Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy", *International Small Business Journal* 31(1)/2013, 57-81.
- [26] Brouthers L. Eliot, George Nakos (2005): "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management* 43(4)/1996, 363-381.

- [27] Brouthers L. Eliot, Kefeng Xu (2002): "Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: The case of Chinese exporters", *Journal of International Business Studies* 33(4)/2002, 657-677.
- [28] BrymanAlan, EmmaBell (2015):*Business research methods*, Oxford University Press, USA.
- [29] Buzzell Robert Dow (1968): "Can you standardize multinational marketing?", *Harvard Business Review* 46(6), 102-113.
- [30] Cadogan W. John, Adamantios Diamantopoulos, Charles Pahud De Mortanges (1999): "A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation", *Journal of International Business Studies* 30(4)/1999, 689-707.
- [31] Cadogan W. John, Charles C. Cui, Erik Kwok Yeung Li (2003): "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", *International marketing review* 20(5)/2003, 493-513.
- [32] CalantoneJ.Roger, Tamer S. Cavusgil, Jeffrey B. Schmidt, Geon-Cheol Shin (2004): "Internationalization and the dynamics of product adaptation—An empirical investigation", *Journal of Product Innovation Management* 21(3)/2004, 185-198.
- [33] Camisón César, Ana Villar López (2010): "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", *International Journal of Operations & Production Management* 30(8)/2010, 853-878.
- [34] Canning Gordon Jr (1988): "Is your company marketing oriented?", *Journal of Business Strategy* 9(3)/1988, 34-36.
- [35] Cano Cynthia Rodriguez, Francois A. Carrillat, Fernando Jaramillo (2004): "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of research in Marketing* 21(2)/2004, 179-200.
- [36] Carole Maurel (2009): "Determinants of export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research* 21(2)/2009, 118-142.
- [37] Casey R.Sarah, Robert T. Hamilton (2014): "Export performance of small firms from small countries: The case of New Zealand", *Journal of International Entrepreneurship* 12(3)/2014, 254-269.
- [38] Cavusgil S. Tamer (1998): "Perspectives: Knowledge Development in International Marketing", *Journal of International Marketing* 6(2)/1998, 103-112.
- [39] Cavusgil S. Tamer, Manek V. H. Kirpalani (1993): "Introducing Products into Export Markets: Success Factors", *Journal of Business Research* 27(1)/1993, 1-15.

- [40] Cavusgil S. Tamer, Shaoming Zou (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *The Journal of Marketing* 58(1)/1994, 1-21.
- [41] Chandler D. Alfred (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
- [42] Chen Jieke, Sousa M.P. Carlos, He Xinming (2016): " The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014 ", *International Marketing Review* 33, 5/2016, 626 – 670.
- [43] Chen Kai (2012):*Organizational learning, competitive strategy and export performance*, Master Thesis, Massey University, Auckland, New Zealand.
- [44] Chetty K.Sylvie, Robert T. Hamilton (1993): "Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis", *International Marketing Review* 10(3)/1993, 26-34.
- [45] Chugan K.Pawan, Shivangi Singh (2014): "Taxonomy for measurement of firm-level export performance",*Universal Journal of Industrial and Business Management* 2(1)/2014, 6-12.
- [46] Chung F. L. Henry (2003): "International standardization strategies: the experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets", *Journal of International Marketing* 11(3)/2003, 48-82.
- [47] Cieřlik Jerzy, Eugene Kaciak, Narongsak Tek Thongpapanl (2015): "Effect of export experience and market scope strategy on export performance: Evidence from Poland",*International Business Review* 24(5)/2015, 772-780.
- [48] Collis J. David (1991): "A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry", *Strategic management journal* 12(S1)/1991, 49-68.
- [49] Collis J. David, Cynthia A. Montgomery (1995): "Competing resources: strategy in the 1990s“, *Harvard Business Review* 73(4)/1995, 118-128.
- [50] Conner R. Kathleen (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of management* 17(1)/1991, 121-154.
- [51] Cunha R. Dannecker, Thelma V. Rocha (2015): "Export Marketing Strategy and Performance among Micro and Small Brazilian Enterprises", in Shaoming Zou, Hui Xu, Linda Hui Shi (ed.) *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 25)* Emerald Group Publishing Limited, 129 - 159.
- [52] Daniels John D, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan (2007): *International Business: Environments and Operations*, 11 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- [53] Day S. George (1992): "Marketing's contribution to the strategy dialogue", *Journal of the Academy of marketing Science* 20(4)/1992, 323-329.
- [54] Day S. George (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of marketing: A quarterly publication of the American marketing association* 58(4)/1994, 37-52.
- [55] DeSarbo S. Wayne, Anthony C. di Benedetto, Michael Song (2007): "A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities", *Journal of modelling in management* 2(2)/2007, 103-130.
- [56] Deshpande Rohit, Frederick E. Webster Jr (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *The journal of marketing* 53(1), 3-15.
- [57] Deshpandé Rohit, John U. Farley (1998): "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of market-focused management* 2(3)/1998, 213-232.
- [58] Deshpande Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster Jr (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *The journal of Marketing* 57(1)/1993, 23-37.
- [59] Dhanaraj Charles, Paul W. Beamish (2003): "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of small business management* 41(3)/2003, 242-261.
- [60] Dobni C. Brooke, George Luffman (2000a): "Implementing marketing strategy through a market orientation", *Journal of Marketing Management* 16(8)/2000, 895-916.
- [61] Dobni C. Brooke, George Luffman (2000b): "Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications", *Management Decision* 38(8)/2000, 503-522.
- [62] Dobni C. Brooke, George Luffman (2003): "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic management journal* 24(6)/2003, 577-585.
- [63] Douglas P. Susan, Yoram Wind (1987): "The myth of globalization", *Columbia Journal of world business* 22(4)/1987, 19-29.
- [64] Drucker Peter (1954): *The principles of management*, New York: Collins.
- [65] Elliott R. Gregory (1990): "The marketing concept-necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing* 24(8)/1990, 23-30.
- [66] Ellis D. Paul (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons", *Journal of Management Studies* 43(5)/2006, 1089-1107.

