



UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT
U NOVOM SADU



ULOGA I ZNAČAJ INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U POSLOVANJU IZVOZNIH PREDUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

MENTOR

PROF. DR ZORKA GRANDOV

KANDIDAT

MSR. BOJAN VAPA

NOVI SAD, 2017.



UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

**FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT
IN NOVI SAD**



ULOGA I ZNAČAJ INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U POSLOVANJU IZVOZNIH PREDUZEĆA

DOCTORAL DISSERTATION

MENTHOR

PHD ZORKA GRANDOV

CANDIDATE

MA BOJAN VAPA

NOVI SAD, 2017.

Prilog 1.

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU

NAZIV FAKULTETA Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	<u>Doktorska disertacija</u> (Doktorska disertacija, Master rad, Diplomski rad, ...)
Ime i prezime autora:	Bojan Vapa
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Zorka Grandov, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Poslovna i međunarodna ekonomija
Naslov rada:	Uloga i značaj instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (<u> latinica </u>) ili (ćirilica ili latinica) _____
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica 297 Poglavlja 6 Referenci 346 Tabela 50 Slika 6 Grafikona 2 Priloga 6
Naučna oblast:	Poslovna i međunarodna ekonomija
Predmetna odrednica, ključne reči:	Instrumenti marketing miksa, izvoz, profitabilnost, obim prodaje, tržišno učešće, konkurentnost, Republika Srbija

Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja praktično i teorijsko razmatranje pitanja koja su u korelaciji sa instrumentima marketing miksa i poslovanjem izvoznih preduzeća. Preciznije, analiziraće se instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i promocija), kao i osnovni indikatori izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. Kroz rad će biti utvrđeno u kojoj meri kvalitet kombinacije proizvoda, cene, promocije i distribucije utiče i ima značaj za indikatore izvoznih performansi preduzeća.

Naučni cilj jeste potvrđivanje validnosti postavljenih hipoteza, te se na osnovu naučno utemeljenog istraživačkog procesa definiše značaj i uticaj koji instrumenti marketing miksa imaju na prodaju, tržišno učešće i profitabilnost izvoznih preduzeća na inostranom tržištu.

Društveni cilj istraživanja u direktnoj je vezi sa naučnim ciljem koji se ogleda u potvrđivanju činjenice da će preduzeća koja se bave izvozom, uz odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketing miksa moći da poboljšaju svoje poslovanje na inotrižištu i posledično doprinesu kompaniji veći profit.

U skladu sa postavljenim ciljevima su i hipoteze na kojima se zasniva istraživanje. Opšta hipoteza glasi: Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća. Pored opšte hipoteze, u okviru istraživanja su postavljene i četiri posebne hipoteze koje predstavljaju razradu opšte hipoteze sa idejom da se dođe do očekivanih rezultata istraživanja. Posebne hipoteze glase: H1 – Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi; H2 – Cena kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi; H3 – Distribucija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi; H4 – Promocija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.

U skladu sa prethodno definisanim hipotezama, kao i u saglasnosti sa predmetom i ciljevima istraživanja u radu je postavljen odgovarajući teorijsko-metodološki okvir. Pored metode anketiranja kojom su se prikupili neophodni podaci, u okviru istraživanja su upotrebljene i sledeće metode: analiza i sinteza, metoda apstrakcije, metoda konkretizacije, metoda generalizacije, induktivna metoda, deduktivna metoda, komparativna metoda, istorijska metoda, analiza sadržaja i statističke metode.

Istraživanje je sprovedeno u 50 preduzeća koja se bave izvozom različitih vrsta proizvoda na teritoriji Republike Srbije. Radi što veće reprezentativnosti uzorka istraživanjem su obuhvaćena preduzeća čije je poslovanje zasnovano na raznovrsnom i širokom spektru, i to od proizvodnje i izvoza alkoholnih pića, poljoprivrednih mašina, kablova i kotlova, električnih uređaja, nameštaja, garderobe, telekomunikacione opreme itd., što doprinosi i većoj validnosti istraživanja. Istraživanje je sprovedeno u vremenskom intervalu od šest meseci – od januara do juna 2016. godine.

Za potrebe istraživanja uticaja instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća primenjivana je metoda ankete, dok je instrument kojim se vršilo anketiranje bio upitnik.

Upitnik nije standardizovan, nego je kreiran isključivo za potrebe ovog istraživanja. Njime se ispitivao stepen prisutnosti i nivo uticaja instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije), odnosno njihovih osnovnih odlika na indikatore izvoznih performansi preduzeća, kao i nivo satisfakcije inokupaca, njihovo zadržavanje i pribavljanje novih inokupaca, i izgradnja reputacije preduzeća na stranom tržištu.

U okviru sprovedenog istraživanja kao relevantne odlike instrumenata marketing miksa izdvojene su sledeće: za proizvod – postignut potreban kvalitet proizvoda za inotržište, sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl., izgrađen brend na stranom tržištu i sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje; za cenu – atraktivni uslovi plaćanja za inokupca/distributera, zarada atraktivnih marži za inokupca/distributera, povoljni uslovi plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru, i konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotržištu; za distribuciju – sposobnost brze i kontinuirane isporuke, uspostavljena adekvatna mreža distribucije, sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera i efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima; za promociju – kvalitetna privredna propaganda na inotržištu, sposobnost unapređenja prodaje na inotržištu, sposobnost poboljšanja direktnog marketinga na inostržištu i sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotržištu.

Na osnovu dobijenih rezultata dolazi se do saznanja u kojoj meri su oblici svih instrumenata marketing miksa prisutni u poslovanju preduzeća i koji od njih ima uticaj na indikatore izvoznih performansi preduzeća.

Naučni doprinos istraživanja predstavlja potvrđivanje ili opovrgavanje navedenih hipoteza. U skladu sa navedenim, a na osnovu rezultata istraživanja, zaključuje se da je prva hipoteza koja glasi: Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi – delimično potvrđena (H1). S druge strane, regresionom analizom se došlo do saznanja da druga hipoteza (H2) koja glasi: Cena kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi – nije potvrđena. Treća hipoteza (H3) koja glasi: Distribucija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi – delimično je potvrđena, kao i četvrta hipoteza. Naime, istraživanjem je utvrđeno da na profitabilnost izvoza u velikoj meri utiče jedino sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu, a četvrta hipoteza (H4) glasi: Promocija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi, što podrazumeva uticaj svih odlika promocije.

U skladu sa pomenutim sledi zaključak da instrumenti marketing miksa, odnosno svi njeni oblici, nemaju dovoljan uticaj na indikatore izvoznih performansi preduzeća. Međutim, ukoliko bi se svaki instrument marketing miksa i svaka njegova odlika u većoj ili manjoj meri (u zavisnosti od sadašnje prisutnosti) razvila i poboljšala, isti bi sasvim sigurno u mnogo većoj meri pozitivno uticali na izvozne performanse preduzeća, te se stoga može zaključiti da je opšta hipoteza, koja glasi: Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče

	<p>na indikatore izvoznih performansi preduzeća – potvrđena. Istog su stava i mnogi teoretičari koji izučavaju pomenutu tematiku.</p> <p>Društveni doprinos istraživanja ogleda se u činjenici da dobijeni rezultati ukazuju na to da je u poslovanju preduzeća koja su izvozno orijentisana neophodno poboljšati svaki instrument marketing miksa, kako bi isti što kvalitetnije uticali na poslovanja preduzeća, odnosno na njihove izvozne performanse, te na taj način uticali na povećanje indikatora izvoznih performansi preduzeća, odnosno na obim prodaje na stranom tržištu, na udeo na stranom tržištu i na profitabilnost izvoza.</p>
Datum odbrane: (Popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>Mentor: Prof. dr Zorka Grandov, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Poslovna i međunarodna ekonomija.</p> <p>Predsednik: Prof. dr Maja Ćirić, vanredni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Poslovna i međunarodna ekonomija.</p> <p>Član Prof. dr Marko Carić, redovni profesor Pravnog fakulteta za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, uža naučna oblast Multidisciplinarna ekonomska.</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK:	<p>658.8:339.564 (100+497.11)(043.3)</p> <p>339.1/.378.4: 339.564 (100+497.11)(043.3)</p>

Subject, Key words:	Marketing mix instruments, export, profitability, sales volume, market share, competitiveness, Republic of Serbia
Abstract (or resume) in the language of the text:	<p>Subject of research of this paper presents practical and theoretical consideration of questions that are correlated with the instruments of marketing mix and business of export companies.</p> <p>To be more precise, the instruments of marketing mix will be analyzed (product, price, distribution and promotion), as basic indicators of export performances of a company- sale volume on the foreign market, share on the foreign market and profitability of export. Through this paper it will be concluded in which measure the quality of product, price, promotion and distribution, impacts and has influence for the indicators of company export performances.</p> <p>Scientific goal is to confirm validity of the made hypothesis, based on scientific ground of research, to define a meaning and influence that the instruments of marketing mix have on sales, share of the market and profitability of export companies in foreign market.</p> <p>Social goal of this research is directly correlated with the scientific goal that looks upon the fact that the export companies, with the right combination of instruments marketing mix will be able to improve their business performances on inmarket and consequently lead the company to a higher profit.</p> <p>In accordance with all goals are also the hypotheses that base this research. Main hypothesis is: Quality combination of marketing mix instruments positively influences the indicators of companies export performances. A side of main hypothesis, in this research there are four other hypothesis that represent elaboration of the main hypothesis with the idea to get to the expected research results. Separate hypothesis are: H1 - Product as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances; H2 - Price as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances; H3 - Distribution as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances; H4 - Promotion as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances.</p> <p>According to the previously defined hypothesis, and in accordance with the subject and goals of research in this paper there is set a certain theoretical-methodological framework. Beside the survey method which gathered relevant information, in research there have been used following methods: analysis and synthesis, abstraction method, concretization method, generalization method, historical method, content analysis and statistical methods.</p> <p>The research was completed in 50 export companies of various types of products on territory of Republic of Serbia. In order to get the samples as representative as possible, this research include companies that have business based on various and diverse specter, from production and export of alcohol drinks, agricultural machinery, cables and kettles, electric devices, furniture, clothing, telecommunication equipment etc, which contributed to a higher validity of research. This research has been completed in six months - from January to June 2016.</p>

For this research of influence of marketing mix instruments on the indicators of companies export performances, a survey method has been used, while the instrument of survey was a questionnaire. This questionnaire was not standardized; instead it was formed especially for this research. It was used to look into the level of presence and influence of marketing mix instruments (product, price, distribution and promotion), regarding their basic indicators of company export performances, as well as inobuyer satisfaction level, their retention and new inbuyers gathering, and building a reputation for the company on a foreign market.

In the framework of the research conducted there are relevant features of marketing mix instruments, such as: for product - achieved necessary quality of the product for inomarket, ability to design competitive product, package etc, build a brand on foreign market and ability to fill requirements linked to the warranty and service; for price - attractive payment terms for inobuyer/distributor, attractive margin profit for the inobuyer/distributor, favorable payment condition for transportation and delivery of goods to the foreign partner, and price competitiveness in regard to the main competition on the inomarket; for distribution - ability of quick and continuous delivery, adequate distribution web establishment, ability of quick reaction on inopartners orders and effective management with inodistributors and agents; for promotion - quality economical propaganda on the inomarket, ability to upgrade sale on the inomarket, ability to upgrade direct marketing on the inomarket and ability of installation/improvement of personal sale on the inomarket.

According to the received results we come to the conclusion in which measurement the instruments of marketing mix are present in company business and which one of them has the influence on the indicators of company exporting performances.

Scientific contribution to the research represents confirmation or refute of the stated hypothesis. According to all of the above stated, and based on the research results, we can come to the conclusion that the first hypothesis: Product as the marketing mix instrument influences the indicators of export performance - is partially confirmed (H1). On the other hand, regression analysis has lead to the knowledge that the other hypothesis (H2): Price as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances - not confirmed. Third hypothesis (H3): Distribution as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances - is partially confirmed, as well as the fourth hypothesis. The research has confirmed that the profitability of export influences ability of sales improvement on the inomarket in large measurement, and the fourth hypothesis (H4): Promotion as the marketing mix instrument influences the indicators of export performances, which implies the influence of all promotion characters.

In accordance to all stated above leads the conclusion that the instruments of marketing mix, in all its forms, do not have sufficient influence on the indicators of company export performances. However, if all of the instruments of marketing mix and each of its characteristics would in smaller or greater measure (depending on the

	<p>accurate presence) develop and improve, it would definitely lead to a positive influence in large measurement on the company export performances, which leads to the conclusion that the general hypothesis: Quality combination of marketing mix instruments positively influences the indicators of companies export performances - confirmed.</p> <p>The same attitudes have many theoreticians that studied mentioned theme.</p> <p>Scientific contribution of this research is in fact that the given results show how business of a company that are mainly export oriented needs improvement in each element of marketing mix, in order to influence with quality on the company business, on its export performances, and on that way to increase the indicators of company export performances, sales volume on the foreign market, foreign market share and export profitability.</p>
Defended: (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	<p>President: Prof. dr Zorka Grandov, professor on Faculty of Economic and Engineering Management in Novi Sad, scientific area of Business and International economy</p> <p>Member: Prof. dr Maja Ćirić, professor on Faculty of Economic and Engineering Management in Novi Sad, scientific area of Business and International economy</p> <p>Member: Prof. dr Marko Carić, professor on Faculty of Law and Commerce and Judiciary in Novi Sad, scientific area of Multidisciplinary economics</p>
Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
UDC:	<p>658.8:339.564 (100+497.11)(043.3)</p> <p>339.1/.378.4: 339.564 (100+497.11)(043.3)</p>

SADRŽAJ

1. UVODNA RAZMATRANJA.....	1
1.1 OPŠTA RAZMATRANJA	1
1.2 PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA.....	3
1.3 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	4
1.4 METODE OBRADJE PODATAKA	5
2. MARKETING U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU	7
2.1. EVOLUCIJA MARKETINGA U IZVOZIM PREDUZEĆIMA	10
2.1.1 <i>Međunarodno poslovanje i marketing u svetu</i>	11
2.1.2 <i>Međunarodno poslovanje i marketing u Srbiji</i>	15
2.1.3 <i>Međunarodno marketing okruženje u izvoznim preduzećima</i>	18
2.2 UPRAVLJANJE MARKETINGOM U IZVOZIM PREDUZEĆIMA.....	27
2.2.1 <i>Marketinški aspekti izvoza</i>	29
2.2.2 <i>Strategijski aspekti izvoza</i>	34
2.2.3 <i>Upravljanje nematerijalnim kapitalom u izvoznim preduzećima</i>	39
2.3 INSTRUMENTI MARKETING MIKSA U IZVOZIM PREDUZEĆIMA	49
2.3.1 <i>Proizvod</i>	51
2.3.1.1 <i>Kvalitet proizvoda</i>	55
2.3.1.2 <i>Dizajniranje i pakovanje proizvoda</i>	59
2.3.1.3 <i>Brend</i>	63
2.3.1.4 <i>Garantni rok i servisiranje</i>	68
2.3.2 <i>Cena</i>	72
2.3.2.1 <i>Faktori određivanja cene</i>	74
2.3.2.2 <i>Strategije i politike cena proizvoda za izvoz</i>	78
2.3.2.3 <i>Konkurentnost cena na inotrištu</i>	82
2.3.3 <i>Distribucija</i>	84
2.3.3.1 <i>Struktura distribucionih kanala</i>	87
2.3.3.2 <i>Uloga i značaj kanala distribucije</i>	91
2.3.3.3 <i>Upravljanje međunarodnom distribucijom</i>	94
2.3.4 <i>Promocija</i>	96
2.3.4.1 <i>Ekonomska propaganda</i>	100
2.3.4.2 <i>Unapređenje prodaje</i>	105
2.3.4.3 <i>Lična prodaja</i>	109

2.3.4.4 Direktni marketing	112
3. IZVOZNE PERFORMANSE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU	117
3.1 IZVOZ KAO ZNAČAJNA PRIVREDNA AKTIVNOST	121
3.1.1 <i>Indirektan i direktan izvoz</i>	126
3.1.2 <i>Zajednička ulaganja</i>	129
3.1.3 <i>Direktne investicije</i>	133
3.1.4 <i>Kooperativni izvoz</i>	137
3.2 ZNAČAJ IZVOZNIH PERFORMANSI ZA USPEŠNO POSLOVANJE PREDUZEĆA.....	141
3.2.1 <i>Izvozne performanse preduzeća</i>	144
3.2.1.1 <i>Transnacionalne kompanije</i>	146
3.2.1.2 <i>Mala i srednja preduzeća</i>	150
3.2.2 <i>Izvozne performanse u svetu</i>	153
3.2.3 <i>Izvozne performanse u Republici Srbiji</i>	160
3.2.3.1 <i>Istorijski aspekti razvoja izvoznih performansi u Republici Srbiji</i>	161
3.2.3.2 <i>Razvoj izvoznih performansi u Republici Srbiji</i>	162
3.2.3.3 <i>Uticaj transnacionalnih kompanija na izvozne performanse u Republici Srbiji</i>	170
3.2.3.4 <i>Izvozne performanse malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji</i>	173
3.2.4 <i>Performanse na stranom tržištu</i>	176
3.2.4.1 <i>Indikatori izvoznih performansi</i>	179
3.2.4.2 <i>Pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta</i>	189
3.2.4.3 <i>Zadržavanje i pribavljanje kupaca/partnera</i>	192
3.2.4.4 <i>Satisfakcije stranog kupca</i>	194
3.2.4.5 <i>Izgradnja reputacije na stranom tržištu</i>	197
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	200
4.1 KARAKTERISTIKE UZORKA.....	200
4.2 INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA	200
4.3 OPIS PROMENLJIVIH	201
4.4 REZULTATI.....	201
4.4.1 <i>Uticaj instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća</i>	202
4.4.1.1 <i>Uticaj proizvoda na indikatore izvoznih performansi preduzeća</i>	202
4.4.1.2 <i>Uticaj cene na indikatore izvoznih performansi preduzeća</i>	206
4.4.1.3 <i>Uticaj distribucije na indikatore izvoznih performansi preduzeća</i>	209
4.4.1.4 <i>Uticaj promocije na indikatore izvoznih performansi preduzeća</i>	212
4.4.2 <i>Uticaj instrumenata marketing miksa na set indikatora izvoznih performansi preduzeća</i>	216
4.4.2.1 <i>Uticaj proizvoda na set indikatora izvoznih performansi preduzeća</i>	217
4.4.2.2 <i>Uticaj cene na set indikatora izvoznih performansi preduzeća</i>	218
4.4.2.3 <i>Uticaj distribucije na set indikatora izvoznih performansi preduzeća</i>	219
4.4.2.4 <i>Uticaj promocije na set indikatora izvoznih performansi preduzeća</i>	220
4.4.3 <i>Pokazatelji performansi na stranom tržištu</i>	221

5. DISKUSIJA REZULTATA	223
5.1 POVEZANOST PROIZVODA I INDIKATORA IZVOZNIH PERFORMANSI	225
5.2 POVEZANOST CENE I INDIKATORA IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA.....	231
5.3 POVEZANOST DISTRIBUCIJE I INDIKATORA IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA	234
5.4 POVEZANOST PROMOCIJE I INDIKATORA IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA	238
5.5 POVEZANOST KOMBINACIJE INSTRUMENTATA MARKETING MIKSA I INDIKATORA IZVOZNIH PERFORMANSI PREDUZEĆA	243
5.6 POVEZANOST POKAZATELJA PERFORMANSI NA STRANOM TRŽIŠTU	245
6. ZAKLJUČAK I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA	251
6.1 ZAKLJUČAK	251
6.2 PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA.....	260
LITERATURA	263
PRILOZI.....	289
ANKETA.....	290
IZJAVA O AUTORSTVU	292
IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA	293
IZJAVA O KORIŠĆENJU	294
BIOGRAFIJA	296

SPISAK TABELA

Tabela 1. Učešće u svetskoj industrijskoj proizvodnji	13
Tabela 2. Izvoz Srbije po grupama proizvoda od 1843. do 1875. godine.....	16
Tabela 3. Alternative strategije cena proizvoda za izvoz	80
Tabela 4. Alternative ulaska na inostrano tržište.....	125
Tabela 5. Opasnosti pridruženog izvoza za učesnike	139
Tabela 6. Robna kompozicija svetske trgovine robom u 2004. godini – u milijardama dolara i procentima učešća u ukupnoj svetskoj trgovini.....	155
Tabela 7. Međunarodna trgovina po regionima u 2012. godini/milijarde USD i procenti	158
Tabela 8. Međunarodna trgovina zemalja EU za 2014/2015, bilioni evra i procenti	159
Tabela 9. Bilans robne razmene SRJ/SCG sa inostranstvom u periodu 1986–2000. godine, vrednost u mil. USD, pokrivenost u %	163
Tabela 10. Mesta Srbije na rang listama osnovnih stubova konkurentnosti u periodu 2008–2012. godine	165
Tabela 11. Izvoz proizvoda po HS grupama sa neto izvozom preko 100 miliona USD 2010. godine	166
Tabela 12. Struktura robnog izvoza Republike Srbije po najznačajnijim tržištima.....	168
Tabela 13. Bilans robne razmene sa inostranstvom u periodu 2011–2015. godine	170
Tabela 14. Strane investicije u SR Jugoslaviji u periodu 1992–2001. godine	171
Tabela 15. Unutrašnje (<i>inward</i>) i neto strane direktne investicije (<i>Net FDI</i>) u USD.....	172
Tabela 16. Pokazatelji poslovnih performansi 250 najvećih trgovinskih kompanija 2012. godine.....	184
Tabela 17. Dvadeset najvećih svetskih kompanija u 2013. godini	187
Tabela 18. Deskriptivni pokazatelji varijable – proizvod.....	202
Tabela 19. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum obima prodaje na inotržištu	203
Tabela 20. Odlike proizvoda kao prediktora na obim prodaje na inotržištu	204
Tabela 21. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum udeo na inotržištu	204
Tabela 22. Odlike proizvoda kao prediktora udela na inotržištu	205
Tabela 23. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum profitabilnost izvoza.....	205
Tabela 24. Odlike proizvoda kao prediktori profitabilnosti izvoza.....	206
Tabela 25. Deskriptivni pokazatelj varijable – cena	206
Tabela 26. Regresiona analiza: cena – kriterijum obim prodaje	208
Tabela 27. Regresiona analiza: cena – kriterijum udeo na stranom tržištu	208
Tabela 28. Regresiona analiza: cena – kriterijum profitabilnost izvoza	208
Tabela 29. Deskriptivni pokazatelj varijable – distribucija	209
Tabela 30. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum obim prodaje	210
Tabela 31. Odlike distribucije kao prediktori obima prodaje.....	210
Tabela 32. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum udeo na stranom tržištu	211
Tabela 33. Odlike distribucije kao prediktori udela na stranom tržištu	211
Tabela 34. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum profitabilnost izvoza	212

Tabela 35. Deskriptivni pokazatelj varijable – promocija	212
Tabela 36. Regresiona analiza: promocija – kriterijum obim prodaje	213
Tabela 37. Odlike promocije kao prediktora obima prodaje	214
Tabela 38. Regresiona analiza: promocija – kriterijum udeo na stranom tržištu.....	214
Tabela 39. Odlike promocije kao prediktora udela na stranom tržištu	215
Tabela 40. Regresiona analiza: promocija – kriterijum profitabilnost izvoza	215
Tabela 41. Odlike promocije kao prediktori profitabilnosti izvoza	216
Tabela 42. Korelacija instrumenata marketing miksa i indikatora izvoznih performansi preduzeća	217
Tabela 43. Regresiona analiza: proizvod – indikatori izvoznih performansi preduzeća.....	217
Tabela 44. Odlike proizvoda kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća	218
Tabela 45. Regresiona analiza: cena – indikatori izvoznih performansi preduzeća	218
Tabela 46. Regresiona analiza: distribucija – indikatori izvoznih performansi preduzeća	219
Tabela 47. Odlike distribucije kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća.....	219
Tabela 48. Regresiona analiza: promocija – indikatori izvoznih performansi preduzeća	220
Tabela 49. Odlike promocije kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća	220
Tabela 50. Deskriptivni pokazatelji performansi na stranom tržištu	221

SPISAK SLIKA

Slika 1. Konceptijski okvir upravljanja međunarodnim poslovanjem	8
Slika 2. PEST analiza u međunarodnom poslovnom okruženju	18
Slika 3. Glavne odluke u međunarodnom marketingu	32
Slika 4. Načini kreiranja znanja u organizaciji	44
Slika 5. Izvozne varijante strategije ulaska na inostrano tržište.....	124
Slika 6. Promene u orijentaciji preduzeća.....	178

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 1. Učešće robnih sektora u ukupnom izvozu i uvozu 2015. godine	167
Grafikon 2. Zemlje sa najvećim učešćem u spoljnotrgovinskoj razmeni za 2015. godinu	169

1. UVODNA RAZMATRANJA

U okviru uvoda, kroz opšta razmatranja dat je kratak osvrt na aktuelnost i relevantnost teme istraživanja i kratko predstavljanje sadržaja disertacije. Definisani su predmet i cilj istraživanja, postavljena je opšta, kao i posebne hipoteze koje će biti opovrgnute ili potvrđene. Navedene su metode koje su korišćene prilikom izučavanja postavljene tematike, tj. uloge i značaja instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća.

1.1 Opšta razmatranja

Uslov uspešnog funkcionisanja i opstanka nacionalne privrede i preduzeća jeste njihovo uključivanje u tokove međunarodne trgovine. Zahtev za uključivanje u ove tokove podrazumeva i veću i kvalitetniju primenu marketinga. Menadžeri širom sveta u sve većoj meri shvataju da je neophodno da njihova preduzeća razviju sposobnosti i znanja kako bi efikasno i efektivno konkurisali na međunarodnom tržištu. Tržišna struktura, određena uslovima ponude i tražnje, oblikuje ponašanje prodavaca i potrošača, što utiče na krajnje performanse. Preduzeća nastoje da nađu odbrambenu poziciju u odnosu na konkurenciju. Kako bi im to uspelo, neophodno je da stvore konkurentnu prednost. Otvorenost svetske ekonomije, globalizacija, zahtevi potrošača i savremeni tehnološki razvoj povećavaju međuzavisnost nacionalnih ekonomija. Naime, u savremenom svetu se podrazumeva nastup preduzeća na međunarodnim tržištima. Kao početna faza nastupa navodi se identifikovanje tržišnih mogućnosti. Stoga je bitno razumevanje različitih segmenata međunarodnog okruženja koji omogućava da preduzeće postavi temelje međunarodnog poslovanja kao i međunarodnog marketinga.

Svako preduzeće na tržištu daje svoju ponudu uz određenu kombinaciju instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, promocije i distribucije) sa kojom ono nastupa na međunarodnom tržištu. Međunarodno orijentisano preduzeće prilikom kombinacije instrumenata marketing miksa mora da vodi računa o specifičnostima stranih tržišta kako bi ponuda bila usklađena sa zahtevima tržišta. Različite međunarodne strategije podrazumevaju promene u okviru pojedinih instrumenata marketing miksa, u skladu sa zahtevima ciljnih tržišta i mogućnostima preduzeća. Kao ključno pitanje se postavlja da li da kombinacija instrumenata marketing miksa ostane ista (standardizacija) ili je neophodna potpuna promena pojedinih instrumenata (adaptacija), odnosno prilagođavanje tržištu. Stoga su u radu istaknute prednosti i nedostaci obe strategije. Kako bi preduzeće uspešno poslovalo na međunarodnom tržištu potrebno je da koristi odgovarajuću strategiju jer se preduzeća na međunarodnom tržištu susreću sa brojnim preprekama prilikom sprovođenja međunarodnog marketing programa. Neophodno je da preduzeća, odnosno marketing menadžeri na međunarodnom tržištu budu upoznati sa kulturom, političkom i ekonomskom situacijom, pravnim okruženjem i konkurencijom, jer navedeni faktori utiču i na kreiranje instrumenata marketing miksa za određeno tržište.

S obzirom na identifikovane međunarodne marketing mogućnosti preduzeće se opredeljuje za odgovarajuću strategiju internacionalizacije. Izbor adekvatne međunarodne marketing strategije predstavlja ključnu dilemu pred kojom se nalaze mnoga preduzeća koja internacionalizaciju shvataju kao neminovnost u poslovanju u savremenim uslovima. Stoga je u radu poseban naglasak stavljen na najčešće korišćene strategije nastupa na međunarodnom tržištu (indirektan i direktan izvoz, zajednička ulaganja, direktne investicije i kooperativni izvoz), na njihove prednosti, nedostatke i međusobne odnose koji utiču na privrednu aktivnost država. Kao posledica razmatranja i analiziranja navedenog neminovno se nameće pitanje uloge transnacionalnih kompanija, koje upravljaju stranim i direktnim investicijama, kao i pitanje malih i srednjih preduzeća i njihove uloge u procesu nastupa na međunarodnom tržištu.

Uspešno poslovanje kako malih i srednjih preduzeća, tako i transnacionalnih kompanija zahteva da iste ostvare dobre rezultate na tržištu, kao što su tržišno učešće, obim prodaje, rast prodaje i konkurentnost. Radi analize i komparacije u disertaciji je prikazano tržišno učešće u svetskim razmerama i na nacionalnom nivou. Posebna pažnja je

posvećena analizi razvoja izvoznih performansi u Republici Srbiji, kroz istorijsku prizmu pa sve do savremenih izvoznih tokova koji karakterišu nacionalnu privredu danas.

Kroz ceo rad su utkane performanse (kvalitet, reputacija, potrošači i profit) koje su relevantne za izvozno orijentisana preduzeća, s tim što autor i u posebnom poglavlju analizira navažnija pitanja – potrošače, njihovu satisfakciju, lojalnost, zadržavanje starih i pribavljanje novih potrošača, ulogu kvaliteta i reputacije u izvoznim performansama preduzeća. Naročit naglasak je stavljen na indikatore izvoznih performansi – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza.

Analizom slučajnog uzorka od 50 preduzeća koja se na teritoriji Republike Srbije bave izvozom različitih vrsta proizvoda utvrđen je značaj koji imaju instrumenti marketing miksa prilikom izvoza proizvoda na inotrižište, što za posledicu ima i uspešnije poslovanje izvoznih preduzeća na inotrižištu.

1.2 Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja praktično i teorijsko razmatranje pitanja koja su u korelaciji sa instrumentima marketing miksa i poslovanjem izvoznih preduzeća. Kroz rad je utvrđeno u kojoj meri kvalitet kombinacije proizvoda, cene, promocije i distribucije utiče i ima značaj za indikatore izvoznih performansi preduzeća. Detaljno je analiziran svaki od četiri osnovna elementa marketing miksa i njihov značaj za proizvodna preduzeća, kao i osnovni pokazatelji indikatora izvoznih performansi preduzeća. Primenom odgovarajućih naučnih metoda dokazano je da adekvatan izbor instrumenata marketing miksa i odgovarajuća izvozna marketing strategija u velikoj meri određuju uspeh preduzeća na inostranom tržištu.

Istraživanje navedene problematike je imalo za naučni cilj potvrđivanje validnosti postavljenih hipoteza, te je na osnovu naučno utemeljenog istraživačkog procesa definisan značaj i uticaj koji instrumenti marketing miksa imaju na prodaju, tržišno učešće i profitabilnost izvoznih preduzeća na inostranom tržištu. Istraživanje na predloženu temu je obezbedilo naučna saznanja koja su relevantna za naredna naučna istraživanja iz ove oblasti.

Društveni cilj istraživanja u direktnoj je vezi sa naučnim ciljem koji se ogleda u potvrđivanju činjenice da će preduzeća koja se bave izvozom, uz odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketing miksa moći da poboljšaju svoje poslovanje na inotržištu i posledično doprinesu kompaniji veći profit. Samim tim, saznanja do kojih se došlo izradom rada mogu da se primene u svrhu potenciranja efikasnijeg i efektivnijeg kombinovanja instrumenata marketing miksa radi unapređenja izvoznih performansi preduzeća u Republici Srbiji.

1.3 Hipoteze istraživanja

Pošto je cilj istraživanja utvrđivanje uloge i značaja instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća – opšta, kao i posebne hipoteze, odnosno pretpostavke od kojih se polazi u istraživanju jesu u funkciji navedenog cilja. Opšta hipoteza glasi:

- **Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća.**

Pored opšte hipoteze u okviru istraživanja su postavljene i posebne hipoteze koje predstavljaju razradu opšte hipoteze sa idejom da se dođe do očekivanih rezultata istraživanja. Očekuje se da će se istraživanjem potvrditi uticaj i značaj instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća. Posebne hipoteze jesu:

- Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- Cena kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- Distribucija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- Promocija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.

1.4 Metode obrade podataka

U skladu sa prethodno definisanim hipotezama, kao i u saglasnosti sa predmetom i ciljevima istraživanja u radu je postavljen odgovarajući teorijsko-metodološki okvir. Teorijski okvir uslovljen je metodološkim okvirom, koji će kao skup metoda odrediti način sprovođenja istraživanja i prikupljanja naučnih činjenica. Najsveobuhvatniji i najpodobniji način istraživanja jeste kombinovanje određenih metoda kako bi se istraživački problem najdetaljnije i najpreciznije izučio.

Samim tim, u istraživanju će se koristiti više različitih metoda i tehnika istraživanja, kao što je metod anketiranja ispitanika putem tehnike upitnika – pitanja u upitniku će biti zatvorenog i otvorenog tipa i anketa će biti anonimna. Pored metode anketiranja kojom će se prikupiti neophodni podaci u okviru istraživanja će biti upotrebljene i sledeće metode:

- analiza i sinteza,
- metoda apstrakcije,
- metoda konkretizacije,
- metoda generalizacije,
- induktivna metoda,
- deduktivna metoda,
- komparativna metoda,
- istorijska metoda,
- analiza sadržaja i
- statističke metode.

Metodom analize postepeno će biti razloženi osnovni pojmovi koji se odnose na predmet i cilj istraživanja, dok će se metodom sinteze sistematizovati teorijsko znanje u jedinstvenu i kompaktnu celinu. Apstrakcija predstavlja misaoni proces izdvajanja opšteg i zanemarivanja posebnog ili obrnuto, privremeno zanemarivanje opšteg i usredsređivanje na posebno. Koristeći ovaj metod u radu će se izdvojiti relevantne karakteristike elemenata marketing miksa, kao i poslovanja na međunarodnom tržištu. S druge strane, metodom konkretizacije će se analizirati sinteza izdvojenog pojma ili obeležja kao što je na primer kvalitet, brend, profit, tržišno učešće i sl. Korišćenjem metode generalizacije doći će se do

saznanja onoga što je opšte i bitno u mnoštvu pojedinosti kao što su na primer relevantni faktori (politički, ekonomski, socio-kulturni itd.) koji utiču na poslovanje svakog preduzeća na međunarodnom tržištu. Istorijski metod uzima u obzir osnovne činjenice, odnosno hronologiju događaja, a u ovom slučaju – izučavanje istorijskog toka razvoja međunarodne trgovine. Komparativnom analizom će se utvrditi razlike i sličnosti među indikatorima izvoznih performansi u svetu i u Republici Srbiji, kao i nivo uticaja transnacionalnih kompanija, stranih direktnih investicija, malih i srednjih preduzeća na indikatore izvoznih performansi preduzeća, kako u svetu, tako i u Republici Srbiji. Analizom sadržaja u radu će biti izučavana relevantna i aktuelna literatura na temu međunarodnog marketinga i internacionalizacije na svetskom i na nacionalnom nivou. Metoda indukcije biće korišćena prilikom istraživanja pojmova u literaturi, što će dovesti do opštih stavova i saznanja, dok će se dedukcijom od opštih analiza ići ka istraživanju definisanog predmeta i cilja, kao i postavljenih hipoteza. Statističkom metodom će se na osnovu rezultata istraživanja, a primenom specifičnih statističkih metoda, doći do preciznih zaključaka. Statističke metode koje će u radu biti korišćene jesu korelaciona, regresiona i deskriptivna analiza.

U okviru istraživanja, nezavisna promenljiva ili nezavisna varijabla jesu instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, distribucija, promocija), dok indikatori izvoznih performansi preduzeća predstavljaju zavisnu promenljivu ili zavisnu varijablu. Istraživanje će obuhvatiti slučajni uzorak od 50 preduzeća koja se na teritoriji Republike Srbije bave izvozom različitih vrsta proizvoda.

2. MARKETING U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

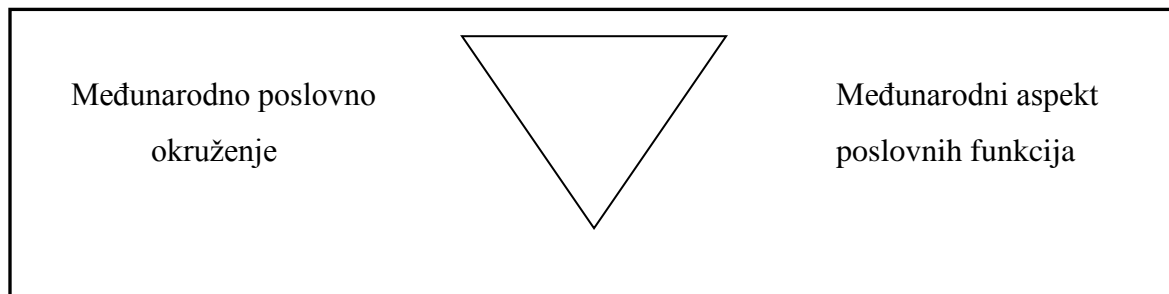
Prilikom proučavanja marketinga u međunarodnom poslovanju potrebno je napraviti razliku između međunarodnog marketinga i međunarodnog poslovanja. Pod međunarodnim poslovanjem se podrazumevaju mnogobrojne aktivnosti koje utiču da se razmena proizvoda između različitih zemalja, preciznije – preduzeća iz tih zemalja, obavlja što efikasnije. Mnogobrojne aktivnosti se uglavnom vezuju za prodaju i kupovinu, formiranje cena i fizičku distribuciju. Međunarodno poslovanje je zasnovano na klasičnom spoljnotrgovinskom načinu trgovine, dok je međunarodni marketing zasnovan na primeni savremenog koncepta tržišnog upravljanja. Marketing u međunarodnom poslovanju uključuje marketing istraživanja, distribuciju i različite oblike promotivnih aktivnosti, planiranje i razvoj proizvoda, politiku cena, kontrolu i sprovođenje celokupnog međunarodnog marketing programa. Veoma često međunarodno poslovanje (trgovina) zapostavlja istraživanje sredine, dok sa druge strane međunarodni marketing podrazumeva istraživanje, pa i poređenje različitih sredina. Naime, međunarodni marketing pretpostavlja da je izbor međunarodnih tržišta zasnovan na sistematskim i sveobuhvatnim istraživanjima (Đorđević, 2009, str. 84).

Rakita (2003) navodi da je međunarodno poslovanje (engl. *International Business*) širi pojam od međunarodnog marketinga zato što uključuje i međunarodni aspekt različitih funkcija u preduzeću, kao što su menadžment, proizvodnja, računovodstvo, finansije, kadrovi. Kada se govori o procesu upravljanja međunarodnim poslovanjem, neophodno je imati u vidu njegove osnovne elemente:

- međunarodno poslovno okruženje,
- međunarodni aspekt poslovnih funkcija i
- forme međunarodnog poslovanja.

Navedeni elementi predstavljaju konceptijski okvir upravljanja međunarodnim poslovanjem (Slika 1).

Slika 1. Konceptijski okvir upravljanja međunarodnim poslovanjem



Izvor: Rakita, 2003, str. 26.

Dominantan uticaj na upravljanje međunarodnim poslovanjem imaju svi segmenti međunarodnog poslovnog okruženja tj. ekonomski, pravni, politički, tehnološki i socio-kulturni. Nacionalnu i međunarodnu dimenziju imaju sve funkcije u preduzeću. Intenziviranjem procesa internacionalizacije preduzeća raste i značaj njihove međunarodne dimenzije (marketing – međunarodni marketing, proizvodnja – međunarodni aspekti proizvodnje, finansije – međunarodne finansije itd.).

Marketing predstavlja proces prilagođavanja resursa i ciljeva preduzeća prema potrebama okruženja i prema mogućnostima preduzeća. Orijehtacija preduzeća ka svetskom tržištu svojstvena je svakom preduzeću i usko je povezana sa procesom razvoja i rasta preduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 7). Marketing koncept primenjen u nacionalnoj ili međunarodnoj privredi predstavlja orijentaciju preduzeća na zadovoljenje potreba potrošača uz ostvarenje profita. Razlika je u tome što je u prvom slučaju reč o orijentaciji preduzeća ka domaćem, nacionalnom tržištu, dok je u drugom orijentacija ka međunarodnom tržištu (Đorđević, 2005, str. 34).

Albaum i Peterson (Albaum i Peterson, 1984) su definisali koncept međunarodnog marketinga kao skup aktivnosti koje su povezane sa marketingom na međunarodnim tržištima. Između ostalog, ova definicija bi trebalo da sadrži objašnjenje termina izvoza, uvoza i upravljanja međunarodnim poslovima, i da se odnosi se na marketinške aktivnosti koje su važne i za proizvode i za usluge koje prelaze nacionalne granice (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 13).

Rakita (2012, str. 8) daje kraću i širu definiciju međunarodnog marketinga. Najsažetije rečeno, međunarodni marketing predstavlja savremenu koncepciju ostvarivanja i kreiranja tržišnog uspeha u međunarodnim i svetskim razmerama. Šira, ali istovremeno i preciznija definicija podrazumeva da međunarodni marketing predstavlja strategijsko usmeravanje, instrumentalno kreiranje i efektivnu realizaciju tržišnih aktivnosti radi uspešnije internacionalizacije privrednih subjekata i njihovog adekvatnijeg uklapanja u međunarodnu sredinu, od lokalnog do globalnog nivoa.

Kada govori o međunarodnom marketingu, Bredli (Bradly, 2002, str. 23) ističe relevantnost procesa strategijskog marketinga koji se orijentiše na stvaranje vrednosti za kupce, na identifikovanje, selekciju, komuniciranje, obezbeđivanje i isporuku vrednosti.

Vežjak (1991, str. 19) konstatuje da je međunarodni marketing celovit pojam za koncipiranje i sprovođenje međunarodne razmene roba, usluga, tehnologije, ideja, znanja i finansijskih sredstava. Iz tog razloga, međunarodni marketing definiše kao sistem sinergičnih poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi usluga, proizvod, znanje, tehnologija i finansijska sredstva prošli optimalnim putem kroz sve faze međunarodnog poslovnog procesa do inostranih potrošača i da bi zadovoljili i njihove društvene potrebe unutar nacionalnih privreda (Vežjak, 1983, str. 11).

Sa stanovišta poslovne funkcije, međunarodni marketing obuhvata sve aktivnosti koje usmeravaju tok usluga i roba do potrošača koji se nalaze izvan granica jedne zemlje, dok sa stanovišta ekonomskog odnosa omogućava povezivanje proizvodnje i potrošnje na nivou svetske privrede (Đorđević, 2005, str. 35).

Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 9) definišu međunarodni marketing kao koordinirano izvođenje marketing aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se realizovala razmena koja zadovoljava ciljeve organizacija, pojedinaca i društva u celini. U navedenoj definiciji je naglašeno da se radi o marketinškim aktivnostima koje se izvode u više zemalja, a pritom se ne naglašava da li su zemlje domaće ili strane. Takođe je akcentovano da je osim zadovoljavanja ciljeva pojedinaca i organizacija potrebno zadovoljiti i šire društvene ciljeve, što podrazumeva da profitne i neprofitne organizacije moraju u svom delovanju biti društveno odgovorne, etički savesne i ekološki svesne.

Vežjak (1991, str. 22) navodi da međunarodni marketing ima više pojava oblika, ali naglašava da glavno mesto zauzima marketing u izvozu, odnosno izvozni marketing

(engl. *Export Marketing*), kao konkretizacija koncepcije nacionalnog međunarodnog marketinga. Za marketing u izvozu karakteristično je da se proizvodi za izvoz proizvode u okviru jedne nacionalne privrede, a plasiraju se na međunarodna tržišta na osnovu marketinškog poslovnog sistema koji čine određeni modeli. Sistem marketinga u izvozu sastoji se od:

- temeljne odluke preduzeća da nastupi na međunarodnim tržištima,
- istraživačko-informativnih funkcija sistema,
- ulaska na međunarodno tržište,
- poslovnog delovanja na međunarodnim tržištima i
- sistemskog povezivanja.

U izvoznom marketingu konvencionalno izvozno poslovanje se podiže na znatno viši nivo i dobija strategijska obeležja. Marketing koncepcija se primenjuje u domenu izvoznog poslovanja i međunarodne robne razmene. Nacionalni privredni subjekti koji organizuju svoju proizvodnju ili bazičnu poslovnu funkciju u sopstvenoj zemlji jesu nosioci izvoznog marketinga, dok roba prelazi nacionalne granice i uklapa se u sistem ukupne ponude pojedinih međunarodnih tržišta (Rakita, 2012, str. 11).

2.1. Evolucija marketinga u izvoznim preduzećima

Evolucija marketinga u izvoznim preduzećima je najpre počela izvozom proizvoda preko posrednika ili direktno. Međunarodno poslovanje predstavlja temelj međunarodnog marketinga, te se iz tog razloga u ovom poglavlju pravi kratak istorijski osvrt na njega – kako u svetu, tako i u Srbiji.

Aktivnost preduzeća na međunarodnom tržištu ograničavala se na izvoz, najpre kratkoročni, a kasnije i na dugoročni. Ukoliko tržište ima značajan potencijal, ide se na otvaranje svog predstavništva i do čvršćeg povezivanja sa prometnim organizacijama zemlje uvoznice. Ipak, postoje mnogobrojne prepreke ili barijere koje preduzeće treba da „probije” – što utiče na to da rentabilitet nije uvek zadovoljavajući. Naime, nije visoka samo cena ulaska, nego i cena opstanka na tržištu. Iz tog razloga je neophodno da

preduzeće u potpunosti bude upoznato sa međunarodnim okruženjem tržišta na koje ulazi. Svako tržište ima svoje jedinstveno obeležje koje je potrebno shvatiti. Spremnost države da prihvati različite proizvode i usluge i njena privlačnost kao tržišta za strana preduzeća zavise od njenog ekonomskog, političko-pravnog i socio-kulturnog okruženja.

2.1.1 Međunarodno poslovanje i marketing u svetu

Praćenje razvoja i porekla svetske trgovine kroz vekove analogno je praćenju razvoja i početka civilizacije. Polanji, Arenzberg i Pirson (Polanyi, Arensberg i Pearson, 1957, str. 15) tvrde da su civilizacije rođene iz trgovinskih potreba ljudi. Može se reći da se marketing vremenom razvijao više na evolutivan nego na revolucionaran način, istim tempom i uporedo kao i privreda u svetu. Pre mnogo vekova, kada je privreda bila agrarnog tipa, ljudi su uglavnom sami zadovoljavali svoje potrebe, tako što su sami uzgajali i lovili hranu, sami su pravili alat i šili odeću. Vremenom su se pojedinci koncentrisali na proizvode koje su znali najbolje da proizvode, što je dovelo do toga da je njihova proizvodnja prevazišla njihove potrebe i potrebe njihovih porodica. Ovo je stvorilo uslov za trgovinu koja je počela razmenom na jednostavan način, po principu komad za komad (Lancaster i Massingham, 1997, str. 15).

Daleki preci multinacionalnih kompanija mogu se pronaći i pratiti čak u Vavilonu, Egiptu, Fenikiji i Grčkoj, čiji su trgovci trgovali začinima, vunom, nakitom, koralima, robovima i biserima pre skoro 6.000 godina (Phatak, 1971). Ono što je zanimljivo jeste da međunarodna i međuregionalna trgovina nije zavisila samo od tržišta nego i od sopstvene istorije, filozofije i na osnovu principa politički neutralnog mesta za sastajanje. Naime, trgovačke luke, mesta na većoj reci ili na granicama planine ili pustinje bila su mesta okupljanja i susreta inostranih trgovaca. Glavna funkcija ovih mesta je bila da garantuje bezbednost i neutralnost, što je doprinelo i uticalo da se takve lokacije razvijaju kao socijalne, trgovačke i političke tačke dostižući svoj vrhunac oko VI veka pre nove ere, sve do pojave prvih grčkih polisa i Rimskog carstva (Polanyi, Arensberg i Pearson, 1957, str. 51). Pod okriljem Rimskog carstva „svetska trgovina” je procvetala dosežući neviđene razmere. Pad Carstva i nastanak feudalizma uticali su na to da „svetska trgovina” u Evropi postane gotovo nemoguća. Do početka krstaških ratova 1095. godine, u Evropi se nisu

razvijale trgovačke aktivnosti. Međunarodna trgovina je obnovljena nakon 1200. godine uz mnogobrojne inostrane transakcije između zemalja. Venecija, Firenca, Đenova i Piza su tada bili gradovi-države, a služili su kao nabavna skladišta krstašima.

Novčana ekonomija je zamenila trampu, te se počela javljati nova trgovačka klasa, kao i „banke” i druge finansijske „institucije” koje su naplaćivale kamatu na pozajmljeni novac. Organizacije poput Hanzeške lige postale su velike sile koje su imale monopol i politički uticaj u oblasti međunarodne trgovine i lokalne samouprave. Ova udruženja trgovaca mogu se smatrati prvim pravim pretečama današnjih multinacionalnih kompanija (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 25–26).

Kao posledica pojave malih proizvođača koji su proizvodili relativno velike količine robe, usledila je pojava nove vrste poslovnog čoveka – tzv. posrednika ili agenta, koji je imao posredničku ulogu između proizvođača i potrošača. Uloga mu je bila veoma važna za društvo u kojem je prisutna trgovina jer bez njega prava roba nije mogla da se proda pravim ljudima, na pravom mestu i u pravo vreme (Lancaster i Massingham, 1997, str. 15).

Krajem srednjeg veka razvile su se trgovinske organizacije poznate pod nazivom komenda. Komenda se sastojala od privremenih ugovora od finansijera, koji bi davao kapital a ostajao kod kuće, i trgovca putnika, koji bi putovao u inostranstvo i obavljao trgovinu. Ovi trgovci su u stvari obavljali funkciju današnjih menadžera izvoza ili izvoznih preduzeća. Otkriće Amerike 1492. godine, putovanja Magelana i Vaska de Game dovela su do stvaranja uslova za nastanak moćnih država-nacija koje su bile zasnovane na trgovačkoj, a ne na vojnoj eksploataciji. Tada je došlo do stvaranja merkantilizma, koji je doveo do razvoja kolonijalizma. Kolonijalni monopoli su upravljali svetskom trgovinom sve do kraja XVIII veka. Merkantilizam, koji je postavio temelj savremenom tipu trgovinskih barijera, subvencija, proizvodnih kvota i regulacija cena, srušio se nakon industrijske revolucije. Naime, u XIX veku je došlo do rađanja nove tehnologije, naročito u Engleskoj, a fabrički sistem je zamenio manufakturu u većem delu Evrope. Kao posledica ovog sistema, nacije i vlade su dozvolile slobodnu trgovinu među narodima.

Preraspodela ekonomske snage u svetu uz pomoć carinske tarfe karakteriše razdoblje posle 1877. godine. Protekcionizam je zavladao skoro u svim zemljama, štiteći domaći agrar i mladu industriju od jeftinih poljoprivrednih proizvoda iz SAD, Rusije i

Podunavlja. Tehnološki napredak, motori sa unutrašnjim sagorevanjem, sprovođenje programa velikih sila utiču na to da od 1896. godine međunarodna razmena dobije novi impuls. Među zemljama koje su dominirale evropskom trgovinom XIX veka, 1870. godina označava vrhunac, ali i kraj slobodne trgovine i odsustva diskriminacije među trgovinskim partnerima. Do Prvog svetskog rata, Francuska i Nemačka imaju rastuće carine dok Engleska i neke manje zemlje ostaju dosledne slobodnoj trgovini (Batizić, 1995c, str. 59). Usledilo je novo ekonomsko-političko pregrupisanje snaga među vodećim zemljama. Prateći celokupnu ekonomsku istoriju položaja pojedinih zemalja i razvoja svetske privrede može se potvrditi da se podela sveta vrši u skladu sa snagom kapitala. Prestrojavanje ekonomskih snaga među vodećim silama pokazuju podaci iz Tabele 1 o učešću ovih zemalja u svetskoj ekonomskoj proizvodnji u razdoblju od 1840. do 1913. godine (Vukmirica, 1996, str. 95).

Tabela 1. Učešće u svetskoj industrijskoj proizvodnji

	1840	1860	1880	1890	1913
Engleska	45,0	36	28	18	14
SAD	–	17	28	31	36
Nemačka	12	16	13	16	16
Francuska	–	12	9	7	6
Ostali svet	–	19	22	28	28

Izvor: Vukmirica, 1996, str. 95.

Tokom XIX i početkom XX veka svetska trgovina se uvećala, a u tehnološkom okruženju ekspanzija se javila nakon Drugog svetskog rata kada je veliki broj proizvoda i procesa oblikovao obrasce potražnje (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 25–26). Period neposredno posle Drugog svetskog rata karakteriše obnova privrede u svetu, veliki stepen zapošljavanja i manja proizvodnja od potrošnje. Kao rezultat se javlja veća potreba za uvozom (Grandov, 2009a, str. 20). U tom periodu SAD su imale veliku tehnološku prednost, preuzimajući lidersku poziciju od Evrope koja je nakon razornih ratova izgubila svoju tradicionalnu dominaciju. Tada se i marketing i menadžment, a i proizvodna

tehnologija razvijaju u SAD stvarajući poslovne mogućnosti na inostranim tržištima (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 26). Međutim, Zapadna Evropa i Japan teže ka smanjenju tehnološkog jaza što dovodi do direktnih ulaganja kompanija iz SAD u ove zemlje, čime otpočinje proces razvoja transnacionalnih kompanija (Grandov, 2009a, str. 26).

Za evolutivni prikaz razvoja poslovne orijentacije preduzeća u odnosu na tržište najčešće se koristi primer SAD, pri čemu se navode četiri evolutivne faze (Kotler, 1988a):

- proizvodna orijentacija (do 1930. godine),
- prodajna orijentacija (od 1930. do 1950. godine),
- marketing orijentacija (od 1950. do 1960. godine) i
- marketing kontrola (od 1980. godine).

Istražujući začetak međunarodnog marketinga uočava se evidentna sličnost sa razvojem marketinga tokom prvih decenija XX veka. Pre obrazovanja strukture i obrasca istraživanja naučno zanimanje za marketing se uglavnom sastojalo od posmatranja, istraživanja i opisivanja. Može se reći da je veoma sličan obrazac razvoja primećen i u međunarodnom marketingu. Početni radovi u ovoj oblasti uglavnom su se bavili međunarodnom ekonomijom preko kolekcije tekstova i zapisa koji su bili u velikoj meri orijentisani na izvoz. Povećanjem obima međunarodnog poslovanja i ulaganja pojačava se i interesovanje za međunarodni marketing (Cvijanović i Mihailović, 2012, str 33). Naime, mnoga preduzeća su proširila svoje poslovanje van domaćih tržišta jer su povećane tehnološke, finansijske i menadžerske mogućnosti, a bila su spremna i da preuzmu dodatne rizike međunarodnog poslovanja. Sve do 50-ih godina prošlog veka preduzeća nisu bila zainteresovana za međunarodno poslovanje, ali poslednjih 50-ak godina međunarodno marketing okruženje je doživelo brojne promene. Prilikom razrade programa na stranim tržištima potrebno je uvažiti te promene. Promene su mnogobrojne i Vasiljev (2006, str. 475) navodi neke od njih:

- internacionalizacija svetske privrede širi se „akcelerativnom brzinom“ u domenu roba i ulaganja,
- najveći izvoznik u svetu su SAD, iako taj izvoz čini manje od 10% njihovog bruto nacionalnog proizvoda,

- raste privredna snaga Evropske unije, Japana, delom Kine i Indije,
- evidentan je problem prezaduženosti mnogih, uglavnom nerazvijenih i manjih zemalja,
- povećava se primena barter i kompenzacionih poslova kao oblika međunarodne razmene,
- ubrzan rast prodaje svetskih marki elektronike, automobila, prehrambenih proizvoda i sl.,
- sve teže pronalaženje „novih“ tržišta i
- pojava tzv. „elektronske“ (internet) trgovine itd.

Ukoliko se posmatra međunarodni marketing u izvozu pre 1950-ih, neizbežno je napomenuti da on dovodi do drugih disciplina, kao što su istorija, međunarodni odnosi, politikologija, ekonomska geografija i međunarodna i politička ekonomija. Može se reći da je međunarodni marketing u izvozu relativno nov pojam koji opisuje staru oblast poslovanja. Priroda i princip ove oblasti su interdisciplinarni, a uspeh će zavistiti od sposobnosti tehnika i metoda da objasni, predvidi, kontroliše promenljivo i složeno okruženje na kojem se odigrava međunarodno poslovanje (Cvijanović i Mihailović, 2012, str 27).

2.1.2 Međunarodno poslovanje i marketing u Srbiji

Bazitić (1995a, str. 59) navodi da je prvi moderan trgovac u Srbiji bio knez Miloš. Miloš je stvorio i vladao trgovinom. Zakupio je sve skele, osim beogradske i ćuprijske, kao i prelaze. Skelarinu je naplaćivao na pograničnim, ali i na unutrašnjim rekama – što bi se moglo smatrati počecima unutrašnje i međunarodne trgovine. Ipak, u to vreme trgovina nije bila slobodna jer svako ko je hteo da kupuje stoku morao je da dobije dozvolu od vlasti i da kupuje za gotov novac. Miloševo ograničavanje slobode trgovine putem poreza i raznih taksi uslovalo je da se vrednost seljačkih proizvoda umanjuje. Iz tih razloga su seljaci na tržište iznosili tek toliko proizvoda da podmire poreske obaveze. Međutim, vremenom su struktura proizvodnje, nivo razvijenosti saobraćaja, blizina većim tržištima, navike stanovništva, međunarodna ekonomska i politička kretanja davali ton i formirali

strukturu i nivo međunarodne trgovine u Srbiji. Tako sredinom XIX veka Srbija postaje deo moderne evropske celine.

Izvozna trgovina se do 1875. godine ograničavala na promet sa Austrougarskom, Rumunijom i Turskom. Naime, Srbija nije imala izlaz na more što se odrazilo na jednostranost izvoza i uvoza. Austrougarska je bila najjači potrošač-posrednik preko koje su srpski posrednici dospevali u ostale zemlje srednje i zapadne Evrope. U Tabeli 2 su prikazani proizvodi koje je Srbija izvozila u to vreme (Batizić, 1995b, str. 53).

Tabela 2. Izvoz Srbije po grupama proizvoda od 1843. do 1875. godine

God.	Od ukupne vrednosti izvoza dolazi procenata na									Svega
	Hranu	Suve šljive	Vino	Rakiju	Krupnu stoku	Sitnu stoku	Svinje	Kože živo-tinjske	Ostali proizvodi	
1843	0.07	0.001	0.02	0.26	12.22	3.59	63.33	11.73	8.76	100.00
1845	0.57	0.01	0.01	0.57	12.39	6.31	18.04	22.04	40.06	100.00
1850	1.08	0.27	0.01	1.37	7.85	3.12	59.24	7.25	18.81	100.00
1855	–	0.01	0.23	1.35	18.36	5.86	49.23	7.47	17.49	100.00
1860	1.36	0.36	0.08	4.39	19.47	2.89	28.79	12.66	30.00	100.00
1865	0.59	1.30	0.14	3.80	9.44	1.62	42.01	13.15	27.95	100.00
1870	7.18	0.98	0.08	1.97	15.14	1.23	52.07	6.34	15.01	100.00
1875	8.87	9.54	0.19	1.03	13.51	1.84	48.95	6.64	9.33	100.00

Izvor: Batizić, 1995b, str. 53.

U razdoblju od 1870. do 1914. godine promene trgovinske politike idu ka porastu trgovinskih barijera, ali i želje da se ta sredstva koriste u političke svrhe. Vrednosni pokazatelji izvoza pokazuju rast, ali uz veće oscilacije (Batizić, 1995c, str. 59).

Posle Drugog svetskog rata, u svetu pa i u Srbiji industrijalizacija je postala glavni metod razvoja predstavljajući sredstvo i cilj ekonomske i materijalne politike kojom se doprinosi međunarodnom poslovanju i privrednom razvoju (Gligorijević, Ilić i Bošković,

2008, str. 88). Razvijajući se u okvirima bivše Jugoslavije, Srbija je predugo zadržala strategiju uvozne supstitucije, iako je takva strategija davala pozitivne rezultate sve do privredne reforme 1965. godine. Nakon toga nije razvijena adekvatna strategija razvoja industrije (Bošković, 2011, str. 236).

U periodu 1980–2000. godine privredu Republike Srbije karakteriše nizak nivo investicija, tehnološko zaostajanje i pad, što dovodi do stagnacije privrede. Sticaj raznih okolnosti, kao što su raspad SFRJ, sankcije, ratni događaji i proces tranzicije utiče i na privredne veze sa inostranstvom. Iz tog razloga je bilo veoma teško pronaći nova tržišta (Stefanović, Đorović i Milanović, 2008, str. 258).

Što se tiče marketinške orijentacije privrednih subjekata Srbije, ona je formalno započeta početkom 50-ih godina XX veka uvođenjem radničkog, tj. društvenog samoupravljanja, sa značajnim ubrzanjem u razvoju polovinom 70-ih godina (privredna i društvena reforma). Tada marketing koncept dobija svoj puni legalitet. Jugoslavija je tada bila jedina socijalistička zemlja sa tržišno-planskom privredom. Donošenje Zakona o preduzećima 1988. godine i započinjanje svojinske transformacije društvene privrede doprinosi daljem afirmisanju marketing koncepta. Međutim, ukoliko se posmatra sa stanovišta primene zrelog marketing koncepta, preduzeća u Srbiji zaostaju za razvijenim preduzećima u inostranstvu. Značajnije zaostajanje se evidentira kod preduzeća koja su iz socijalnih, političkih ili administrativnih razloga imali povlašćen položaj na tržištu, dok su se preduzeća koja su bila izvozno orijentisana prilagođavala svetskom tržištu, kao i svetskim privrednim iskustvima i instrumentima uspešne međunarodne marketing koncepcije (Ratković, 2001, str. 17).

U organizacionoj strukturi preduzeća privrede Srbije krajem XIX i početkom XX veka marketing je kao poslovna funkcija imala različito mesto i ulogu u zavisnosti od poslovne orijentacije i od nivoa izgrađenog i afirmisanog marketing koncepta u poslovanju konkretnog preduzeća. Đogović (2001, str. 6) navodi da su u ovom vremenskom periodu bili retki primeri postojanja marketing sektora u našim preduzećima, ali i profesionalnih timova koji su u svom radu koristili i podatke dobijene na bazi terenskog istraživanja tržišta.

Promene u međunarodnom marketing okruženju su tokom vremena dovele do novih poslovnih mogućnosti ili do pretnji direktnim uticajem na tržišta. Marketing na

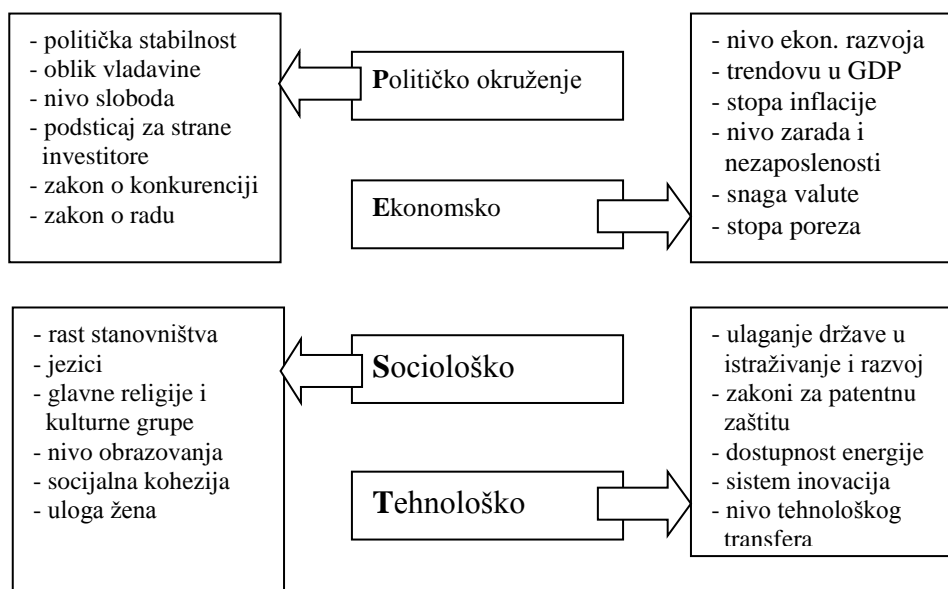
međunarodnoj sceni odlikuje složenost različitih elemenata međunarodnog okruženja na inostranim tržištima na kojima preduzeća posluju. Stoga je relevantno istražiti i analizirati međunarodno marketing okruženje koje je karakteristično i za izvozna preduzeća, a koje je vremenom uticalo na razvoj marketinga u međunarodnom poslovanju.

2.1.3 Međunarodno marketing okruženje u izvoznim preduzećima

Razumevanje različitih elemenata međunarodnog okruženja i uloge preduzeća omogućava da se postave temelji međunarodnog poslovanja i posebno međunarodnog marketinga. Preduzeće mora u potpunosti da sagleda relevantno marketing okruženje. Takođe, mora uvažiti činjenicu da je promena stalna, a to posebno važi kada se radi o međunarodnom okruženju, što može da pruži nove mogućnosti, ali i nove probleme (Đorđević, 2005, str. 95).

Za analizu eksternog okruženja u praksi najčešće se koristi PEST analiza (Slika 2). U ovu analizu su uključeni političko-pravni, ekonomski, socio-kulturni i tehnološki faktori. PEST analiza je veoma korisno sredstvo za praćenje i ocenu snaga koje utiču na preduzeće u dužem vremenskom periodu, a naročito za preduzeća koja su uključena u međunarodno poslovanje i koja posluju u različitim nacionalnim okruženjima.

Slika 2. PEST analiza u međunarodnom poslovnom okruženju



Izvor: Kotler, 1988a, str. 24.

Okruženje u kojem preduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti ima direktnog i indirektnog uticaja na rezultate poslovanja. Svaka država svojim pravnim, društvenim, političkim i ekonomskim elementima utiče na rast, razvoj i način poslovanja svakog preduzeća na njenom području. Naime, na svakom stranom tržištu je drugačije društveno, političko, ekonomsko i pravno okruženje, različita kultura i konkurencija. Navedeni elementi se nazivaju spoljašnje snage okruženja i preduzeće ih ne može menjati niti u kratkom roku uticati na njih. Preduzeće koje se bavi međunarodnim poslovanjem mora istražiti spoljašnje snage svakog stranog tržišta i prilagoditi im svoje marketinške aktivnosti (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 65). U radu će se analizirati ekonomsko, političko-pravno, socio-kulturno i tehnološko okruženje koje utiče na međunarodno poslovanje. Navedeni faktori okruženja u velikoj meri utiču i na instrumente marketing miksa o čemu će biti više reči u radu.

Ekonomsko okruženje. U okviru ekonomskog okruženja sadržani su faktori i trendovi koji su povezani sa veličinom prihoda i proizvodnjom dobara i usluga, koji utiču na kupovnu moć tržišta (Cvijanović i Mihailović, 2010, str. 25). Zato prilikom razmatranja stranih tržišta marketar mora pažljivo i detaljno proučiti privredu svake zemlje, jer sve ekonomske karakteristike odražavaju privlačnost određene zemlje kao izvoznog tržišta (Kotler, 1988b, str. 458). Zemlje se međusobno razlikuju po stepenu ekonomskog razvoja, ekonomskim uslovima, bruto nacionalnom dohotku po glavi stanovnika itd. Na primer, bruto nacionalni dohodak za 2004. godinu je na svetskom nivou iznosio 33 triliona američkih dolara, ali on nije ravnomerno raspoređen širom sveta (Doole, 2004). Ujedinjene nacije klasifikuju 75% stanovništva kao siromašno, sa prihodom po glavi stanovnika od 3.470 američkih dolara, dok je 11% stanovništva čiji je prihod veći od 8.000 dolara po glavi stanovnika – bogato. Disparitet prihoda predstavlja poseban izazov za preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 38). Naime, različiti stepeni ekonomskog razvoja otežavaju stvaranje integrisane strategije, naročito što se tiče cena. Relevantno je da svaka zemlja odredi nacionalni bruto prihod po glavi stanovnika kako bi se utvrdilo šta potrošač realno može da kupi za jedan dolar u zemlji u kojoj se vrši merenje (paritet kupovne moći). Ovakav način predstavljanja podataka je veoma važan zato što daje precizan odraz realnih razlika u kupovnoj moći među potrošačima u različitim državama. Tako na primer, cena big-meka u američkim dolarima je na Islandu 5,97 a na

Filipinima 1,23. Velika razlika u ceni istog proizvoda na različitim tržištima predstavlja jedan od problema sa kojima se suočavaju preduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima. Kako bi se preciznije analizirali i istražili ovi problemi neophodno je nacionalne ekonomije dodatno podeliti na: razvijene, nove i slabije razvijene (Krugman i Obstfeld, 2009).

Centralno pitanje razvoja svake nacionalne privrede postaje i stvaranje uslova za održiv i brz rast produktivnosti korišćenjem novih sofisticiranih izvora konkurentske prednosti (Mihailović, Paraušić i Simonović, 2007, str. 37). Tako i jedan od najvećih autoriteta iz oblasti konkurentnosti – Fageberg (1988, str. 355) zaključuje da se može prihvatiti stav da međunarodna konkurentnost jedne zemlje ima sposobnost realizacije primarnih ciljeva ekonomske politike, a naročito rasta dohotka i zaposlenosti, ali bez nastanka deficita i platnog bilansa.

Prilikom istraživanja ekonomskih faktora na tržištima mora se imati u vidu da kod međunarodnih marketinških transakcija dolazi do razmene valuta, te kursevi i odnosi valuta, kao i promene vrednosti valuta predstavljaju važan aspekt međunarodnog ekonomskog okruženja. Neophodno je uzeti u obzir i normalna kolebanja na tržištima, kao što su promene u potražnji, paritet inostrane razmene, aktivnosti konkurencije i funkcionisanje ekonomskih struktura, koja mogu dovesti do nepredvidljivih promena. Preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu i koja pogrešno procene vrednost valute mogu doživeti veliki pad profitabilnosti (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 42).

Političko-pravno okruženje. Zemlje se značajno razlikuju po svom političko-pravnom okruženju (Kotler, 1988b, str. 459). Vasiljev (2006, str. 477) naglašava da je potrebno razmotriti nekoliko najbitnijih činilaca:

1. Stavovi prema uvozu robe – vlade nekih zemalja mogu doneti propise kojima stimulišu uvoz proizvoda, dok neke mogu doneti carinske i bescarinske barijere kojima se otežava uvoz, kao što je npr. uvođenje standarda proizvoda koji su usmereni protiv karakteristika proizvoda stranog porekla.
2. Novčani propisi – preduzeće obično želi da naplati proizvode u svojoj ili konvertibilnoj valuti. Ukoliko to nije moguće, preduzeće će kompenzacijom naplatiti svoje proizvode.

3. Politička stabilnost zemlje – preduzeća traže tržišta koja su stabilna i koja neće biti ugrožena zbog političkih konflikata. Promena vlade ili pak stavovi vladajućeg režima mogu npr. odlučiti da se vlasništvo stranog preduzeća može eksproprijisati ili se akcije mogu blokirati ili mogu uvesti nove kvote i carine. Ipak, međunarodni marketari mogu odlučiti da posluju i na politički nestabilnim tržištima, s tim što će takva situacija uticati na njihov način ulaganja u posao (Kotler, 1988b, str. 459).
4. Državna birokratija – preduzeća najviše cene brzu i efikasnu birokratiju koja razrešava nastale poteškoće.

Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 101) smatraju da upoznavanje i procena političko-pravnog okruženja predstavlja ključne aspekte prilikom izbora međunarodnog tržišta i da je stoga procena političkog rizika neophodna. Politički rizik nastaje zbog iznenadne ili postepene političke promene lokalnog političkog okruženja koja ne ide u korist ili je sasvim suprotstavljena poslovanju inostranih preduzeća. Aktivnosti koje vlade mogu preduzeti, a koje mogu predstavljati potencijalne političke rizike, mogu biti svrstane u tri glavne oblasti:

1. Restrikcija poslovanja. Ovom restrikcijom može se kontrolisati razmena, politika zapošljavanja, insistiranje na lokalnim proizvodima i uvođenje posebnih uslova za neke proizvode ili klase proizvoda.
2. Diskriminatorna ograničenja. Ova ograničenja nameću se samo inostranim preduzećima ili preduzećima iz određene zemlje iz nekog razloga. Tako su npr. SAD uvele uvozne kvote za proizvode iz Japana kao vid protesta protiv necarinskih barijera koje su navodno neopravdano uvedene američkim izvoznicima.
3. Fizičke aktivnosti. Navedene aktivnosti predstavljaju direktne vladine intervencije, kao što su eksproprijacija, nacionalizacija, konfiskacija bez isplate odštete, oštećenje vlasništva, nasilno preuzimanje od strane vlade itd. Vlada Nigerije je, tako na primer, 2001. godine objavila vlasništvo nad opremom i mašinama firme *Shell's* bez ikakvog upozorenja (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 44).

Rakita (1993a, str. 76) ističe da je uloga prava od ogromnog državnog, političkog, privrednog i civilnog značaja u svakoj zemlji. U različitim zemljama nije različita samo pravna regulativa nego i načini njene primene. Zato nužnost kompetentnog rešavanja pravnih pitanja predstavlja veoma važan princip i pretpostavku uspešnog međunarodnog marketinga. Taj princip se dodatno potencira činjenicom da marketing stručnjaci nisu pravnici (Terpstra i Sarathy, 1994, str. 156). Pored opštih pravnih problema kojima se odlikava složenost međunarodnog pravnog okruženja i načelne relevantnosti faktora prava za međunarodni marketing u međunarodnoj poslovnoj praksi, nalazi se niz specifičnih pravnih problema. Rakita (1993a, str. 77) izdvaja samo najtipičnije: problem jurisdikcije, eksteritorijalnosti i – najkontroverznije – problem mita i korupcije, problem falsifikata i problem sivog tržišta. Problem jurisdikcije se javlja kao logična posledica nepostojanja usaglašenog i jedinstvenog poslovno-pravnog okvira u međunarodnim i svetskim razmerama. Problem eksteritorijalnosti predstavlja pravnu regulativnu osobinu i dimenziju po kojoj jedna država može primenjivati svoju pravnu regulativu i van svojih granica. U međunarodnom marketingu ova osobina prava primenjuje se samo u izuzetnim situacijama (Kotabe i Helsen, 2010, str. 169). Mito i korupcija se u međunarodnom marketingu ispoljavaju različitim intenzitetom i na različite načine (Onkvist i Shaw, 2004, str 142). Najčešće se radi o neuobičajenim načinima plaćanja ili pridobijanja budućih partnera ili kupaca. Razlozi za korišćenje mita u međunarodnoj poslovnoj praksi jesu veštačko podizanje konkurentnosti, veća sigurnost ugovora, dodatno motivisanje javnih administrativnih radnika u stranoj zemlji, brže zaključivanje ugovora i sl. Problem falsifikata je u međunarodnom marketingu veoma prisutan i veoma je teško obezbediti njegovu pravnu zaštitu (Rakita, 1993a, str. 78). Falsifikovanje se ispoljava u više različitih oblika (Kalkati, 1982):

- potpuno kopiranje – ne menja se ni proizvod ni marka,
- preokrenuti inženjering – kopiranje proizvoda kao da je original, ali sa različitim markom,
- varljivo kopiranje – prisutne su određene varijacije u proizvodu, ali se preuzimaju svi elementi čuvene marke,
- asocijacija na poznato ime ili marku – realizuje se kroz male modifikacije i
- svesna manipulacija veleprodajom u stranoj zemlji.

Falsifikovanje narušava pravo intelektualne svojine (Rakić, 2004, str. 138). Kao rezultat narušavanja prava intelektualne svojine uključeni su u urugvajsku rundu GATT-ovih pregovora (Opšteg sporazuma o carinama i trgovini, engl. *General Agreement on Tariffs and Trade*) i u velikoj meri su povećali prava intelektualne svojine u sledećim oblastima:

- jača zaštita zaštitnih znakova, a naročito onih koji se odnose na marke EU,
- industrijski dizajn dobija veću zaštitu, a posebno odeća i tekstil,
- zaštita dizajna na nivou EU, uz indicije da se proširi i na međunarodnom nivou,
- uvodi se zaštita hemijskih i farmaceutskih proizvoda u svim zemljama članicama WTO i
- zabrana budućeg prisvajanja i nekorišćenja geografskog „označavanja“ za hranu i piće (Bradly, 2002).

Problem sivog tržišta predstavlja problem paralelne distribucije. U međunarodnom kontekstu to znači da uvoz robe ide preko neovlašćenih distributera. Proizvodi na sivom tržištu se mogu nabavljati, uvoziti i preprodavati po znatno nižim cenama nego kroz zvanične kanale. Sivo tržište je negde između crnog i zvaničnog tržišta, te je njegov legalitet stalno pod pitanjem (Onkvist i Shaw, 2004, str. 322).