- [67] Emami Mostafa (2013): "The Inaccuracy of Previous Studies in Evaluating of Export Performance Determinants", *Elixir Marketing Mgmt.* 59(1)/2013, 15606-15610.
- [68] Eng G. Lim (1994): "Using generic strategies: Some caveats", *Singapore Management Review* 16(1)/1994, 43-48.
- [69] Erdil T. Sabri, Osman Özdemir (2016): "The Determinants of Relationship between Marketing Mix Strategy and Drivers of Export Performance in Foreign Markets: An Application on Turkish Clothing Industry", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235/2016, 546-556.
- [70] Fahy John, Alan Smithee (1999): "Strategic marketing and the resource based view of the firm", *Academy of marketing science review* 3(10)/ 1999, 1-21.
- [71] Filipe L. Lages, David B. Montgomery (2005): "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation", *European Journal of marketing* 39(7/8)/2005, 755-784.
- [72] Foley Anthony, John Fahy (2009): "Seeing market orientation through a capabilities lens", *European Journal of Marketing* 43(1-2)/2009, 13-20.
- [73] Fratto MGenessa, Michelle R. Jones, Nancy L. Cassill (2006): "An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 10(4)/2006, 387-404.
- [74] Friedman Jonathan (2000): "Globalization, class and culture in global systems", *Journal of World-Systems Research* 6(3)/2000, 636-656.
- [75] Frishammar Johan, Svante Andersson (2009): "The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms", *Journal of international entrepreneurship* 7(1)/2009, 57-77.
- [76] Fuchs Manfred, Mariella Köstner (2016): "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review* 39(3)/2016, 329-355.
- [77] Fuchs Manfred, Mariella Köstner (2016): "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review* 39(3)/2016, 329-355.
- [78] Ge L. Gloria, Daniel Z. Ding (2005): "Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms", *Journal of Global Marketing* 18(3-4)/2005, 115-142.

- [79] Gençtürk F. Esra, Masaaki Kotabe (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing* 9(2)/2001, 51-72.
- [80] Grant M. Robert (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California management review* 33(3)/1991, 114-135.
- [81] Grant M. Robert (2010): *Contemporary strategy analysis*, 7th ed., John Wiley & Sons Ltd.
- [82] Hansen Eric, Clay Dibrell, Jon Down (2006): "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry", *Forest Science* 52(3), 209-220.
- [83] Hawawini Gabriel, Venkat Subramanian, Paul Verdin (2003): "Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence", *Strategic management journal* 24(1)/2003, 1-16.
- [84] He Xinming, Wei Yingqi (2011): „Linking market orientation to international market selection and international performance”, *International Business Review* 20(5)/2011, 535-546.
- [85] Hedges V. Larry, Ingram Olkin (1980): "Vote-Counting Methods in Research Synthesis", *Psychological Bulletin* 88(2)/1980, 359-369.
- [86] Hill W. L. Charles (1988): "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework", *Academy of Management Review* 13(3)/1988, 401-412.
- [87] Hill W. L. Charles, David L. Deeds (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies* 33(4)/1996, 429-451.
- [88] Hofer W.Charles (1975): "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management journal* 18(4)/1975, 784-810.
- [89] Hortinha Paula, Carmen Lages, Luis Filipe Lages (2011): "The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance", *Journal of International Marketing* 19(3)/2011, 36-58.
- [90] Hughes Mathew, Silvia L. Martin, Robert E. Morgan, Matthew J. Robson (2010): "Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation", *Journal of International Marketing* 18(4)/2010, 1-21.
- [91] Hult G. M.Tomas, David J. Ketchen (2001): "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic management journal* 22(9)/2001, 899-906.

- [92] Hult G. M. Tomas, David J. Ketchen, Stanley F. Slater (2005): "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", *Strategic Management Journal* 26(12)/2005, 1173-1181.
- [93] Hunt D. Shelby (2000): "A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough?", *Journal of Macromarketing* 20(1)/2000, 77-81.
- [94] Hunt D. Shelby, Jay C. Lambe (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews* 2(1)/2000, 17-43.
- [95] Hunt D. Shelby, Robert M. Morgan (1995): "The comparative advantage theory of competition", *The Journal of Marketing* 59(2)/1995, 1-15.
- [96] Jaworski J. Bernard, Ajay K. Kohli (1996): "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market-Focused Management* 1(2)/1996, 119-135.
- [97] Julian C. Craig, Mohamad Osman, Ahmed U. Zafar, Sefnedi S. (2014): "The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures", *Thunderbird International Business Review* 56(1)/2014, 97-110.
- [98] Kaleka Anna (2012): "Studying resource and capability effects on export venture performance", *Journal of World Business* 47(1)/2012, 93-105, 94.
- [99] Karelakis Christos, Mattas Konstadinos, Chryssochoidis George (2008): "Greek wine firms: Determinants of export performance", *Agribusiness* 24(2)/2008, 275-297.
- [100] Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou (1996): "Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading", *Journal of Marketing Management* 12(1-3)/1996, 113-134.
- [101] Katsikeas S. Constantine, Leonidas C. Leonidou, Neil A. Morgan (2000): "Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4)/2000, 493-511.
- [102] Katsikeas S. Constantine, Saeed Samiee, Marios Theodosiou (2006): "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", *Strategic management journal* 27(9)/2006, 867-890.
- [103] Katsikeas S. Constantine, Shengliang L. Deng, Lawrence H. Wortzel (1997): "Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms", *Journal of international marketing*(5)4/1997, 53-72.

- [104] Kayabasi Aydin, Thandiwe Mtetwa (2016): "Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey", *European Business Review* 28(5)/2016, 532-559.
- [105] KaynakErdener, WellingtonKang-yenKuan(1993): "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms", *Journal of Business Research* 27(1)/1993, 33-49.
- [106] Keller Kevin Lane (2009): "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of marketing communications* 15(2-3)/2009, 139-155.
- [107] Ketchen J. David, Tomas G. M. Hult, Stanley F. Slater (2007): "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", *Strategic Management Journal* 28(9)/2007, 961-964.
- [108] Kirca H. Ahmet, Satish Jayachandran, William O. Bearden (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of marketing* 69(2)/2005, 24-41.
- [109] Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing* 54(2)/1990, 1-18.
- [110] Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski (1993): "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of marketing: A quarterly publication of the American marketing association* 57(3)/1993, 53-70.
- [111] Kohli K. Ajay, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing research* 30(4)/1993, 467-477.
- [112] Kor Y. Yasemin, Joseph T. Mahoney (2004): "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management", *Journal of management studies* 41(1)/2004, 183-191,183.
- [113] Kotha Suresh, Daniel Orne (1989): "Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis", *Strategic Management Journal* 10(3)/1989, 211-231.
- [114] Kotler Philip, Gary Armstrong (2012): *Principles of Marketing*, 14ed., New Jersey, USA: Pearson Education Ltd.
- [115] Kumar Kamalesh, Ram Subramanian, Charles Yauger (1998): "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study", *Journal of management* 24(2)/1998, 201-233.

- [116] Kumar Kamalesh, Ram Subramanian, Karen Strandholm (2002): "Market and efficiency-based strategic responses to environmental changes in the health care industry", *Health care management review* 27(3)/2002, 21-31.
- [117] Kumlu Ömer (2014): "The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises", 10th International Strategic Management Conference, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150/2014, 24-34.
- [118] Lado Nora, Ester Martínez-Ros, Ana Valenzuela(2004): "Identifying successful marketing strategies by export regional destination", *International marketing review* 21(6)/2004, 573-597.
- [119] Lafferty A. Barbara, Tomas M. Hult (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European journal of marketing* 35(1-2)/2001, 92-109.
- [120] Lages L. Filipe (2000): "A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing", *Journal of Global Marketing* 13(3)/2000, 29-51.
- [121] Lages L. Filipe, David B. Montgomery (2005): "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation" *European Journal of marketing* 39(7/8)/2005, 755-784.
- [122] Lages L. Filipe, Sandy D. Jap, David A. Griffith (2008): "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies* 39(2)/2008, 304-325.
- [123] Lages Luis Filipe, Carmen Lages, Cristiana Raquel Lages (2004): "European Perspectives on Export Performance Determinants: An Exploratory Study", *FEUNL Working Paper No. 444*, 4, доступно на: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882424 (сајту приступљено дана: 10.08.2015.)
- [124] Lages Luis Filipe, Cristiana Raquel Lages (2004): "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement", *Journal of International Marketing* 12(1)/2004, 36-56.
- [125] Lages Luis Filipe, David B. Montgomery (2004): "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing* 38(9/10)/2004, 1186-1214.
- [126] Lages Luis Filipe, Sandy D. Jap, David A. Griffith (2008): "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies* 39(2)/2008, 304-325.

- [127] Langerak Fred (2003): "An appraisal of research on the predictive power of market orientation", *European Management Journal* 21(4)/2003, 447-464.
- [128] Lee Chol, David A. Griffith (2004): "The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy: A Korean illustration", *International Marketing Review* 21(3)/2004, 321-334.
- [129] Leonidou C. Leonidas (1995): "Export barriers: non-exporters' perceptions", *International marketing review* 12(1)/1995, 4-25, 4.
- [130] Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas (2010): "Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007", *Journal of Business Research* 63(8)/2010, 879-887.
- [131] Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Dafnis N. Coudounaris (2010): "Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis", *Journal of International Management* 16(1)/2010, 78-91, 79.
- [132] Leonidou C. Leonidas, Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business research* 55(1)/2002, 51-67.
- [133] Leonidou C. Leonidas, Dayananda Palihawadana, MariosTheodosiou (2011): "National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance", *Journal of International Marketing* 19(2)/2011, 1-29.
- [134] Leonidou C. Leonidas, Thomas A. Fotiadis, Paul Christodoulides, Stavroula Spyropoulou, Constantine S. Katsikeas (2015): "Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance", *International Business Review* 24(5)/2015, 798-811.
- [135] Levitt Theodore (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* 61(3)/1983, 92-102.
- [136] Ling-Yee Li, Gabriel O. Ogunmokun (2001): "Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance", *Journal of World Business* 36(3)/2001, 260-279.
- [137] Lukas A. Bryan, Orville C. Ferrell (2000): "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of the academy of marketing science* 28(2)/2000, 239-247.
- [138] Lynch Dov (2003): "The EU: towards a strategy", *The South Caucasus: A Challenge for the EU, Chaillot Paper* 65/2003, 171-196.

- [139] Madsen K. Tage (1987): "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings", 177-198, in: Cavusgil S. Tamer, Axinn N. Catherine (eds.): *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT.
- [140] Magnusson Peter, Stanford A. Westjohn, Alexey V. Semenov, Arilova A. Randrianasolo, Srdan Zdravkovic (2013): "The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance", *Journal of Marketing Research* 21(4)/2013, 44-61.
- [141] Man Mandy, Mok Kim (2009): "The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector", *Management* 4(3)/2009, 205-223.
- [142] Manfred Fuchs, Mariella Köstner (2016): "Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", *Management Research Review* 39(3)/2016, 329-355.
- [143] Mason S. Edward (1939): "Price and production policies of large-scale enterprise", *The American Economic Review* 29(1)/1939, 61-74.
- [144] Maurel Carole (2009): "Determinants of export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research* 21(2)/2009, 118-142.
- [145] Miller Danny (1986): "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic management journal* 7(3)/1986, 233-249.
- [146] Miller Danny (1988): "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", *Academy of management Journal* 31(2)/1988, 280-308.
- [147] Miller Danny, Peter H. Friesen (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter", *Organization studies* 7(1)/1986, 37-55.
- [148] Miltiadis Mavrogiannis, Michael A. Bourlakis, Philip J. Dawson, Mitchell R. Ness (2008): "Assessing export performance in the Greek food and beverage industry: An integrated structural equation model approach", *British Food Journal* 110(7)/2008, 638-654.
- [149] Mintzberg Henry (1978): „Patterns in strategy formation“, *Management science* 24(9)/1978, 934-948.
- [150] Mintzberg Henry (1987): "The strategy concept I: Five Ps for strategy“, *California management review* 30(1)/1987, 11-24.
- [151] Mintzberg Henry (1988): "Generic strategies: toward a comprehensive framework", *Advances in strategic management* 5(1)/1988, 1-67.

- [152] Miočević Dario, Crnjak-Karanović Biljana (2009): "Psihometrijska analiza mjerne lestvice izvozne marketinške orijentacije u kontekstu malih i srednjih preduzeća izvoznika u Hrvatskoj", *Tržište* 21(1)/2009, 25-41.
- [153] Moorman Christine (1998): "Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics", *Journal of Marketing Research* 35(1)/1998, 82-98.
- [154] Morgan A. Neil, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas (2004): "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of marketing* 68(1)/2004, 90-108.
- [155] Morgan A. Neil, Constantine S. Katsikeas, Douglas W. Vorhies (2012): "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(2)/2012, 271-289.
- [156] Morgan A. Neil, Douglas W. Vorhies, Charlotte H. Mason (2009): "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal* 30(8)/2009, 909-920.
- [157] Morgan E. Robert, Carolyn A. Strong (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European journal of marketing* 32(11-12)/1998, 1051-1073.
- [158] Morrison J. Allen, Kendall Roth (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal* 13(6)/1992, 399-417.
- [159] Murray I. Alan (1988): "A contingency view of Porter's "generic strategies"", *Academy of management review* 13(3)/1988, 390-400.
- [160] Murray Y. Janet, Gerald Y. Gao, Masaaki Kotabe (2011): "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages", *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2)/2011, 252-269.
- [161] Narver C. John, Slater F. Stanley (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of marketing* 54(4)/1990, 20-35.
- [162] Navarro Antonio, Fernando Losada, Emilio Ruzo, José A. Díez(2010): "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", *Journal of world business* 45(1)/2010, 49-58.
- [163] Navarro-García Antonio, Arenas-Gaitán Jorge, Rondán-Cataluña F. Javier (2014): "External environment and the moderating role of export market orientation", *Journal of Business Research* 67(5)/2014, 740-745.