Relevantno je naglasiti i značaj određenih „međunarodnih zakona“ koji mogu uticati na aktivnost preduzeća. Ti zakoni se odnose na pirateriju, na međunarodne sporazume i konvencije, a odnose se i na povelje MMF-a i Svetske trgovinske organizacije. Važni su i zakoni o patentima i brendovima, kao i harmonizacija zakonskih sistema unutar određenih regionalnih grupacija, kao što je npr. Evropska unija (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 111).

Uslov za bilo kakvu trgovinu na međunarodnim tržištima ne predstavlja samo postignut ugovor, nego i usklađenost nacionalnih standarda sa međunarodnim, sa direktivama i sistemima kvaliteta. Borba za ostvarenje najboljih tržišnih pozicija vodi se kvalitetom, a ne niskim cenama. Tako je znak CE nastao kao doprinos otvorenoj tržišnoj borbi, a predstavlja simbol tržišne vrednosti kvaliteta (Đorđević, 2007).

Socio-kulturno okruženje. Polje socioloških istraživanja veoma je široko i kreće se od analize slučajnih susreta između pojedinaca do istraživanja globalnih društvenih procesa. Kada sociolozi govore o kulturi, akcenat stavljaju na onaj aspekt ljudskog društva koji je naučen, a ne nasleđen (Gidens, 2007). Uopšteno se može reći da kultura predstavlja skup različitih vrednosti i verovanja koje izdvajaju i karakterišu jednu socijalnu grupu, narod ili jedno organizovano društvo od drugih. Uspeh ili neuspeh preduzeća u inostranstvu u velikoj meri zavisi od načina uklapanja u poslovni tržišni i kulturni ambijent (Rakita, 2012, str. 28). Iako je većina preduzeća koja posluje na međunarodnom tržištu svesna ove potrebe, u praksi se analiza kulturnog okruženja i prilagođavanja kulturi retko sprovodi. U svrhu razumevanja šta je kulturno okruženje inostranog tržišta na kojem se posluje potrebno je detaljno istražiti niz aspekata i elemenata kulturnog polja poput: jezika, religije, socijalnih odnosa, etike i morala, estetike, ponosa i predrasuda (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 125).

Jezik predstavlja ogledalo kulture i njegov sastavni deo. Kako bi se upoznala određena kultura, prvo je potrebno naučiti jezik koji se koristi u okviru nje. Neophodno je da menadžeri međunarodno orijentisanih kompanija uoče i adekvatno upotrebe marketinške potencijale verbalne i neverbalne komunikacije iskorišćavajući ih za uspešno pozicioniranje u različitim kulturološkim okruženjima. U međunarodnom marketingu često se nailazi na slučajeve neadekvatnog ili pogrešnog prevođenja imena marki, proizvoda, pa i propagandnih slogana (Milovanović i Krstić, 2013, str. 265). Kao primer se može navesti tržište Kine jer kineski jezik predstavlja poseban izazov za prevod zato što ima drugačiji sistem pisanja.¹

Religija može biti konzervativna ili inovativna snaga u društvenom životu jer neki oblici religioznih verovanja i prakse mogu delovati kao kočnice promena naglašavajući potrebu poštovanja tradicionalnih vrednosti (Gidens, 2007, str. 47). Uticaj religije na međunarodni marketing je ogroman i višedimenzionalan, što proizilazi iz same činjenice da religija velikim delom kanališe društveno ponašanje, način poslovanja, način oblačenja i odnose među ljudima (Rakita, 1993b, str. 17). Tako na primer, u nekim zemljama religija

¹ Sastoji se od znakova koji se pišu na bazi 12 osnovnih poteza. Čita se sa leva na desno. Jedan znak može imati samostalno značenje, ali može biti i bez značenja. Međutim, u kombinaciji sa drugim znakom može graditi određenu reč. Tako je prvi prevod izraza *Coca-Cola* glasio na kineskom *ke-kou-ke-la*, što bi na kineskom u bukvalnom prevodu glasilo „zagrizi voštanog punoglavca” ili „ženski konj napunjen voskom” u zavisnosti od dijalekta (Tian i Dong, 2012).

potpuno određuje ulogu koju žene mogu imati u društvu. Žene mogu imati ograničenu ulogu u društvu kao zaposleni, potrošači, pa i ispitanici u istraživanjima. Sa time preduzeća moraju biti upoznata jer takva stanja zahtevaju prilagođavanje prilikom planiranja i realizacije poslovnih aktivnosti. Religija može uticati i na brojne razlike u obrascima potrošnje. Na primer, proizvođači mlečnih proizvoda imaju dobre izgleda na tržištima gde žive hindusi jer su većina vegetarijanci (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 132). Religiozni praznici takođe mogu biti relevantan faktor za međunarodni marketing i za uvođenje konkretnih marketinških akcija. Na osnovu izloženog dolazi se do zaključka da međunarodni marketar ne sme donositi marketinške odluke dok ozbiljno ne sagleda, upozna i analizira specifičnosti religije i uticaj religioznog faktora na razne aspekte života i ponašanja u okviru određene zemlje ili ciljnog segmenta (Rakita, 2012, str. 33).

Socijalni odnosi su važni za svako marketing orijentisano preduzeće, jer potrošači u jednom regionu (društvu) imaju svoje kulturne navike, običaje, stil života itd., što ih bitno razlikuje od potrošača u drugom regionu (društvu), koji takođe imaju svoje karakteristike (Radošević, 1996, str. 135). Socijalni odnosi podrazumevaju uloge koje pojedinci i grupe imaju u društvu, međusobne veze pojedinaca, grupa i pojedinaca sa grupama, kao i modele odgovornosti i autoriteta. Sa aspekta marketinga ključno je definisati uticaj pojedinca na potrošačko ponašanje i shvatiti ko ima glavnu ulogu u porodici prilikom odlučivanja o kupovini. Na primer, u Singapuru suprug ima dominantnu ulogu kada se nešto kupuje u porodici, za razliku od, na primer, SAD (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 127).

Etika i moral. Etika predstavlja jedan od najkontroverznijih pojmova u marketingu, koji se najčešće pogrešno shvata. Uprkos postojanju standarda i principa vrednosti, javlja se problem njihove jedinstvenosti jer se koncept etike i poslovnog morala razlikuje od kulture do kulture (Babić, 2014, str. 31). Razlikuju se dve kategorije etičkih pitanja (Kraljević i Soče, 2010, str. 151):

- etičke dileme koje predstavljaju nerazjašnjene interpretacije etičkih pitanja i
- etičke greške koje predstavljaju primere neetičkog ponašanja.

Moral predstavlja unutrašnji zakon pojedinca (potrošača, građanina). Njegovu primenu kontroliše sam pojedinac i bliže okruženje. Njegov prekršaj ne podleže kažnjavanju nikakvog suda, nego savesti pojedinca. Savest je unutrašnji zakon kojeg

produkuje svakodnevni život, promenljiv je i trajno i kontinuirano se adaptira eksternoj stvarnosti. O relativnosti morala govori sama činjenica da ne postoji opšti, univerzalni moral, nego niz njegovih tipova koji nisu plod nečije teorijske uobrazilje, već su proizvod neposredne društvene prakse. Moralnost i poslovanje ne predstavljaju suprotstavljene kategorije. Ipak, mit o amoralnom biznisu promovisao je neugodnu tezu da je pitanje morala za poslovanje potpuno irelevantno, kao i da se etičnost poslovanja na tržištu reguliše sama od sebe (Nikolić, 2016). U nekim društvima etika je relativno stabilna, dok je u drugima podložna brzim promenama. Zakonima i etici je pridružena i društvena konvencija, koja se od etike razlikuje po tome što njena povreda ne izaziva „grižu savesti“ nego samo eventualnu neprijatnost (Kovač Žnideršić, Marić, Salai i Grubor, 2013, str. 67; Salai i Grubor, 2006, str. 65).

Estetske vrednosti predstavljaju veoma značajno obeležje svake kulture, a odnose se na ispoljavanje osećaja prema lepom i to u domenu slikarstva, filma, dizajna i drugih vizuelnih obeležja i simbola. U međunarodnim razmerama, razlike između estetskih vrednosti su uočljivije na regionalnoj nego na nacionalnoj osnovi. Svako nepravilno ili preterano korišćenje estetskih vrednosti u marketinške svrhe impliciraće neželjene rezultate kao što su neprihvatanje proizvoda ili usluge, nepoverenje u proizvođača i sl. (Rakita, 2012, str. 36–37).

Ponos i predrasude u okviru jedne kulture veoma često postaju uzrok odbacivanja drugih ideja. Sklonost naglašavanja vlastite narodnosti, kulture ili grupe kao superiorne u odnosu na poređenje sa standardima drugih naroda, grupa i kultura (etnocentrizam), može dovesti do nezainteresovanosti, omalovažavanja, pa čak i do prezira prema drugoj kulturi (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 132–133).

Tehnološko okruženje. U odnosu na prethodne, XX vek se može nazvati vekom velikih naučnih i tehnoloških otkrića i njihove brze difuzije na sva polja čovekovog bivstvovanja. Tehnologija kao rezultat novih naučnih spoznaja jeste ogromnih, može se reći, i nesagledivih posledica na čovekov život. Nova tehnologija čini osnovu tehnološkog napretka, koja određuje njegov smer i brzinu, a kao rezultat se dobija inovacioni proces (Komazec, 1997, str. 149–154). Tehnološki razvoj je deo društvenog i privrednog razvoja. Kao ključne sile konkurentnosti preduzeća, država i privreda se nalaze u žiži interesovanja, a naročito sa stanovišta mogućnosti efikasnog upravljanja tehnologijom na svim nivoima

(Levi Jakšić, Marinković i Obradović, 2009, str. 112). Tehnologija predstavlja glavnu pokretačku silu i u međunarodnom marketingu, kao i u trendu stvaranja globalnog tržišta. U svim aspektima marketinškog procesa može se videti uticaj tehnološkog napretka. Sposobnost sakupljanja podataka na tržištima, sposobnost prakse i kontrole sprovođenja poslovnih funkcija na međunarodnom nivou je proteklih nekoliko godina revolucionizovana sa napretkom koji je ostvaren u elektronskim komunikacijama (Mihailović, Simonović i Hamović, 2008).

Slobodan pristup svetskoj mreži i internet uneli su revoluciju u međunarodnu marketinšku praksu. Preduzećima je omogućeno da znatno smanje troškove pristupa međunarodnim korisnicima. Internet je postao novi svetski medijum koji obavlja istraživanje na svetskom tržištu i prikuplja povratne informacije od korisnika (potrošača). Na taj način on proizvodi fundamentalno drugačije okruženje za međunarodni marketing i zahteva različit strateški pristup koji utiče na sve aspekte marketinškog procesa (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 47–48).

Navedene determinante su u međusobnoj vezi, njihovi uticaji se prepliću i samo zajedničko sagledavanje daje prave rezultate (Radošević, 1996, str. 137). Neophodno je da se međunarodni marketing menadžeri koji usmeravaju svoje poslovanje ka inostranim tržištima snabdeju informacijama, ali i potrebnim znanjem kako bi donosili adekvatne marketinške odluke i bili dugoročno uspešni na inostranom tržištu (Đokić i Gardašević, 2014, str. 53).

2.2 Upravljanje marketingom u izvoznim preduzećima

Marketing u izvoznim preduzećima jeste proces čiji se primarni značaj ogleda u uspostavljanju komunikacije između proizvođača i potrošača. Ovaj proces je trajan, a obuhvata istraživanje marketinga, strategijsko planiranje marketinga, definisanje ciljeva i formulisanje marketing strategije. Marketing doprinosi i omogućava da preduzeće ostvari značajnu prednost u odnosu na druge učesnike u međunarodnom poslovanju, dok strategije predstavljaju alternativne načine korišćenja izvora preduzeća kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja (Milisavljević, 2010, str. 42). Prilikom formulisanja međunarodne marketing

strategije podrazumeva se poznavanje sadašnjih, ali i predviđanje budućih odluka i akcija drugih učesnika u poslovanju na međunarodnom tržištu, a pre svega – konkurentskih preduzeća. Povećanje produktivnosti i efikasnosti rada preduzeća su, dugoročno posmatrano, veoma važni faktori povećanja konkurentske sposobnosti na međunarodnom tržištu. Međutim, uspeh u međunarodnom poslovanju u velikoj meri zavisi od činjenice da li je aktivnost preduzeća marketinški orijentisana (Milisavljević, 1993, str. 542). Naime, međunarodni marketing koncept i na njemu zasnovan međunarodni marketing program predstavljaju polaznu osnovu marketinških aktivnosti. Kreiranje efikasnih marketing programa se vrši na osnovnim principima marketinga i u skladu je sa odabranim strateškim alternativama (Grubor, 2008a).

O izvoznom marketingu nije moguće govoriti bez nematerijalnog kapitala (informacija, znanja, inovacija i ljudskih resursa), koji doprinose konkurentskoj prednosti preduzeća na inostranom tržištu njihovim integrisanjem u izvoznu strategiju, a predstavljaju relevantne elemente koji utiču na upravljanje marketingom u izvoznim preduzećima. Informacije predstavljaju osnovu donošenja mnogih poslovnih odluka, a čine i preduslov za kreiranje izvoznog marketing plana i strategije, te su stoga značajne i neophodne izvoznicima. Međutim, prikupljanje informacija jeste potrebno, ali ne i dovoljno jer je za formulisanje efektivne izvozne strategije potrebno obezbediti njenu efektivnu upotrebu, odnosno transformisanje u znanje jer je znanje važan element nematerijalnog kapitala preduzeća. Upravljanje znanjem predstavlja ključnu funkciju preduzeća jer se njime stvaraju novi izvori konkurentske prednosti i obezbeđivanja opstanka preduzeća. Materijalizacija znanja jedne organizacije jesu upravo inovacije. Ukoliko se preduzeće ne inovira, ne razvija ili ukoliko ne unapređuje nove proizvode i usluge, i nove poslovne i marketing koncepte – nestaće sa tržišta. Zato inovacije predstavljaju okosnicu rasta i razvoja preduzeća i direktno su povezane sa izvoznim performansama i utiču na međunarodnu konkurentnost. Kao prenosioci znanja od ključne važnosti jesu ljudski resursi. To je najvažniji faktor svakog preduzeća, a time i njegovog rasta (Mitić, 2014).

2.2.1 Marketinški aspekti izvoza

Upravljanje marketingom u izvoznim preduzećima predstavlja dinamičan proces pomoću kojeg se regulišu marketing aktivnosti preduzeća. Proces je dinamičan zato što se uslovi u privredi i preduzeću konstantno menjaju (Cvijanović, Mihailović i Simonović, 2009, str. 10). Shodno tome, potrebno je adaptirati aktivnosti marketinga kao poslovne funkcije novim ciljevima poslovanja i izmenjenim uslovima poslovnog ambijenta. U takvim okolnostima, upravljanje marketingom je proces kojim se usmeravaju i pokreću marketing aktivnosti kako bi se zadovoljile potrebe potrošača, privrede i društva sa proizvodima uz ostvarenje dobiti (Milisavljević, 1999, str. 21).

Upravljanje marketingom se analitički može podeliti na planiranje, organizovanje i kontrolu. U fazi planiranja se donose odluke o ciljevima, politikama, programima, strategijama i planovima marketing aktivnosti (Kotler i Keler, 2006). Planiranjem se usmerava marketing aktivnost, a organizovanjem se osposobljava marketing da efektivno ostvari planske odluke, dok kontrola ustanovljava rezultate koji su ostvareni preduzetim akcijama na osnovu planskih odluka (Milisavljević, 2010, str. 41). Kao proizvod procesa planiranja, aktivnosti međunarodnog marketinga jesu planovi koji prema svom vremenskom određenju mogu biti kratkoročni i dugoročni, mogu i da se odnose na pojedine segmente međunarodnog poslovanja, ali i da pokrivaju određene funkcionalne aktivnosti, kao što su marketing istraživanja, kanali distribucije ili promocija (Grubor, 2008a, str. 158). Procesu planiranja preduzeća na svetskom tržištu pristupaju različito, te se mogu razlikovati četiri faze (Jović, 1997, str. 279):

- faza bez marketing planiranja – problemi se rešavaju kada se pojave,
- faza planiranja na bazi procene – planovi se prave na bazi operativnih pokazatelja i očekivanog razvoja preduzeća,
- faza izrade godišnjih planova – sadrži praksu formalnog planiranja marketinga i ostalih funkcija i
- faza strateškog planiranja.

Tokom faze organizovanja organizuje se neposredna aktivnost marketing sektora i stvara se organizaciona struktura, dok se u fazi kontrole meri ostvarivanje planskih odluka

i efikasnost organizacije, i preduzimaju korektivne akcije kako bi marketing sektor kvalitetnije funkcionisao (Kotler i Keler, 2006). Proces upravljanja marketingom bi trebalo osmisлити na takakav način da omogući da se pojedine faze međusobno dopunjuju i potpomažu. Upravljanje marketingom je kontinuirani proces na svim nivoima u organizaciji preduzeća i obuhvata sve aktivnosti – od analize tržišta, pa do formulisanja i sprovođenja strategija. Međutim, ukoliko organizacija nije efikasna, planske odluke neće biti sprovedene u delo, a na osnovu kontrole marketing aktivnosti moguće je ustanoviti uzroke koji sprečavaju i onemogućavaju efikasnost preduzeća u ostvarenju planskih odluka. Neizostavna je i uloga marketing menadžmenta koji ima obavezu da obezbedi da sve aktivnosti u preduzeću budu fokusirane na ciljno tržište i isporuku superiorne vrednosti za potrošače. Kao posledica se očekuju satisfakcija potrošača i njihova lojalnost proizvodima i uslugama preduzeća (Milisavljević, 2010, str. 41).

Marketing kao poslovna filozofija intenzivne proizvodnje u centar svog interesovanja stavlja analiziranje i sagledavanje svih aspekata i eventualnih problema koji se odnose na promet i prodaju robe od proizvođača do potrošača. Naime, kada se preduzeće opredeli za promenu pristupa od prodajnog ka marketinškom, ne radi se samo o promeni zvanja direktora prodaje, koji postaje direktor marketinga, ili o dvostruko većim sredstvima za propagandu i reklamu, nego o revoluciji u načinu na koji preduzeće sprovodi svoje poslovne aktivnosti (Lancaster i Massingham, 1997, str. 19). Veoma često su prisutne nedoumice u pogledu razlike između prodaje i marketinga, a ponekad dolazi i do poistovećivanja. Luit (Levitt, 1960, str 45–46) precizira razliku između prodajne i marketinške orijentacije. Smatra da se prodaja koncentriše na potrebe prodavaca, a marketing na potrebe potrošača. Prodaja je preokupirana potrebom prodavca da svoj proizvod pretvori u novac, dok je marketing preokupiran da zadovolji potrebe potrošača.

Kada kreira ponudu, marketinški orijentisan izvoznik u svojoj izvoznj strategiji polazi od potreba inostranih potrošača i karakteristika tržišta. Postojeći proizvodni program predstavlja osnovu za oblikovanje prilagođene ponude koja je namenjena međunarodnom tržištu (Mitić, 2014, str. 86).

Svaka klasa proizvoda ima potencijal da privuče nove kupce koji nisu svesni proizvoda ili koji pružaju otpor zbog cene ili nedostatka određenih karakteristika proizvoda. Preduzeće može da traga za novim korisnicima među tri grupe: oni koji bi

mogli da koriste određeni proizvod, ali to ne čine (strategija penetracije tržišta), oni koji ga nikada nisu koristili (strategija novog tržišnog segmenta) ili oni koji žive na nekom drugom mestu (strategija geografske ekspanzije) (Kotler i Keler, 2006, str. 350).

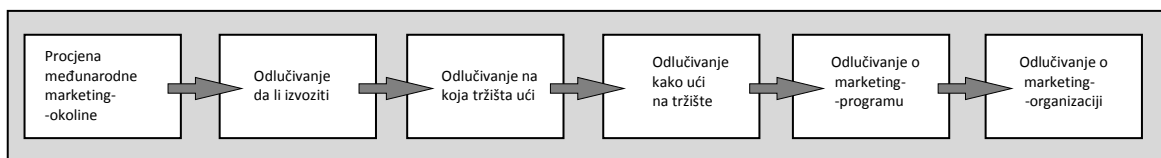
Mala preduzeća i neiskusni izvoznici vema često imaju ambiciju da postanu stabilni izvoznici. Za njih su najkritičnije faze prihvatanja izvoza i sagledavanje izvozne kompetentnosti. Stoga je neophodno da stave akcenat na planske i pretpripremne predizvozne aktivnosti kako bi došli do što adekvatnijeg i preciznijeg izvoznog profilisanja. Rakita (2003, str. 38) navodi da je u literaturi prikazan model izvoznog ponašanja u vidu procesa inovativnog prihvatanja izvoza kao dugoročne razvojne strategije preduzeća. U ovom modelu preduzeće prolazi kroz pet hijerarhijskih faza:

- izvozna svesnost – prepoznaju se problemi i mogućnosti,
- izvozna namera – stvaraju se jasni stavovi, motivacija i potencijalna očekivanja od mogućih efekata izvoza,
- pokušaj izvoza – rezultira stvaranjem sopstvenog iskustva od eksperimentalnog i limitiranog izvoza,
- procena izvoza – odnosi se na sagledavanje rezultata od realnog izvoznog angažovanja,
- prihvatanje izvoza – dolazi do konačnog usvajanja izvoza čiji se rast prati kao procenat od ukupne prodaje, kontinuirani ulazak na novo tržište, rast izvoza i kontinuirano uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta.

Razlike među zemljama mogu biti toliko velike da utiču i na aktivnost međunarodnog marketinga, koji ne samo da treba da kontroliše strane institucije i okolinu, nego je potrebno i da bude spreman i za preispitivanje najosnovnijih pretpostavki o reagovanju potrošača na najosnovnije marketing podsticaje (Adžić, 2009, str. 97). Zbog toga Kotler (1988b, str. 455) smatra da je pre donošenja odluke o strategiji neophodno ispitati i doneti odluku o šest pitanja sa kojima se suočavaju preduzeća prilikom donošenja i razmatranja međunarodnog marketinga (Slika 3). Razumevanje međunarodne marketing okoline, posebno međunarodnog trgovačkog sistema, predstavlja prvi korak. Prilikom analize određenog stranog tržišta mora se primeniti strategija koja će uvažavati njegove ekonomske, kulturne i političko-pravne karakteristike. Zatim, preduzeće mora da razmotri

odnos između prodaje za inostrano tržište i ukupne prodaje, odnosno da li će poslovati u manjem ili većem broju zemalja. Odlučivanje o tome na kojem će tržištu poslovati jeste treći korak, koji podrazumeva procenu verovatne stope prinosa od ulaganja prema stepenu rizika. U narednom koraku preduzeće mora odlučiti na koji način da uđe na svako pojedinačno tržište – izvozom, zajedničkim ili direktnim ulaganjem. Dalje, preduzeće mora odlučiti o tome u kojoj meri će prilagoditi svoje proizvode, promociju, cenu i distribuciju na stranim tržištima. Kao poslednji, šesti korak, preduzeće mora razviti delotvornu organizaciju za praćenje međunarodnog tržišta.

Slika 3. Glavne odluke u međunarodnom marketingu



Izvor: Kotler, 1988b, str. 455.

Rajković i Kokić (2004, str. 205) navode pet faza izvoznog marketinga smatrajući da je proces izvoznog marketinga integrisan i međusobno povezan, da svaka faza zavisi jedna od druge i da uspeh zavisi od njihovog međusobnog delovanja. Navedene faze izvoznog marketinga jesu:

- Revizija izvoznih kapaciteta predstavlja analizu prednosti i mana, ispitivanje svih segmenata rada preduzeća kao bi se ustanovilo da li je svaki od njih slabost ili prednost preduzeća u smislu mogućnosti da razvije izvozno tržište. Analizira se obučenosť i sposobnost kadrova za prodaju na međunarodnom nivou, revidiraju se baze proizvoda, kapacitet proizvodnje, fizička i administrativna infrastruktura, trenutna prodaja (baza klijenata i tržišta), prethodna iskustva, postojeći marketing i postojeći kontakt u inostranstvu, tj. na određenom tržištu.
- Identifikacija i procena tržišta na koje preduzeće želi da plasira proizvode. Ova faza podrazumeva upotrebu različitih kriterijuma kako bi se smanjio broj ciljnih tržišta. Najpre se eliminišu sva mala tržišta koja ne zadovoljavaju

određene vrednosti zato što je izvoznik zainteresovan isključivo za velika tržišta koja se brzo razvijaju i koja imaju najbolji potencijal. Zatim se eliminišu tržišta koja imaju zahtevan sistem distribucije i koja su teško dostupna. Takođe se eliminišu tržišta na koja je teško ući i ona u kojima je konkurencija velika ili su tražene cene preniske.

- Marketinška strategija koja se zasniva na prikupljenim informacijama tokom revizije izvoznih kapaciteta i tokom faze identifikovanja tržišta. Veoma koristan alat u ovom slučaju predstavlja SWOT analiza. Strategija mora da sadrži detalje o ograničenjima svakog ciljnog tržišta. Neophodno je da se ispituju uslovi za ulazak na tržište, kao i detalji o potencijalnim kupcima prema kojima će tržište biti usmereno. Navedene informacije je neophodno dovesti u međusoban odnos i uporediti sa prednostima preduzeća, resursima i dostupnim tržišnim alatima, kako bi se napravio marketinški plan. Takođe je neophodno odabrati proizvod koji ima najviše potencijala za uspešnu prodaju na svakom ciljnom tržištu.
- Priprema za marketinšku akciju. Odgovarajući podaci o preduzeću i propagandni materijal daju se potencijalnom kupcu kao preporuka, ali i pomoć pri odlučivanju. Formirani spisak cena bi trebalo da pokaže konkurentnost proizvoda. U zavisnosti od kompleksnosti i cene proizvoda, najozbiljnijim kupcima treba dati uzorke radi analize.
- Implementacija predstavlja poslednju fazu izvoznog marketinga koja nastupa kada je napravljena marketinška strategija i kada su preduzeće i osoblje spremni da počnu fazu implementacije. Napredak i rezultate marketing plana je neophodno ocenjivati i nadgledati. Na osnovu dobijenih rezultata, procenjuje se marketing plan i ukoliko je potrebno – menja se i poboljšava.

Kako bi se preduzeće uspešno uključilo u međunarodno poslovanje neophodno je planiranje, koje zahteva donošenje niza odluka strategijskog karaktera. Strategija predstavlja način da se ustanove ciljevi i mogućnosti preduzeća – s jedne strane, i sa druge strane – sredine u kojoj se ta aktivnost obavlja (Milisavljević, 1993, str. 542). Međunarodna marketing strategija je zasnovana na analizi prošlosti i predviđanju

budućnosti toka događaja u međunarodnim ekonomskim odnosima, te je prilikom izlaska na inostrano tržište potrebno da svako preduzeće zna koju je strategiju u mogućnosti da izvede (Milisavljević, 2010, str. 72).

2.2.2 Strategijski aspekti izvoza

Definisanje i sprovođenje poslovne strategije predstavlja važan zadatak u procesu upravljanja svakog preduzeća. Nagle promene donele su nove tehnologije, novo poslovno okruženje, globalizaciju tržišta itd., te je neophodno da savremeno preduzeće bude spremno i sposobno da predvidi svoju budućnost na bazi sadašnjih poslovnih aktivnosti. Strategija je orijentisana na izbor područja poslovne aktivnosti i alokaciju proizvodnje sa svrhom da održi ili stekne konkurentsku prednost (Milanović i Stanković, 1998, str. 91). Iz pomenutog proizilazi da strateško upravljanje uključuje u sebe donošenje odluka o budućim pravcima razvoja preduzeća i sprovođenje tih odluka.

Najčešći način nastupa na inostranom tržištu jeste upravo izvoz, koji u stvari predstavlja strategiju, a koristi je veliki broj učesnika na međunarodnom tržištu – od malih i srednjih preduzeća, pa sve do globalnih i multinacionalnih. Izvoz sadrži brojne prednosti i predstavlja nezaobilaznu fazu u razvoju međunarodne strategije izvozno orijentisanih preduzeća. Iz tog razloga je neophodan strateški pristup koji podrazumeva adekvatno planiranje izvoznih aktivnosti i formulisanje izvozne marketinške strategije i izvoznog poslovnog plana (Mitić, 2014, str. 83).

Strategija izvoza spada u sistem međunarodnih odnosa zemlje i čini integralni deo njene ekonomske politike. Svaka država oblikuje strategiju izvoza u skladu sa temeljnom koncepcijom društveno-ekonomskog uređenja, pa tim putem pronalazi optimalna rešenja, metode i načela kojima nastoji da ostvari društvenopoželjne i ekonomski racionalne ciljeve pri uključivanju sopstvene privrede u međunarodnu podelu rada (Obraz, 2003, str. 199).

Strateški marketing proces sadrži stratešku analizu okruženja, konkurencije i ostalih relevantnih faktora, kao i predviđanje budućih trendova u području poslovanja preduzeća, utvrđivanje ciljeva, odabiranje strategije za ciljna tržišta svake poslovne jedinice, oblikovanje, usmeravanje i izvođenje marketinških programa. Naime, izvor strateškog upravljanja međunarodnim marketingom predstavlja globalna vizija i strateško

razmišljanje vodstva preduzeća. Neophodno je naglasiti da se strateško razmišljanje ne sme pojavljivati povremeno, nego mora biti prisutno u svim dnevnim i tekućim aktivnostima jer uspeh preduzeća u velikoj meri zavisi od temeljno oblikovane strategije, strukture i procesa odlučivanja. Preduslov za strateško upravljanje jeste saznanje da preduzeće mora usmeravati svoje aktivnosti ka dostizanju i ostvarivanju ravnoteže između strategije i operativnog delovanja (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 18).

Na međunarodnim tržištima odluke o pozicioniranju su širokog dometa i veoma su važne. Moraju biti zasnovane na jasnom razumevanju strukture tržišta, proizvoda, razlika, ali i sličnosti sa odgovarajućom grupom konkurentskih proizvoda i tržišnih segmenata u različitim regionima i zemljama. Održavanje tržišnog učešća predstavlja defanzivnu strategiju koja ima za cilj da očuva ono što je osvojeno u prethodnim poslovnim poduhvatima. Ova strategija odgovara preduzećima sa dominantnom pozicijom u grani. Pod tržišnim učešćem se podrazumeva procentualno učešće proizvoda preduzeća u prodaji grane, odnosno sa kojim procentom preduzeće participira u podmirenju određene potrebe potrošača. Pri tome je neophodna dobra definicija onoga što se meri kako bi preduzeće precizno definisalo ciljno tržište i sagledalo konkurente. Po mišljenju velikog broja preduzeća, povećanje tržišnog učešća vodi ka većem obimu proizvodnje, nižim troškovima poslovanja, većem prihodu i većem rentabilitetu (Milisavljević, 2010). U suštini, odluke o pozicioniranju na međunarodnim tržištima podrazumevaju (Douglas i Craig, 1997, 196–198):

- razumevanje prirode strukture tržišta proizvoda u drugim zemljama,
- ispitivanje ciljnih tržišta, stepena segmentacije i sličnosti potrošačkih potreba, interesa i segmenata u različitim zemljama i
- determinisanje pogodnosti koje bi trebalo naglasiti, kao i ciljne potrošačke grupe u različitim zemljama.

Početak međunarodnog angažovanja preduzeća najčešće je obeležen izvoznom strategijom. Prvi kontakt sa međunarodnim tržištem je najmanje rizično ostvariti putem prodaje asortimana proizvoda koji se nalaze na domaćem tržištu. Rizik je tada minimalan, a izvoz predstavlja strategiju koja dozvoljava brz ulazak na inostrana tržišta i značajnu fleksibilnost prilikom oblikovanja tržišnog portfolija. Zbog navedenih karakteristika izvoz

je najčešće korišćena strategija međunarodnog angažovanja preduzeća i dostupna je svim preduzećima, nezavisno od njihove veličine (Mitić, 2014, str. 83; Sadaghiana, Dehghanb i Zand, 2011, str. 57).

Proces stvaranja međunarodne marketing strategije u izvozu može da se odvija prema sledećem postupku (Jović, 1982, str. 119):

- identifikovanje i procena potencijalnih tržišta za koja su preduzeća zainteresovana,
- definisanje problema sa kojima se preduzeće suočilo prilikom analize tržišta i istraživanje mogućnosti kako bi preduzeća prevazišla moguće probleme,
- definisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištima,
- formulisanje strategije za svako tržište ili tržišni segment ukoliko je u pitanju više zemalja,
- obezbeđivanje organizacije koja bi na efikasan i efektivan način sprovodila strategije preko planova, projekata i programa i
- postavljanje sistema kontrole koji bi blagovremeno informisao menadžment preduzeća o rezultatima, problemima i načinima njihovog rešavanja.

Mitić (2014, str. 89) konstatuje da definisanje strategije u izvoznim preduzećima podrazumeva sledeće aktivnosti:

- analizu i istraživanje tržišta (potrošača, konkurenata i drugih elemenata, eksternog marketing okruženja) i internih mogućnosti preduzeća,
- segmentaciju i targetiranje međunarodnog tržišta,
- diferenciranje u odnosu na konkurenciju i
- pozicioniranje na međunarodnom tržištu adekvatnim marketing miksom.

U cilju ostvarivanja uspeha na međunarodnom tržištu, preduzeća najčešće vrše segmentaciju tržišta i na taj način usmeravaju svoje aktivnosti ka odabranom ciljnom segmentu potrošača, za koji se sprovodi prilagođavanje proizvodnog programa i ostalih instrumenata marketing miksa (Grubor, 2008a, str. 21).

Preduzeća koja su se opredelila za investiranje u budući razvoj nastoje da agresivno stvaraju tržišno učešće na ciljnim tržišnim segmentima, te stoga prilagođavaju marketing

miks. Prilagođavanje počinje sa nižim cenama, zatim značajnim ulaganjem u promocionu aktivnost, te se proširuju linije proizvoda kako bi se upotpunila ponuda. Istraživanja Instituta za strategijsko planiranje su ustanovila da poslovi sa velikim tržišnim učešćem imaju iznadprosečne stope dobiti i prinosa na investicije, a sa malim – skromne. Međutim, uspešno stvaranje tržišnog učešća zahteva kombinovanje više instrumenata marketinga. Stoga samo sniženje cena ne vodi uvek ka većem tržišnom učešću, a kao objašnjenje se navodi da nije moguće ostvariti brz rast putem sniženja cena na zrelim tržištima. Potrebno je da se nivo cena i ulaganja u promociju prilagodi ciljnoj funkciji, dok se u proizvodnom programu akcentuju samo proizvodi koji maksimiraju dobit, što može predstavljati i kriterijum za eventualno uključivanje novih proizvoda u proizvodni program (Milisavljević, 2010).

Knežević (1990, str. 443) navodi dve vrste strategije izvoznog marketinga – strategiju „prilika” i strategiju „zadovoljenja”. Osnovni problem sa kojim se preduzeće susreće ukoliko koristi strategiju „prilika” jeste prilagođavanje mnogim faktorima poslovnog okruženja. Stepem prilagođavanja može varirati i zavisiti od broja izabranih tržišta i stepena razlike između inostranih i domaćih tržišta. Strategija „zadovoljenja” se sastoji u tome da preduzeće pronade inostrana tržišta koja su po svojim karakteristikama slična domaćem tržištu. Preduzeća koja su realizovala ovu strategiju smatraju da ona smanjuje potrebe za veoma čestom i skupom adaptacijom proizvoda i marketing politike, što doprinosi sve rentabilnijem razvoju prodaje na inostranim tržištima. Rund (Rundh, 2003) navodi da savremena marketing strategija izvoznih preduzeća obično uključuje sledeće dimenzije:

- tržište proizvoda ili usluga na kojem preduzeće konkuriše,
- nivo investiranja kako bi se poslovanje očuvalo ili poraslo (razvilo),
- strategije linije proizvoda, pozicioniranja, određivanja cena i distribucije i
- fondovi ili sposobnosti za ostvarivanje održive konkurentske prednosti.

U svakom slučaju, kada preduzeće posluje na međunarodnom tržištu neophodno je da se detaljno definiše poslovni plan koji će sadržati podatke o izvoznim ciljevima, resursima preduzeća, kadrovskim i proizvodnim potencijalima, potencijalnim izvoznim

tržištima, marketinškoj strategiji, pravnim zahtevima, finansijskim aspektima izvoza, plan implementacije i raspored aktivnosti (Daniels, Radebaugh i Sullivan, 2004, str. 460).

Težeći ka ostvarivanju konkurentne prednosti putem međunarodnog marketinga u poslovanju, preduzećima stoje na raspolaganju dve mogućnosti uključivanja u savremenu međunarodnu konkurenciju u strateškom smislu (Jović, 1997, str. 38):

- Vertikalni pristup – podrazumeva strategiju koja je usmerena na konkretno nacionalno tržište, tj. potrošače ili segmente potrošača po nacionalnoj osnovi. Aktivnosti međunarodnog marketinga se usmeravaju na one zemlje u kojima je moguće pronaći privlačne tržišne segmente na bazi zadovoljenja lokalnih različitosti.
- Horizontalni pristup – podrazumeva globalnu strategiju koja je usmerena na proizvod namenjen globalno segmentiranim tržištima. Primena ove strategije znači koncentraciju aktivnosti prema jednom tržištu i zadovoljavanje postojeće tražnje integralno definisanom i koordiniranom ponudom.

Rezimirajući karakteristike izvoza kao strategije nastupa na internacionalnim tržištima, pored bazičnog motiva poslovanja, tj. povećanja profita, prisutni su i neki izvedeni motivi – proaktivni i reaktivni odnosi prema izvozu. Proaktivan odnos prema izvozu podrazumeva neprekidno traganje za novim tržišnim šansama u inostranstvu. Naime, preduzeće aktivno koristi svoju tehnološku, marketinšku i upravljačku kompetentnost i na taj način pronalazi nova tržišta i nove načine za ostvarivanje profita. Reaktivan izvoz predstavlja odgovor na probleme i pasivno reagovanje na eksterne pokretače, jer se izvozu pristupa kao opciji koja može da pomogne da se reši nastala krizna situacija (Albaum, Strandskov i Duerr, 2002, str. 48).

S obzirom na to da je izvozno poslovanje orijentisano na međunarodno tržište, može se desiti da eksterni uslovi poslovanja nameću barijere koje ga otežavaju. Kao najčešći razlozi navode se visoki troškovi transporta proizvoda od ciljanog tržišta, a naročito ako je nepovoljan odnos vrednosti i težine proizvoda, visoke tarifne barijere koje utiču na poskupljenje izvozne ponude (proizvoda) ili je ograničavaju, značajne kulturološke razlike i izražen etnocentrizam inostranih potrošača, nepovoljan odnos

domaće i strane valute (kada domaća valuta jača u odnosu na stranu tada prihodi od izvoza u domaćoj valuti opadaju, a nivo cena je isti) (Mitić, 2014, str. 84).

Strategijski pristup izvozu podrazumeva veoma detaljne i precizne analize, kao i donošenje mnogobrojnih odluka. Stihijski odnos prema izvozu i intuitivno donošenje odluka mogu sporadično donositi rezultate. Razvoj informacionih tehnologija je olakšao i ubrzao prikupljanje informacija i komunikaciju, omogućio je učešće preduzeća u poslovnim mrežama koje su olakšale proces učenja, povećao je efektivnost i efikasnost procesa donošenja izvoznih odluka i izvoznog planiranja.

Pored marketinških i strategijskih aspekata izvoza relevantno je staviti poseban naglasak i analizirati nematerijalni kapital koji obuhvata informacije, znanje i ljudski kapital – koji u velikoj meri utiču na izvozne performanse preduzeća. Naime, veoma važan faktor uspešnosti procesa planiranja izvoza jeste uključivanje zaposlenih (ljudskih resursa) koji efektivno koriste informacije i znanje kako bi na što efikasniji način učestvovali u procesu definisanja i implementacije marketing strategije.

2.2.3 Upravljanje nematerijalnim kapitalom u izvoznim preduzećima

U okviru ovog poglavlja analiziraće se različiti elementi nematerijalnog kapitala, način na koji oni doprinose konkurentskoj prednosti i specifičnosti njihovog integrisanja u izvoznju strategiju. Predmet analize i istraživanja biće informacije, znanje, inovacije i ljudski resursi kao elementi nematerijalnog kapitala. Kao primer značaja nematerijalnog kapitala mogu se navesti SAD, gde su još 1986. godine u teoriji i praksi korporativnih finansija investicije u nematerijalnu imovinu premašile vrednost investicija u fizičku imovinu (Drobnjaković i Veselinović, 2013, str. 202).

U procesu definisanja izvozne strategije jedan od najvažnijih inputa jesu informacije. Strategijski posmatrano, proces istraživanja tržišta, analize internog i eksternog okruženja predstavlja najznačajniju fazu procesa planiranja izvoza. Posmatrano resursno, informacije jesu vredna aktiva preduzeća ukoliko se efektivno koriste i pretaču u znanje i kompetencije. Nekoliko osnovnih poslovnih teorija i koncepata, kao što su npr. marketing koncept, teorija organizacionog učenja i teorija internacionalizacije preduzeća, zasnivaju se na prikupljanju, širenju i korišćenju informacija (Theodosiou i Katsike, 2013).

Izvozne informacije se mogu definisati kao podaci koji su neophodni za donošenje odluka povezanih sa izvozom, jer je izvozni uspeh neodvojiv od izvoznih informacija. Deficit informacija može uticati na neadekvatnu implementaciju izvoznog poslovnog plana, kao i na onemogućavanje menadžerima da donose optimalne odluke o izvozu (Leonidou, 1997). Plansko i sistematsko prikupljanje informacija donosi i bolji profit preduzećima (Souchon i Dimantopoulos, 1996). Leonidu (Leonidou, 1997) je u empirijskoj studiji o barijerama izvoza utvrdio da nedostatak informacija u najvećoj meri ima negativan efekat, bez obzira na veličinu preduzeća, privrednu granu ili na kraj sveta iz kojeg preduzeće potiče.

Potrebno je definisati informativne potrebe preduzeća pre nego što se otpočne sa prikupljanjem informacija jer su troškovi prikupljanja nepotrebnih informacija visoki (Mitić, 2014, str. 98). Leonidu (1997) je na osnovu mnogobrojne prakse izvoznih preduzeća sistematizovao informacije koje izvoznici koriste u sledeće grupe:

- informacije o makrookruženju (ekonomske, demografske, političko-pravne, socio-kulturne i tehnološke karakteristike okruženja),
- informacije o mikrookruženju (informacije o posrednicima, konkurentima, dobavljačima i potrošačima),
- informacije o tržišnim karakteristikama (veličina tržišta, tržišni potencijal, stopa rasta, barijere ulaska, preferencije u pogledu karakteristika proizvoda, standarda i sl.) i
- informacije o marketing miksu (karakteristike proizvoda, cena, distribucija i promocija na inostranom tržištu).

U zavisnosti od faze u razvoju izvoza i konkretne odluke koju je potrebno doneti, Leonidu i Adams-Floru (Leonidou i Adams-Florou, 1999) smatraju da su menadžerima potrebne različite informacije. U tom smislu razlikuju potrebne informacije u predizvoznj fazi, fazi otpočinjanja izvoza i u aktivnoj fazi izvoza. U prvoj ili predizvoznj fazi neophodne su informacije o atraktivnosti inostranih tržišta kako bi bila doneta odluka o otpočinjanju izvoza. U fazi otpočinjanja izvoza informacije su u funkciji načina ulaska na tržište i oblikovanja, odnosno potrebnih prilagođavanja izvoznog marketing miksa. U poslednjoj fazi, fazi aktivnog izvoza preduzeće treba da rešava strategijske dileme kao što

su uvođenje novih proizvoda na tržište i unapređenje indikatora izvoznih performansi (Leonidou i Adams-Florou, 1999).

Proces prikupljanja i upotrebe informacija je mnogo kompleksniji za izvozno poslovanje u odnosu na domaće (Mitić, 2014, str. 101). U literaturi koja se bavi analizom izvoznih informacija najčešće se navode sledeći izvori informacija:

- Istraživanje izvoznog tržišta, koje predstavlja formalno sistematsko i objektivno istraživanje, a može da bude realizovano interno, od strane preduzeća ili eksterno, od specijalizovanih istraživačkih agencija.
- Izvozna podrška se odnosi na direktne ili indirektne podrške državnih institucija.
- Neformalno istraživanje podrazumeva prikupljanje informacija ličnim kontaktima, posetama klijenata, distributera i partnera, kao i ličnim kontaktima koji su ostvareni na sajmovima, pretragama stručnih časopisa i dobijenih informacija od zaposlenih u inostranstvu (Souchon i Dimantopoulos, 1996).

Kako bi informacije bile strateški nematerijalni resurs preduzeća neophodno je obezbediti i njihovu upotrebu (Mitić, 2014, str. 108). Upotreba informacija se definiše kao stepen uticaja informacija na donošenje odluka (Moorman, Zaltman i Deshpande, 1992). Veoma često preduzeća prikupljaju mnogo više informacija nego što ih koriste. Način korišćenja informacija utiče na konkurentsku prednost preduzeća (Daimantopoulos, Souchon, Durden, Axinn i Holzmüller, 2003). Iz tog razloga posebno treba obratiti pažnju na faktore koji određuju način korišćenja informacija. Daimantopoulos i Sušon (Daimantopoulos i Souchon, 1999) navode tri načina upotrebe izvoznih informacija:

- Instrumentalna upotreba – odnosi se na direktno korišćenje rezultata istraživanja sa ciljem rešavanja aktuelnih i konkretnih problema, kao što je izbor izvoznih tržišta ili prilagođavanje instrumenata marketing miksa potrebama inostranih tržišta.
- Konceptijska upotreba – podrazumeva indirektnu korisnost rezultata istraživanja jer se te informacije koriste za razvoj baze znanja i kvalitetne informativne baze. Ove informacije su opšteg karaktera i često nisu u

funkciji rešavanja konkretnog problema, ali mogu imati praktičnu upotrebu u budućnosti.

- Simbolička upotreba informacija – odnosi se na korišćenje informacija na način koji nije stalan i održiv sa postavljenim ciljem. Najčešće se radi o slučajevima kada se koriste samo one informacije koje potvrđuju prethodne stavove menadžmenta sa ciljem da se potvrde već donete odluke. Iz tog razloga, ovakva upotreba informacija predstavlja loš i neadekvatan način korišćenja.

Za efektivnu upotrebu informacija je najvažniji njihov kvalitet, koji je određen relevantnošću, kredibilitetom, korisnošću, pouzdanošću, preciznošću i tačnošću, validnošću, doslednošću i razumljivošću (Tofen i Olsen, 2004). Poslovne informacije su veoma značajne za proces donošenja poslovnih odluka, dok znanje predstavlja interpretaciju informacija u konkretnim uslovima, što znači da nije moguće govoriti o znanju ukoliko nema informacija (Mitić, 2014, str. 96). Informacija predstavlja obrađeni podatak, dok znanje predstavlja informaciju koja se upotrebljava i kojoj je dodata vrednost (Nonaka, 1991). Znanje predstavlja skup iskustava, ideja, veština i intuicije, koji se koristi kako bi se kreirala nova vrednost, a sa ciljem uvećanja produktivnosti (Cvetanović i Despotović, 2014, str. 5). Nonaka (1991) definiše znanje kao sposobnost korišćenja informacija kako bi se rešili problemi i donele odluke. Znanje je način na koji se interpretiraju informacije, te sledi verovanje da postoji uzročno-posledična veza (Kohlbacker, 2007, str. 11). Znanje se može pojaviti u dva oblika, i to kao:

- eksplicitno ili kodifikovano znanje, koje je formalno i sistemski uobličeno i lako se može prenositi i
- implicitno ili tacitno znanje, koje je personalizovano i koje se teško može prenositi (Lee i Carter, 2005, str. 490).

Eksplicitno marketinško znanje je veoma razvijeno i u velikoj meri kodifikovano i prevedeno u brojne priručnike i knjige. Razvijeni su mnogobrojni normativni modeli upravljanja marketingom, kao što su modeli upravljanja životnim ciklusom proizvoda, model konkurentske prednosti i konkurentske strategije itd. (Mitić, 2014, str. 121). Na taj

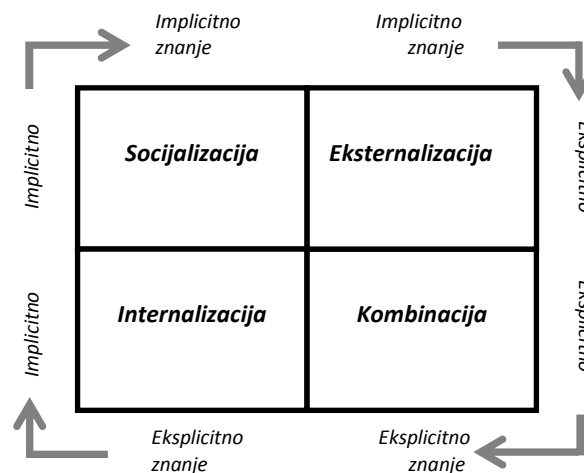
način je moguće prenošenje znanja. Sa druge strane, implicitno znanje je personalizovano, povezano sa iskustvom, idejama, emocijama, subjektivnim mišljenjem i intuicijom. Ovo znanje je teško pronaći u knjigama i teško ga je verbalno izraziti (Nonaka, 1991).

S obzirom na to da znanje nastaje interakcijom eksplicitnog i implicitnog znanja, ono predstavlja kontinuiran dinamički proces konverzije znanja. U svakoj organizaciji postoje četiri osnovna načina za kreiranje znanja (Slika 4). Drugim rečima, moguće su četiri konverzije znanja (Nonaka, Toyama i Konno, 2000):

- **Socijalizacija** – implicitno znanje se konvertuje u implicitno. Novo implicitno znanje nastaje zajedničkim iskustvom pojedinaca u preduzeću ili izvan njega, a može biti rezultat timskog rada i saradnje zaposlenih ili posledica njihovih neformalnih druženja. U marketinškom pogledu, najznačajniji proces socijalizacije nastaje u interakciji zaposlenih sa potrošačima, dobavljačima, distributerima, partnerima i konkurencijom. Ukoliko postoji značajna tržišna distanca između preduzeća i potrošača koja otežava uspostavljanje interakcije, otežan je i proces socijalizacije. Ako preduzeće u izvoznom poslovanju koristi usluge domaćeg posrednika, tj. indirektnu poslovnu strategiju, biće izostavljena interakcija na inostranom tržištu.
- **Eksternalizacija znanja** – konverzija implicitnog znanja u eksplicitno. U ovom procesu dolazi do prevođenja individualnog znanja u formalne principe, modele i procese. Kao dobar primer može se navesti kreiranje novog proizvoda, kada tim stručnjaka iz različitih oblasti svoja implicitna znanja uspeva da formalizuje u nov proizvod. Takođe, dobar primer jeste i oblikovanje marketinške strategije za nastup na inostranim tržištima.
- **Kombinacija** – proces konvertovanja eksplicitnog znanja u novo kompleksnije i sistematičnije eksplicitno znanje. Sistematizacija dokumenata, raspoloživih podataka i informacija u organizaciji u bazu podataka predstavlja konverziju eksplicitnog znanja u novo eksplicitno znanje, koje će se koristiti efektivnije i koje će biti dostupno većem broju zaposlenih.

- Internalizacija – proces prevođenja eksplicitnog znanja u implicitno znanje. Tako na primer, eksplicitno znanje predstavljaju programi obuke zaposlenih koje oni usvajaju, primenjuju i na taj način obogaćuju svoje postojeće implicitno znanje.

Slika 4. Načini kreiranja znanja u organizaciji



Izvor: Nonaka, Toyama i Konno, 2000, str. 12.

Kompleksnost širenja poslovanja na inostrana tržišta, u prvim fazama najčešće putem izvoza, zahteva nove kompetencije i nova znanja zaposlenih. Pored toga što su zahtevi međunarodnog poslovanja mnogobrojni, oni su i organizaciono složeniji. Stoga je neophodno proširiti pomenutu tipologiju znanja iz ugla zahteva koje proces internacionalizacije postavlja pred preduzeće. U procesu internacionalizacije poslovanja preduzeća identifikovane su tri ključne kategorije znanja (Jonsson, 2006):

- tržišno znanje – znanje o inostranim tržištima, o inostranom okruženju, inostranim stejkholderima, kao što su potrošači, dobavljači i distributeri,
- korporativno znanje – opisuje korporativne cene, organizacionu strukturu, strategiju i *know-how* i
- znanje o internacionalizaciji – znanje koje je stečeno ulaskom i pozicioniranjem na inostranim tržištima.

Osnovni oblik primene i prenošenja znanja jesu ljudski resursi, koji su uvek bili centar efikasnosti svake organizacije. Činioce ljudskih resursa čine znanje, veštine, kreativnost, inovativnost, a naročito preduzetnost i intelekt, koji poprimaju obeležje intelektualnog kapitala (Tot, Savić-Tot i Ilić, 2011, str. 404). Naime, ljudski resursi predstavljaju nosioce čitavog koncepta upravljanja znanjem, jer se pred njih postavljaju novi zahtevi, koji se ogledaju u povećavanju kompetencija svakog menadžera lično, a time i čitavog preduzeća (Slavković, 2006, str. 180). Samo će preduzeće koje kontinuirano ostvaruje produktivne efekte upotrebom znanja koje poseduje steći uslove da permanentno poboljšava svoju konkurentnost i poslovne performanse, kao i da adekvatno odgovori na promenljive zahteve potrošača (Krstić i Krstić, 2012, str. 254). Kako bi preduzeća adekvatno odgovorila na zahteve potrošača, potrebno je da konstantno inoviraju svoje proizvode i usluge. Međutim, novi proizvodi i usluge ne predstavljaju samo rezultat tehnološkog inovacionog procesa, nego i uticaj nematerijalnih resursa u preduzeću. Veoma važnu ulogu u procesu inoviranja imaju i funkcije marketinga, dizajna, ljudskih resursa, upravljačko i organizaciono znanje, sposobnost interakcije sa korisnicima i moderan distributivni koncept (Den Hertton, Bilderbeek i Maltha, 1997).

Kontinuirana inovacija, tj. unapređenje postojeće ponude proističe iz određenih koristi koje imaju i preduzeća i potrošači. Naime, intenzivno inoviranje podrazumeva ponudu koja uključuje širi spektar proizvoda i usluga, zadovoljenje novih potreba potrošača, osvajanje novih tržišta, povećanje pouzdanosti i kvaliteta proizvoda, smanjenje troškova, smanjenje negativnog uticaja na okolinu, povećanje performansi proizvoda i usluga, povećanje proizvodne fleksibilnosti i usaglašavanje sa zakonskom regulativom i standardima (Tomala i Sènèchal, 2004). Inovativnost preduzeća je posmatrana kao veoma važan pokretač međunarodnog poslovanja još 60-ih godina prošlog veka. Uticaj inovacija na izvozna preduzeća bila su predmet analize mnogih istraživanja (Van Beveren i Vandenbussche, 2010; Roper i Love, 2002) u kojima je dokazano postojanje pozitivne veze između inovacija i izvoza. Tako je i u istraživanju koje je sprovedeno u Srbiji 2013. godine pokazana veza između izvoza i inovacija. Utvrđeno je da (Cerović, Mitić i Nojković, 2014):

- izvoznici uvode veći broj inovacija u svim segmentima makreting miksa u odnosu na preduzeća koja ne izvoze,

- izvoznici češće razvijaju sve kategorije novih proizvoda, počevši od unapređenja novih proizvoda pa do stvaranja novih proizvoda za inostrano tržište, u odnosu na neizvoznike i
- veći broj izvoznika je uspješniji od neizvoznika u uvođenju novih proizvoda u odnosu na direktnu konkurenciju.

Analizom vrste inovacija u Republici Srbiji uočava se da je veće učešće inovatora kod proizvodnih nego kod uslužnih preduzeća (Kokeza, 2016). Takođe, uspeh međunarodnog izvoznog poslovanja, definisanje i implementacija adekvatne izvozne marketing strategije dominantno zavise od ljudskih resursa, njihovog znanja, kompetencija i sposobnosti (Mitić, 2014, str. 133). Kako bi implementacija strategije bila uspešna, neophodno je adekvatno upravljati ljudskim resursima. Model strategijskog upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju podrazumeva osam koraka (Katsioloudes i Hadjidakis, 2007, str. 401):

- strategijsko planiranje i analizu posla,
- regrutovanje kadrova,
- selekciju kadrova,
- trening i obuku,
- prilagođavanje i organizacionu podršku,
- evaluaciju i vrednovanje performansi,
- kompenzaciju i
- repatrijaciju.

U prvom koraku je potrebno utvrditi cilj međunarodnog posla, opis, specifikaciju koja podrazumeva znanje, veštine, iskustvo, sposobnosti i lične karakteristike neophodne za obavljanje posla kako bi se utvrdio idealan tip menadžera za obavljanje izvoznog posla. Za poslove na inostranim tržištima najčešće se regrutuju kandidati iz internih izvora zato što su dobro upoznati sa preduzećem i proizvodima, a predstavljaju i organizacionu vrednost i kulturu. Selekcijom kadrova vrši se izbor kandidata koji poseduju motivaciju i sposobnosti za uspešno obavljanje posla u inostranstvu. Istraživanja su pokazala da se 10% do 20% zaposlenih koji su poslani na rad u inostranstvo vrati pre isteka ugovorenog roka.

Kao razlog se navodi to što se nisu mogli prilagoditi poslu i zemlji. Samim tim je veoma važan ispravan pristup selekciji menadžera jer je potrebno izabrati ljude koji su tehnički osposobljeni, koji su u stanju da izvrše predviđena zaduženja, ali i fleksibilni, odnosno prilagodljivi na kulturne norme u zemlji boravka (Vidaković, 2013, str. 366).

Za izabrane kandidate se organizuje trening i obuka kako bi se prilagodili uslovima rada i života u inostranstvu. Najznačajniji su kros-kulturni programi obuke. Ovi programi su specifični za međunarodni menadžment ljudskih resursa, a uključuju programe pripreme ljudi za život u drugačijem kulturnom ambijentu (Bogićević Milikić i Aleksić, 2005, str. 185). Prilagođavanje se može definisati kao stepen psihološkog komfora pojedinca sa različitim aspektima inostranog okruženja. Kvalitetna selekcija kandidata koja obuhvata dobre metode i kriterijume, kao i adekvatni kros-kulturni programi obuke i prethodno međunarodno iskustvo utiču na stepen i brzinu kros-kulturnog prilagođavanja (Black, Mendenhall i Oddou, 1991). Pošto kros-kulturni trening najčešće prethodi odlasku menadžera u inostranstvo, neophodna mu je i dalja pomoć u procesu prilagođavanja. Tada je veoma važna organizaciona podrška koju bi trebalo da pruže saradnici u inostranstvu, podrška centrale u smislu informisanja o promenama u preduzeću, pomoć u rešavanju administrativnih zahteva, stambenog pitanja i sl.

Sedmi korak upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju jeste definisanje kompenzacionih paketa. Pod kompenzacionim paketima se podrazumevaju sistemi nagrađivanja menadžerske i nemanadžerske strukture zaposlenih, sa osnovnim ciljem da privuče, nagradi, motiviše i zadrži sposobne radnike. Kompenzacioni paket zaposlenih za menadžersku strukturu zaposlenih se u velikoj meri razlikuje od preduzeća do preduzeća i od države do države, u zavisnosti od troškova života koji se značajno razlikuju u pojedinim zemljama. Kompenzacioni paket sadrži dve komponente:

- Osnovne elemente: bazična plata, troškovi stanovanja, preseljenja, školovanja dece, razlika u troškovima života, dodatni bonusi za otežane uslove poslovanja i života, za plaćanje godišnjih putovanja kući i sl. (bonus se mogu realizovati u vidu jednokratne pomoći ili u formi kontinuiranog plaćanja; ugovaraju se u rasponu od 15% do 20% u odnosu na osnovni kompenzacioni paket).

- Kolektivne elemente, koji se odnose na poreske olakšice i pokrivanje kursnih razlika. Tako na primer, kompanije garantuju menadžerima da ne mogu plaćati veći porez od onog koji su plaćali kod kuće ili obezbeđuju poresko poravnanje nadoknađujući svaki dodatno plaćen porez (Rakita, 2003, str. 341–344).

Faza repatrijacije predstavlja poslednju fazu upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju. Ova faza podrazumeva povratak menadžera u sopstvenu zemlju posle završetka posla u inostranstvu. Kako bi prošla uspešno, potrebno je odrediti tim ljudi koji će rukovoditi repatrijacijom. U okviru tima, neophodno je definisati tim ljudi koji će se baviti repatrijacijom, odnosno, menadžere iz odeljenja ljudskih resursa, ali i supervizor iz domaće zemlje. Repatrijacija se mora najaviti najmanje šest meseci ranije kako bi se menadžer informisao o ključnim promenama u preduzeću. Takođe je potrebno organizovati porodični dolazak u domicilnu zemlju, koji podrazumeva i pomoć prilikom pronalaska smeštaja. Svakom menadžeru je potrebno vreme da se prilagodi nakon povratka, zato je važno ponuditi mu fleksibilno radno vreme, ali i mogućnost korišćenja novostečenih znanja i veština (Katsioloudes i Hadjidakis, 2007, str. 429–430).

U interesu svakog međunarodno orijentisanog preduzeća jeste da svoj sistem upravljanja ljudskim resursima kontinuirano usklađuje sa karakteristikama važećih industrijskih odnosa u različitim zemljama (Rakita, 2003, str. 354).

Kako bi se uspešno upravljalo marketingom u izvoznim preduzećima, pored navedenih elemenata kao što su marketing, strategija, informacije, znanje i ljudski resursi, koji utiču na indikatore izvoznih performansi preduzeća, neophodno je tražiti najpovoljnije organizacione forme poslovanja koje nemaju konceptualne razlike između marketing strategije na međunarodnom i domaćem tržištu. Na osnovu izloženog može se zaključiti da za uspešno upravljanje, odnosno kreiranje i realizaciju marketing aktivnosti na međunarodnom tržištu nema konceptualnih razlika u odnosu na domaće tržište. Strategija marketing nastupa na međunarodnom tržištu se vezuje za način usklađivanja i realizacije marketing aktivnosti u okviru određenog tržišta. Kako za domaće, tako i za međunarodno tržište, od izuzetnog su značaja četiri kompleksa aktivnosti poznata pod nazivom

instrumenti marketing miksa, koji se vezuju za proizvod, cenu, distribuciju i promociju, a predstavljaju osnovu za planiranje nastupa na međunarodnom tržištu.

2.3 Instrumenti marketing miksa u izvoznim preduzećima

Neophodno je da preduzeća koja posluju na jednom ili više inostranih tržišta u određenoj meri prilagode svoje instrumente marketing miksa na tim tržištima. Mogućnosti i potrebe prilagođavanja marketing miksa pre svega zavise od „snage“ preduzeća – izvoznika, zatim od odabranog modaliteta ulaska na strano tržište i od karakteristika pojedinačnog stranog tržišta (Vasiljev, 2006, str. 481). Upravljanje marketing miksom u međunarodnom marketingu predstavlja stvaranje kombinacije proizvoda, cene, distribucije i promocije kako bi se u najvećoj mogućoj meri zadovoljile potrebe potrošača i segmenti stranih tržišta. U međunarodnom marketingu najvažnije je smestiti elemente marketing miksa u okruženje samih tržišta uzimajući u obzir konkurenciju i zahteve na svakom stranom tržištu. Nedovoljno razvijen marketing miks nema dovoljnu vrednost, što utiče na učinak poslovanja preduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 223).

Istraživači u oblasti međunarodnog marketinga smatraju da „globalizacija tržišta“ predstavlja polaznu tačku za polemiku o standardizaciji instrumenata marketing miksa u odnosu na njihovu adaptaciju (Ruzo, Losada, Navarro i Diez, 2011). U velikom broju studija istraživana je i analizirana uloga strategije marketing miksa na domaćim i inostranim tržištima, međutim, istraživači se ne slažu po pitanju toga koja od ove dve strategije – standardizacija ili adaptacija – poboljšava izvozne performanse preduzeća (Katsikeas, Samiee i Theodosiou, 2006; Sousa i Lengler, 2009).

Činjenica je da instrumenti marketing miksa u velikoj meri utiču na indikatore izvoznih performansi preduzeća, stoga će u okviru ovog poglavlja biti analizirane i karakteristike međunarodne marketing aktivnosti instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije), kao i njihov uticaj na preduzeća koja su međunarodno orijentisana.

Prilikom kreiranja međunarodnog marketing programa, preduzeća veoma često pridaju centralnu ulogu proizvodu, iako ta uloga nije uvek ključna za uspešnu realizaciju

međunarodnih poslovnih aktivnosti (Grubor, 2008b, str. 44). Tako na primer, Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 223) smatraju da proizvod predstavlja kritičan element marketing miksa zato što lošem i nekvalitetnom proizvodu veoma retko može pomoći niska cena i uspešna promocija i distribucija, dok će sa druge strane dobar i kvalitetan proizvod uz mnogo manja ulaganja u promociju i distribuciju imati optimalan uspeh na međunarodnim tržištima.

Cena je element marketing miksa koji generiše prihod, dok ostali elementi generišu troškove. Cena predstavlja i element marketing programa koji je najlakše prilagoditi, dok je za karakteristike proizvoda, kanale distribucije, pa i promocije potrebno mnogo više vremena. Takođe, cena prenosi tržištu vrednosnu pozicioniranost proizvoda ili brenda preduzeća (Kotler i Keler, 2006). U poređenju sa ostalim instrumentima marketing miksa jedino cena ima direktan kvantitativni izraz zato što se stvara i izražava kroz profit preduzeća, dok se ostali instrumenti posmatraju kroz ulaganje (Ćirić i Vapa, 2011, str. 106).

Distribucija kao aktivnost obuhvata sve poslove koji su neophodni kako bi se proizvodi od proizvođača dopremili do potrošača, tj. korisnika proizvoda, što implicira da su kanali distribucije instrument marketing miksa koji se koristi kao sredstvo da se dođe do potrošača. Prilikom donošenja odluke o kanalima distribucije uzimaju se u obzir postojeće politike proizvoda, cene i promocije, ali istovremeno svaka odluka o izboru kanala distribucije utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 165).

Promocija predstavlja način komunikacije sa potrošačima (Kotler, 1988c, str. 621) kojom se prenosi poruka, a čiji je cilj preferencija brenda ili edukacija ljudi (Kotler i Keler, 2006, str. 568). Dok distribucija predstavlja najneelastičniji instrument marketing miksa, promocija je najelastičniji instrument čija se uloga ogleda u informisanju potencijalnih kupaca, u podsticanju i razvijanju sklonosti na akciju, tj. kupovinu proizvoda (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 166).

Prilikom kreiranja međunarodnog marketing programa potrebno je da preduzeće sagleda na koji način je moguće uticati na međunarodno okruženje instrumentima marketing miksa. U tradicionalnom spoljnotrgovinskom pristupu međunarodnim aktivnostima preduzeća važnost je pridavana proizvodu i ceni, dok je kupac vodio brigu o

distribuciji i promociji. Međutim, ovaj način vođenja politike doveo je do gubljenja direktnog kontakta preduzeća sa potrošačima, kao i sa ostalim partnerskim faktorima koji su relevantni za međunarodno poslovanje. Stoga dolazi do kreiranja marketing programa koji u fokus stavlja potrebe potrošača na različitim tržištima, kao što su npr. postojeće razlike u kupovnoj moći, životni standard, navike, ukusi, običaji itd., što utiče na adekvatan izbor instrumenata marketing miksa (Grubor, 2008a). Naime, svi instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i promocija) moraju se koristiti na način koji je u skladu sa sredinom svakog pojedinog tržišta (Milisavljević, 1993).

2.3.1 Proizvod

Prvi element marketing koncepta 4P odnosi se na proizvod. Zahvaljujući svom značaju prilikom kreiranja međunarodnog marketing programa, proizvod je postao veoma čest predmet analize ekonomske teorije (Grubor, 2008a, str. 39). Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 223) navode da se proizvodom smatra konačni rezultat proizvodne delatnosti koji za razliku od usluge – postoji, a pošto je dovršen proces njegove proizvodnje on svojim predmetnim oblikom i svojim svojstvima zadovoljava određenu potrebu. Kvalitetan proizvod jeste opredeljujući, ali ne i dovoljan uslov za kreiranje i ostvarivanje uspeha na inostranom tržištu (Rakita, 2012, str. 202). Iako je raniji spoljnotrgovinski pristup pridavao proizvodu ogroman značaj stavljajući ga u centar marketing poslovanja, neki autori su čak konstatovali da proizvod predstavlja srce marketinga (Vezjak, 1991, str. 235). Savremena poslovna praksa zastupa stav da dugoročno očuvanje privlačnosti i aktuelnosti proizvoda može ostati održivo samo ukoliko se nalazi u sinergetskoj kombinaciji sa svim instrumentima međunarodnog marketing miksa (Grubor, 2008a, str. 44).

Pod proizvodom se podrazumeva osnovna marketinška ponuda koja usmerava i opredeljuje ostale marketinške aktivnosti. Ova ponuda može da se javi u formi materijalnih proizvoda, uslužnih proizvoda ili proizvodno-uslužnih paketa. Po pravilu ima opipljive i neopipljive attribute i vrednosti za krajnje potrošače. Proizvodi mogu biti namenjeni pojedinačnim potrošačima, domaćinstvima i industrijskim kupcima (Rakita, 2012, str. 202).

Neophodno je da proizvod odgovara potrebama i zahtevima ciljnog tržišta. U međunarodnom marketingu su prisutni mnogobrojni zahtevi koji ne moraju biti ispunjeni na domaćem tržištu. Očigledno je da proizvod ima značajne strategijske implikacije na ostale instrumente marketing miksa. Stoga se u literaturi ukazuje na strategijske varijante koje su zastupljene prilikom kreiranja proizvoda u međunarodnom marketingu. Navodi se da je prilikom međunarodnog planiranja proizvoda potrebno znati koji proizvod odgovara određenim tržištima, kakve modifikacije je potrebno uraditi na proizvodu, koji novi proizvod uvesti na tržište, koje zaštitno ime koristiti, koje pakovanje, koju garanciju itd. (Subhash, 1997). Kako bi se došlo do adekvatnih odgovora moguće je pratiti nekoliko različitih strategijskih pristupa. Milisavljević (1993, str. 559) navodi da su prilikom kreiranja strategije proizvoda zastupljena tri izbora:

- standardizacija – zastupljenost istog proizvoda širom sveta,
- prilagođavanje – modifikovanje ili adaptiranje bazičnog proizvoda za svako tržište i
- inovacija – kreiranje proizvoda za svako tržište posebno.

Porter (Porter, 1986, str. 21) pravi razliku između tri varijante fizičkog proizvoda:

- univerzalni proizvod – identičan proizvod koji se prodaje u svakoj zemlji, a razlikuje se samo jezik na nalepnici proizvoda,
- modifikovan proizvod – bazičan fizički proizvod je isti, ali se razlikuju detalji, tj. modifikovani su detalji, kao što je npr. boja koja utiče na atraktivnost, a predstavlja skroman procenat ukupnih proizvodnih troškova i
- proizvod prilagođen zemlji – proizvod koji je u velikoj meri prilagođen svakoj zemlji, odnosno pojedinačnom tržištu.

Za razliku od Portera, Kigan (Keegan, 1989, str. 368) razlikuje četiri kategorije proizvoda:

- lokalni proizvodi – proizvodi koji su sagledani tako da imaju potencijal samo na pojedinačnom nacionalnom tržištu,
- međunarodni proizvodi – proizvodi koji imaju potencijal za ekspanziju na veći broj nacionalnih tržišta,

- multinacionalni proizvodi – proizvodi koji su adaptirani prema sagledanim jedinstvenim karakteristikama nacionalnih tržišta i
- globalni proizvodi – proizvodi koji su stvoreni da zadovolje potrebe globalnog tržišnog segmenta.

Polazeći od odnosa između domaćeg i međunarodnog marketinga analizira se strategijska dilema koja se odnosi na standardizaciju ili pak adaptaciju, što dovodi do sledećih strategijskih odluka – proizvoditi isti proizvod za sva tržišta, individualizovati određeni proizvod specifičnostima novih tržišta ili razviti potpuno novi proizvod (Emilio, Losada, Navarro i Diez, 2011).

Odluka mnogih kompanija da standardizuju svoje proizvode ili da adaptiraju svoju ponudu zasniva se na *cost-benefit* analizi njihovog verovanja o mogućim implikacijama standardizacije ili adaptacije na profitabilnost i tržišno učešće. Preduzeća koja su usmerena na politiku adaptiranja proizvoda zadovoljavaju neposrednu tražnju, dok druga preduzeća veruju da će ponuda standardizovanih proizvoda uticati na redefinisane zahteve potrošača menjajući njihove ukuse. Američka preduzeća tradicionalno nisu sklona prilagođavanju, tj. adaptiranju svojih proizvoda, dok su japanska preduzeća, koja su zavisna od izvoza, mnogo više spremna na prilagođavanje (Đorđević, 2005, str. 241–242).

Rakita (2005, str. 249–250) izdvaja nekoliko specifičnosti proizvoda u odnosu na ostale instrumente marketing miksa:

- Proizvod predstavlja osnovni predmet razmene, a ostali instrumenti marketing miksa stimulišu ili omogućavaju kontinuirano odvijanje te razmene. Kroz proces razmene proizvod menja vlasništvo sa ciljem da pod što povoljnijim uslovima dođe do krajnjeg potrošača. Iz tog razloga se insistira na što kvalitetnijem uklapanju u ukupni sistem potrošnje krajnjeg potrošača.
- Proizvod je nosilac upotrebne vrednosti i ostalih prepoznatljivih tržišnih obeležja i kao takav direktno utiče na stepen satisfakcije i lojalnosti potrošača. Na ovaj način proizvod održava i sposobnost preduzeća da udovolji aktuelnim zahtevima tržišta.

- Korenite promene na proizvodu je veoma teško učiniti u kratkom roku zato što podrazumevaju značajne tehnološke inovacije, ali i značajna ulaganja finansijskih sredstava. Stoga je proizvod kratkoročno neelastičan i kao takav predstavlja podlogu za aktivan uticaj na tražnju putem drugih instrumenata marketing miksa.
- Proizvod se nalazi u direktnoj vezi sa troškovima proizvodnje, te je višedimenzionalnim marketing planiranjem i usklađivanjem proizvoda, proizvodne linije i proizvodnog programa moguće uticati i na smanjenje troškova po jedinici.
- Kreiranje i razvoj proizvoda je direktno povezano sa inovativno-kreativnom konkurentnošću preduzeća na tržištu, što ukazuje na potrebu kontinuirane saradnje između marketinga i istraživačko-razvojne funkcije, a istovremeno je i pokazatelj stepena prednjačenja ili zaostajanja u odnosu na ponudu konkurenata.

Prilikom stvaranja koncepcije o nekom proizvodu, kao i u procesu njegovog razvoja i nastanka, neophodno je uzeti u obzir sastav njegovih tržišnih svojstava. U prvom redu to su svojstva koja osiguravaju novom proizvodu da zadovoljava određene potrebe i da poseduje upotrebnu vrednost. Dizajner, konstruktor, projektant i strateg nastoje da u procesu koncipiranja i razvoja novog proizvoda pronađu optimalni odnos odgovarajućeg broja osobina proizvoda kako bi mu osigurali pozitivno predstavljanje na međunarodnom tržištu. Međutim, pored postojanja osnovnih svojstava novog proizvoda, treba osigurati i postojanje dodatnih svojstava pomoću kojih će se novi proizvod pozitivno razlikovati od sličnih proizvoda na tržištu. Taj proces diferenciranja čini osnovnu komponentu programiranja tržišne strategije jer izvlači novi proizvod iz anonimnosti i privlači pažnju potrošača na taj proizvod (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 224).

Relevantno je naglasiti da svaki proizvod ima svoj životni ciklus, rađa se, ima svoje životno doba – uvođenje, rast, zrelost, zasićenost, izdvajanje – koje se ponekad mogu produžiti, ali tehnološki napredak i veći zahtevi potrošača utiču na to da proizvod ipak odumire. Retko se dešava da stepen životnog ciklusa proizvoda za međunarodno tržište bude uvek jednak na svim međunarodnim tržištima. Češće se dešava da proizvod na

jednom tržištu odumire, dok se na drugom tek afirmiše. Kao primer se može navesti tehnologija koja je zastarela u razvijenim zemljama, dok se u nerazvijenim tek afirmiše (Vezjak, 1991, str. 248).

Prema Joviću (2007, str. 240), marketing komponente proizvoda pored toga što predstavljaju predmet ozbiljnog marketing razmatranja, predstavljaju i deo poslovne strategije preduzeća i značajan oslonac sprovođenja uspešne politike proizvoda i ostalih elemenata marketing miksa. Radi se o komponentama proizvoda koje čine njegovu vidljivu, ali i nevidljivu snagu, kao što su:

- ugrađeni koncept kvaliteta proizvoda – na bazi ISO 9000 i TQM međunarodnih kodeksa,
- dizajn koji obuhvata oblik, stil, izbor materijala, ukrasne elemente, boju i sl. i ambalažu koja predstavlja logistički i komunikacioni aspekt,
- brend – ime proizvoda i
- posleprodajne i ostale usluge kao što su garancija, servis, isporuka, instalacija i održavanje.

2.3.1.1 Kvalitet proizvoda

Kvalitet proizvoda predstavlja nužan uslov za ostvarenje poslovnog uspeha na međunarodnom tržištu (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 164). Kvalitet je veoma star i bitan konkurentski parametar koji je u svim fazama razvoja tržišne privrede, ali i u svim delovima svetskog tržišta, u značajnoj meri određivao i opredeljivao uslove i dinamiku odvijanja razmene (Rakita, 2012, str. 209).