- [164] Navarro-García Antonio, Jorge Arenas-Gaitán, Javier F. Rondán-Cataluña, Manuel Rey-Moreno (2016): "Global model of export performance: Moderator role of export department", *Journal of Business Research* 69(5)/2016, 1880-1886.
- [165] O'Cass Aron, Craig Julian (2003): "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters", *European journal of marketing* 37(3/4)/2003, 366-384.
- [166] Okpara O. John (2012): "An exploratory study of international strategic choices for exporting firms in Nigeria", *Thunderbird International Business Review* 54(4)/2012, 479-491.
- [167] Oliveira S. João, John W. Cadogan, Anne Souchon (2012): "Level of analysis in export performance research", *International Marketing Review* 29(1)/2012, 114-127.
- [168] Oyeniyi Omotayo (2009): "Effect of Marketing Strategy on Export Performance: Evidence from Nigerian Export Companies", *Annals-Economic and Administrative Series* 3(1)/2009, 249-261.
- [169] Özsomer Ayşegül, Bernard L. Simonin (2004): "Marketing program standardization: A cross-country exploration", *International Journal of Research in Marketing* 21(4)/2004, 397-419.
- [170] Papadopoulos Nicolas, Oscar Martín Martín (2010): "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", *International Business Review* 19(4)/2010, 388-406.
- [171] Pelham M. Alfred (1999): "Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms", *Journal of business research* 45(1)/1999, 33-46.
- [172] Peltzman Sam (1991): "The Handbook of Industrial Organization", *Journal of Political Economy* 99(1)/1991, 201-217.
- [173] Peng W. Mike (2001): "The resource-based view and international business", *Journal of management* 27(6)/2001, 803-829, 803.
- [174] Penrose T. Edith (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: Sharpe.
- [175] Peteraf A. Margaret (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic management journal* 14(3)/1993, 179-191.
- [176] Peteraf A. Margaret, Jay B. Barney (2003): "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and decision economics* 24(4)/2003, 309-323, 315.
- [177] Porter E. Michael (1979): "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review* 57(2)/1979, 137-145.
- [178] Porter E. Michael (1979): "The structure within industries and companies' performance", *The review of economics and statistics* 61(2)/1979, 214-227.

- [179] Porter E. Michael (1980): "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial Analysts Journal* 36(4)/1980, 30-41.
- [180] Porter E. Michael (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of management review* 6(4)/1981, 609-620.
- [181] Porter E. Michael (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: FreePress.
- [182] Porter E. Michael (1988): *Strategic interaction: Some lessons from industry histories for theory and antitrust policy*, J. Reprints Antitrust L. & Econ.
- [183] Porter E. Michael (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal* 12(S2)/1991, 95-117.
- [184] Prahalad K. Coimbatore, Gary Hamel (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68(3)/1990, 79-91.
- [185] Prahalad K. Coimbatore, Gary Hamel (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", *Strategic management journal* 15(S2)/1994, 5-16.
- [186] Robbins P. Stephen (2003): *Organizational Behavior*, 10 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- [187] Roger J. Calantone, Daekwan Kim, Jeffrey B. Schmidt, Tamer S. Cavusgil (2006): "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison", *Journal of Business Research* 59(2)/2006, 176 – 185.
- [188] Rose M. Gregory, Aviv Shoham (2002): "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link", *Journal of Business Research* 55(3)/2001, 217-225.
- [189] Rossano Eusebio, Joan Llonch Andreu, Pilar M. López Belbeze (2007): "Management perception and marketing strategy in export performance: A comparative analysis in Italian and Spanish textile-clothing sector (part 2)", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 11(1)/2007, 24-40.
- [190] Ruekert W. Robert (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International journal of research in marketing* 9(3)/1992, 225-245.
- [191] Ruekert W. Robert, Orville C. Walker Jr, Kenneth J. Roering (1985): "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *The Journal of Marketing* 49(1)/1985, 13-25.

- [192] Ruzo Emilio, Fernando Losada, Antonio Navarro, José A. Díez (2011): "Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance", *Management Research Review* 34(5)/2011, 496-518.
- [193] Ryans K. John, David A. Griffith, Steven D. White (2003): "Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge", *International Marketing Review* 20(6)/2003, 588-603.
- [194] Salavou E. Helen, John Halikias (2009): "Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage", *European Business Review* 21(2)/2009, 144-158.
- [195] Šályová Simona, Táborecká-Petrovičová Janka, Nedelová Gabriela, Ďaďo Jaroslav (2015): "Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry", *Procedia Economics and Finance* 34(1)/2015, 622-629.
- [196] Samiee Saeed, Kendall Roth (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing* 56(2)/1992, 1-17.
- [197] Schmalensee Richard (1985): "Do markets differ much?", *The American economic review* 75(3)/1985, 341-351.
- [198] Schmid Stefan, Thomas Kotulla (2011): "50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework", *International Business Review* 20(5)/2011, 491-507.
- [199] Schoonhoven B. Claudia (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory"", *Administrative science quarterly* 26(3)/1981, 349-377.
- [200] Shapiro P. Benson (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review* 66(6)/1988, 119-125.
- [201] Shepherd G. William (1979): *The economics of industrial organization*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [202] Shoham Aviv (1995): "Global Marketing Standardization," *Journal of Global Marketing* 9(1/2)/1995, 91-119.
- [203] Shoham Aviv (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing* 6(3)/1998, 59-81.
- [204] Shoham Aviv (1999): "Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy and Export Performance: A structural Model Examination", *Journal of International Marketing* 7(2)/1999, 24-50.

- [205] Shoham Aviv, Gerald Albaum (1994): "The effects of transfer of marketing methods on export performance: an empirical examination", *International Business Review* 3(3)/1994, 219-241.
- [206] Shoham Aviv, Gregory M. Rose, Fredric Kropp (2005): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning* 23(5)/2005, 435-454.
- [207] Singh Harcharanjit, Rosli Mahmood (2013): "Determining the effect of export market orientation on export performance of small and medium enterprises in Malaysia: An exploratory study", *Advances in Management and Applied Economics* 3(6)/2013, 223-238.
- [208] Singh Harcharanjit, Rosli Mahmood (2014): "Manufacturing strategy and export performance of small and medium enterprises in Malaysia: moderating role of external environment", *International Journal of Business and Commerce* 3(5)/2014, 37-52.
- [209] Slater F. Stanley, Eric M. Olson (2001): "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", *Strategic Management Journal* 22(11)/2001, 1055-1067.
- [210] Slater F. Stanley, John C. Narver (1996): "Competitive strategy in the market-focused business", *Journal of market-focused management* 1(2)/1996, 159-174.
- [211] Sørensen E. Hans (2009): "Why competitors matter for market orientation", *European Journal of Marketing* 43(5/6)/2009, 735-761.
- [212] Sorenson Z. Ralph, Ulrich E. Wiechmann (1975): "How multinationals view marketing standardization", *Harvard Business Review* 53(3)/1975, 38-54.
- [213] Sousa M. P. Carlos (2004): "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of marketing science review* 4(9)/2004, 35-58.
- [214] Sousa M. P. Carlos, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho (2008): "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews* 10(4)/2008, 343-374.
- [215] Sousa M. P. Carlos, Frank Bradley (2008): "Antecedents of international pricing adaptation and export performance", *Journal of World Business* 43(3)/2008, 307-320.
- [216] Sousa M. P. Carlos, Jorge Lengler (2009): "Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms", *Journal of Marketing Management* 25(5-6)/2009, 591-610.
- [217] Stoian Maria-Cristina (2010): *Internationalisation and international marketing: Export behaviour, international marketing strategy and export performance in Spanish small and medium sized enterprises*, PhD Thesis, University of Barcelona, Faculty of Economics and Business Studies.

- [218] Styles Chris, Paul G. Patterson, Farid Ahmed (2008): "A relational model of export performance", *Journal of international business studies* 39(5)/2008, 880-900.
- [219] Styles Chris, Tim Ambler (2000): "The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK", *Australian Journal of Management* 25(3)/2000, 261-281.
- [220] Sun Jialu, Meifang Yao, Weiyong Zhang, Yong Chen, Yan Liu (2016): "Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance", *Internet Research* 26(2)/2016, 546 - 562.
- [221] Tan Qun, Carlos M. P. Sousa (2015): "Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance", *International Marketing Review* 32(1)/2015, 78-102.
- [222] Tantong Phattarawan, Kiran Karande, Anil Nair, Anusorn Singhapakdi (2010): "The effect of product adaptation and market orientation on export performance: A survey of Thai managers" *Journal of Marketing Theory and Practice* 18(2)/2010, 155-170.
- [223] Teece J. David, Gary Pisano, Amy Shuen (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal* 18(7)/1997, 509-533.
- [224] Theodosiou Marios, Leonidas C. Leonidou (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review* 12(2)/2003, 141-171.
- [225] Tinashe Kahiya, Eldrede, David L. Dean (2014): "Export performance: Multiple predictors and multiple measures approach", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 26(3)/2014, 378-407.
- [226] Tookey A. Douglas (1964): "Factors associated with success in exporting", *Journal of management Studies* 1(1)/1964, 48-66.
- [227] Tosi L. Henry Jr, John W. Slocum Jr (1984): "Contingency theory: Some suggested directions", *Journal of management* 10(1)/1984, 9-26.
- [228] Webster E. Frederick Jr (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *The Journal of Marketing* 56(4)/1992, 1-17.
- [229] Wernerfelt Birger(1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal* 5(2)/1984, 171-180.
- [230] Wheeler Colin, Kevin Ibeh, Pavlos Dimitratos (2008): "UK export performance research: review and implications", *International Small Business Journal* 26(2)/2008, 207-239.

- [231] Wiechmann E. Ulrich, Lewis G. Pringle (1979): "Problems that plague multinational marketers", *Harvard Business Review* 57(4)/1979, 118-124.
- [232] Wild J. John, Kenneth L. Wild, Jerry C. Y. Han (2005): *International Business: The Challenges of Globalization*, 3ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [233] Wind Yoram (1986): "The Myth of Globalization", *Journal of Consumer Marketing* 3(2)/1986, 23-26.
- [234] Woodruff Christopher, Rene Zenteno (2007): "Migration networks and microenterprises in Mexico", *Journal of development economics* 82(2)/2007, 509-528.
- [235] Wright Peter (1987): "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal* 8(1)/1987, 93-101.
- [236] Zahra A. Shaker (2000): "Global competitiveness and corporate strategy in the 21st century", *Competitiveness Review: An International Business Journal* 10(1)/2000, 1-4.
- [237] Zaiem Imed, Afef Ben Youssef Zghidi (2011): "Product adaptation strategy and export performance: The impacts of the internal firm characteristics and business segment", *Contemporary Management Research* 7(4)/2011, 291-312.
- [238] Zeithaml A. Valarie, Rajan P. Varadarajan, Carl P. Zeithaml (1988): "The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing", *European Journal of Marketing* 22(7)/1988, 37-64.
- [239] Zhou Z. Kevin, James R. Brown, Chekitan S. Dev (2009): "Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective", *Journal of business research* 62(11)/2009, 1063-1070.
- [240] Zou Shaoming, Charles R. Taylor, Gregory E. Osland (1998): "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of international Marketing* 6(3)/1998, 37-58.
- [241] Zou Shaoming, Eric Fang, Shuming Zhao (2003): "The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters", *Journal of International marketing* 11(4)/2003, 32-55.
- [242] Zou Shaoming, Simona Stan (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review* 15(5)/1998, 333-356.
- [243] Zou Shaoming, Tamer S. Cavusgil (1996): "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing* 30(1)/1996, 52-69.

- [244] Zou Shaoming, Tamer S. Cavusgil (2002): "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of marketing* 66(4)/2002, 40-56.
- [245] Вујаклија Милан (1991): *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд.
- [246] Милановић М. Весна (2010): *Управљање маркетингом*, Београд: Мегатренд универзитет.
- [247] Милановић-Голубовић Весна (2004): *Маркетинг менаџмент*, 5. изд, Београд: Мегатренд универзитет примењених наука.
- [248] Радосављевић Катарина, Милановић Весна: "Емпиријска веза између маркетиншке оријентације и извозних перформанси предузећа: компаративни преглед постојећих истраживања у периоду 1995-2005 и 2006-2016 година", *Мегатренд ревија* (рад прихваћен за објаву).
- [249] Ракита Бранко (2009): *Међународни маркетинг: од локалне до глобалне перспективе*, Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
- [250] Удовички Кори, Шормаз Немања, Бобић Данијела, Божовић Бојан (2014): „Перформанса реалног сектора у Србији: Исказана конкурентност према величини, сектору и региону“, *Центар за високе економске студије- ЦЕВЕС*, 30. Доступно на сајту: www.ceves.org.rs (сајту приступљено 10. октобра 2015. године)

Интернет сајтови:

- Међународни монетарни фонд: World Economic Outlook, октобар 2016, стр. 210, доступно на сајту: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/index.htm> (сајту приступљено 10. априла 2017.)
- Развојна агенција Србије (РАС), база добављача:
- <http://crm.siepa.gov.rs/suppliers-srb/index.php>? (датум приступа: 15.04.2017.)
- Републички завод за статистику:
 - <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=2> (сајту приступљено дана 10. априла 2016.)
 - <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=26> (сајту приступљено 10. маја 2017.)
- Статистички Календар Републике Србије 2017, доступно на сајту: <http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/45/69/StatistickiKalendar2017.pdf> (сајту приступљено 10. маја 2017.)
- Светска банка: <http://data.worldbank.org/?locations=RS-XT> (сајту приступљено 10. априла 2017.)