Savremeni koncept kvaliteta se zasniva na integralnom pristupu, tj. na integralnim sistemima obezbeđenja kvaliteta. U tom smislu, standard ISO 8402 definiše kvalitet kao skup svih svojstava i karakteristika proizvoda, usluga i procesa koji se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje izražene potrebe.

Pojam kvaliteta proizvoda načelno je veoma širok, iako je često sužen na opštu ocenu sastava nekog proizvoda. U širem značenju odnosi se na kvalitet materijala, sastav, oblik, boju, funkcionalnost, trajnost itd. U tom smislu pojam kvaliteta jeste kompleksan, što mu u suštini otežava merenje stvarnih vrednosti. Ipak, o ukupnom kvalitetu proizvoda

konačnu ocenu može doneti samo potrošač koji na osnovu vlastitih pretpostavki o vrednosti proizvoda tokom upotrebe može doneti verodostojnu ocenu njegove korisnosti, upotrebne vrednosti i pogodnosti (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 224–225).

Integralni koncept upravljanja kvalitetom i njegovo poimanje pripisuje se Japanu. Naime, posle Drugog svetskog rata, Edvard W. Deming i Joseph M. Juran bili su poslani od strane američkog ministarstva odbrane u Japan da pomognu u obnovi zemlje. Oni nisu uspeali da svoje ideje o kvalitetu (engl. *Statistical Quality Control – SQC*) realizuju u Americi zbog specifičnog stanja u privredi nakon Drugog svetskog rata. Međutim, svojim predavanjima uverili su Japance da mogu postići visok kvalitet, samim tim što počinju od nule. Na ovaj način je stvorena japanska proizvodna filozofija zasnovana na totalnom upravljanju kvalitetom (engl. *Total Quality Management – TQM*). Ovaj koncept je potpomognut japanskom kulturom, odgovornošću i predanošću radu i svojoj kompaniji. Koncept TQM se može definisati kao kontinuirano zadovoljavanje zahteva i potreba potrošača uz najniže troškove, te obrazovanjem i motivacijom zaposlenih za obezbeđenje kvaliteta. Nakon velikog uspeha japanskih proizvoda na međunarodnom tržištu Zapad je postao veoma zainteresovan za njihov koncept (Handžić, 2005, str. 112). Ipak, ovaj koncept je decenijama zadavao velike probleme vodećoj međunarodnoj konkurenciji koja je dolazila iz SAD i Evrope. Tek poslednjih decenija konkurenti su pronikli u tajne japanske filozofije kvaliteta shvativši poslovni i marketinški koncept kvaliteta, te su razvili i aktivirali sopstvene strategije. U međunarodnom marketingu integralni koncept upravljanja kvalitetom podrazumeva usklađivanje i konkurentsko unapređivanje tri tipa proizvodnih atributa: fizičkih, uslužnih i simboličkih. Fizički atributi su predstavljeni kroz izgled, konstrukciju, težinu proizvoda i sl., a nalaze se u direktnoj vezi sa proizvodnim troškovima i rešavaju se kroz proces proizvodnje. Ekonomičnost i konkurentnost u prvi plan stavljaju mogućnost standardizacije fizičkih atributa kvaliteta proizvoda. Uslužni atributi proizvoda, kao što su održavanje, garancija, raspoloživost rezervnih delova i sl. teže se standardizuju u međunarodnim razmerama jer su uslovi i praksa pružanja pratećih proizvodnih usluga različiti po zemljama i zavise od faktora okruženja i kulture (Rakita, 2012). Simbolički atributi uglavnom predstavljaju interpretaciju pojedinih fizičkih atributa u različitim kulturama i mogu se osetiti na tržištu. Značenje simboličkih atributa kao što su imidž, prestiž, snaga brenda itd. značajno se povećava u međunarodnom marketingu.

Naime, potrošač se nalazi u dilemi da li da ostane privržen nacionalnim navikama i simbolima ili da se suoči sa izazovom promene iskazivanjem poverenja stranom identitetu, tj. proizvodu (Elliott i Cameron, 1994).

Kada se pominju međunarodne dimenzije kvaliteta izvoznih proizvoda ističu se tri komponente (Đorđević, 2007, str. 10):

- tehnički kvalitet proizvoda – podrazumeva tehničke karakteristike proizvoda kao što su kvalitet materijala, trajnost, preciznost izrade, bezbednost upotrebe itd.,
- socijalni kvalitet proizvoda – odnosi se na elemente koji ističu specijalna socijalna obeležja potrošača, tj. elemente koji promovišu status potrošača i
- kulturni kvalitet proizvoda – obuhvata elemente proizvoda koji zadovoljavaju estetske i duhovne zahteve potrošača kao što su moda, stil, verovanja itd.

Ubrzani proces globalizacije svetske privrede i stvaranje globalnog tržišta u velikoj meri utiče i na područje kvaliteta proizvoda. Uvođenje međunarodnih standarda ISO 9000 na svetsko tržište za posledicu ima uvođenje sistema kvaliteta od strane sve većeg broja preduzeća jer on predstavlja uslov ulaska proizvoda na određeno međunarodno tržište. Sa aspekta međunarodnog marketinga, standardizacija ima dve osnovne funkcije koje protivreče jedna drugoj. Sa jedne strane, međunarodni standardi ukidaju i smanjuju barijere između pojedinih zemalja, a sa druge strane predstavljaju veliku prepreku za preduzeća koja ne mogu da prate savremene tendencije u proizvodno-tehničkoj standardizaciji svojih proizvoda (Đorđević, 2007, str. 9).

Preduzeća koja uspešno izvoze konstantno brinu o poboljšanju sopstvenih proizvoda kako bi održali nivo kompetitivnosti i prevazišli konkurenciju (Musco, 2000, str. 51). Rakita (1999) se slaže sa ovom konstatacijom i dodaje da samo ona međunarodna preduzeća koja na tržištu konkurišu konceptom kvaliteta usmerenim na krajnjeg potrošača mogu računati na siguran uspeh u međunarodnom poslovanju.

Ekološki standardi u današnjem svetu postaju nužan parametar prilikom kreiranja savremenih međunarodno orijentisanih marketinških strategija. Kao najzastupljeniji ekološki problemi najčešće se navode kontaminiranost zemlje, zagađenost vazduha i vode,

nedostatak zelenila i ozona, i izumiranje specijalnih vrsta živih bića. Smatra se da su navedenim ekološkim problemima u velikoj meri doprineli visok nivo ekonomskog razvoja, neodgovoran način proizvodnje i upotrebe proizvoda (Rakita, 2012). Stoga je relevantno navesti dva internacionalna programa koja su razvijena u okviru unapređenja sistema kvaliteta proizvoda: *Eco-label* i *Energy star*.

Evropski *Eco-label* program omogućava evropskim potrošačima da lako identifikuju „zelene” proizvode u okviru Evropske unije, Norveške, Lihtenštajna i Islanda. Ovaj program omogućava proizvođačima da pokažu potrošačima da njihovi proizvodi poštuju životnu sredinu. Ekološki kriterijumi za svaku grupu proizvoda se definišu identifikujući gde (ili kada) je proizvod u svom životnom ciklusu štetan za životnu sredinu, počevši od proizvodnje sirovine, pa kroz proces proizvodnje, distribucije, korišćenja i na kraju, njegovog konačnog odbacivanja. Prilikom analize u razmatranje se uzimaju mnogi aspekti životne sredine kao što su npr. kvalitet vode i vazduha, smanjenje otpada, štednja energije, zaštita ozonskog omotača, buka itd. Proizvođači ili uvoznici koji žele da primene *Eco-label* moraju da kontaktiraju kompetentno nacionalno telo kako bi obezbedili proveru da li njihovi proizvodi zadovoljavaju ekološke kriterijume i performanse (Đorđević, 2007, str. 12–13).

Energy star program je pokrenut 1992. godine od strane Agencije za zaštitu životne sredine SAD. Oznaka na ovim proizvodima ukazuje da ti proizvodi zadovoljavaju specifikacije programa za štednju energije i na taj način se potrošačima ukazuje na prednosti takvih proizvoda u odnosu na očuvanje životne sredine sa stanovišta štednje energije. Podržavajući ovaj program potrošači mogu direktno da utiču na očuvanje životne sredine ostvarujući značajne uštede u troškovima za energiju, dok su proizvođači stimulisani da proizvode, prodaju i promovišu ove proizvode i više nego ranije (Ilić, Budak, Crnobanja i Hodolič, 2009, str. 84).

Mnoga preduzeća nastoje da kvalitetom proizvoda zasnuju i održe konkurentsku prednost na tržištima. Odlike proizvoda takođe mogu biti konkurentsko sredstvo i iz tog razloga se preduzeća trude da nekim novim obeležjem obogate svoje proizvode. Tako se i dizajn proizvoda – iako predstavlja svojstvo koje je usko vezano za sam proizvod – često posebno izdvaja zato što postaje najvažnije sredstvo razlikovanja i preovlađujuća odlika proizvoda, naročito u razvijenim zemljama (Radojević, 2011, str. 66).

2.3.1.2 Dizajniranje i pakovanje proizvoda

Dizajn predstavlja stvaralačku aktivnost koja ima za cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta. Formalni kvalitet obuhvata spoljašnja obeležja proizvoda, kao i strukturalne i funkcionalne odnose koji pretvaraju proizvod u koherentnu celinu, sa stanovišta proizvođača i potrošača (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 227). U međunarodnom marketingu dizajn proizvoda se može definisati kao tržišno usmeravana, kreativna i stvaralačka aktivnost određivanja pojavnih i formalnih elemenata proizvoda i usluga kojom se obezbeđuje njihova racionalna i funkcionalna proizvodnja, a koja ima za cilj lakše, korisnije i estetski prihvatljivije načine korišćenja i upotrebe u međunarodnim razmerama (Rakita, 2012, str. 216–218).

Veoma bitne elemente savremenog i uspešnog dizajna predstavljaju estetski izgled i oblik proizvoda. Kod upravljanja dizajnom proizvoda u međunarodnom marketingu nikako se ne može računati na univerzalno i jedinstveno rešenje jer dizajn može biti uspešan u jednom kulturnom okruženju, dok u drugom može biti potpuno neprihvaćen. Naime, estetske vrednosti mogu imati značajan uticaj na svakodnevni život, na odnos ljudi prema stvarima i proizvodima, prema njihovoj formi i izgledu, što direktno utiče na neposredno ponašanje prilikom kupovine (Rakita, 2005, str. 60).

Vežjak (1991, str. 231) naglašava da se u stvaralačkom procesu nastajanja dizajna, novog ili dopunjenog, ili sredini prilagođenog proizvoda u interdisciplinarnom procesu pored tehnoloških, tehničkih, razvojnih, estetskih i finansijskih faktora moraju uzeti u obzir i međunarodni marketinški faktori. Naime, prilikom dizajniranja proizvoda u međunarodnom marketingu potrebno je obratiti posebnu pažnju na (Rakita, 1998b, str. 176):

- faktore sredine,
- faktore tražnje ili potrošača i
- faktore konkurencije.

Kako bi jedan dizajn bio uspešan u marketinškom smislu mora istovremeno da harmonizuje četiri osnovna zahteva: estetski, ekonomski, regulativni i ergonomski. Za estetiku proizvoda važna je kreativnost dizajnera, ali i marketinški pristup procesu razvoja proizvoda koji vodi ka tome da se proizvod što više prilagodi željama, zahtevima i

potrebama potrošača (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 226). Osim toga, estetski dizajn pobuđuje pozitivne reakcije i izaziva osećaj pažnje, uzbuđenja i privrženosti. Pored navedene veze sa estetikom, dizajn se nalazi i u tesnoj vezi sa ekonomijom, sa ciljem da unapredi funkcionalni, ergonomski i komercijalni kvalitet proizvoda (Radojević, 2011, str. 67).

Ekonomski faktori podrazumevaju optimalan odnos cena i održavanje konkurentne sposobnosti svoje ponude na međunarodnom tržištu. Regulativni zahtev se najčešće odnosi na fizička i hemijska svojstva proizvoda, sigurnosna svojstva, obeležavanje, markiranje, pakovanje i dimenzije proizvoda. Navedeni zahtevi neposredno utiču na nivo marketing troškova pri konačnom oblikovanju proizvoda za konkretno tržište (Rakita, 1993a, str. 79).

Faktori tražnje i preferencije poslovanja su veoma važni za uspešno oblikovanje proizvoda u međunarodnom marketingu. Naročito je potrebno obratiti pažnju na preferencije potrošača u domenu boje, ukusa, mode, organizovanja životnog prostora, uslova života, načina korišćenja proizvoda, očekivanog kvaliteta proizvoda, ali i fizičkih karakteristika krajnjih korisnika i potrošača. Potrošači u svetu se međusobno razlikuju po težini, obimu struka, visini, veličini stopala i sl. Takođe, moda i ukus se razlikuju od zemlje do zemlje. Razlike dolaze do izražaja kroz boju, miris, stil i organoleptička svojstva i njihovo vrednovanje u različitim kulturama.² Navedene razlike često utiču i na dizajn proizvoda (Rakita, 2012, str. 220).

Gemser i Linders (Gemser i Leenders, 2001) ističu relevantnost dizajna jer on utiče na stvaranje dodatne vrednosti prilikom razlikovanja proizvoda na tržištu, a to razlikovanje vodi ka stvaranju konkurentne prednosti preduzeća. Pri tome, mnogi autori ističu različite načine na koje se postiže konkurentnost, i to od toga da dizajn dodatno ističe kvalitet proizvoda (Schoormans i Robben, 1997) i utiče na promene u ponašanju potrošača, pa do toga da proizvodi koji su bolje dizajnirani povećavaju zadovoljstvo potrošača i ispunjavaju njihova estetska i funkcionalna očekivanja. Bloh (Bloch, 1995) i Rakita (1998b) takođe ističu da je međunarodnu kompetentnost u značajnoj meri moguće unaprediti i popraviti kroz uspešno upravljanje dizajnom.

² Tako je na primer, u zapadnim zemljama crna boja znak žalosti, dok u Indiji, Kini i Japanu tu simboliku ima bela boja, a u Iranu plava. Crvena boja u Americi odražava agresivnost i ljutnju, a u Kini je to boja sreće itd. (Rakita, 1993b, str. 19).

U međunarodnom marketingu sledeće funkcije dizajna naročito dolaze do izražaja i pritom zahtevaju preventivna i studiozna istraživanja (Rakita, 1998b, str. 175):

- dizajn u funkciji distinkcije ili konkurentskog diferenciranja – podrazumeva inovativnost i kreativnost u dizajnu,
- dizajn u funkciji proizvodnje – u okviru ove funkcije dizajn treba da olakša proizvodnju, obezbeđujući njenu ekonomičnost, uvažavajući raspoloživost tehnologije, ali i delova i komponenti, kao i alternativne procese proizvodnje i njihove troškove,
- dizajn u funkciji potreba potrošača – akcenat se stavlja na upotrebnu vrednost proizvoda sa zadatkom da kvalitet, funkcionalnost i upotrebljivost proizvoda maksimalno dođu do izražaja,
- dizajn u funkciji estetike – povećava vizuelnu prepoznatljivost proizvoda, njegovu atraktivnost i privlačnost njegovih pojava i elemenata i
- dizajn u funkciji distribucije – treba da obezbedi što jednostavnije i jeftinije pakovanje kako bi se olakšalo rukovanje, transport i skladištenje proizvoda.

U okolnostima kada je neophodno kontinuirano se prilagođavati tržištu i težiti ka efikasnijem poslovanju, potrebno je posebnu pažnju posvetiti i ambalaži, odnosno adekvatnom pakovanju proizvoda. Ambalaža predstavlja stvar koja je sredstvo pakovanja i ima imovinsku vrednost (Arsić, 2013). Primarna uloga pakovanja je funkcionalne prirode, a odnosi se na zaštitu, tj. čuvanje proizvoda. Pakovanje ima i informativnu ulogu jer predstavlja izvor informacija o proizvodu, a sve više dobija na značaju i uloga činioca razlikovanja, jer se potrošači svakodnevno sreću sa desetinama sličnih proizvoda različitih proizvođača, što svakako utiče na sve veće usmeravanje pažnje na dizajniranje pakovanja. Svrha dobro dizajniranog pakovanja jeste da privuče pažnju, ali i da učini proizvod prepoznatljivim i posebnim. Na ovaj način dizajn pakovanja može da postane jedno od strateških oruđa u razvojnim strategijama preduzeće jer postaje važan činilac koji utiče na povećanje prodaje (Radojević, 2011, str. 67).

Međutim, u pakovanjima koja se pripremaju za izvoz neophodno je obezbediti da proizvod stigne do tržišta ispravan, zaštićen od vlage i toplote i drugih klimatskih oštećenja bilo koje vrste. Stoga su u međunarodnoj poslovnoj praksi zastupljene različite smernice,

propisi i kodovi koji se odnose na pakovanje, promet, transport i sladištenje, a naročito za opasnu robu (Rakita, 2012, str. 225).

Mitrović (1993, str. 33) smatra da adekvatna ambalaža, odnosno pakovanje utiče i na stvaranje imidža preduzeća koje sa odgovarajućom deklaracijom proizvod u potpunosti identifikuje, što omogućava nedvosmisleno sporazumevanje između proizvođača i potrošača. Deklaracija proizvoda upućuje na njegovo adekvatno korišćenje, a u isto vreme predstavlja i legitimaciju kvaliteta i uputstva za kontrolu kvaliteta. Nanošenjem bar koda na ambalažu omogućuje se i primena informacionih tehnologija o poreklu robe (iz koje su države, preduzeća, nomenklatura broja robe i sl.).

Posebne odluke koje opredeljuju pakovanje odnose se na materijal, oblik, tekst i boju, dok veličina zavisi od važećih standarda, nivoa platežne sposobnosti i strukture kanala prodaje. Oblik pakovanja proizvoda se razlikuje u zavisnosti od tradicije i običaja u pojedinim zemljama, te se preporučuje da se reši po istim principima kao i dizajn proizvoda. U zavisnosti od vremenskih uslova, preferencije potrošača, veličine, vrste i težine proizvoda, ekoloških standarda, vremena trajanja proizvoda itd. zavisi koji će se materijal koristiti za pakovanje proizvoda. Neophodno je da boja i tekst pakovanja budu integralni deo strategije promotivnog delovanja u međunarodnim razmerama (Rakita, 2012, str. 224).

Može se reći da je dizajn proizvoda prisutan u skoro svim granama industrije. Ipak, ne pristupa mu se uvek na sistematičan način, niti se za posao razvoja dizajna uvek zapošljavaju profesionalni dizajneri. U zemljama u razvoju česta je pojava da, usled nedostatka sredstava ili usled neznanja, vlasnici kapitala ili menadžeri nesistematskim pristupom dizajnu proizvoda oblikuju novi proizvod prilagođavanjem različitih odlika već postojećih proizvoda ili podražavanjem proizvoda drugih preduzeća (Radojević, 2011, str. 67). Upotreba neadekvatne ambalaže povećava vreme pakovanja proizvoda, a i zahteva veće angažovanje radne snage, otežava efikasnost transporta robe, što dovodi i do većih troškova poslovanja. Takođe, neadekvatna ambalaža i nepotpuna identifikacija proizvoda često predstavljaju barijeru za plasman proizvoda jer izazivaju sumnje u pogledu kvaliteta (Mitrović, 1993).

Materijal od kojeg je ambalaža urađena može uticati na plasman proizvoda na međunarodnom tržištu, a naročito u razvijenim zemljama Evropske unije. Naime,

Evropska unija je uspostavila čvrstu kontrolu za proizvođače, uključujući i palete i kontejnere, jer zakoni EU zahtevaju da se svi materijali koji se koriste za pakovanje – od proizvodnje, pa do krajnjeg korisnika – mogu reciklirati i ponovo koristiti. Nemačka znatno prednjači u primeni savremenog i ekološki prihvatljivog pakovanja (Cateora, Gilly i Graham, 2011). Najnoviji zahtevi ekološki prihvatljivog pakovanja proizvoda imaju englesku oznaku 3R (engl. *reduce, reuse, recycle*), a u stvari znače: smanjiti ili uprostiti, ponovo koristiti, ne bacati, tj. vraćati i reciklirati ili preraditi.

2.3.1.3 Brend

Identifikaciono i formalno posmatrano, kada se kreira novo ime, novi logo ili druga obeležja za nov proizvod, potencijalno se kreira novi brend. Sama reč „brend“ potiče od staroskandinavske reči *brand* a izvorno značenje jeste „žigosati“ ili „goreti“. Inicijalno, reč „brend“ je služila vlasnicima stoke kao sredstvo da obeleže svoje životinje radi njihovog razlikovanja i identifikacije. U pravničkoj terminologiji do danas je zadržana, tj. u upotrebi je reč „žig“ umesto reči „brend“ (Rakita i Mitrović, 2007, str. 5).

Američko udruženje za marketing (engl. *American Marketing Association – AMA*) brend definiše kao „ime, pojam, znak, simbol ili dizajn ili kombinaciju navedenog čime se identifikuju robe ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente.“ Proizilazi da je brend proizvod ili usluga sa dodatnim dimenzijama koje ga na određeni način izdvajaju od ostalih proizvoda ili usluga dizajniranih radi zadovoljenja iste potrebe. Izdvajanje od ostalih proizvoda manifestuje se kroz razlike koje mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive, shodno performansama brenda, a mogu biti i emocionalne ili neopipljive, u zavisnosti od toga šta brend predstavlja. Brendiranje je odavno prisutno na tržištu kao instrument za diferenciranje proizvoda jednog proizvođača od proizvoda drugog proizvođača. Nastalo je još u srednjem veku kada su zanatlije počele da stavljaju različite znakove na svoje rukotvorine (Gašović, 2011, str. 40). U savremenom menadžmentu i marketingu, brend se tretira kao instrument i kao pokazatelj uspeha na tržištu (Rakita i Mitrović, 2007, str. 6). Pre svega, brendovi pojednostavljaju upravljanje proizvodima jer preduzeća koja poseduju brend mogu zakonski da zaštite njegova posebna svojstva ili aspekte proizvoda. Ime brenda može da se zaštititi pomoću registrovane robne

marke, dok se proizvodni procesi mogu zaštititi na osnovu patenta, a pakovanje na osnovu autorskog prava i dizajna. Navedena pravna zaštita intelektualne svojine omogućava kompanijama da bezbedno investiraju i ostvaruju profit (Gašović, 2011, str. 41).

Brendiranje je u stvari davanje snage brenda određenim proizvodima ili uslugama i zasniva se na stvaranju razlika. Kako bi proizvod postao brend, neophodno je da se proizvođači zapitaju:

- *ko* je proizvod, odnosno šta se postiže davanjem imena datom proizvodu i korišćenjem ostalih elemenata brenda pomoću kojih se on identifikuje,
- *šta* određeni proizvod čini za potrošača i
- *zašto* potrošači treba da obrate pažnju na taj proizvod (Kotler i Keler, 2006, str. 276).

Brend predstavlja svoju vrednost, attribute i značenje. Za trgovinsko preduzeće koje je izvozno orijentisano, brend je imovina kojom se kreira razvoj, održivi rast i konkurentska prednost. Za potrošače, brend je izbor između mnoštva ponuda, tj. proizvoda, dok za zaposlene brend predstavlja identitet, šansu i pripadnost. Investitori brend vide kao očekivanje budućeg povrata investicija, a dobavljačima brend predstavlja mogućnost dugoročne saradnje i obostrane koristi. Top-menadžment preduzeća brend vidi kao doktrinu vođenja koja definiše motivacione alate za uspešno liderstvo (Pejanović, 2014, str. 466).

Svakom brendu je zajedničko da se zasniva na tri komponente: funkcionalnoj, komparativnoj i emocionalnoj. Analizirajući navedene komponente potrebno je odgovoriti na pitanja (Damjanović, Riznić i Kadarjan, 2013, str. 115):

- šta brend čini za potrošače – funkcionalna komponenta,
- po čemu se brend razlikuje od konkurentskih brendova – komparativna komponenta i
- kakva osećanja brend budi u potrošačima – emocionalna komponenta.

Brend je od vitalnog značaja kada se govori o nastupu na stranim tržištima. U suštini, brend je zajednički imenitelj za naziv proizvoda, pakovanje i kvalitet koji se nudi potrošaču. Neophodno je da uspešan brend ima četiri karakteristike: neponovljivost,

ubedljivost, besmrtnost i konstantnost kvaliteta (Munitlak Ivanović i Golušin, 2011, str. 20). U međunarodnom marketingu brend veoma jasno izdvaja proizvođača određenog proizvoda, a sa aspekta potrošača povećava mogućnost da se i proizvođači, a i distributeri privole na prihvatanje odgovornosti. Očigledno je da potrošači na savremenom međunarodnom tržištu vrednuju proizvode u zavisnosti od toga da li imaju izgrađen i prihvaćen brend. Relevantna korist brenda za potrošače jeste olakšano donošenje odluka o kupovini proizvoda na međunarodnom tržištu. Izgradnja i prihvatanje brenda na međunarodnom tržištu predstavljaju veoma složene marketing aktivnosti koje traju po nekoliko decenija (Grubor, 2008b, str. 44). Brend direktno utiče na postojeći i budući učinak preduzeća i stoga je potrebno imati svest o njegovoj važnosti, adekvatno upravljati njime i štiti ga jer predstavlja kapital preduzeća (Grgar, Ilić i Tot, 2011).

Iz svega navedenog nameće se zaključak da razvijanje međunarodnog brenda podrazumeva realizovanje dugotrajnih, složenih i finansijski zahtevnih aktivnosti međunarodno orijentisanog preduzeća kako bi ono izdvojilo ponudu svojih proizvoda u odnosu na ponudu međunarodnih konkurenata. Ipak, konkurencija na savremenom međunarodnom tržištu je sve jača i sa sve manje značajnim tehničkim razlikama i karakteristikama. Takođe, potrošači na međunarodnom tržištu veoma često nisu upoznati sa mestom proizvodnje određenog proizvoda, stoga odnos potrošača prema brendu postaje ono što određuje koji će proizvod biti kupljen (Jobber i Fahy, 2006, str. 146). Intenzivna međunarodna konkurencija, tj. ponuda proizvoda na međunarodnom tržištu i konkurentski zahtevi utiču na to da preduzeća kontinuirano tragaju za inovativnim rešenjima koja bi doprinela što boljem pozicioniranju kako preduzeća tako i proizvoda, a pritom i odgovorila na zahteve potrošača. Efektivan način plasiranja proizvoda predstavlja i strategija kobrendiranja (Rakita i Mitić, 2010, str. 75). Strategija kobrendiranja podrazumeva aktivnosti kombinovanja dva ili više izgrađena brenda u zajednički proizvod ili zajedničku ponudu na međunarodnom tržištu (Grubor, 2008a, str. 47). U praksi su zastupljene različite klasifikacije mogućih oblika i načina ove strategije. Simonin i Rut (Simonin i Ruth, 1988) navode pet načina saradnje:

- povezivanje proizvoda – dva različita brendirana proizvoda se pakuju i prodaju zajedno,

- prava proizvodna kombinacija – dva brenda čine osnovne elemente novog proizvoda,
- komponentno povezivanje – jedan brend predstavlja komponentu drugog brenda,
- kompozitna brend ekstenzija – dva brenda sarađuju kako bi izgradili zajedničke ekstenzije proizvoda i
- zajedničke prodajne aktivnosti – preduzeća sarađuju kroz promotivne aktivnosti poklanjanja jednog brenda pri kupovini drugog.

Rao, Kju i Rekert (Rao, Qu i Rueckert, 1999) su došli do zaključka da kobrendirane proizvode potrošači vrednuju kao kvalitetnije u odnosu na pojedinačne brendove, a naročito ukoliko su karakteristike i performanse proizvoda teško uočljive.

Važno je naglasiti i značaj korporativnog brenda koji predstavlja odnos koje jedno preduzeće ima sa svojim zaposlenima, a koji takođe predstavlja i odnos koji ima sa svojim potrošačima kroz proizvode i usluge koje nudi (Claessens, 2011, str. 118). Keler i Riši (Keller i Richey, 2006) tvrde da je ugled korporativnog brenda najvažnije i osnovno svojstvo uspeha u XXI veku.

Proces pozicioniranja brenda je dugoročan i kompleksan posao. Upravo su iz tog razloga mnogobrojni brendovi posrnuli i pre nego što su uspeli da se pozicioniraju na međunarodnom tržištu. Zato je potrebno posebnu pažnju obratiti na greške koje se u tom domenu najčešće čine:

- veoma često preduzeće pokušava da izgradi međunarodnu prepoznatljivost brenda pre nego što je interno definisan i diferenciran identitet brenda,
- preduzeće suviše investira u diferenciranje koje konkurenti mogu lako da kopiraju,
- preduzeće promovise attribute koji nemaju vrednost za potrošače,
- preduzeće je previše fokusirano na pružanje adekvatnog konkurentskog odgovora tako da se potpuno udaljava od svoje platforme pozicioniranja i
- menadžment često smatra da je proizvod lako međunarodno i globalno repositionirati, a to je najčešće veoma teško, a u mnogim situacijama i nemoguće (Keller, Sternthal i Tybout, 2002).

Pristupi međunarodnom brendiranju proizvoda prevashodno zavise od konkretnih proizvodno-tržišnih situacija. U međunarodnom brendingu mogu se razlikovati nacionalni, specijalizovani, višet tržišni i globalni pristup (Rakita i Mitrović, 2007. str. 253–255).

Nacionalni (komparativni) pristup u međunarodnom brendingu karakterističan je za proizvode sa naglašenim kulturnim identitetom i tradicijom (kineska hrana, škotski viski), proizvode sa geografskim poreklom (brazilska kafa), proizvode sa posebnim detaljima i zanatskim veštinama (kineska svila), proizvode homogenog karaktera i univerzalnog značenja (šećer, cement), proizvodi niže faze prerade (hrastove daske) i dobar deo tzv. industrijskih proizvoda. Međunarodno orijentisana preduzeća bi brendiranjem proizvoda trebalo maksimalno da afirmišu nacionalnu konkurentsku prepoznatljivost u međunarodnim razmerama.

Specijalizovani (singularni) pristup se primenjuje u slučajevima međunarodne poslovne saradnje na projektnom principu (inženjering projekti), specijalnih inostranih porudžbina (unikati) naglašene koncentracije i specijalizacije za jedno tržište ili tržišni segment (singularni ili multilokalni pristup). U ovom slučaju se radi o međunarodnim poslovnim ponudama u kojima znanje i kreativnost imaju značajnu integrativnu ulogu i konkurentski značaj. Naročito je potrebno izgrađivati spremnost da se originalno i adekvatno odgovori na svaki novi tržišni izazov u međunarodnim razmerama. U ovakvim situacijama korporativni brend ima dominirajuću ulogu nad proizvodnim i projektnim brendovima.

Višet tržišni pristup u međunarodnom brendingu i diferenciranju proizvoda bi trebalo slediti u situacijama kada je postojanje heterogenosti i na strani proizvoda i na strani pojedinih inostranih tržišta naglašena karakteristika. U osnovi ovog pristupa jeste prilagođavanje brendiranog proizvoda, ali se istovremeno traga za tržišnom racionalizacijom tog prilagođavanja. Kao rezultat se uglavnom dobija kategorija tzv. međunarodnog brenda, odnosno brenda koji u sebi ima ugrađenu i dizajniranu potencijalnu prihvatljivost na većem broju nacionalnih tržišta.

Globalni pristup u međunarodnom brendingu i tržišnom diferenciranju proizvoda karakterističan je za one grane i delatnosti koje su vremenom dobile status i karakter globalizovanih industrijskih grana. Kao rezultat globalnog pristupa brendiranju dobija se

tzv. kategorija svetskog brenda. Ovakav brend ima jedinstveno prepoznatljiv identitetski koncept, prihvatljiv u najširim svetskim razmerama i obezbeđenu mogućnost za delimično prilagođavanje posebnim lokalnim uslovima korišćenja takvog brenda.

2.3.1.4 Garantni rok i servisiranje

U međunarodnom marketingu je potrebno razmotriti određena pitanja kada se proizvodi prodaju sa garancijom – da li je potrebno koristiti garanciju kao konkurentsko oružje i da li bi istu garanciju trebalo ponuditi na tržištima širom sveta ili je potrebno prilagoditi je za svako pojedinačno tržište (Rakić, 2004, str. 320).

Garancija za proizvod predstavlja jemstvo kojim se davalac garancije obavezuje da će obaviti sve zakonom propisane ili dobrovoljno preuzete obaveze prema kupcu u vezi sa prodatim proizvodom (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 245). Može se reći da je garancija pismena izjava koja obavezuje. Na taj način se proizvođač obavezuje da će njegov proizvod obavljati svoju osnovnu funkciju na očekivani i adekvatan način ukoliko se koristi po datim uputstvima. Za samog proizvođača garancija ima zaštitnu i promotivnu ulogu. Naime, garancija može da zaštiti proizvođača od nerazumnih žalbi i reklamacija potrošača jer precizno definiše i ograničava njegovu krajnju obavezu. S druge strane, ukoliko je garancija dovoljno ubedljiva za kupca može biti jedan od faktora koji će ga stimulisati da kupi proizvod, a naročito ukoliko je garancija ubedljivija i povoljnija od garancije konkurenata, što znači da upravo garancija može služiti kao konkurentno sredstvo jer dobra politika garancija teži da diferencira proizvode na tržištu (Rakita, 2012, str. 232).

Rok garancije počinje da teče od dana prodaje proizvoda potrošaču, a izražava se različito i zavisno od vrste proizvoda, npr. vremenski u godinama, mesecima, danima, satima upotrebe. U produženom garantnom roku prava potrošača su identična sa onima iz redovnog garantnog razdoblja, zato što do produženja tog roka dolazi kada servisne usluge nisu izvršene u zakonski propisanom roku, pa se važnost garancije produžava za prekoračeni broj dana (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 245).

Međunarodno orijentisano preduzeće se suočava sa specifičnim problemima prilikom određivanja svoje garantne politike. Tehnički i administrativno posmatrano,

najjednostavnije bi bilo deklarirati domaću garanciju u čitavom svetu, tj. na međunarodnom tržištu. Međutim, uslovi lokalnih tržišta uglavnom diktiraju suprotan pristup i zato je preduzeće veoma često prisiljeno da prilagođava svoju garantnu politiku specifičnostima pojedinih tržišta ili zemalja. Ipak, neophodno je voditi računa o veličini međunarodnog tržišta jer ukoliko su kupci multinacionalna preduzeća, postojanje različitih garancija je nemoguće. Takođe, ukoliko je proizvod kupljen na jednom tržištu, a treba da bude servisiran na drugom, neophodno je da garancija bude ista na oba tržišta. Uniformna i jedinstvena garancija bi trebalo da bude kod proizvoda koji mogu biti opasni prilikom upotrebe (npr. avioni, lekovi, liftovi itd.). S druge strane, neophodno je voditi računa o faktorima koji često favorizuju prilagođavanje proizvodnih garancija – različiti standardi u kontroli kvaliteta i različiti načini i uslovi korišćenja proizvoda, nepostojanje međunarodne mreže servisiranih odeljenja, preduzeća i sl. (Rakita, 2005, str. 292–293).

Prilikom definisanja garancijske proizvodne politike u međunarodnom marketingu preduzeće mora da sagleda i analizira specifičnosti i prirodu tržišta, prirodu samog proizvoda, karakter i strukturu međunarodne konkurencije i posleprodajnu sposobnost preduzeća. Takođe je veoma važno sagledati način i uslove korišćenja proizvoda na različitim tržištima, jer ukoliko potrošači na stranom tržištu podvrgnu proizvod većem opterećenju ili ga češće koriste, garantni rok će biti kraći. Uopšteno, potrebno je da garancijska politika bude u skladu sa politikom ostalih preduzeća čiji su proizvodi zastupljeni na istom tržištu. Zastupljena je velika međuzavisnost tržišnog reagovanja na negativna odstupanja od deklarirane garancijske politike po pitanju osnovnih funkcionalnih svojstava proizvoda, jer se negativno iskustvo na jednom tržištu veoma brzo prelijeva i na druga tržišta (Rakita, 2012, str. 233).

Konačno razmatranje prilikom odlučivanja između standardne i lokalizovane garancije jeste sposobnost preduzeća da servisira proizvod pod garancijom. Servisiranje zahteva odgovarajuće sposobnosti. Ukoliko preduzeće ne može da ima servis na svim tržištima i zemljama u kojima prodaje proizvode, može da ponudi različite garancije kako bi se prilagodilo situaciji (Rakić, 2004, str. 321).

Servisiranje proizvoda, kao jedna od osnovnih funkcija marketinga, jeste uslužna delatnost kojoj je osnovni zadatak popravljavanje i održavanje proizvedenih i prodatih gotovih proizvoda. Predmet servisiranja su složeni tehnički proizvodi dugotrajne upotrebe

čije korišćenje u velikoj meri zavisi od usluga koje pruža servisna delatnost. S obzirom na zadatak održavanja i produžavanja života proizvoda, servisiranju pripada ključna pozicija. Osnovna obeležja su da se pružaju tokom celog životnog veka proizvoda i da se za mogućnost njihovog korišćenja potrošači zanimaju pre odluke o kupovini (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 246). Iako je servis važan za prosečnog potrošača, još je važniji za industrijskog kupca, jer svaki kvar opreme ili proizvoda može da prouzrokuje velik ekonomski gubitak. Može se reći da su iz tog razloga industrijski kupci konzervativniji prilikom izbora proizvoda i uvek detaljno analiziraju sposobnost ponuđača da obezbedi servis ukoliko je to potrebno (Rakita, 2012, str. 233).

Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 246) navode da životni vek proizvoda obuhvata tri vremenska razdoblja:

- Pretprodajno razdoblje koje nije vremenski ograničeno i može trajati kratko, ali i dugo, u zavisnosti od toga koliko će vremena proći od dolaska proizvoda na skladište do njegovog odlaska u prodajni proces. U tom vremenskom periodu može, a i ne mora doći do servisne intervencije. Ukoliko dođe, najčešće je ugrožen estetski izgled proizvoda ili su nastupili manji kvarovi koji su se javili kao posledica prevoza ili neodgovarajućeg rukovanja proizvodom u skladištu. Po pravilu, servisne usluge u ovom razdoblju se obavljaju u skladištima poslovnih partnera.
- Prodajno razdoblje posmatrano vremenski jeste najkraće razdoblje u životnom veku proizvoda. U okviru ovog razdoblja krajnji potrošači se upućuju u način rukovanja i predočava im se ispravnost proizvoda demonstracijom rada. Servisne usluge, ako do njih dođe, najčešće se odnose na sitne kvarove kako bi se ublažile posledice nepravilnog skladištenja, a veoma retko na nedostatke koji su nastali zbog neprikladnog rukovanja prodavca.
- Postprodajno razdoblje predstavlja najduže vremensko razdoblje u životnom veku proizvoda. Traje od prodaje proizvoda krajnjem potrošaču, pa do povlačenja tog proizvoda iz upotrebe. Servisne usluge koje se u tom razdoblju obavljaju usmerene su na tehničku ispravnost proizvoda, održavanje njegove funkcije i produžavanje veka trajanja.

Formulisanje servisne strategije mora da bude usklađeno sa deklariranim uslovima garancije i prilagođeno uslovima korišćenja proizvoda u različitim sredinama. Pri tome je neophodno voditi računa o intenzitetu korišćenja proizvoda, osobenim klimatskim uslovima, tehničkoj osposobljenosti ljudi da taj proizvod koriste i sl. – i to za svako konkretno inostrano tržište (Rakita, 2012, str. 233).

Preduslov za ponudu servisnih usluga jeste adekvatna ponuda rezervnih delova. Preduzeća veoma često ovo zanemaruju, što utiče na stvaranje lošeg imidža kod potrošača. Problem je što brojni proizvodi imaju različite modele i delove koji se razlikuju od modela do modela. Takođe, proizvod može imati velik broj delova, od kojih su neki izuzetno skupi, a servisom je potrebno da budu obuhvaćeni svi ti delovi, što nije lako sprovesti (Rakić, 2004, str. 322). Svakako se tome mogu pridodati i problemi prevoza i transportnih troškova, problemi rokova isporuke i prihvatanja iz centralnih skladišta. Na pitanje mnogobrojnih problema servisa i obezbeđivanja rezervnih delova u međunarodnim razmerama ne postoji lak odgovor (Rakita, 2005, str. 294). Neophodno je i obučiti i osposobiti osoblje koje će sprovesti servisiranje. Preduzeća mogu da obučavaju osoblje u sopstvenoj zemlji od strane jednog ili više stručnjaka iz inostrane zemlje ili osoblje može otići u inostranu zemlju na obuku. Mnogobrojna preduzeća imaju timove instruktora koji posećuju zemlju po zemlju kako bi obnovili znanje lokalnog osoblja o novim materijalima, procesima ili delovima određenog proizvoda (Rakić, 2004, str. 322).

Uspešno rešavanje servisnih usluga u međunarodnom marketingu predstavlja veoma važno konkurentsko sredstvo koje se koristi za pridobijanje krajnjih potrošača, ali i kao dodatna mogućnost zarade. Stoga na servisne troškove treba gledati kao na investiciju u budućnost, jer iskustvo pokazuje da svako unapređenje servisa vodi ka povećanju prodaje, uspostavljanju boljih i neposrednijih odnosa sa krajnjim potrošačima, kao i svestranijem upoznavanju tržišta i obezbeđivanju pravih informacija za njega (Rakita, 2012, str. 235).

Na osnovu izlaganja može se zaključiti da proizvod predstavlja relevantan i aktivan element međunarodnog marketing miksa i direktno utiče na ostvarivanje pozicije na međunarodnom tržištu. Ipak, izdvajanjem proizvoda u grupu necenovnih instrumenata marketing miksa ukazuje se na značaj cene, jer cena predstavlja najvidljiviji element međunarodnog marketing miksa.

2.3.2 Cena

Cena kao element međunarodnog marketing miksa jeste pokazatelj isplativosti ulaganja u određene privredne sektore i indikator troškovne efikasnosti preduzeća. U kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa treba da omogući realizovanje ciljeva internacionalizacije poslovanja. Istovremeno, cena je strategijska i taktična promenljiva kojom se utiče na ostvarenje obima prodaje u kratkom roku, dok dugoročno utiče na rast i razvoj preduzeća. Naime, cilj međunarodnog marketinga nije ostvarivanje najviše moguće cene za proizvode i usluge, nego cene koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa doprineti ostvarenju i dugoročnih i kratkoročnih ciljeva internacionalizacije preduzeća (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 164–165). Preduzeća na međunarodnom tržištu ne određuju samo jednu cenu, nego cenovnu strukturu koja odražava varijacije u odnosu na troškove, zahteve određenog tržišta, vreme, obim narudžbe, učestalost isporuke, garancije i ostale faktore (Kotler i Keler, 2006).

Odluke o cenama predstavljaju kritični element međunarodnog marketinškog miksa. Kao razlog za to navode se specifičnosti međunarodne cenovne poslovne politike koja je koncipirana činjenicom da je međunarodne poslove neophodno usaglasiti sa različitim pravima i različitim konkurentskim situacijama na svakom inostranom tržištu. Pre nego što oblikuje strategiju i politiku cena, preduzeće mora istražiti i saznati koja su glavna obeležja stranog tržišta i predvideti i proceniti kako će ona uticati na prilagođavanje proizvoda zahtevima i potrebama stranog tržišta. Takođe je potrebno analizirati najvažnije činioce koji deluju unutar poslovnog sistema preduzeća na ciljnom međunarodnom tržištu i u međunarodnom okruženju (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 277).

Cena predstavlja jedini kvantitativno-novčani element u datoj kombinaciji marketing miksa i predstavlja neophodnu pretpostavku razmene. Posmatrano iz ugla tržišnih uslova razmene, cena neposredno odražava prometnu vrednost proizvoda i dovodi se u direktnu vezu sa platežno-sposobnom tražnjom. Cena je element na koji su posebno osetljivi i veoma zainteresovani svi učesnici na tržištu. Savremeni potrošač racionalno koristi svoj budžet, bez obzira na to kojem od svetskih tržišta pripada. Naime, potrošač često kupuje ono što može da plati, a ne ono što želi (Rakita, 2005, str. 301). Kotler i Keler (2006, str. 432) takođe smatraju da je za potrošače cena osnovna determinanta izbora, a

naročito u siromašnim zemljama i siromašnim grupama. Iako su necenovni faktori proteklih godina postali značajni, cena i dalje predstavlja jedan od osnovnih elemenata koji određuje učešće na tržištu i profitabilnost, isto kao i informacije o ekonomskim kretanjima u celini (Vasile, Marian i Bazgă, 2016).

U osnovi postoje tri pristupa politici cena na međunarodnom tržištu (Milisavljević, 1993, str. 564):

- etnocentrična ili proširena politika cena – podrazumeva da cena proizvoda treba da bude ista u celom svetu, a da potrošači plaćaju prevoz i uvozne dažbine,
- policentrična politika je politika prilagođavanja pojedinim tržištima – preduzeća samostalno formiraju cene koje bi trebalo da odgovaraju njihovim uslovima poslovanja i
- geocentrična ili inventivna politika cena – politika u kojem preduzeće niti fiksira cene niti ostavlja potpunu slobodu filijalama, nego zauzima srednju poziciju.

Cena je relevantni sastavni deo svakog kupoprodajnog ugovora. Izvozna cena je utvrđena ukoliko ima sledeće elemente: visinu, jedinicu proizvoda, bruto ili neto težinu robe, valutu i transportnu klauzulu. Poznavanje transportnih klauzula predstavlja glavni uslov za regulisanje odnosa između izvoznika i uvoznika u vezi sa predajom robe, prelaskom robnog rizika i prelaskom robnih troškova (Vežjak, 1991). Izbor prevoznika, odnosno vrste transporta uticaće i na formiranje cene proizvoda, na vreme izvršenja isporuke i na stanje prispele robe, a što će sve uticati i na zadovoljstvo kupaca (Kotler, 1988c, str. 615).

U međunarodnom poslovanju preduzeća, donošenje odluka o cenama predstavlja dinamičku aktivnost, što podrazumeva da se u poslovnoj praksi javljaju i zahtevi za donošenjem odluka o promenama cena. Promene cena mogu biti izazvane uticajem različitih faktora, usled kojih je potrebno i redefinisavanje međunarodnog marketing programa sa ciljem prilagođavanja nekoj od sledećih situacija (Salai i Božidarević, 1997, str. 306):

- promenama tržišnih uslova – pojava novih konkurenata, izmenjena ekonomska situacija, promena deviznog kursa i sl.,
- promenama internih uslova poslovanja – promene troškova poslovanja, poslovne strategije ili načina upravljanja,
- primeni inovacija u poslovanju i
- evoluiranju životnog ciklusa proizvoda.

Postupak formiranja cene jeste veoma komplikovana odluka na međunarodnom poslovnom tržištu jer se preduzeća susreću sa velikim stepenom rizika zbog neizvesnosti okruženja u kojem obavljaju poslovanje. Može se reći da se postupkom formiranja i određivanja cena u međunarodnom marketingu odražava i stav preduzeća i prema tržištu i prema potrošačima, te se preko politike cena mogu sagledati i dugoročni strateški ciljevi preduzeća (Ćirić i Vapa, 2011).

2.3.2.1 Faktori određivanja cene

Prilikom odluke o formiranju cena neophodno je razmotriti, analizirati i uzeti u obzir delovanje mnogobrojnih faktora različitog karaktera i intenziteta. Složenost faktora je kompleksnija jer ih preduzeća ne mogu kontrolisati. Zato je potrebno prilikom formiranja cena voditi računa o tim faktorima, analizirati ih i meriti njihov uticaj. (Miljković, 2010, str. 262). Terpstra i Sarati (Terpstra i Sarathy, 1994) navode sledeće grupe faktora koje je potrebno uzeti u obzir prilikom formiranja cene:

- Preduzeće i faktori koji su vezani za proizvod. Preduzeće koje se nalazi u početnim fazama nastupa na međunarodnom tržištu uglavnom će se bazirati na faktorima cene koji su u vezi sa preduzećem i proizvodom: ciljevi preduzeća i marketing ciljevi, pozicioniranje preduzeća i proizvoda, faza u životnom ciklusu proizvoda, stepen diferencijacije, struktura troškova, proizvodnja, razvoj proizvoda, dostupnost resursa, zalihe, troškovi transporta i sl.
- Tržišni faktori koji obuhvataju percepcije potrošača, njihova očekivanja i sposobnost plaćanja, potrebu za prilagođavanjem proizvoda i tržišne usluge,

rast tržišta i elastičnost tražnje, tržišnu strukturu, potrebu za kreditom i konkurentske ciljeve, strategije i snage.

- Faktori okruženja koji obuhvataju uticaj vlade i razna ograničenja, fluktuaciju valute, nivo inflacije i korišćenje necenovnih instrumenata i lizing.

U poslovanju preduzeća na savremenom međunarodnom tržištu cene proizvoda se mogu kretati u veoma širokom intervalu, od veoma niskih do relativno visokih, koje mogu rezultirati opadanjem, pa i nestajanjem platežno sposobne tražnje. Sam postupak određivanja cena može se vršiti u etapama, od kojih po značaju Kotler (1988c, str. 521) izdvaja sledeće:

- izbor cilja formiranja cene proizvoda,
- utvrđivanje potrošnje proizvoda,
- procena troškova,
- analiza konkurentskih cena i ponuda proizvoda,
- izbor metode formiranja cene i
- izbor konačne cene.

Kako bi preduzeća uspešno poslovala na međunarodnom tržištu neophodno je da se detaljno sagleda i analizira svaki od pomenutih faktora za svako tržište. Stručna literatura koja izučava različite metode formiranja cene navodi kao najčešće pristupe sledeće metode (Lancaster i Massingham, 1997, str. 201):

- interne metode zasnovane na troškovima,
- metode zasnovane na konkurenciji i
- metode zasnovane na potrošačkoj vrednosti.

Troškovi preduzeća moraju biti pokriveni kako bi preduzeće moglo opstati na tržištu. Troškovi vođenja poslovanja, kao što su informativni sastanci, putni troškovi, plate zaposlenih i sl., uglavnom su viši u međunarodnom nego u domaćem marketingu. Takođe, i kanali distribucije su duži, a što je duži kanal distribucije veći je izvor marži i subvencija za posrednike (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 286). Jović (2007, str. 257) navodi da je

u određivanju politike cena neophodno uzeti u obzir dva podjednako važna faktora – interne uslove koji su u vezi sa preduzećem i proizvodom, i eksterne koji su u vezi sa tržištem. Interni uslovi su specifični za svako preduzeće i obuhvataju: ciljeve međunarodnih marketing aktivnosti, poslovnu filozofiju preduzeća i strukturu troškova. Eksterni uslovi podrazumevaju stanje i odnose na globalnom tržištu i uslove koji odlikuju ciljno tržište na koje je međunarodno preduzeće usmereno ili planira da usmeri svoje poslovanje. Eksterne determinante koje utiču na prilagođenost cena različitim tržištima jesu nivo tražnje, državna regulativa, opšti ekonomski uslovi, lokalna valuta i konkurencija. Zavisnost cena od nivoa i strukture tražnje dovodi do zaključka da vrednost nekog proizvoda može u velikoj meri da varira od jedne do druge zemlje ili od jednog vremenskog perioda do drugog. Ako je nivo tražnje na određenom međunarodnom tržištu velik i stabilan, on pozitivno utiče na strategijski tretman cene, dok skroman i promenljiv nivo tražnje favorizuje primenu pragmatičnog tretmana cene. U okviru državne regulative indirektni faktori koji utiču na formiranje cene jesu carine, porezi, izvozno-uvozne kvote i tarife, i razne vrste subvencija. U okviru direktnih mera državne regulative kojima se utiče na formiranje cena jesu propisivanje cena, maksimiziranje cena, određivanje okvirnih cena i određivanje minimalnih i garantnih cena. Osnovna orijentacija ovih mera jeste određivanje nivoa konkretnih cena ili određenog okvira iz kojeg nijedno preduzeće ne sme da iskoči (Rakita, 2012). Od posebnog značaja za svako preduzeće koje izvozi jeste da se informiše o carinskoj politici zemlje uvoznice. Carine se koriste kako bi se zaštitili domaći proizvođači i povećali prihodi države. Sistem poreza i taksu takođe igra značajnu ulogu. Naime, ponekad se izvozniku čini da je neko tržište atraktivnije zato što su cene više od onih koje ostvaruju za svoj proizvod na domaćem tržištu. Retko se ispostavi da je tržište zaista atraktivno. U pitanju je eskalacija cena koja se odnosi na situaciju kada se maloprodajna cena povećava zbog troškova transporta, carina, poreza i marži posrednika (Milisavljević, 1993). Takva cena je po pravilu previsoka i mnoga preduzeća odustaju od izvoza na osnovu takve kalkulacije, ne vodeći računa o ostalim parametrima politike cena (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 277).

Opšti ekonomski uslovi koji mogu uticati na formiranje cena podrazumevaju sledeće parametre: nivo privrednog razvoja, postojanje inflacije ili deflacije, stopu privrednog rasta, stabilnost cena, odnose međunarodne razmene i opštu konjunkturu klimu.

Može se reći da najdirektniji odnos na formiranje izvoznih cena ima inflacija. U ovom slučaju preduzeća mogu određivati cenu u stabilnim valutama kao što su evro, dolar, funta itd. Valutni problemi su naročito izraženi u nerazvijenim zemljama, zemljama u razvoju i tranziciji. Ove zemlje ispoljavaju i nedostatak konvertibilnih valuta zato što vrednost njihovog uvoza prevazilazi vrednost izvoza. Strana preduzeća koja su suočena sa ovakvim tržištima imaju izbor da prihvate plaćanje u lokalnoj konvertibilnoj valuti, da dogovore plaćanje u nekoj od konvertibilnih valuta ili da prihvate neku od formi vezanih poslova (Rakita, 2012).

Metode formiranja cena bazirane dominantno na troškovima mogu biti:

- Cene na bazi marže se određuju tako što se na utvrđene troškove po jedinici proizvoda dodaje marža, tj. procenat zarade. Rizik kojem se preduzeće može izložiti ukoliko koristi ovaj metod jeste izlazak na međunarodno tržište sa previše niskom ili previše visokom cenom, što utiče na to da preduzeće može snositi teške finansijske posledice.
- Standardne cene podrazumevaju određivanje istih cena za svoje proizvode u svakoj zemlji, odnosno na svim tržištima. Ovakav način određivanja cena sa marketing aspekta nije logičan zato što se svako tržište odlikuje određenim specifičnostima kao što su kupovna moć, konkurencija, nestabilni međuvalutni odnosi itd.
- Cene na bazi ciljnog povraćaja se određuju prema stepenu povraćaja uložениh sredstava od prodaje proizvoda. Povraćaj sredstava će biti moguć ukoliko su troškovi i prodaja dobro procenjeni, ali ako na tržištu dođe do nekih poremećaja, oni će uticati i na pomeranje cene (Ćirić i Vapa, 2011, str. 111).

U marketing pristupu međunarodnim aktivnostima preduzeća najprimerenije je formiranje cena koje je zasnovano na potrošačkoj vrednosti. Svaku promenu cena potrošači mogu protumačiti na različite načine. Tako na primer, smanjenje cene od strane potrošača može biti protumačeno kao: proizvod će se zameniti novim proizvodom, preduzeće je zapalo u finansijske teškoće, cena će opasti još više, proizvod nije dobar i ne prodaje se dobro ili smanjen je kvalitet proizvoda. S druge strane, povećanje cene uglavnom

negativno utiče na prodaju, ali može da ima i pozitivne konotacije jer potrošači mogu da smatraju da je proizvod odličan i da je njegova vrednost veća u odnosu na ostale (Kotler i Keler, 2006).

Sve više preduzeća određuje svoje cene na percepiranoj vrednosti koju vide potrošači i koja se mora izraziti kao vrednost koja je jednaka funkciji podeljenoj sa cenom. Suština je određivanje cene sa aspekta potrošača (Nakura, 2009). Percepirana vrednost se sastoji od nekoliko elemenata kao što su: svest potrošača o učinku proizvoda, propusna moć kanala, podrška potrošača, kao i reputacija i pouzdanost prodavca, tj. preduzeća (Kotler i Keler, 2006).

Veoma često proizvodi u okviru svoje cene sadrže broj osam ili devet. Razlika između 300 dinara i 299 je veoma mala, ali je u mnogim slučajevima psihološki efekat tako male razlike na potrošače mnogo veći nego što zaista predstavlja, tako da se potražnja često povećava kada proizvod ima „psihološku cenu“. Potrošači često cenu doživljavaju i koriste kao sistem za procenu kvaliteta. Iz tog razloga preduzeća namerno mogu da odrede visoku cenu proizvodu kako bi privukla potrošače na osnovu kvaliteta proizvoda. Ovakva cena se naziva „prestižna cena“ (Nakura, 2009).

Osnovu formiranja izvoznih cena predstavljaju troškovi proizvodnje na koje je po pravilu potrebno dodati troškove koji prate izvršenje ugovorenog posla. Po karakteru, izvozne cene mogu biti klizne i čvrste (Grubor, 2008a, str. 60). Kartel sporazumi obuhvataju dogovor o cenama i dogovor o obimu realizacije na pojedinim tržištima. Klizne cene se koriste iz razloga što se zbog nestabilnosti tržišta i inflacije izbegava direktno formulisanje cena u kupoprodajnom ugovoru, a naročto ako se radi o isporuci koja treba da se obavi za duži vremenski period. Ukoliko se cena fiksira, kasnije će se teže modifikovati (Milisavljević, 1993). Kako bi preduzeća formirala adekvatne cene koje odgovaraju svakom pojedinačnom tržištu neophodno je da koriste različite strategije.

2.3.2.2 Strategije i politike cena proizvoda za izvoz

Sve veći broj izvozno orijentisanih preduzeća prilikom kreiranja izvoznih cena ne polazi više od svojih troškova ka ceni koja bi trebalo da bude realna u izvozu, nego od cene koju bi kupci na inostranim tržištima platili za proizvod. Naime, neophodno je odbiti

poreze, carine, marže, troškove transporta, osiguranja i rizika, od cene koju su kupci na inostranim tržištima spremni da plate za proizvod. Ukoliko je cena dobijena na ovaj način niska i preduzeće ne može da je prihvati, potrebno je sagledati moguća alternativna rešenja. Obično se razmatra modifikovanje, odnosno uprošćavanje proizvoda, i izmena transportnih sredstava i posrednika na inotrižistu (Milisavljević, 1993, str. 561). Međutim, prilikom formiranja cena neophodno je uzeti u obzir politiku dampinga. Damping cene predstavljaju specifičan oblik nelojalne konkurencije, a predstavljaju pojavni oblik nižih cena proizvoda na drugim tržištima prema ceni istog proizvoda na domaćem tržištu i u istom vremenskom intervalu. Damping cene mogu imati više pojava oblika, te se razlikuje sporadični (povremeni) damping, predatorni (kratkoročni) damping i potpuni (dugoročni) damping. U suštini, damping cene predstavljaju nelojalni pristup međunarodnom poslovanju i iz tog razloga zakonodavstva nekih zemalja (Kanada, Evropska unija itd.) omogućavaju pokretanje antidamping postupka u cilju sankcionisanja ovakvog pristupa međunarodnom poslovanju (Grubor, 2008a). Povremeni damping preduzeća koriste u situacijama kada raspolažu velikim viškovima proizvoda koje ne mogu prodati na postojećim tržištima. To su najčešće proizvodi široke potrošnje, sa kratkim rokom upotrebe (kao što je npr. hrana). Kratkoročni damping koriste preduzeća koja osvajaju nova tržišta ili vode oštru konkurentsku utakmicu, i pošto postignu planirane ciljeve postepeno dižu cenu na normalan nivo. Dugoročni damping jeste primena nižih cena u dužem vremenskom periodu na nekom stranom tržištu. Razlog za to može biti dugotrajna borba sa konkurentima, dug proces osvajanja novog tržišta ili posledica nekih drugih ekonomskih interesa (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 294).

Preduzeća sa povoljnim imidžom i kvalitetnijim proizvodom isticace vrednost i izbegavace agresivnu taktiku sa cenom koja bi mogla da umanja njihov ugled. Ako se asortiman proizvoda proteže od jeftinih do skupih modela, menadžment može odlučiti koje će propagirati. Neki marketari će biti više skloni da oglašavaju jeftine modele u nadi i želji da povećaju profit, dok će drugi isticati skuplje modele kako bi istakli visok kvalitet proizvoda (Kotler, 1988c).

Vežjak (1991, str. 325) navodi da se alternativne strategije cena proizvoda za izvoz mogu prikazati sa tri aspekta:

- sa aspekta novih proizvoda,

- sa aspekta tržišno verifikovanih proizvoda i
- sa aspekta razlikovanja cena po pojedinim inostranim tržištima.

Tabela 3 sa jedne strane detaljno prikazuje vrste alternativnih strategija cena proizvoda za izvoz i ciljeve, odnosno šta se želi postići određenom strategijom, sa druge strane.

Tabela 3. Alternative strategije cena proizvoda za izvoz

Vrste	Ciljevi	Šta se želi postići strategijom i kada se ona uključuje?
1. Strategija cena pri uvođenju proizvoda na tržište		Uvođenje novih proizvoda ili novih varijanti proizvoda.
1.1 Visoke početne cene (<i>skimming</i>)		Nastoji se iskoristiti veliki broj kupaca novih proizvoda koji relativno neelastično reaguju na cenu; kasnije se cena snižava jer se menja položaj na tržištu; strategija cene je važna i kod proizvoda koji brzo zastarevaju i čiji je životni ciklus kratak.
1.2 Niske početne cene (<i>penetracija</i>)		Cene proizvoda prilagođavaju se cenama na inostranim tržištima ili se čak snižavaju; nakon učvršćivanja položaja na tržištu, cene se žele povisiti; važan je odnos kupaca prema novim proizvodima.
2. Strategija cene za uvedene proizvode		Radi se o cenama već uvedenih proizvoda.
2.1 Premijska strategija		Želi se sačuvati relativno visoka cena za proizvode visokog kvaliteta sve dok to omogućava položaj na tržištu.
2.2 Promocionalna strategija		Želi se stvoriti slika (image) proizvoda koja odražava nisku cenu proizvoda kao i dobar kvalitet.
3. Strategija za razlikovanje cena		Razlikuju se cene proizvoda po pojedinim inostranim tržištima s obzirom na kupovnu moć tih tržišta.
3.1 Prostorno razlikovanje cene		Cene se razlikuju po oblastima (pojedina inostrana tržišta, regije velikih tržišta) s obzirom na elastičnost cene; dodatna merila jesu sledeća: carina i visina transportnih troškova.
3.2 Trgovinsko razlikovanje cena		Merila su sledeća: broj elemenata distribucionog kanala, promet, položaj na tržištu, segmenti kupaca, rabat i marža.
3.3 Razlikovanje cena proizvoda		Merila su sledeća: vrsta upotrebe proizvoda, višenamenska upotreba, razlikovanje tipova proizvoda i sl.

Izvor: Vezjak, 1991, str. 325.

Vasiljev (2006, str. 483) dodaje još dve strategije koje utiču na formiranje izvoznih cena:

- Strategija prilagođavanja cena glavnom konkurentu. Na ovaj način izvozne cene se određuju na istom nivou kao što ih imaju i glavni konkurenti na konkurentnom izvoznom tržištu.
- Strategija variranja cena u odnosu na tržišnu situaciju i karakter proizvoda, gde se sprovodi politika kliznih cena – kada su nestabilni uslovi poslovanja ili fiksnih cena koje su vezane za kretanje kursa neke strane valute ili slobodnih cena koje se formiraju prema kotaciji na berzama, transfernih cena koje podrazumevaju razmenu unutar transnacionalnih kompanija ili cena sa transportnim klauzulama.

Cena se nalazi u direktnom odnosu sa profitom i prihodom, stoga se svaka promena cene odražava na obim izvoza, prihoda i troškova. Ova osobina je značajna za definisanje politike cena, koje se izvode iz osnovnih ciljeva izlaska na strano tržište (Rakita, 2005, str. 301).

Cena se može koristiti kao strategijska varijabla za maksimiziranje profita jer preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentnu prednost sprovode strategiju diferenciranja poznatu pod nazivom „skidanje kajmaka“. Ova strategija predstavlja nastojanje preduzeća da osvoji tržišni segment koji je spreman da plati premijsku cenu za određenu marku, jedinstven ili specijalizovan proizvod. U takvim uslovima neophodno je da proizvod kreira visoku vrednost za potrošače, a cena predstavlja ukupnu strategiju pozicioniranja. Navedenu strategiju primenjuju preduzeća u oblasti luksuznih dobara kojima je cilj tržišna elita. Strategija „skidanja kajmaka“ prilikom određivanja cena pogodna je i u fazi uvođenja životnog ciklusa proizvoda, kada su kapacitet proizvodnje i konkurencija ograničeni. Kada proizvod uđe u fazu rasta životnog ciklusa i kada se konkurencija poveća, proizvođači počinju da smanjuju cene (Rakić, 2004, str. 342).

2.3.2.3 Konkurentnost cena na inotržištu

Intenzitet konkurentnog nadmetanja i konkurentski odnosi od izuzetnog su značaja za donošenje odluka o cenama. Međunarodna konkurentna pozicija u velikoj meri određuje pristup preduzeća prilikom donošenja odluka o cenama, u smislu da li se preduzeće uklapa u postojeće nivoe cena ili je u mogućnosti da samostalno određuje nivoe cena za svoje proizvode. Grubor (2008a) naglašava da se u današnje vreme velik broj preduzeća prilagođava postojećim nivoima cena, dok se samo mali broj preduzeća opredeljuje da samostalno određuje nivo cena svojih proizvoda i to na osnovu dominantne međunarodne konkurentne pozicije.

Konkurentski značaj cene u međunarodnom marketingu ispoljava se tako što se cenom:

- direktno opredeljuje profitabilnost međunarodnih poslovnih aktivnosti,
- može uticati na dinamiku internacionalizacije preduzeća i povećanje tržišnog učešća i
- kreira predstava o kvalitetu proizvoda i imidžu preduzeća na inostranom tržištu (Cavusgil, Chan i Zhang, 2003).

Ukoliko potrošač proceni da je cena nekih proizvoda previsoka, stalno će pratiti njihovu cenu. Potrošači koriste komparaciju cena kada donose odluke o izboru maloprodajnog objekta u kojem će obavljati kupovinu, što dovodi do zaključka da cena predstavlja odlučujući kriterijum za izbor i kupovinu proizvoda namenjenih finalnoj potrošnji, potiskujući na taj način i mesto prodaje i kvalitet robe (Kalinić, 1988, str. 317).

Danas je opšteprihvaćena praksa da se u izvozu formiraju nešto niže cene od onih koje se postižu na domaćem tržištu. Politika nižih cena na stranim tržištima u odnosu na cene koje su zastupljene na domaćem tržištu prešla je u praksu i to naročito onih zemalja kojima nedostaju konvertibilna sredstva plaćanja (Đorđević, 2005, str. 246). Zato strategijski pristup ceni kao instrumentu međunarodnog marketing miksa podrazumeva višedimenzionalno usklađivanje i podešavanje sa ostalim elementima tržišne ponude preduzeća, zahtevima pojedinih tržišta, ali i sa ponudom međunarodne konkurencije. Naime, cena postaje veoma važan i nezaobilazan parametar međunarodne konkurentnosti.

Kod mnogobrojnih proizvoda insistira se na realnoj ceni, garancijama i ubedljivosti kako bi došlo do uspešne i konačne realizacije posla. Preduzeće mora da vodi računa – a naročito u dugoročnim poslovima i marketingu industrijskih proizvoda – da nuđenje niskih cena može da izgleda neozbiljno i da dovodi do izazivanja sumnje u kompletnost i izvodljivost date ponude. Međutim, na međunarodnom tržištu su zastupljene i one kategorije proizvoda za koje se podrazumeva visoka cena. To su proizvodi koji predstavljaju međunarodno afirmisane brendove na podlozi ekskluzivnosti, prestiža i visokog kvaliteta (Rakita, 2012, str. 262).

Konkurencija na međunarodnom tržištu je prisutna u svim oblicima i na različitim nivoima, što se direktno odražava i na međunarodnu konkurenciju cena, te je neophodno sagledati i vrednovati je iz različitih uglova. Kao obaveza se nameće identifikovanje vodeće i prateće konkurencije zato što utiču na politiku cena. Novi ili potencijalni konkurenti su takođe važni zato što donose inovacije u proizvodnji, kao i nove dimenzije u postojećem odnosu cena (Miljković, 2010).

Ključni faktori koji pomažu u razumevanju uloge konkurencije prilikom formiranja cene jesu troškovi konkurencije prilikom formiranja cena u određenoj kategoriji proizvoda. Stoga Gašović (2011, str. 100) smatra da menadžeri ne mogu doneti optimalne odluke o cenama bez prethodnog proračuna tih relativnih troškova. Razumevanje troškovne strukture kategorije proizvoda konkurencije obezbeđuje usredsređenost na bar dva aspekta. Prvo, realna je pretpostavka da se cena proizvoda ne može formirati na nivou ispod varijabilnih troškova za duži vremenski period, što znači da procena troškova obezbeđuje menadžeru proizvoda predstavu o tome koliko nisko konkurencija može ići u svojim cenama. Drugo, procene troškova konkurentskih proizvoda daju menadžeru proizvoda neku ideju o marginama u kategoriji proizvoda. Pritom, uzimajući podatke o prodatim količinama i informacije o marketing programu, može se izračunati i ostvaren profit datog konkurentskog proizvoda i to može biti korisno kod pretpostavke da li će proizvod ostati na tržištu ili ne, i kolike su investicije.

Ukoliko nekoliko konkurenata smanji cenu proizvoda na tržištu i ostala preduzeća moraju pratiti smanjenje cene na tržištu. U ovom slučaju dobra strategija određivanja cena jeste strategija diferencijacije koja podrazumeva ponudu visoke vrednosti potrošačima, njenu realizaciju po niskim cenama i obezbeđivanje dominacije u konkurenciji preduzeća.

Dominacija nad konkurentnim preduzećima svakako predstavlja relevantan faktor. Međutim, i ako preduzeće razvije izuzetan proizvod sa niskim troškovima, to ipak ne određuje i vrednost proizvoda. Kao razlog se može navesti konkurentno okruženje na tržištu jer ukoliko mnogo konkurenata nudi isti proizvod, vrednost proizvoda opada. Ipak, vrednost proizvoda se može podići ukoliko on sadrži snažnu i drugačiju osobinu u odnosu na isti proizvod konkurenata (Nakura, 2009). Kako bi se „paket“ ponude mogao duže održati na tržištu i kako preduzeće ne bi doživelo strmoglavi pad dobiti (profita), ono mora da vodi računa o sledećem (Kalinić, 1988, str. 317):

- da ponuđeni broj proizvoda bude pažljivo odabran i da se asortiman proizvoda ne širi u nedogled,
- da ponuđeni broj proizvoda treba realizovati sa minimalnim obimom dopunskih usluga i
- da se na primarnom mestu u maloprodajnom objektu nalaze proizvodi sa renomiranom markom zbog preferiranja njihovog kvaliteta, ali i zbog mogućnosti poređenja.

Efektivnost i efikasnost međunarodnog marketing programa u velikoj meri se oslanja na ponudu *pravog* proizvoda uz *pravu* cenu, na *pravom* mestu i u *pravo* vreme. Svakako, uspehu poslovanja na međunarodnom tržištu u velikoj meri doprinose i adekvatni kanali distribucije (Grubor, 2008a, str. 62).

2.3.3 Distribucija

Kada se preduzeće orijentiše na međunarodno tržište suočava se sa odlukama kako ući na strano tržište, preko kojih kanala i na koji način upravljati marketing logistikom (Menkinoski, Risteska i Ilieska, 2000, str. 10). Terminološki, reč „kanal“ potiče iz francuskog jezika, a u aktivnostima međunarodnog marketinga njome se označava put koji proizvod pređe od mesta proizvodnje do mesta potrošnje. Većina proizvođača u savremenim međunarodnim poslovnim odnosima nije direktno angažovana u direktnoj prodaji sopstvenih proizvoda na međunarodnom tržištu. Usled toga dolazi do potrebe postojanja marketing posrednika između proizvođača i krajnjih potrošača. U

premošćavanju postojećeg geografskog jaza između proizvođača i potrošača na međunarodnom tržištu efikasno sredstvo predstavljaju upravo kanali međunarodne distribucije (Grubor, 2008a, str. 63). Međunarodna distribucija predstavlja delatnost koja prevladava sve razlike u prostoru i vremenu između proizvodnje u jednoj zemlji i upotrebe u inostranstvu. Osigurava da potrošači dobiju proizvode kada to žele i na mestu na kojem to žele (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 317).

Prilikom odlučivanja o kanalima distribucije preduzeće sagledava i stepen u kojem želi da se poslovno angažuje na međunarodnom tržištu, tj. stepen pokrivenosti tržišta. S obzirom na to, preduzeće može da se opredeli za (Lancaster i Massingham, 1997, str. 248):

- intenzivnu distribuciju – proizvodi se plasiraju preko velikog broja međunarodnih marketing posrednika i prodajnih mesta,
- selektivnu distribuciju – proizvodi se plasiraju na geografski određene delove tržišta i u prodajnim objektima u kojima se očekuje najveći profit i
- ekskluzivnu distribuciju – proizvodi se plasiraju preko jednog oblika kanala distribucije za svako odabrano ciljno tržište.

Neophodno je da preduzeće odredi i uslove i odgovornosti svih članova koji učestvuju u kanalu distribucije, kao što su (Kotler, 1988b, str. 571):

- politika cena koja zahteva da proizvođač utvrdi cenovnik i tabelu rabata – pri tome je potrebno da proizvođač bude siguran da posrednici smatraju rabate pravičnim i dovoljnim,
- uslovi prodaje koji se odnose na uslove plaćanja i garanciju proizvođača, s tim da proizvođači mogu proširiti garancije koje se odnose na oštećenu robu ili na pad cena – garancija u vezi sa padom cena se koristi kako bi podstakla distributere na kupovinu većih količina robe (proizvoda),
- teritorijalna prava – koja su važna zato što je potrebno da posrednici znaju gde će proizvođač dati prava drugim posrednicima, a hteli bi i da dobiju velike kredite za celokupnu prodaju na svom području bez obzira na način ostvarivanja prodaje i

- međusobne usluge i odgovornosti moraju se pažljivo precizirati, naročito u kanalima agencija sa franšizom, kako ne bi došlo do propusta koji bi uticali na prodaju.

Poslednjih godina organizovanje načina međunarodne distribucije proširilo se novim modalitetima koji se pre svega odnose na napuštanje distribucije za masovno tržište i prelaz na individualizaciju sistema međunarodne distribucije, te se sa ovog aspekta mogu izdvojiti tri osnovna profila organizovanja kanala distribucije (Jović, 2007):

- tradicionalni oblici – mreža distributera, agenti, brokeri, maloprodajna mreža itd.,
- kooperacioni oblici – franšizing, licence, strateške prodajne analize u maloprodaji itd. i
- interaktivni ili individualizovani oblici – prodaja putem kompjutera (interneta), direktni marketing itd.

Individualizacija sistema međunarodne distribucije podrazumeva neposredniji pristup potrošačima pri čemu marketing istraživanje predstavlja nezaobilaznu informacionu osnovu o potrebama posmatranih potrošača (Salai i Božidarević, 1997, str. 313). Prikupljanjem informacija o potrošačima i potencijalnim potrošačima i njihovim potrebama, marketing istraživanja omogućuju adekvatan izbor profila organizovanja međunarodnih kanala distribucije (Grubor, 2005a). Ovaj instrument marketing miksa je jedini instrument institucionalnog karaktera koji čini tržišnu transakciju realnom i izvodljivom. Nalazi se u direktnoj vezi sa troškovima prometa utičući na formiranje cena, a time i na konkurentnost na određenom tržištu. Takođe je u direktnoj korelaciji sa rokovima isporuke jer savladavanje vremenskih i prostornih barijera jeste veoma važna osobina kanala distribucije, a u međunarodnim razmerama može postati i kritična – ukoliko se rokovi ne ispoštuju, ili konkurentska – ukoliko su rokovi isporuke ispoštovani (Rakita, 2012).

Izbor optimalnog kanala distribucije u inostranstvu jedan je od najtežih i najodgovornijih zadataka za izvoznika. Pogrešne odluke u području međunarodne marketinške distribucije mogu dovesti u pitanje celu izvoznu aktivnost međunarodnog

preduzeća. U složenim uslovima međunarodnog okruženja koje se brzo menja odluke o marketinškoj distribuciji postaju veoma delikatne i osetljive, a naročito u međunarodnim preduzećima koja istovremeno posluju na nekoliko različitih stranih tržišta. Neracionalno je očekivati da će preduzeće za svako strano tržište osmisliti i sprovesti različite strategije distribucije, ali ipak preduzeće treba da vodi računa o specifičnostima svakog pojedinačnog stranog tržišta i njegovog okruženja (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 319) iz razloga što kanali distribucije predstavljaju relativno neelastičan instrument marketing miksa. Kako bi se stvorio odgovarajući sistem kanala distribucije potrebno je nekoliko godina i nije ga lako menjati (Rakita, 2005).