ПРИЛОГ 1.

Начин мерења варијабли у упитнику

ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Величина предузећа

Број запослених у Вашем предузећу је: *(означити један од понуђених одговора)*

- ☐ између 1 и 10
- ☐ између 11 и 50
- ☐ између 51 и 250
- ☐ више од 250

Индустријски сектор

У којој од наведених сектора спада врста производа које извози Ваше предузеће? *(означити један од понуђених одговора)*

- ☐ индустрија хартије
- ☐ хемијска индустрија
- ☐ индустрија хране и пића, пољопривреда
- ☐ индустрија коже
- ☐ индустрија одеће
- ☐ индустрија пластике и гуме
- ☐ текстилна индустрија

МАРКЕТИНШКА ОРИЈЕНТАЦИЈА

Део упитника који следи односи се на примену маркетиншке оријентације у пословању. Молим Вас да означите у којој мери следеће изјаве важе за Ваше предузеће.

Напомена: Стратегија конкурентске предности подразумева начин на који се Ваше предузеће бори са конкурентима (нпр. нижим ценама, бољим квалитетом, препознатљивим дизајном производа и тд.)

ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ПОТРОШАЧЕ	потпуно нетачно	делимично нетачно	ни тачно ни нетачно	делимично тачно	у потпуности тачно
Периодично и плански меримо задовољство наших потрошача (како на домаћим тако и на извозним тржиштима)					
У нашој фирми се константно прати ниво привржености и оријентације у задовољењу потреба наших потрошача					
Стратегију формулишемо на основу информација које редовно прикупљамо о потрошачима					
Наши пословни циљеви су првенствено вођени задовољством потрошача					

Наша стратегија конкурентске предности је базирана на нашем разумевању потреба потрошача					
Наше пословне стратегије су вођене жељом да створимо већу вредност за потрошаче					
ОРИЈЕНТАЦИЈА НА КОНКУРЕНЦИЈУ	потпуно нетачно	делимично нетачно	ни тачно ни нетачно	делимично тачно	у потпуности тачно
Менаџмент наше фирме (директор) редовно дискутује о снагама и стратегијама које примењују наши конкуренти					
Брзо реагујемо на потезе конкурената који угрожавају нашу тржишну позицију (који представљају претњу за нас)					
Бирамо циљна тржишта и циљне потрошаче тако да наша фирма има могућност остваривања конкурентске предности					
Запослени у маркетингу/продаји у нашој фирми редовно пружају информације у вези стратегија конкурената осталим запосленим у фирми					

ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА

Део упитника који следи односи се на примену стратегије прилагођавања/стандардизације. Молим Вас да значите у којој мери се одређени елементи стратегије разликују за извозне производе у односу на производе које Ваше предузеће продаје на домаћем тржишту. *Напомена:* Уколико је Ваше предузеће искључиво извозно, тј. не продаје производе на домаћем тржишту, молим Вас да наведете у којој мери се одређени елементи међусобно разликују на сваком од ваших извозних тржишта.

СТРАТЕГИЈА ПРОИЗВОДА	1 (нимало се не разликује)	2 (мало се разликује)	3 (средње се разликује)	4 (у великој мери се разликује)	5 (потпуно се разликује)
У којој мери се разликује бренд ваших извозних производа у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					
У којој мери се разликује дизајн ваших извозних производа у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					
У којој мери се разликује паковање ваших извозних производа у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					

СТРАТЕГИЈА ЦЕНА	1	2	3	4	5
У којој мери се разликује стратегија одређивања цена за извозне производе у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					
У којој мери се разликује стратегија давања попушта за извозне производе у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					
У којој мери се разликују циљеви остваривања профита за извозне производе у односу на производе које продајете на домаћем тржишту					
СТРАТЕГИЈА ПРОМОЦИЈЕ	1	2	3	4	5
У којој мери се циљеви промоције разликују за извозне производе у односу на домаће производе					
У којој мери се разликује буџет за промоцију извозних производа у односу на буџет за промоцију домаћих производа					
У којој мери се разликују начини промоције извозних производа у односу на промоцију домаћих производа					
СТРАТЕГИЈА ДИСТРИБУЦИЈЕ	1	2	3	4	5
У којој мери се начин дистрибуције извозних производа разликује од начина дистрибуције домаћих производа (директна продаја крајњем потрошачу, продаја посредством агента/дистрибутера, продаја преко сопствене мреже малопродајних објеката, велепродаја)					
У којој мери се разликују критеријуми за избор начина дистрибуције извозних производа и домаћих производа					
У којој мери се буџет за дистрибуцију разликује за извозне производе у односу на домаће производе					

ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ ПОЗИЦИОНИРАЊА

Део упитника који следи односи се на примену конкурентске стратегије. То је начин на који се Ваша фирма бори са конкуренцијом. Молим Вас да означите у којој мери понуђене изјаве важе за Ваше предузеће.

ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА	потпуно нетачно	делимично нетачно	ни тачно ни нетачно	делимично тачно	у потпуности тачно
	1	2	3	4	5
Улажемо значајне напоре како бисмо изградили јак бренд (реклама, промотивна кампања) за извозне производе					

У поређењу са конкурентским производом, наш производ нуди супериорне користи купцу					
Наш(и) извозни производ(и) су јединствени и нико осим наше фирме не може да их понуди купцима					
Ми стално унапређујемо наше извозне производе					
У поређењу са производима конкуренције, наши извозни производи су бољег квалитета					
СТРАТЕГИЈА ВОЂСТВА У ТРОШКОВИМА	1	2	3	4	5
Наша фирма се фокусира на то да смањи трошкове производње кроз строге контроле, ефикасно коришћење ресурса и минимизацију индиректних трошкова, што за циљ има повећање продуктивности					
У нашој фирми, производни процес се мења (прилагођава) са циљем сталног смањења трошкова					
У нашој фирми се истиче важност смањења трошкова у свим пословним активностима					
Наша фирма улаже већином у велике пројекте, са циљем постизања економије обима					
У односу на конкуренте на нашим извозним тржиштима, наше цене су ниже					

ИЗВОЗНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

Део упитника који следи, односи се на остварене извозне резултате Вашег предузећа у 2015. години.

1. Молим Вас да означите у којој мери је Ваше предузеће испунило наведене циљеве у 2015. години.

ЦИЉЕВИ	није остварен	делимично неостварен	средње остварен	делимично остварен	у потпуности остварен
Остваривање чврсте позиције на страном тржишту					
Повећање свесности (обавештености) потрошача о постојању нашег производа/предузећа					
Одговор на притисак конкуренције					
Повећање тржишног учешћа нашег предузећа					
Повећање профитабилности нашег предузећа					
Одговор на поруџбине из иностранства					

2. Како бисте оценили ПРИХОД ОД ПРОДАЈЕ на ИЗВОЗНИМ ТРЖИШТИМА у 2015. години?

1 - веома низак

2 - низак

3 - средњи

4 - висок

5 - веома висок

ПРИЛОГ 2.

Тестирање хипотеза у програму СТАТА

Слика 1. Тестирање утицаја оријентације на конкуренцију (OKV) на примену стратегије вођства у трошковима (LC)

```
Linear regression                               Number of obs =      48
                                                F(   4,   43) =     5.76
                                                Prob > F      =    0.0008
                                                R-squared     =    0.2171
                                                Root MSE     =    .14139
```

lLC	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lOKV	.1767113	.0775281	2.28	0.028	.0203611	.3330615
Mikro	-.0506258	.0621727	-0.81	0.420	-.1760091	.0747575
Mala	.0016849	.0532177	0.03	0.975	-.1056389	.1090086
Srednja	.0050058	.046598	0.11	0.915	-.0889679	.0989795
_cons	2.46294	.2214781	11.12	0.000	2.016287	2.909593

Слика 2. Тестирање утицаја примене стратегије вођства у трошковима (LC) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
Linear regression                               Number of obs =      48
                                                F(   4,   43) =     5.36
                                                Prob > F      =    0.0014
                                                R-squared     =    0.2197
                                                Root MSE     =    .35137
```

lPrihSUBJ	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lLC	.9272384	.3045204	3.04	0.004	.3131144	1.541362
Mikro	-.2212854	.127707	-1.73	0.090	-.4788312	.0362604
Mala	-.2563693	.141986	-1.81	0.078	-.5427113	.0299728
Srednja	-.105424	.0984033	-1.07	0.290	-.3038732	.0930251
_cons	-1.374088	.9008389	-1.53	0.134	-3.190802	.4426271

Слика 3. Тестирање утицаја примене стратегије вођства у трошковима (LC) на ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lLC Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression               Number of obs =      48
                                F(   4,   43) =      1.68
                                Prob > F      =      0.1710
                                R-squared      =      0.1011
                                Root MSE   =      .2637
```

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lLC	.5234435	.2497335	2.10	0.042	.0198078	1.027079
Mikro	-.0337826	.150267	-0.22	0.823	-.3368249	.2692597
Mala	-.0738735	.13538	-0.55	0.588	-.3468932	.1991462
Srednja	-.0353215	.1074371	-0.33	0.744	-.2519891	.1813462
_cons	1.513735	.7288145	2.08	0.044	.0439402	2.983529

Слика 4. Тестирање утицаја пријентације на конкуренцију (OKV) на ниво примене стратегије диференцијације(DIFER)

```
. regress lDIFER lOKV Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression               Number of obs =      43
                                F(   4,   38) =      5.73
                                Prob > F      =      0.0010
                                R-squared      =      0.3747
                                Root MSE   =      .2146
```

lDIFER	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lOKV	.4178104	.0940896	4.44	0.000	.2273359	.6082848
Mikro	.0195515	.1408836	0.14	0.890	-.2656524	.3047554
Mala	.0106149	.1079046	0.10	0.922	-.2078266	.2290564
Srednja	.0000236	.1121079	0.00	1.000	-.2269269	.2269741
_cons	1.700048	.2854618	5.96	0.000	1.122161	2.277936

Слика 5. Тестирање утицаја примене стратегије диференцијације (DIFER) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
. regress lPrihSUBJ lDIFER Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 43
F(4, 38) = 11.87
Prob > F = 0.0000
R-squared = 0.5169
Root MSE = .25718

lPrihSUBJ	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lDIFER	.8811734	.2056891	4.28	0.000	.4647777	1.297569
Mikro	-.1461986	.1164738	-1.26	0.217	-.3819876	.0895904
Mala	-.0425553	.0986049	-0.43	0.668	-.2421705	.1570599
Srednja	-.0924589	.1048339	-0.88	0.383	-.304684	.1197662
_cons	-1.231045	.5931246	-2.08	0.045	-2.431763	-.0303266

Слика 6. Тестирање утицаја примене стратегије диференцијације (DIFER) на ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lDIFER Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 43
F(4, 38) = 2.64
Prob > F = 0.0489
R-squared = 0.1934
Root MSE = .22242

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lDIFER	.3774526	.1176016	3.21	0.003	.1393806	.6155247
Mikro	.0026436	.1844726	0.01	0.989	-.3708017	.3760888
Mala	-.0112768	.1783053	-0.06	0.950	-.3722369	.3496834
Srednja	-.0008647	.1803154	-0.00	0.996	-.3658942	.3641648
_cons	1.966862	.362634	5.42	0.000	1.232748	2.700976

Слика 7. Тестирање утицаја оријентације на потрошача (OPV) на ниво примене стратегије прилагођавања (Adapt)

```
. regress lAdapt lOPV Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

```
Number of obs =      60
F(   4,   55) =      2.99
Prob > F       =    0.0264
R-squared      =    0.1456
Root MSE      =    .42039
```

lAdapt	Robust		t	P> t	[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.				
lOPV	.5615428	.1996993	2.81	0.007	.1613365	.961749
Mikro	-.1059234	.1846774	-0.57	0.569	-.4760253	.2641785
Mala	-.058345	.1729742	-0.34	0.737	-.4049931	.288303
Srednja	.062852	.1746621	0.36	0.720	-.2871786	.4128827
_cons	1.623881	.661535	2.45	0.017	.2981356	2.949627

Слика 8. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања (Adapt) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
. regress lPrihSUBJ lAdapt Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