2.3.3.1 Struktura distribucionih kanala

Međunarodni kanali distribucije se razlikuju od tržišta do tržišta, tj. od zemlje do zemlje. Ipak, u svakoj zemlji – bez obzira na društveno-ekonomski sistem i na razvijenost – roba (proizvod) prolazi kroz proces distribucije. Način na koji će se oblikovati međunarodna distribucionna mreža zavisi od domaćih spoljnotrgovinskih propisa i elemenata distribucionih kanala u inostranstvu (Vezjak, 1991). Naime, identifikovanje posrednika i upravljanje odnosima sa posrednikom je mnogo kompleksnije u izvoznom nego u domaćem marketingu. Faktori koji otežavaju upravljanje odnosima sa inostranim posrednicima jesu ti što u izvoznom marketingu postoji veći broj posrednika između proizvođača i potrošača, dužina kanala utiče na veću kompleksnost distribucije i logistike, a kulturološke razlike utiču na neusaglašenost motivacije i ciljeva inostranih partnera, a tržišna distanca utiče na otežanu komunikaciju između inostranih partnera. Stoga informacije o posrednicima imaju ključnu ulogu u minimiziranju rizika na međunarodnom tržištu (Nijssen, Douglas i Calis, 1999).

Rakita (2012) navodi dve kategorije članova koje je neophodno uključiti u sistem kanala prodaje kako bi izvoz i distribucija na inostrano tržište bili izvodljivi i realni:

- proizvođač i posrednici – noseći članovi kanala distribucije i
- osiguravajuće firme, špediteri, banke i prevoznici – komplementarni članovi distribucije.

Noseći članovi imaju aktivnu ulogu, pokreću aktivnosti, kontrolišu vlasništvo nad robom i snose tržišnu i poslovnu odgovornost nad krajnjim potrošačima, dok komplementarni članovi pružaju prateće usluge kao što su nesmetana distribucija, preuzimanje potpune ili delimične odgovornosti prema nosećim članovima kanala za fizičko obezbeđenje robe (proizvoda) ili za stvaranje neophodnih finansijskih pretpostavki izvoza i distribucije.

Preduzeće prilikom oblikovanja svojih kanala međunarodnog marketinga može angažovati dva tipa posrednika – agente i trgovinske posrednike. Agenti imaju klasičnu posredničku ulogu, oni rade u ime i za račun svojih nalogodavaca – u ovom slučaju u ime izvozno orijentisanih preduzeća. Ne preuzimaju vlasništvo nad robom, dok trgovinski tipovi posrednika preuzimaju, rade za svoj račun i potpuno preuzimaju rizik na sebe, ponekad čak daju tržišni identitet proizvodima, preko „privatne marke“ (Rakita, 2005). U literaturi, a i u praksi međunarodnog poslovanja i marketinga zastupljeni su različiti pojmovi kojima se označavaju pojedini tipovi posrednika u kanalima prodaje. Vezjak (1991, str. 271) navodi sledeće:

- zastupnici i komisionari (engl. *Manufactures Representatives*) – agentski posrednici koji preuzimaju odgovornost za plasman asortimana proizvođača u određenom mestu, na regionalnom delu tržišta,
- brokeri (engl. *Brokers*) – agentski posrednici koji trguju odabranom robom u jednoj ili više zemalja na osnovu stalnih kontakata i velikog pokrivača tržišta uz manje troškove,
- ovlašćeni agenti (engl. *Managing Agents*) – posluju na međunarodnom tržištu isključivo na osnovu ugovora, tj. dogovora sa matičnim preduzećem. Njihove usluge su naročito važne na specifičnim ili nedovoljno istraženim tržištima, kao što su npr. tržišta Dalekog istoka,
- dileri (engl. *Dealers*) – posrednici koji prodaju industrijske (investicione) i potrošačke proizvode neposredno potrošaču i imaju isključivo pravo proizvoda u određenoj oblasti,
- distributeri (engl. *Distributors*) – trgovinski posrednici koji često imaju isključivo pravo prodaje u svojoj zemlji i obično dugoročno i tesno saraduju sa proizvođačem,

- uvozni trgovci (engl. *Import Jobbers*) – nabavljaju robu od proizvođača i prodaju je veletrgovcima, trgovcima na malo i industrijskim potrošačima i
- veleprodaja i maloprodaja (engl. *Wholesalers and Retailers*) – preprodavci koji deluju u oblasti neposrednog uvoza ili radi vlastitog plasmana ili za dalju redistribuciju manjim posrednicima.

Definisanje međunarodnih kanala distribucije i kreiranje međunarodnog marketing programa potrebno je učiniti tako da se na najefikasniji način zadovolje sledeće povezane i uslovljene celine (Salai i Božidarević, 1997, str. 310):

- poslovna distribucija – koja obuhvata izbor kanala, stepen pokrivenosti tržišta, marketing posrednika i sl. i
- fizička distribucija – kojom se pokrivaju aktivnosti zaliha, skladištenja, transporta, ambalaže i sl.

Poslovna distribucija treba da bude usmerena na izgrađivanje sistema međunarodne distribucije koja u najvećoj meri koordinira strategijama i ciljevima ukupnih međunarodnih aktivnosti preduzeća, u okviru kojeg se preduzeće opredeljuje o izboru međunarodnih kanala distribucije, vrsti, intenzitetu itd. Po pravilu, poslovna distribucija omogućava dva alternativna pristupa – interkompanijski, u okviru samog preduzeća, ili uspostavljanje saradnje sa drugim preduzećima. Pored navedenih, u poslovnoj praksi je poslednjih godina sve više prisutan kombinovani pristup izgrađivanja sistema međunarodne distribucije, kojim se poboljšava poslovnost, ali i racionalizacija troškova.

Glavni elementi ukupnih troškova fizičke distribucije jesu transport, skladištenje, držanje zaliha, pakovanje, opremanje, administrativni poslovi i obrada narudžbenica. Stoga nekoordinirane odluke o fizičkoj distribuciji mogu rezultirati visokim troškovima. Ipak, fizička distribucija ne predstavlja samo trošak. Naprotiv, ona je snažan instrument izazivanja potražnje. Poboľšanom fizičkom distribucijom, tj. ponudom bolje usluge ili nižih cena preduzeća mogu da privuku dodatne kupce, ali ukoliko ih pravovremeno ne snabdeju proizvodima mogu i da ih izgube. Polazište za planiranje fizičke distribucije jeste analiza i izučavanje svega što potrošači žele i što konkurenti nude. Na primer, potrošače zanima pravovremena isporuka, spremnost dobavljača da zadovolji njihove potrebe,

pažljivo rukovanje robom, spremnost dobavljača da prihvati povrat oštećene robe i da je brzo zameni, kao i da brine o zalihama za potrošače (Kotler, 1988b). U osnovi uspešnog odnosa jeste zadovoljan potrošač. Cilj upravljanja potrošačima jeste da se postignu satisfakcija i lojalnost postojećih potrošača (Ćirić, 2011) jer privlačenje novih potrošača košta pet puta više nego zadržavanje postojećih (Keller, 2003).

Na osnovu navedenih polazišta preduzeće je u stanju da planira sistem fizičke distribucije kako bi se efikasno i efektivno postigli ciljevi uz minimalne troškove. Grubor (2005) koristi termin međunarodna logistika, pod kojom pored aktivnosti koje se odnose na fizičku distribuciju podrazumeva i aktivnosti koje su usmerene na upravljanje materijalima, kao što su operativni odnosi sa kupcima i dobavljačima. Iskustva savremene međunarodne poslovne prakse pokazuju da se logistički troškovi kreću u rasponu od 10% do 25% ukupnih troškova dopremanja proizvoda, što preduzećima sa višim stepenom međunarodne orijentisanosti pruža niz alternativnih mogućnosti za poboljšanje kvaliteta u funkcionisanju međunarodne logistike.

U okviru kanala distribucije mogu se razlikovati tri grupe troškova:

- početni troškovi – obuhvataju troškove lociranja i postavljanja kanala distribucije (putovanja, troškovi pregovaranja, izbora kanala itd.),
- troškovi održavanja – obuhvataju troškove prodajne snage preduzeća, menadžera prodaje, troškove transporta, prodaje, kontrole, oglašavanja i profitne marže posrednika i
- troškovi logistike – obuhvataju troškove transporta, skladištenja, deljenja velikih pošiljki na manje i troškove carinske dokumentacije.

Važno je predvideti navedene vrste troškova zato što visoki troškovi distribucije imaju za posledicu i visoke cene za potrošače, što može biti razlog sprečavanja ulaska na novo tržište (Rakić, 2004).

Kako bi se kanali distribucije učinili efikasnijim i efektivnijim, proizvođači i potrošači se često udružuju kako bi stvorili integralni sistem kanala. Dva načina stvaranja kanala jesu horizontalna i vertikalna integracija. Horizontalna integracija jeste integracija dva ili više preduzeća, na istom nivou u kanalu, pod jednom strukturom menadžmenta. Zajedno kombinuju kapital, proizvodne kapacitete ili marketing resurse kako bi ostvarili mnogo bolje rezultate nego što može bilo koje preduzeće koje radi samo. Ipak, ne mogu da

obezbede kontrolu nad strukturom celog kanala, što je moguće vertikalnom integracijom. Vertikalna integracija predstavlja proces integracije različitih tipova posrednika kako bi se formirao kohezivni lanac od proizvođača do poslednjeg posrednika. Integracije nastaju kako bi se upravljalo i kontrolisalo kanalima i sukobima u njima (Anđelković, 2007).

2.3.3.2 Uloga i značaj kanala distribucije

Prilikom analize uloge i značaja kanala distribucije i njegovih članova neophodno je analizirati i odnose, ulogu i značaj inostranih potrošača jer izvoznik koji poseduje visok nivo kompetencija u oblasti kreiranja upravljanja odnosima sa potrošačima i posrednicima u inostranstvu ostvaruje bolje izvozne rezultate i održivu konkurentsku prednost (Kaleka, 2011). Upravljanje odnosima sa potrošačima – CRM (engl. *Customer Relationship Management*) predstavlja set poslovnih aktivnosti koje omogućuju blisku vezu između preduzeća i potrošača, obezbeđujući veću vrednost jednih za druge (Ćirić, 2013). Aktivnosti preduzeća je potrebno usmeravati prema potrebama potrošača, a te potrebe su veoma često promenljive. Rajals i Noks (Ryals i Knox, 2001) naglašavaju da upravljanje odnosima sa potrošačima počiva na sledećim principima:

- potrošačima je potrebno upravljati kao strateškom aktivom,
- potrošači imaju različite potrebe, preferencije, ponašaju se različito prilikom kupovine i imaju drugačiji prag osetljivosti o ceni i
- razumevanjem pokretača ponašanja potrošača i potrošačke profitabilnosti preduzeće može da prilagodi svoju ponudu kako bi povećalo vrednosti svog portfolija potrošača jer profitabilnost potrošača varira i nisu svi potrošači podjednako vredni i poželjni.

Na izvoznom tržištu posrednici imaju veoma važnu ulogu u formiranju potrošačke baze podataka. Oni su najčešće u kontaktu sa finalnim potrošačima i obezbeđuju podatke o njima. Na osnovu tih podataka dolazi do diferenciranja potrošača prema njihovim specifičnim potrebama i prema vrednosti koju oni imaju za preduzeće i na osnovu koje preduzeće kreira ponude proizvoda i usluga (Mitić, 2014). U odnosu između preduzeća i potrošača veliku barijeru čini tržišna distanca, tj. geografske, ekonomske, socio-kulturne i

političko-pravne specifičnosti međunarodnog tržišta (O'Grady i Lane, 1996). Veliku ulogu u premošćavanju navedenih barijera imaju upravo posrednici, a naročito lokalni posrednici koji poznaju karakteristike svog tržišta. Distributer na međunarodnom tržištu ima status lokalnog preduzeća i posredstvom njega može efikasnije i lakše da uspostavi odnose sa lokalnom zajednicom, državnim i drugim relevantnim institucijama. Saradnjom sa distributerom izvoznik može da dođe do brojnih informacija o inostranom tržištu i zajednički oblikuje marketinšku strategiju koja bi bila prilagođena kulturološkim i ostalim specifičnostima međunarodnog tržišta (Mitić, 2014).

Tako se i maloprodajne jedinice na međunarodnom tržištu mogu razlikovati po karakteru i veličini. Na primer, u SAD dominiraju maloprodajni lanci velikog obima, ali je i dobar deo strane maloprodaje u vlasništvu malih nezavisnih maloprodavaca, dok u Indiji milioni maloprodavaca posluju u malim prodavnicama ili na otvorenim pijacama. Njihove marže jesu visoke, ali se cena smanjuje cenkanjem. Prihodi su niski, a potrošači su primorani da svakodnevno kupuju za male svote novca. Iz tog razloga su i troškovi pakovanja niski, kako bi i cene bile niske. U Indiji se čak i cigarete kupuju na komad. Uloga posrednika u analizi navedenih tržišnih razlika je veoma važna i pomaže da se održe dugi kanali distribucije koji u zemljama u razvoju predstavljaju osnovnu prepreku širenju maloprodaje većeg obima (Kotler i Keler, 2006, str. 685).

Preduzeća na međunarodnom tržištu mogu angažovati više posrednika. Nivo posrednika je određen karakterom proizvoda, tj. u zavisnosti da li se radi o robi za široku potrošnju ili o industrijskoj robi, zatim od intenziteta distribucije, od tržišne distance, od jačine inicijalnog uvoznika ili agenta, od izgrađenosti distributivne strukture itd. (Menkinoski, Risteska i Ilieska, 2000).

Posrednici u međunarodnim kanalima distribucije obavljaju mnoge relevantne funkcije kao što su (Kotler, 2000):

- sakupljanje informacija o potrošačima (sadašnjim i potencijalnim), konkurentima i faktorima marketing okruženja,
- postizanje dogovora o uslovima plaćanja i o cenama, što omogućuje efikasnu promenu vlasništva i posedovanje robe (proizvoda),
- razvijanje i širenje uverljive komunikacije kako bi stimulisali kupovinu,

- formiranje fondova za finansiranje inoviranja na različitim nivoima marketing kanala,
- davanje porudžbina proizvođačima,
- preuzimanje rizika međunarodne distribucije proizvoda,
- obezbeđivanje plaćanja kupaca putem banaka i ostalih finansijskih institucija,
- nadgledanje aktuelnog transfera vlasništva od jednog vlasnika (preduzeća) do drugog (preduzeća ili pojedinca) i
- obezbeđivanje uspešnog skladištenja.

Kada multinacionalna preduzeća po prvi put uvode svoje proizvode na strano tržište, tj. neku određenu zemlju, žele da sarađuju sa lokalnim distributerima koji poznaju lokalne prilike. Međutim, kasnije veoma često dolazi do neslaganja. Naime, multinacionalna preduzeća se žale na to što lokalni distributer ne primenjuje politiku preduzeća, ne investira u razvoj i unapređenje pakovanja, ne pruža dovoljno informacija i sl. S druge strane, lokalni distributeri se žale na nedovoljnu korporativnu podršku, zbunjujuće politike preduzeća i nemoguće ciljeve. Iz tog razloga neophodno je da preduzeće odabere dobre distributere, da investira u njih i da postavi prihvatljive ciljeve (Arnold, 2000). Ukoliko izvoznici obezbede podršku inostranom posredniku i ukoliko izgrade dugoročan i kvalitetan odnos sa njim, mogu postići održive konkurentske pozicije na međunarodnom tržištu (Piercy, Katsikeas i Cravens, 1997). Relevantno je naglasiti da je na savremenom međunarodnom tržištu poslovanje opterećeno i pojavom mnogih problema koji prate funkcionisanje međunarodnih kanala distribucije. Pre svega se misli na pojavu tzv. sivog tržišta, tj. neautorizovanih kanala distribucije. Motivi za uspostavljanje ovakvih kanala su različiti, a naročito im pogoduje razvoj globalne prepoznatljivosti marke proizvoda, oscilacija ponude i tražnje, stanje zaliha određenih proizvoda i fluktuacija valutnih kurseva (Grubor, 2005a).

2.3.3.3 Upravljanje međunarodnom distribucijom

S obzirom na to da distribucija podrazumeva kontinuirani plasman robe (proizvoda) proizvođača, kako na domaće tako i na strano tržište, neophodno je i kreiranje ugovora o distribuciji kako bi se pravno regulisale odgovornosti ugovornih strana (Divljak, 2010). Obaveze ugovornih strana definišu se ugovorom na osnovu načela autonomije volje i zavise od konkretnog ugovora o distribuciji. Ipak, mogu se uočiti i izvesne obaveze koje se redovno predviđaju i označavaju kao tipične, a to su obaveze i prava distributera i obaveze i prava snabdevača. Međutim, složena pravna priroda i struktura ugovora o međunarodnoj distribuciji, kao i činjenica da ovaj ugovor nije zakonski regulisan u najvećem broju pravnih sistema, često uzrokuju probleme i nejasnoće u toku njegove primene u praksi međunarodnog poslovnog prometa, što dovodi do sporova, ali i ekonomskih gubitaka (Perović, 2010). Kako bi se izbegli i prevazišli ovi problemi neophodno je izgraditi kvalitetan odnos koji se zasniva na poverenju, posvećenosti i satisfakciji između izvoznika i posrednika (Skarmas, Katsikeas, Spyropoulou i Salehi-Sangari, 2008), što za posledicu ima pozitivan uticaj na indikatore izvoznih performansi (Styles i Ambler, 2000). Poverenjem se obezbeđuje održivost odnosa, koji je zasnovan na uzajamnim koristima, a ukoliko vlada poverenje – smanjuju se konflikti i lakše se dolazi do prilagođavanja raznim nepredvidivim situacijama. Kada među poslovnim partnerima vlada međusobno poverenje, spremni su da se posvete daljem unapređenju odnosa, što dovodi i do veće satisfakcije (Morgan i Shelby, 1994).

Odnosi sa inostranim posrednicima se mogu posmatrati kao deo strategije sa ključnim kupcima preduzeća i kao deo upravljanja sa finalnim potrošačima. Neophodno je da preduzeće gradi odnos sa posrednicima na inostranom tržištu kao sa svojim ključnim kupcem. Naime, upravo će od posrednika velikim delom zavisiti tržišno učešće preduzeća, kao i njegova reputacija (Mitić, 2014). Kvalitet odnosa sa posrednicima je u direktnoj vezi sa indikatorima izvoznih performansi. U literaturi je razvijena skala koja meri kvalitet odnosa između posrednika i izvoznika, a čine je četiri dimenzije (Lages, Lages i Lages, 2005, str. 1041–1042):

- informacije koje se razmenjuju – zasnovane na frekvenciji partnerskih sastanaka kako bi razgovarali o strateškim pitanjima i razmenjivali tržišne i druge poverljive informacije,
- kvalitet komunikacije – postojanje kontinuirane formalne i neformalne komunikacije,
- dugoročna orijentacija – postojanje želje za očuvanjem odnosa na duge staze i
- zadovoljstvo uspostavljenim odnosima – emocionalno stanje koje je rezultat procene postojećeg odnosa sa partnerom, koje podrazumeva zadovoljstvo partnerom, njihovom saradnjom i usklađenost rezultata sa očekivanjima.

Arnold (2000) navodi neka od pravila za uspešan proces upravljanja odnosima sa distributerima:

- Prilikom selekcije distributera potrebno je posmatrati njegove kompetencije, fokusirati se na distributera koji pokazuje spremnost da se prilagodi, da obučni svoje ljude, da investira, ali i da traži savet od onoga koga zastupa jer time stvara otvoren odnos koji će rezultirati dugoročno dobrim rezultatima. Nikako se ne treba voditi dominantnim i očiglednim kontaktima distributera sa nekoliko kupaca.
- Neophodno je odnositi se prema distributerima kao prema dugoročnim partnerima, što se svakako može postići različitim motivacionim sredstvima kao što su ugovori o ekskluzivnosti distribucije, bonusima za postignute ciljeve itd. Međutim, mnoga preduzeća tretiraju distributere kao „kartu“ za ulazak na tržište.
- Kako bi se podstakla razmena informacija i pospešila efikasnost i distributera i preduzeća, mora se podsticati rad distributera, investirati u njega, uključiti ga u izradu marketing strategije za međunarodno tržište, organizovati trening za zaposlene, pa i dati procenat vlasništva.
- Prilikom ulaska na strano tržište treba držati kontrolu nad marketinškom strategijom, za svaki proizvod treba ispitati da li je adekvatno prilagođen

međunarodnom tržištu i na koji način je predstavljen. U ovoj fazi, saradnja sa inostranim distributerima je veoma dragocena.

- Svakom distributeru je potrebno obezbediti finansijske i tržišne informacije.
- Relevantno je uspostaviti i graditi veze između inostranih distributera u različitim zemljama, koje mogu da utiču na razvoj i realizaciju ideja među lokalnim distributerima.

Tržišna distanca, međutim, predstavlja veliku i značajnu barijeru koja utiče ili može da utiče na stvaranje poverenja i razvoj posvećenog odnosa zato što ometa komunikacioni tok i uspostavljanje socijalnih interakcija. Drugo, jezičke razlike otežavaju komunikaciju, razmenu informacija i rešavanje kompleksnih tehničkih problema, povećani su troškovi odlaska na sastanke – što sve povećava verovatnoću pojave nesporazuma i direktno utiče na zadovoljstvo odnosom (Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou i Salehi-Sangari, 2008).

Međunarodna preduzeća razvijaju kanale distribucije po čitavom svetu koristeći mogućnosti reklamiranja u relativno jeftinim međunarodnim medijima ili pak koriste međunarodne svetske događaje, poput svetskih prvenstava koja se prenose na TV-u širom sveta. Na primer, za vreme svetskog prvenstva u fudbalu preko milijardu ljudi sedi ispred svojih televizora, tako da se ovi potencijalni potrošači veoma lako, brzo i jeftino mogu upoznati sa međunarodnim brendovima. Spisak proizvođača brendiranih proizvoda koji koriste ovu mogućnost pokazuje „ko je ko“ na svetskom nivou. Relevantno je naglasiti da ovaj tip reklamiranja nije dostupan brendovima koji postoje samo u nekoliko zemalja (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 82–83). Kako bi funkcionisanje međunarodnih kanala distribucije bilo efikasno, neophodno je i ostvariti odgovarajuću komunikaciju preduzeća sa okruženjem, što se ostvaruje promocijom.

2.3.4 Promocija

Promocija je marketinška aktivnost čiji je zadatak stvaranje svesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, izazivanje interesa za njih, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupovinu, kao i negovanje pozitivnih predstava o preduzeću i zemlji. Obuhvata različite aktivnosti putem kojih

preduzeća nastoje da učine poznatim svoje proizvode i usluge korišćenjem različitih komunikacijskih medija kojim uveravaju potencijalne potrošače o korisnosti i nužnosti donošenja odluka o kupovini (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 339). Promocijom se pre svega vrši psihološka priprema potrošača za kupovinu proizvoda i pri tome se vodi računa da prenesena poruka bude zapamćena od strane potrošača i da ih uveri da je to za njih najbolji izbor (Salai i Jovičić, 2010, str. 61).

Unapređivanje delatnosti preduzeća na međunarodnom tržištu sprovodi se politikom komuniciranja, a marketing komuniciranje je jedna od esencijalnih aktivnosti u implementaciji marketing koncepta na međunarodnom tržištu. Ono izražava autentične karakteristike „kompanijske kulture“ preduzeća koje posluje na međunarodnom tržištu, a mogu da se realizuju aktivnom politikom marki proizvoda (brendova), aktivnom politikom cena, angažovanjem brojnih i različitih marketing posrednika, a veoma su česti primeri marketing komuniciranja primenom pojedinih instrumenata promocije na međunarodnom tržištu. Stoga marketing komuniciranje na međunarodnom tržištu podrazumeva svaki oblik komuniciranja kojim organizator informiše, objašnjava, ubeđuje i utiče na odnos i ponašanje potrošača. Osnovna svrha jeste prenošenje poruka potrošačima na međunarodnom tržištu o vrednostima i koristima koje pojedini proizvodi i usluge u procesu razmene nude. Komuniciranje u međunarodnom marketingu predstavlja proces dvosmerne razmene informacija od pošiljaoca prema primaocu i vezano je za sve instrumente marketing miksa, ali ipak je najizraženija uloga promocije (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 311).

Ključni elementi u procesu komuniciranja jesu pošiljalac poruke, poruka i primalac poruke (Vezjak, 1991). Tokom godina se razvijao model komuniciranja koji sadrži devet elemenata (Kotler, 1988c, str. 623):

- pošiljalac (izvor ili komunikator) – strana koja šalje poruku drugom partneru,
- kodiranje – proces prenošenja zamisli simbolima,
- poruka – skup simbola koje emituje pošiljalac,
- mediji – kanali komuniciranja kojima teče poruka od pošiljaoca do primaoca,

- dekodiranje – proces kojim primalac objašnjava značenje simbola pošiljaoca,
- primalac (auditorij, odredište ili destinacija) – strana koja prima poruku od neke druge strane,
- odgovor – zbir reakcija primaoca nakon primanja određene poruke,
- povratna sprega – deo odgovora primaoca kojim on povratno komunicira sa pošiljaocem i
- smetnje – neplanirani zastoj ili iskrivljenost poruka u toku procesa komuniciranja, što utiče na to da primalac dobije drugačiju poruku od one koju je poslao pošiljalac.

Komuniciranje u međunarodnom marketingu ima određene specifičnosti, odnosno ograničenja ili barijere u poređenju sa komuniciranjem na domaćem marketingu, koje se ogleda u sledećem: jezičke barijere, kulturne prepreke, lokalni odnos prema oglašavanju, slaba medijska struktura i pravno regulisanje oglašavanja (Kotabe i Helsen, 2010, str. 437–438). Navedene barijere nisu pod kontrolom preduzeća i iz tog razloga se smatra da je neophodno prilagođavanje strategije kako bi došlo do što efektivnijeg pozicioniranja na tržištu. S druge strane, prednosti standardizacije marketinških komunikacija nisu zanemarljive jer podrazumevaju: smanjivanje troškova, jeftiniju i lakšu koordinaciju i kontrolu komunikativnih programa, izgradnju prepoznatljivih brendova i konzistentnog i korporativnog imidža širom sveta, kao i minimiziranje konfuzije potrošača, jer može doći do „prelivanja“ promotivnih aktivnosti iz susednih tržišta. U praksi se najčešće podrazumeva kombinacija standardizacije i prilagođavanja kako bi se marketing komunikacija prilagodila svakom tržištu (Mitić, 2014).

Specifičnosti se javljaju već kod davaoca poruke, tj. domaćeg preduzeća, pa se produbljuju u samoj poruci koja je sadržajno prilagođena inostranom potrošaču i na kraju se oblikuju kod stranog primaoca koji se razlikuje od zemlje do zemlje. Prilikom formiranja strategije međunarodnog tržišnog komuniciranja neophodno je poznavanje inostrane komunikacione sredine kako bi se promotivne aktivnosti profesionalno kreirale (Vezjak, 1991, str. 288). Promocija jeste najvidljiviji i najčešće korišćen instrument međunarodnog marketing miksa. Ne predstavlja samo instrument nego i funkciju

međunarodnog marketinga. U odnosu na promociju, ostale funkcije međunarodnog marketinga su mnogo tiše, mirnije, blaže i pasivnije u realizaciji (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 318).

Veoma često države koriste instrument promocije kako bi svojim preduzećima i njihovim proizvodima osigurale i obezbedile što bolje mesto na tržištu. Ukoliko se zemlja promovise kao tehnološki napredna, privredno uspešna i kao značajan svetski izvoznik – strani potrošači će percipirati i proizvode koji potiču iz te zemlje kao kvalitetne (Bjelić, 2011, str. 268).

Prilikom kreiranja promotivnih aktivnosti neophodno je da se identifikuje ciljni auditorijum, determinišu ciljevi kompanije, dizajniraju promotivne poruke, da se izvrši izbor komunikacijskog kanala, odredi budžet za promotivne aktivnosti, donesu odluke o strukturi promotivnog miksa, da se mere rezultati promotivne kampanje i upravlja procesom integralnog marketing komuniciranja (Kotler, 2000).

Osnovni zadaci plana promocije mogu se sumirati u sledećem (Salai i Jovičić, 2010, str. 63):

- na osnovu rezultata marketing istraživanja i plana proizvodnje unapred preduzeti, tj. anticipirati najuspešnija propagandna sredstva,
- postići optimalne efekte finansijskim sredstvima koji su raspoloživi,
- pravovremeno organizovanim aktivnostima podsticati i informisati potrošače sa ciljem da promene stavove i ponašanje prema proizvodu datog preduzeća,
- promotivnim sredstvima formirati u svesti potrošača, a i u celokupnom okruženju, smisao i vrednost proizvoda i poslovanja preduzeća sa privrednog, kulturnog i socijalnog aspekta,
- obezbediti kontrolu realizacije, praćenje i analizu efekata pojedinih medija propagande i kampanje i
- sinhronizovati i objediniti sve ciljeve promotivnih aktivnosti u jedinstveni plan promotivnih aktivnosti preduzeća.

U stručnoj literaturi zastupljeno je shvatanje prema kojem komunikacioni splet promotivnih aktivnosti obuhvata (Sudar, 1984, str. 62):

- primarne promotivne aktivnosti koje uključuju ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje, ličnu prodaju, ekonomski publicitet i odnose sa javnošću i
- sekundarne ili granične promotivne aktivnosti koje se odnose na pružanje raznih usluga, uključujući i dizajniranje i ambalažiranje proizvoda.

Komuniciranje je u međunarodnom marketingu toliko dobilo na značaju da se više i ne postavlja pitanje da li preduzeće treba da komunicira sa međunarodnim okruženjem, nego se aktivnosti usmeravaju na to kome će se reći, šta i koliko često. Usled složenosti međunarodnog komuniciranja, Kotler (2000) govori o komunikacionom miksu kojeg sačinjavaju sledeći načini komuniciranja:

- ekonomska propaganda (engl. *advertising*),
- unapređenje prodaje (engl. *sales promotion*),
- odnosi sa javnošću i publicitet (engl. *public relations and publicity*),
- lična prodaja (engl. *personal selling*) i
- direktni marketing (engl. *direct marketing*).

Izvoznik može koristiti sve navedene oblike promocije. Stepem korišćenja pojedinih instrumenata promocije zavisiće od nivoa internacionalizacije. Izvoznik će u prvim fazama internacionalizacije prepustiti sve promotivne aktivnosti domaćem posredniku, preko koga i realizuje izvozni posao. Povećanjem broja tržišta raste i kompleksnost upravljanja instrumentima promocije, kao i troškovi, što utiče na to da se i izvoznik uključi u njihovu realizaciju (Mitić, 2014).

Za potrebe ovog rada poseban akcenat se stavlja na sledeće oblike promocije: ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, direktni marketing i lična prodaja na međunarodnom tržištu.

2.3.4.1 Ekonomska propaganda

U stručnoj literaturi koja sadrži mnoštvo definicija ekonomske propagande ipak ne postoji njena jedinstvena definicija. Čak su i termini koji se koriste za ovaj instrument

promocije različiti – „ekonomska propaganda“, „privredna propaganda“, „oglašavanje“, „advertajzing“. Kao razlog se navodi to što je pojam kompleksnog karaktera, mnogostrukih funkcija i međuzavisnih varijabli koje su uključene u proces planiranja, kreiranja i realizacije ekonomske propagande. U novije vreme u našim uslovima uz termin „ekonomska propaganda“ sve češće se koristi i termin „advertajzing“, prevedeno kao oglašavanje (Salai i Jovičić, 2010, str. 171).

Sudar (1984, str. 62) definiše ekonomsku propagandu kao skup delatnosti koje pomoću vizuelnih, akustičnih i kombinovanih poruka informišu potrošače o određenim proizvodima ili uslugama, što utiče na njihov izbor kupovine. U ovom pristupu akcent je na informisanju o postojanju, karakteristikama i vrsti proizvoda i uticanju ili podsticanju radi menjanja stavova i ponašanja potrošača za naklonost, kako bi se ostvarila kupovina propagiranog proizvoda. Milisavljević (1993, str. 384) koristi termin „privredna propaganda“ i definiše je kao način promocije u kojoj preduzeće putem sredstava komunikacije (medija) finansira prezentovanje informacija o sebi ili svojim proizvodima, i postojećim i potencijalnim potrošačima.

Specifičnosti ekonomske propagande u odnosu na ostale instrumente marketing miksa ogledaju se u neophodnosti uspostavljanja saradnje preduzeća sa medijima i organizacijama koje učestvuju u realizaciji propagandne kampanje, što znači da se realizacija ekonomske propagande izvodi izvan preduzeća, a to zahteva složene i specifične aktivnosti međunarodnog marketinga koje se završavaju izradom medija plana (Grubor, 2008a).

Ovaj instrument promocije se najčešće koristi u situacijama kada se želi pomerati linija tražnje za proizvodima ili uslugama na međunarodnom tržištu. Sa funkcionalnog aspekta se razlikuje prema orijentisanosti na (Jović, 2002):

- korporativnu propagandu (engl. *corporate ads*), koja se najvećim delom usmerava na izgrađivanje imidža preduzeća i
- medijsku propagandu (engl. *media ads*), koja je orijentisana na tražnju.

Pre kreiranja međunarodne ekonomske propagande neophodno je doneti sledeće odluke (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 318):

- odrediti propagandni budžet,

- napraviti izbor oblika ekonomske propagande,
- izabrati strategiju propagandne poruke,
- izabrati medije i
- izvršiti međunarodnu koordinaciju ekonomske propagande.

Na osnovu navedenog dolazi se do zaključka da je pred menadžmentom marketinga veliki broj odluka na koje mora kontinuirano da se obraća pažnja. Kako bi racionalno i objektivno pristupilo upravljanju budžeta, preduzeće koristi nekoliko različitih mogućnosti i metoda. Najpoznatiji, iako ne i najpopularniji metod jeste „istorijski metod“ koji polazi od prilagođavanja budžeta budžetu od prošle godine (Prokopović, Pavlović, Arsić i Prokopović, 2007). U stručnoj literaturi se navode i sledeći metodi: metod procenta od prodaje, pariteta konkurencije, povećanja u odnosu na prethodni period, procene mogućnosti, cilja i zadataka itd. (Salai, Hegediš i Grubor, 2007), dok se izbor oblika međunarodne ekonomske propagande svodi na sledeće oblike (Kotabe i Helsen, 2010):

- na izvoznu ekonomsku propagandu (engl. *export advertising*) koja je bazirana na centralizovanom kreiranju kreativnih strategija koje su namenjene celokupnom međunarodnom tržištu, s tim da su moguća neznatna prilagođavanja lokalnim tržištima,
- na prototipsku ili slikovitu ekonomsku propagandu (engl. *prototype or pattern advertising*) koja podrazumeva davanje uputstava (pisanih ili audio-vizuelnih) lokalnim podružnicama međunarodno orijentisanog preduzeća koje su zadužene za realizaciju propagandne kampanje i
- na kooperacionu ekonomsku propagandu (engl. *cooperation advertising*) koju odlikuje centralizovano pronalaženje pozicionirajuće teme propagande, dok se odgovornost za realizaciju prepušta ograncima međunarodno orijentisanog preduzeća.

Prilikom izbora strategije propagandne poruke potrebno je da međunarodno orijentisano preduzeće proceni osobine ciljnog auditorijuma kojem upućuje propagandne poruke. Preciznije, treba da proceni šta potrošači kupuju, koje potrebe zadovoljavaju, koji ih motivi pokreću na kupovinu i sl. (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 321). Prilikom

strateškog komuniciranja ranije je bilo važno šta reći, a danas je podjednako važno i kako to reći (Prokopović, Pavlović, Arsić i Prokopović, 2007). Iz tog razloga je bitno koje medije će izabrati međunarodno orijentisano preduzeće. Najčešće primenjivane vrste medija jesu (Salai i Jovičić, 2010, str. 199): tradicionalno štampani mediji: dnevne novine, nedeljnici, praznični listovi, ilustrovane (mesečne, nedeljne) novine, stručni časopisi; dodaci novinama, novine za oglašavanje, adresari, štampani mediji; propaganda putem pošte, radio, televizija, mediji na javnim površinama (megapano, bilbord, prevozna sredstva, fasade zgrada itd.); noviji mediji (telefon, internet i sl.). Važno je da se dobro proceni učinak pojedinog medija i iskoristi njegov maksimalni efekat. Tako na primer, međunarodni časopisi imaju veoma veliku čitanost i dobru reputaciju kao izvor informacija o proizvodima, uslugama i preduzećima, dok razvijenost i čitanost lokalnih časopisa zavisi od stepena razvijenosti zemlje. Mogućnost u izboru medija razlikuje se između pojedinih zemalja, što proizilazi iz različite medijske raspoloživosti, dostupnosti, stepena uticajnosti medija na ciljni auditorijum i iz različite finansijske zahtevnosti medija u marketing komuniciranju na međunarodnom tržištu. Tako na primer, televizija se kao prenosnik propagandnih poruka gotovo nikako ne koristi u Danskoj, Švedskoj i Norveškoj, dok se u Švajcarskoj, Nemačkoj i Austriji može koristiti po 12, odnosno 20 minuta na svakih sat vremena emitovanja programa na pojedinim TV kanalima (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 322).

U odnosu na tradicionalne medije, internet ima brojne prednosti, tj. ima mogućnost komuniciranja sa potrošačima širom sveta uz veoma niske troškove, tako da ovu mogućnost svaki izvoznik mora da iskoristi (Mitić, 2014). Naime, podrazumeva se da svako preduzeće ima veb-sajt koji donosi korist preduzeću tako što (Dou, Nielsen i Ming Tan, 2002, str. 107):

- obezbeđuje predstavljanje preduzeća, njegovu misiju, proizvode i usluge, kao i povećanu vidljivost na tržištu,
- potrošačima i partnerima obezbeđuje 24-časovni pristup, unapređujući potrošački servis dostupnošću informacija u svakom momentu,
- obezbeđuje prikupljanje informacija o potrošačima, što stvara mogućnost za prilagođavanje ponude i
- stvara mogućnost obavljanja elektronske trgovine.

Relevantno je naglasiti i značaj sajмова (engl. *fair*) i izložbi kao specifičnih medija unapređenja prodaje, koji okupljaju, na nekoliko dana, skoro celokupno tržište i potrošače i ponuđače na jednom mestu (Salai i Jovičić, 2010, str. 210). Nastup na međunarodnim sajmovima se zasniva na ostvarivanju interakcije i ličnog kontakta sa potencijalnim potrošačima i partnerima. Međutim, sajmovi nemaju podjednaku važnost u svim privrednim granama, a ni u svim delovima sveta. Od dve hiljade glavnih sajмова koji se održavaju svake godine širom sveta, 60% se održava u Evropi, 20% u jugoistočnoj Aziji, 10% u Severnoj Americi i preostalih 10% u Latinskoj Americi, Australiji i Africi (Seringhaus i Rosson, 1994, str. 311). Industrijski sajmovi, pored standardnog izlaganja proizvoda, omogućavaju preduzećima probne demonstracije proizvoda, vizuelne prezentacije proizvodnih procesa, dodatna uputstva o radu ili montaži postrojenja itd. Zahvaljujući visokoj koncentraciji kupaca u velikoj meri se utiče na minimiziranje prodajnih troškova jer se zaključivanjem ugovora na sajmu troškovi snižavaju i nekoliko puta (Dević i Papović, 2014, str. 20). Prilikom sajamskih nastupa velika pažnja se mora obratiti na realizaciju pripremnih aktivnosti kao što su izbor i obuka osoblja koje će prodavati proizvode, izbor proizvoda koji će se izlagati, priprema promotivnog materijala, najava nastupa na sajmu putem veb-sajta, oglasa i sl. Naime, potrebno je pozvati postojeće potrošače i partnere da posete štand, ali treba identifikovati i potencijalne potrošače i partnere i kontaktirati ih pre sajma (Seringhaus i Rosson, 1994). Dević i Papović (2014) navode da neki autori ističu neosporne doprinose sajamskih skupova u raznim fazama upravljanja ključnim potrošačima, koje su od naročite važnosti za preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu.