```
Number of obs =      60
F(   4,   55) =      2.30
Prob > F       =    0.0703
R-squared      =    0.1298
Root MSE      =    .43209
```

lPrihSUBJ	Robust		t	P> t	[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.				
lAdapt	.3549032	.1387771	2.56	0.013	.0767877	.6330187
Mikro	-.0718058	.2138164	-0.34	0.738	-.5003034	.3566919
Mala	-.0156852	.1828855	-0.09	0.932	-.3821959	.3508256
Srednja	-.1245213	.1714531	-0.73	0.471	-.4681209	.2190784
_cons	-.1053059	.5430432	-0.19	0.847	-1.193589	.9829769

Слика 9. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања (Adapt) на ниво остварења стратегијских извозних циљева предузећа (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lAdapt Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 60
F(4, 55) = 3.96
Prob > F = 0.0068
R-squared = 0.3152
Root MSE = .34207

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdapt	.4329384	.1297716	3.34	0.002	.1728703	.6930064
Mikro	-.2673283	.149805	-1.78	0.080	-.5675441	.0328876
Mala	-.0549034	.120572	-0.46	0.651	-.2965351	.1867282
Srednja	-.2738868	.1187397	-2.31	0.025	-.5118464	-.0359271
_cons	1.604341	.4503094	3.56	0.001	.7019009	2.506781

Слика 10. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања производа (AdaptPR) на ниво остварења стратегијских извозних циљева (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lAdaptPR Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 60
F(4, 55) = 2.69
Prob > F = 0.0403
R-squared = 0.1752
Root MSE = .37542

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdaptPR	.2115748	.0830762	2.55	0.014	.0450862	.3780633
Mikro	-.3396373	.1593969	-2.13	0.038	-.6590759	-.0201987
Mala	-.0739297	.1047042	-0.71	0.483	-.2837617	.1359022
Srednja	-.2597663	.116508	-2.23	0.030	-.4932537	-.026279
_cons	2.727396	.1671327	16.32	0.000	2.392455	3.062338

Слика 11. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања производа (AdaptPR) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
. regress lPrihSUBJ lAdaptPR Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression               Number of obs =      60
                               F( 4,    55) =      2.03
                               Prob > F      =    0.1025
                               R-squared      =    0.0915
                               Root MSE   =    .4415
```

lPrihSUBJ	Robust		t	P> t	[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.				
lAdaptPR	.2372708	.0921714	2.57	0.013	.0525553	.4219863
Mikro	-.1244818	.2191688	-0.57	0.572	-.563706	.3147424
Mala	-.0236954	.1902744	-0.12	0.901	-.4050139	.357623
Srednja	-.1089205	.1793287	-0.61	0.546	-.4683032	.2504622
_cons	.7083243	.2553549	2.77	0.008	.1965817	1.220067

Слика 12. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања цене (AdaptCENE) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
. regress lPrihSUBJ lAdaptCENE Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression               Number of obs =      60
                               F( 4,    55) =      2.16
                               Prob > F      =    0.0862
                               R-squared      =    0.1410
                               Root MSE   =    .42929
```

lPrihSUBJ	Robust		t	P> t	[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.				
lAdaptCENE	.3125323	.1234226	2.53	0.014	.0651879	.5598766
Mikro	-.0677102	.2145449	-0.32	0.754	-.4976678	.3622475
Mala	.0298979	.1875882	0.16	0.874	-.3460372	.405833
Srednja	-.0970415	.1735468	-0.56	0.578	-.444837	.2507541
_cons	.431129	.3468062	1.24	0.219	-.263886	1.126144

Слика 13. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања цене (AdaptCENE) на ниво остварења стратегијских извозних циљева (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lAdaptCENE Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression                               Number of obs =      60
                                                F(   4,   55) =     2.81
                                                Prob > F      =    0.0343
                                                R-squared     =    0.2285
                                                Root MSE     =    .36308
```

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdaptCENE	.2828402	.1161507	2.44	0.018	.0500689	.5156114
Mikro	-.2879331	.1545279	-1.86	0.068	-.5976139	.0217476
Mala	-.0250532	.1120634	-0.22	0.824	-.2496332	.1995269
Srednja	-.248817	.1144354	-2.17	0.034	-.4781507	-.0194832
_cons	2.471249	.264533	9.34	0.000	1.941113	3.001385

Слика 14. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања промоције (AdaptPROM) на приход од продаје на извозним тржиштима (PrihSUBJ)

```
. regress lPrihSUBJ lAdaptPROM Mikro Mala Srednja, robust
```

```
Linear regression                               Number of obs =      60
                                                F(   4,   55) =     1.80
                                                Prob > F      =    0.1423
                                                R-squared     =    0.1199
                                                Root MSE     =    .43454
```

lPrihSUBJ	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdaptPROM	.2588976	.1083976	2.39	0.020	.041664	.4761312
Mikro	-.0576706	.2107702	-0.27	0.785	-.4800636	.3647223
Mala	.036633	.1896874	0.19	0.848	-.343509	.4167751
Srednja	-.1023363	.180728	-0.57	0.574	-.4645234	.2598508
_cons	.5574573	.3131968	1.78	0.081	-.0702031	1.185118

Слика 15. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања промоције (AdaptPROM) на ниво остварења стратегијских извозних циљева (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lAdaptPROM Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 60
F(4, 55) = 5.21
Prob > F = 0.0012
R-squared = 0.3812
Root MSE = .32518

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdaptPROM	.3767022	.0919675	4.10	0.000	.1923953	.5610091
Mikro	-.2286062	.1400401	-1.63	0.108	-.5092528	.0520404
Mala	.0297357	.1105691	0.27	0.789	-.1918497	.2513211
Srednja	-.241757	.1082416	-2.23	0.030	-.4586781	-.024836
_cons	2.283829	.2133442	10.70	0.000	1.856278	2.711381

Слика 16. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања дистрибуције (AdaptDIST) на ниво остварења стратегијских извозних циљева (OstvCILJZbir)

```
. regress lOstvCILJZbir lAdaptDIST Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

Number of obs = 60
F(4, 55) = 1.91
Prob > F = 0.1223
R-squared = 0.1766
Root MSE = .3751

lOstvCILJZ~r	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lAdaptDIST	.2087439	.1102989	1.89	0.064	-.0123001	.4297878
Mikro	-.3348042	.1734658	-1.93	0.059	-.6824374	.012829
Mala	-.1559075	.1361622	-1.15	0.257	-.4287826	.1169675
Srednja	-.3235584	.1510565	-2.14	0.037	-.6262823	-.0208345
_cons	2.68699	.2224001	12.08	0.000	2.24129	3.132689

Слика 17. Тестирање утицаја примене стратегије прилагођавања дистрибуције (*AdaptDIST*) на приход од продаје на извозним тржиштима (*PrihSUBJ*)

```
. regress lPrihSUBJ lAdaptDIST Mikro Mala Srednja, robust
```

Linear regression

```
Number of obs =      60
F(   4,   55) =      0.58
Prob > F       =      0.6791
R-squared      =      0.0337
Root MSE      =      .45533
```

lPrihSUBJ	Robust		t	P> t	[95% Conf. Interval]	
	Coef.	Std. Err.				
lAdaptDIST	.1193744	.1090866	1.09	0.279	-.09924	.3379888
Mikro	-.13374	.2423765	-0.55	0.583	-.6194735	.3519934
Mala	-.0843962	.2070856	-0.41	0.685	-.4994051	.3306127
Srednja	-.1527343	.2003192	-0.76	0.449	-.5541829	.2487144
_cons	.8801308	.3007169	2.93	0.005	.2774806	1.482781