Međunarodna koordinacija ekonomske propagande zahteva pojačanu koordinaciju u komunikaciji centrale sa pojedinim ograncima ili podružnicama međunarodno orijentisanih preduzeća. Među značajnim mehanizmima koji podržavaju ovu koordinaciju jesu (Kotabe i Helsen, 2010):

- Finansijski podsticaji (engl. *monetary incentives*) koji se ogledaju u različitim oblicima kooperativne ekonomske propagande, a daju podršku lokalnim marketing posrednicima u realizaciji ekonomske propagande na međunarodnom tržištu.

- Ekonomsko-propagandni priručnici (engl. *advertising manuals*) koji olakšavaju rad ogranaka i podružnica u sprovođenju propagandnih aktivnosti, a sadrže i uputstva o uspostavljanju komunikacije sa potencijalnim potrošačima.
- Povratna veza posredstvom interneta (engl. *feedback via the internet*) u velikoj meri doprinosi boljoj koordinaciji i poboljšanju strategija marketing komuniciranja na međunarodnom tržištu.
- Koncept vodeće zemlje (engl. *lead country concept*) primenjuju pojedine multinacionalne kompanije kao efikasan metod međunarodne ekonomske propagande, s tim da specifične elemente propagandne kampanje dopunjuju agencije u saradnji sa menadžerima koji su zaduženi za globalno poslovanje agencije.
- Globalni ili panregionalni sastanci (engl. *global or pan-regional meetings*) predstavljaju uobičajeni način koordinacije međunarodne ekonomske propagande na međunarodnim tržištima. Uglavnom su neformalne prirode, a na njima se razmatraju i analiziraju najvažniji komunikacioni aspekti globalnih marketing strategija.

S obzirom na to da se na ekonomsku propagandu troši mnogo novca potrebno je saznati na koji način, tj. u kojoj meri ekonomska propaganda utiče na povećanje prodaje, a time i na povećanje profita. Prokopović, Pavlović, Arsić i Prokopović (2007) u svom radu navode neke od metoda koje se koriste za procenu efekata ekonomske propagande (AIDA model – *Attention, Interest, Desire, Action*, DAGMAR model – *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Response*, C-A-C model – *Cognitive-Affective-Conative*, ATR model – *Attention-Trial-Repeat* itd.), ali ipak naglašavaju da nijedna tehnika ne može da izvrši procenu svih aspekata ekonomske propagande.

2.3.4.2 Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje kao instrument promocije u marketing komuniciranju na međunarodnom tržištu obuhvata aktivnosti koje su usmerene na realizaciju promotivnog

programa ograničenog trajanja kojim se utiče na povećanje prodaje na međunarodnom tržištu na osnovu povećavanja korisnosti ili vrednosti međunarodne ponude (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 326). Potrebno je da unapređenje prodaje bude kontinuiran proces koji će se konstantno kvalitativno i kvantitativno podizati na viši nivo. Prodajom proizvodi najčešće po prvi put dolaze u direktan kontakt sa potrošačima, izazivajući kod njih različite emocije, kao što je npr. zadovoljstvo nakon obavljene kupovine (Avakumović, Avakumović i Avakumović, 2011). Na osnovu navedenih karakteristika unapređenja prodaje dolazi se do zaključka da njene aktivnosti zadiru i u područje ekonomske propagande, te je neophodno navesti kriterijume koji razgraničavaju unapređenu prodaju od ekonomske propagande, i to po vremenu, cilju, sadržaju i vrsti uticaja na ciljne segmente (Salai i Jovičić, 2010, str. 210):

- unapređenje prodaje ima više kratkoročno, taktično delovanje (ali može imati i dugoročnije), dok ekonomska propaganda ima dugoročno strateško dejstvo,
- unapređenje prodaje deluje na kupovinu i vodi računa o prodaji, dok ekonomska propaganda motiviše i informiše potrošače,
- cilj unapređenja prodaje jeste da se koncentriše na aktuelizaciju proizvoda, a cilj ekonomske propagande je prvenstveno na stvaranju imidža i
- unapređenje prodaje ima direktan uticaj na trgovinu i ciljne segmente, a ekonomska propaganda indirektan.

Bitna karakteristika unapređenja prodaje jeste potpuna kontrola preduzeća u toku njenog korišćenja. Izuzetno je efikasna u određenim fazama životnog ciklusa proizvoda. Kratkoročno pospešuje ciljeve međunarodne prodaje, a može indirektno doprineti ostvarenju dugoročnih ciljeva preduzeća na međunarodnom tržištu (Grubor, 2008a). Međunarodno orijentisana preduzeća primenjuju različite tehnike u realizaciji unapređenja prodaje. Generalno, ove tehnike se mogu grupisati u dve kategorije (Jović, 2002):

- tehnike usmerene na potrošače i
- tehnike usmerene na trgovinu, tj. kanale distribucije.

Tehnike koje su usmerene na potrošače na međunarodnom tržištu realizuju se posredstvom (Avakumović, Avakumović i Avakumović, 2011, str. 115–116):

- bonus pakovanja koja pružaju dodatnu vrednost nudeći potrošačima više proizvoda po istoj ceni, a često se koriste na tržištu slatkiša, pića i deterdženata,
- premija koje se odnose na robu, a nude se besplatno (npr. besplatni pokloni) ili po niskoj ceni, i služe kao podsticaj da se kupi brend, a glavni zadatak jeste da se podstakne kupovina na veliko i održi tržišno učešće,
- besplatnih uzoraka koji se koriste za probu proizvoda što potencijalno povećava šanse za kupovinu; mogu se isporučivati od vrata do vrata ili deliti u prodavnicama; za nove brendove ovo jeste efektivan, ali i skup način,
- kupona koji takođe predstavljaju zastupljen vid unapređenja prodaje iako ne omogućavaju trenutnu uštedu i privlače uglavnom već postojeće potrošače,
- nagradnih dodataka, u vidu nagradnih lutrija, takmičenja i nagradnih igara koje potrošačima omogućavaju da ostvare određenu dobit i
- kartica lojalnosti koje se dodeljuju potrošačima u maloprodajnim objektima; njihov cilj jeste da se privuku kupci, a istovremeno predstavljaju odličan izvor informacija o potrošačima koji se može koristiti u kompanijama direktnog marketinga.

Tehnikama unapređenja prodaje koje su usmerene na trgovinu, tj. na kanale distribucije, stimulišu se angažovani međunarodni marketing posrednici da preuzimaju veće količine proizvoda, tj. da se poveća međunarodna prodaja. Može se stimulisati i prodajni personal kako bi uz veću predanost učestvovao u realizaciji prodajnih aktivnosti konkretnog proizvoda. Najčešće primenjivani oblici stimulisanja angažovanih marketing posrednika koji se primenjuju u međunarodnom marketingu jesu (Salai, Hegediš i Grubor, 2007, str. 327):

- prodajna takmičenja, kod kojih se određuje nivo prodaje za koji proizvođač dodeljuje određenu nagradu,
- dodaci za realizaciju propagandnih aktivnosti marketing posrednika,
- odobravanje finansijskih sredstava ili besplatnih kontigenata proizvoda za intenziviranje prodaje na međunarodnom tržištu i

- dodaci za posebne napore koji se ostvaruju prilikom izlaganja proizvoda.

Relevantno je naglasiti da tehnike unapređenja prodaje uključuju i merčendajzing (engl. *merchandising*), koji predstavlja unapređenje imidža posredstvom specifičnih akcija trgovine kao što je sponzorisanje rekreativnih, zabavnih i ostalih prigodnih događaja ili direktno medijsko sponzorisanje (Grubor, 2008a) sa ciljem obezbeđivanja stalnog, lojalnog, zadovoljnog, dobrog kupca, kao i očuvanja i povećanja prodaje, tj. prometa u maloprodajnom objektu (Đurić, 2007, str. 74).

Unapređenje prodaje omogućava proizvođačima da usklade kratkoročne varijacije u ponudi i tražnji, kao i da testiraju koliko može da bude osnovna cena, jer je uvek mogu sniziti. Unapređenjem prodaje se promovise svest o cenama kod potrošača, što omogućava proizvođačima da prodaju više proizvoda nego što bi inače prodali po osnovnoj ceni. Ovaj način unapređenja prodaje pomaže proizvođaču da prilagodi programe različitim tipovima potrošača. S druge strane, potrošači postaju zadovoljni jer smatraju da su napravili pravi potez iskorišćavajući pogodnosti po pitanju cene (Kotler i Keler, 2006, str. 586).

U međunarodnom poslovanju realizacija unapređenja prodaje predstavlja lokalne aktivnosti, stoga na njihovo ostvarivanje i izvođenje utiču određeni faktori lokalnog karaktera, od kojih se izdvajaju (Kotabe i Helsen, 2010):

- Tržišna zrelost, tj. razvijenost – odražava se na veliki broj proizvoda jer su na nekim tržištima proizvodi u ranim fazama životnog ciklusa, pa je adekvatno koristiti probno, odnosno podstičuće aktivnosti unapređenja prodaje, dok se u slučajevima veće tržišne zrelosti koriste tehnike unapređenja prodaje koje stimulišu ponavljanje kupovine, što vodi ka stimulaciji lojalnosti markama proizvoda.
- Step en ekonomske razvijenosti različitih tržišta (npr. niski prihodi, visoka nepismenost stanovništva itd.) mogu uticati na to da se neke tehnike unapređenja prodaje čine neatraktivnim.
- Kulturna percepcija promocije – u velikoj meri se razlikuje u nekim zemljama, tako da pojedine tehnike unapređenja prodaje mogu uticati na to da se umesto pozitivnog stvara negativan imidž.

- Zakonsko regulisanje promocije predstavlja veoma važan, a može se reći – i najkritičniji faktor u kombinovanju promotivnog miksa jer u svetu postoje različita pravna rešenja. Iz tog razloga je neophodno poznavati pravnu regulativu svake zemlje, odnosno tržišta kojom je regulisana ova oblast (npr. u Norveškoj je korišćenje vaučera, kupona i vrednosnih papira u aktivnostima unapređenja prodaje zabranjeno).

U međunarodnoj poslovnoj praksi poslednjih godina unapređenje prodaje sve više poprima karakteristike strateškog instrumenta, s tim da se ne zapostavljaju njegove operativne, tj. taktične osobine. Kao uzroci se navode povećana ulaganja u aktivnosti unapređenja prodaje na međunarodnom tržištu u odnosu na ulaganja u klasičnu medijsku propagandu. Takođe, ovaj instrument međunarodne promocije je intenziviranjem međunarodne razmene informacija i pojavom većeg broja agencija čija je osnovna delatnost unapređenje prodaje – doživeo svoju afirmaciju (Grubor 2008a).

2.3.4.3 Lična prodaja

Lična prodaja, kao tradicionalni oblik promocije u izvoznom marketingu, jeste nezaobilazna, a predstavlja najefektivniji oblik promocije zato što podrazumeva direktan kontakt prodavca sa potencijalnim kupcima (Mitić, 2014). Lukić i Bubnjević (2014, str. 4) navode da je lična prodaja ključni instrument promocijskog miksa koji opredeljujuće utiče na plasman proizvoda i usluga na poslovnom tržištu. Lična prodaja je deo komunikacionog miksa u okviru kojeg dolazi do direktnog komuniciranja između preduzeća, prodavca i potrošača. Omogućava kupoprodaju, tj. prenos proizvoda (robe) i usluga do potrošača. U savremenim uslovima lična prodaja znači mnogo više jer su njene mogućnosti daleko šire i obuhvataju i negovanje odnosa sa potrošačima, rešavanje primedbi potrošača i pružanje novih tržišnih informacija. Lična prodaja učestvuje u izgradnji potrošačke lojalnosti, doprinosi usmeravanju ponašanja potrošača i istovremeno utemeljuje osnovu za dalju kupovinu (Salai i Jovičić, 2010, str. 259).

Uspešnost lične prodaje je određena karakteristikama prodavca i njegovim kompetencijama, kao što su poznavanje proizvoda, veština komunikacije, kulturna

senzitivnost i empatija. Prodavac mora imati sposobnost da prepozna specifične potrebe pojedinca i da ga na odgovarajući način informiše kako bi obezbedio zadovoljenje identifikovanih potreba baš za proizvodima izvoznika, a ne konkurenata. Interakcijom sa potrošačima prodavac može da prikupi mnogo informacija o željama i potrebama potrošača. Upravo ovde se ukazuje i dokazuje relevantnost ljudskog resursa kao veoma značajnog nematerijalnog resursa preduzeća, a i konkurentskog faktora (Mitić, 2014). Aktivan prodavac uči kako da sluša i istražuje da bi mogao da identifikuje potrebe kupaca i dođe do dobrih rešenja. Uspeh u realizaciji promotivnih aktivnosti u domenu lične prodaje zahteva od međunarodno orijentisanih preduzeća preciznu organizaciju prodajne operative koja će biti kvalifikovana, odabrana, motivisana, obučena i maksimalno angažovana, kako bi se efikasno ostvarili definisani ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu (Grubor, 2008a). Programi obuke kroz koje prolazi prodajna operativa (prodavac) podrazumevaju osnovne korake u procesu uspešne prodaje (Kotler i Keler, 2006, str. 626–627):

- Traganje za potencijalnim kupcima i njihovo kvalifikovanje. Preduzeća sve češće na sebe preuzimaju obavezu da identifikuju i kvalifikuju potencijalne kupce tako što stupaju sa njima u kontakt i procenjuju njihovu zainteresovanost i finansijsku sposobnost.
- Pristup. U okviru ovog programa prodavac donosi odluku o najboljem načinu na koji će uspostaviti kontakt sa kupcem.
- Presentacija i demonstracija. U okviru ovog koraka prodavac upoznaje kupca o osobinama i prednostima proizvoda koristeći strategiju AIDA (engl. *attention, interest, desire, action*), koja obuhvata privlačenje pažnje, održavanje zainteresovanosti, podsticanje želje i ostvarivanje akcije.
- Prevazilaženje primedbi. Kupci tokom prezentacije imaju primedbe koje mogu predstavljati psihološki otpor prema nečem novom, apatiju, nerado odlučivanje i sl., i logičan otpor koji može da obuhvata primedbe koje se odnose na cenu, raspored isporuke ili određene karakteristike proizvoda ili preduzeća. Kako bi uspešno savladao primedbe potrebno je da prodavac održi pozitivan stav i da navede kupca da sam da odgovor na svoje primedbe.

- Zaključenje prodaje. Prodavac mora da zna na koji način da prepozna signale koje dobija od kupca a koje se tiču zaključenja prodaje. Prodavac može da koristi i određene tehnike koje utiču na zaključenje ugovora, kao što su npr. nuđenje posebnih uslova (specijalna cena, prateći poklon i sl.).
- Praćenje i održavanje kontakta. Neophodni su i neizostavni ukoliko prodavac želi da kupac bude zadovoljan i ukoliko želi da ostvari dalju saradnju.

Prodavac mora biti svestan da činom prodaje (ili zaključenja ugovora) zapravo počinje budući odnos sa kupcem, tokom kojeg će se i utvrditi u kojoj meri je sve što je rečeno zaista i istinito. Prodavcima se preporučuje da ne zaključuju ugovor, tj. prodaju po svaku cenu pružajući nerealna obećanja zato što će kupac u tom slučaju odustati od dalje saradnje, a i preneti negativna iskustva i informacije o ponuđaču drugim kupcima. S druge strane, zadovoljan kupac predstavlja jedan od najboljih izvora potencijalnih kupaca (Lukić i Bubnjević, 2014, str. 4). Prodavac u procesu komuniciranja ličnom prodajom jeste osnovni izvor informacija i podsticaja čiji je zadatak da deluje na pretkupovno raspoloženje potrošača (kupca), da ostvari prodaju i doprinese postkupovnom zadovoljstvu potrošača (kupaca) (Salai i Jovičić, 2010, str. 259).

Efektivna i efikasna lična prodaja u savremenim uslovima globalizacije suočava se sa dodatnim izazovima, s obzirom na to da kupci i prodavci mogu da potiču iz različitih ekonomskih, političko-pravnih i kulturnih okruženja (Salai, Hegediš i Grubor, 2007). Mura (2011) naglašava da bavljenje ličnom prodajom na stranim tržištima zahteva nesvakidašnje sposobnosti koje se ne odnose samo na obavezu tečnog govorenja stranog jezika, nego na prvom mestu – na neophodnost nošenja sa kulturnim različitostima. Kao primer navodi rezervisanost finske kulture koja utiče na način na koji stranac mora da pristupi realizaciji lične prodaje. Naime, potrebno je održavati fizičku razdaljinu, ne treba živo gestikulirati ili dodirivati sagovornika (npr. tapšanje po ramenu), jer bi to bilo netaktično. Prilikom komunikacije sa Fincima prodavac ne treba da bude previše formalan, čak se preporučuje da bude neposredniji zato što bi Finac mogao da zaključi da prodavac koji ponavlja kurtoazne reči čini razgovor predugačkim, stvarajući barijeru među njima, što nikako ne

doprinosi uspostavljanju saradnje. Navedeni primer potvrđuje i pokazuje da kulturna osobenost definiše način na koji je potrebno realizovati ličnu prodaju.

Lična prodaja na inostranom tržištu usmerena je na finalne potrošače, poslovne kupce i inostrane posrednike. Kada izvoznik na poslovnom tržištu poseduje svoju prodajnu filijalu, njegovo prodajno osoblje ima direktan odnos sa finalnim potrošačima i poslovnim kupcima. U ovom slučaju izvoznik može angažovati prodajno osoblje koje potiče iz inostrane zemlje ili pak iz sopstvene zemlje. Prednost svakako predstavlja lokalno poslovno osoblje jer, kao što je već navedeno, lična prodaja je podložna uticaju kulturnih faktora. Ukoliko je reč o prodaji poslovnim kupcima, preduzeće nema potrebu da otvara posebnu filijalu jer je aktivnosti prodaje moguće realizovati iz centrale preduzeća. U ovom slučaju, ličnom prodajom rukovode zaposleni u preduzeću (Albaum i Duerr, 2011, str. 787–788).

Ukoliko ciljno tržište na koje je usmerena lična prodaja predstavljaju inostrani posrednici, zadatak lične prodaje jeste da obezbedi zadovoljstvo posrednika sklopljenim ugovorom i njegovu motivisanost da promovise proizvode izvoznika. Naime, neophodno je da se posredniku obezbedi adekvatna promotivna podrška kao što su katalogi, brošure i tehnička uputstva, jer prodajno osoblje posrednika ostvaruje direktan kontakt sa finalnim potrošačima, tako da se podrazumeva da raspolažu korisnim informacijama za izvoznika. Organizovanjem periodičnih poseta inostranom tržištu i posredniku, kao i posetom prodajnog osoblja posrednika centrali izvoznika i učestalom komunikacijom pospešuje se razmena informacija i omogućava se proces učenja koji utiče na efektivnost lične prodaje (Mitić, 2014).

Lična prodaja nije izgubila na svom značaju bez obzira na to što su ostali instrumenti promocije doživeli svoj procvat. Naime, lična komunikacija sa potrošačima u slučaju dobrog nastupa predstavlja veoma efikasan instrument promocije.

2.3.4.4 Direktni marketing

Direktni marketing je instrument promocije u marketing komuniciranju na međunarodnom tržištu koji je proizišao iz jedinstvenog sistema informisanja, tj. prodaje u kojem međunarodno orijentisano preduzeće uspostavlja direktnu ili ličnu komunikaciju sa

individualno posmatranim kupcem, posredstvom interaktivnog komuniciranja. Na međunarodnom tržištu efekti ovakvog komuniciranja su prepoznatljivi i podložni vrednovanju (Salai, Hegediš i Grubor, 2007). Kotler i Keler (2006) pod direktnim marketingom podrazumevaju korišćenje direktnih kanala kako bi se doprlo do potrošača i kako bi im se isporučili proizvodi bez korišćenja marketing posrednika.

Direktni marketing je usmeren na osobu, domaćinstvo ili preduzeće, stoga je ciljni segment kod direktnog marketinga manji i ide do nivoa individualnog kupca (Mesaroš, Đokić i Fabian, 2009). Postao je veoma atraktivan instrument promocije za mnoga međunarodno orijentisana preduzeća. Kao razlog se navodi povećanje broja raznovrsnih baza podataka, povećana upotreba debitnih, kreditnih i ostalih platnih kartica i promena životnog stila potrošača širom sveta.

Sušтина direktnog marketinga nalazi se u obezbeđenju informacija o konkretnom potrošaču koje su pribavljene prilikom prve kupovine, a one čine osnovu direktnog marketinga. Cilj posedovanja informacija o „svom“ potrošaču jeste da preduzeće dobro upozna, sagleda i analizira njihove individualne potrebe, preferencije i želje, kako bi sa njima ostvario dalji kontakt i zadržao ih, obezbeđujući im upravo ono što žele (Salai i Končar, 2007, str. 14).

Primena direktnog marketinga je opravdana kod izgrađivanja lojalnosti marki proizvoda na međunarodnom tržištu, motivisanja angažovanih međunarodnih marketing posrednika, utvrđivanja reakcije potrošača na promotivne i prodajne aktivnosti, izgrađivanje sistema direktne prodaje i sl. (Salai, Hegediš i Grubor, 2007). Međunarodno orijentisana preduzeća koja u marketing komuniciranju na međunarodnom tržištu primenjuju direktni marketing koriste podatke i informacije iz tri vrste lista (Jović, 2002, str. 478):

- aktivne liste koje sadrže informacije i podatke o postojećim kupcima, tj. potrošačima (engl. *house lists*),
- promotivne liste u okviru kojih se nalaze informacije o potrošačima koji su reagovali na slične prethodne aktivnosti (engl. *response lists*) i
- potencijalne liste koje sadrže podatke i informacije prikupljene iz raznih spoljnih izvora kao što su imenici, vodiči i sl., sa ciljem realizovanja aktivnosti direktnog marketinga (engl. *compiled lists*).

Kotler i Keler (2006) definišu bazu podataka potrošača kao organizovano prikupljanje brojnih informacija o pojedinačnim ili potencijalnim potrošačima, a koje su aktuelne, pristupačne i primenljive na ciljeve marketinga. Ipak, najveći problem direktnog marketinga jeste obezbeđivanje adekvatne baze podataka o kupcima (potrošačima), kao i dodatni problemi koji se odnose na različitu pravnu regulativu kojom su zaštićena prava pojedinca, što dodatno otežava prikupljanje podataka o potrošačima. Naime, direktni marketing je izložen kritikama i zakonskim ograničenjima, a u većini evropskih zemalja definisana su i pravila aktivnosti direktnog marketinga. Direktni marketing je najviše izložen kritici zato što deluje direktno na potrošača u nametljivoj formi koja zadire u privatnost. Nepoželjni pozivi od telemarketing kompanija mogu da izazovu različite reakcije potrošača, pa čak i ljutnju i bes, a mnogi potrošači strahuju da će prilikom učlanjenja u neki klub ili udruženje njihove lične informacije biti pohranjene u neku bazu podataka, što će rezultirati primanjem pošte u velikim količinama ili imejlovima ili čestim telefonskim pozivima. Iz tog razloga se preporučuje da se potrošačima ponudi izbor da li žele ili ne žele da budu meta aktivnosti direktnog marketinga. Tako je čak i u Direktivi Evropske unije o zaštiti elektronskih podataka istaknuto da marketari ne smeju slati imejllove onim potrošačima koji nisu izrazili želju za njihovo primanje (Salai i Končar, 2007).

Dobra strana direktnog marketinga jeste da sve ono što može biti uključeno u direktni marketing može biti i testirano. Na primer, da li je jedan dizajn bolji od drugog, koji proizvod se bolje prodaje, da li se više traži model u zelenoj ili beloj boji i sl. Ipak, direktni marketing sadrži i određene nedostatke koji su vezani za visoke početne troškove, kao i za pogrešnu upotrebu pojedinih oblika direktnog marketinga kao što su pošta i televizija, koji predstavljaju agresivni oblik i svaka njihova pogrešna upotreba može dovesti do smanjenja prodaje (Jovović, 2007).

Aktivnosti direktnog marketinga se realizuju primenom različitih medija, stoga izbor medija predstavlja najvažniju odluku, a i najveći deo troškova se odnosi upravo na ovaj segment. Naime, izbor medija podrazumeva pronalaženje najekonomičnijeg medija putem kojeg će se ciljni auditorijum izložiti adekvatnom broju, vrsti i frekvenciji izlaganja. Mediji direktnog marketinga jesu (Salai i Končar, 2007):

- Direktna pošta, koja obuhvata slanje promotivnog materijala (pisma, prospekti, flajeri i sl.) na kućnu ili poslovnu adresu primaoca, sa ciljem promovisanja proizvoda i usluga i/ili održavanja trajno dobrih odnosa.
- Kataloški marketing predstavlja prikazivanje pune linije proizvoda. Mogu se kreirati specijalni katalogi namenjeni potrošačima ili poslovni katalogi namenjeni preduzećima. Preduslov za kataloški marketing jesu stabilne privredne prilike (ekonomske i monetarne) jer se odražavaju na prodajne cene koje su naznačene u katalogu.
- Telemarketing obuhvata korišćenje telefona ili kol-centra. Potrošačima i potencijalnim potrošačima je obezbeđena besplatna linija radi dostavljanja narudžbi za proizvode ili usluge koje su videli u katalogima, u direktnoj poštanskoj pošiljci ili su čuli na radiju ili televiziji. Ova linija je namenjena za žalbe, ali i za davanje predloga od strane potrošača, a služi i za pozivanje postojećih i potencijalnih potrošača u cilju povećanja narudžbi, davanja ponude, kvalifikovanja novih potrošača i sl.
- Mobilni marketing podrazumeva slanje kratkih tekstualnih poruka direktno na mobilne telefone. Navedeni oblik promovisanja je postao veoma popularan usled penetracije mobilnih telefona u društvu. Na ovaj način se uspostavlja komunikacija, naročito sa mladim potrošačima, kojima se promovišu proizvodi kao što su brza hrana, piće, knjige, časopisi i sl.
- Televizija (kablovska, satelitska i dr.) je često primenjivan medij u direktnom marketingu i njen uticaj je izuzetno velik jer oglašavanje putem televizije utiče na svest auditorijuma više nego što je to moguće bilo kojim drugim medijem. Preko ovog medija se emituju spotovi u trajanju od 60, 90 i 120 sekundi, u kojima se na uverljiv način opisuju proizvodi i navode besplatni brojevi telefona za mogućnost naručivanja. Takođe, pojedini televizijski kanali su u potpunosti posvećeni prodaji proizvoda i usluga.
- Radio predstavlja medij koji ima mogućnost da izazove verbalne diskusije, što dovodi do porasta interesovanja potrošača. Zahvaljujući lokalnim radio-stanicama, poruka direktnog marketinga može biti precizno targetirana na ciljane potrošače.

- Štampa pokriva ceo prostor jedne zemlje i stoga je veoma pogodna za promovisanje i sticanje novog ciljnog auditorijuma. Novine targetiraju potrošače na osnovu geografskog aspekta, a magazini na osnovu kruga njihovog interesovanja. Poruka koju prenose je relativno kratka, tekstualna, a može biti kombinovana i sa slikama. Relevantno je napomenuti i mogućnost tzv. novinskih dodataka, prospekata i letaka čiji je značaj u mogućnosti skretanja pažnje čitaocu pre nego što počne da čita novine.
- Elektronski mediji putem interneta pružaju mogućnost individualizacije i interakcije sa potrošačima. U internet marketingu potrebno je da preduzeće (komunikator) ponudi potrošaču sve što ima i zna, a potrošač sam bira ono što želi. Zato je za privlačenje potrošačeve pažnje veoma važno dizajniranje veb-sajta jer upravo veb-sajt nudi gotovo neograničen broj poruka.
- E-trgovina predstavlja vođenje poslova na internetu a ne obuhvata samo prodaju i kupovinu, nego i brigu o potrošačima i poslovnim partnerima, kao i organizovanje celokupnog poslovanja. Danas se najčešće i najviše primenjuju četiri oblika e-trgovine: B2B (engl. *Business-to-Business* – preduzeće obavlja posao sa preduzećem), B2C (engl. *Business-to-Consumer* – transakcija između organizacije, koju zastupa prodavac, i potrošača kao individue), C2B (engl. *Consumer-to-Business* – oblik transakcije u kojem pojedinci nude proizvode ili usluge organizacijama) i C2C (engl. *Consumer-to Consumer* – oblik e-trgovine u kojem pojedinci direktno prodaju proizvode drugim pojedincima (potrošačima)).

Zbog specifičnosti implementacije i osetljivosti na lokalne uslove, strategiju direktnog marketinga je potrebno oblikovati za svako međunarodno tržište posebno. Usled regulativnih i kulturoloških osobenosti međunarodnih tržišta, a i različito razvijene telekomunikacione i marketinške infrastrukture, neophodna su značajna prilagođavanja, a naročito je u segmentu telemarketinga i direktne pošte potrebno obezbediti podršku lokalnog partnera (Mitić, 2014). Instrumente promotivnog miksa potrebno je posmatrati kao delove jedne celine koji u zavisnosti od zahteva odabranog međunarodnog okruženja i

od konkretne tržišne situacije na različite načine doprinose realizaciji ukupnih promotivnih aktivnosti na međunarodnom tržištu (Kotler, 1986).

3. IZVOZNE PERFORMANSE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Međunarodno poslovanje se može definisati kao skup poslovnih transakcija koje se odigravaju preko nacionalnih granica. Ovom širom definicijom su obuhvaćena veoma mala preduzeća koja izvoze ili uvoze male količine proizvoda na prostoru samo jedne zemlje, kao i veoma velika globalna preduzeća sa integrisanim operacijama i strateškim savezima širom sveta (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 61). Stoga se može reći da međunarodna trgovina predstavlja promet roba, usluga i prava u kojoj se razmena obavlja između subjekata različitih zemalja i to tako što predmet kupoprodaje prelazi carinsku liniju i teritoriju zemlje prodavca (izvoz) ili zemlje kupca (uvoz) i to na osnovu zaključenih međunarodnih spoljnotrgovinskih ugovora (Gilić i Perović, 2013).

Međunarodnim poslovanjem, tj. trgovinom, dominira nastojanje da se uvede načelo slobodnog kretanja robe, znanja i kapitala na što većem geografskom prostoru. Na ulogu međunarodnog poslovanja na tržištu utiče više različitih činilaca kao što su: društveno-ekonomski sistem kao osnova za privredni sistem (tržišni i planski), nivo razvoja

proizvodnih snaga i izvršena podela rada i specijalizacija, koncentracija u robnim i finansijskim tokovima, diverzifikacija i porast obima potrošnje, vrste proizvoda i roba koje su u prometu. Kretanje ka tom cilju nametnuto je globalizacijom tržišta, telekomunikacijom i informacijama, a pod snažnim je pritiskom najrazvijenijih zemalja sveta pojedinačno ili preko regionalnih i međunarodnih asocijacija i drugih oblika već izvršenog povezivanja tržišta (Grandov, 2009a, str. 29). Proces globalizacije karakteriše sve veća međusobna uslovljenost i povezanost privreda pojedinih zemalja, kao i njihova težnja ka stvaranju jedinstvenog, globalnog tržišta (Marković i Lazić, 2008, str. 70).

U uslovima globalizacije, pojedinačnom preduzeću je teško da ostane izvan tokova međunarodnog poslovanja. Razvojem međunarodnog poslovanja razvijali su se i različiti pristupi internacionalizaciji preduzeća. Proces internacionalizacije preduzeća je u akademskoj literaturi čest predmet analiza, a definiše se kao geografska ekspanzija ekonomskih aktivnosti zemlje (države) izvan svojih granica. Može se posmatrati i kao proces u kojem preduzeće svoje aktivnosti, kao što su npr. strategija, resursi, struktura i sl., prilagođava međunarodnom okruženju ili se sa njim povezuje uspostavljajući poslovni odnos sa subjektima drugih zemalja putem integracije, ekspanzije ili penetracije (Ruzzier, Hisrch i Antoncic, 2006).

Internationalizacija preduzeća kroz izvozni marketing znači internacionalizaciju tržišne funkcije preduzeća, a osnovnu karakteristiku izvoza čini transfer proizvoda na svetsko tržište uz zadržavanje proizvodnje u zemlji. Izvoz obuhvata razvoj poslovnih aktivnosti na tim tržištima, uspostavljanje marketinške organizacije, realizaciju poslovnih transakcija, transport robe na odabrana tržišta, upravljanje dokumentacijom itd. (Đorđević, 2005, str. 138). Neophodno je da strategija nastupa na međunarodnim tržištima kao osnovu ima metode selekcije tržišta kao i proizvoda za ta tržišta, koje su zasnovane na sistemu prikupljanja, obrade i distribucije informacija o izvoznim tržištima. Takođe je potrebno da su u okviru strategije nastupa sadržane i informacije o strukturi tražnje na izabranim tržištima, koje podrazumevaju odgovore na pitanja za koje proizvode je neophodna promocija u odnosu na njihov plasman na određenom tržištu, kao i na koja tržišta bi trebalo da se izvoze proizvodi (Vesić, 2010).

Kada preduzeće na osnovu istraživanja i analize odabere određeno tržište (zemlju), mora odrediti najbolji način ulaska na to tržište. Svaka strategija ulaska na tržište

podrazumeva određenu posvećenost, kontrolu, rizik, ali i potencijal za ostvarivanje profita (Kotler i Keller, 2006, str. 674). Pored povećanja prihoda od prodaje i dobiti, i povećanje tržišnog učešća se smatra važnim ciljem marketing aktivnosti u izvoznim performansama. Mnogo je lakše da se preduzeće razvija sa rastom tržišta nego da povećava svoje učešće na postojećem tržištu, a naročito ako u startu nema povoljnu strategijsku poziciju (Milisavljević, 2010, str. 207).

Uloga i značaj međunarodne trgovine u privrednom životu svake zemlje su veliki i ogledaju se u sledećem:

- u snabdevanju domaće privrede proizvodima koje ona ne može da proizvodi ili ih ne proizvodi u dovoljnim količinama da zadovolji domaću potrošnju,
- doprinosi svetskoj podeli rada, a time i smanjenju proizvodnih troškova, i olakšava kretanje kapitala i
- povećava konkurenciju i sprečava stvaranje monopola i deformaciju cena robe.

Zbog velikog značaja međunarodne trgovine za privredni razvoj zemlje, prirode poslovanja, rizičnosti i političke osetljivosti svakog međunarodnog posla – ova delatnost podleže kontroli u svim državama i obavlja se u skladu sa konceptom privrednog sistema (Grandov, 2009b, str. 16).

Na međunarodnom tržištu danas deluju dve suprotne grupe preduzeća – veoma velika, kao što su multinacionalne i transnacionalne kompanije i mala i srednja preduzeća. Uloga transnacionalnih kompanija je od posebnog značaja u međunarodnoj trgovini jer utiču na obim međunarodne trgovine koncentrišući velik deo svetske proizvodnje. No, ova aktivnost nije ograničena samo na proizvodnju jer one svojom moći i aktivnošću utiču ne samo na položaj domaćih preduzeća, nego mogu uticati i na ukupnu političku i ekonomsku strukturu domaće države (Vukadinović, 2005, str. 236). I pored toga što iskustva razvijenih tržišnih ekonomija pokazuju da opredeljujuću ulogu imaju transnacionalne kompanije, svetsko tržište pruža velike šanse i dosta slobodnog prostora za za uspešan izvoz i druge forme međunarodnog poslovanja preduzeća male i srednje veličine (Todorović, 2007, str. 78).

Kako u proizvodnim tako i u potrošačkim dobrima svako društvo ima određenu strukturu potreba. Potrebe, odnosno potrošnja, zadovoljava se jednim delom iz domaće proizvodnje a drugim delom iz uvoza. Takođe, deo domaće proizvodnje se troši u zemlji, a deo se izvozi i prodaje potrošačima u drugim zemljama. Na osnovu navedenog se dolazi do zaključka da „uvoz predstavlja deo nacionalne potrošnje (oruđe za rad, sirovine, roba široke potrošnje) koji se zadovoljava kupovinom strane robe“, a „izvoz predstavlja deo nacionalne proizvodnje koji se prodaje na inostranim subjektima (nerezidentima) u cilju zadovoljavanja određenih njihovih potreba.“ (Unković, 2010, str. 101). Uvoz i izvoz predstavljaju sastavni deo odnosa u društvenoj reprodukciji svake zemlje, bez obzira na njenu privrednu strukturu, nivo razvoja i društveni sistem koji razvija. Pri tome se kroz izvoz prikazuje koji proizvodi i industrije sadrže komparativne prednosti, dok su kroz uvoz prikazane koje su domaće industrije nekonkurentne ili nedovoljne da zadovolje potrebe potrošača na domaćem tržištu. Veoma je značajno da svaka zemlja ima kontinuiranu i stabilnu izvoznju orijentaciju i da predstavlja neophodan faktor razvoja. S druge strane je potrebno voditi računa da se prilikom uvoza ne zapadne u veliku zavisnost od drugih zemalja. Zaključuje se da je potrebno održavati ravnotežu i dobro ukombinovati politiku uvoza i izvoza kako bi se doprinelo porastu produktivnosti, životnog standarda, zaposlenosti i dohotka (Unković i Kordić, 2015).

Između tržišne strukture i načina ponašanja preduzeća postoji određeni odnos. Tržišna struktura, određena uslovima ponude i tražnje, oblikuje ponašanje prodavaca i kupaca, što utiče na krajnje performanse. Preduzeća nastoje da nađu odbrambenu poziciju u odnosu na konkurenciju. Kako bi im to uspelo, neophodno je da stvore konkurentnu prednost. Kako bi preduzeće poslovalo uspešno i na domaćem i na međunarodnom tržištu neophodno je da ostvari određene rezultate na tržištu – obim prodaje, rast prodaje, konkurentsko tržišno učešće i snagu tržišne pozicije (Milojević, 2011).

Radi ostvarivanja dobrih rezultata na međunarodnom tržištu relevantno je i kvalitetno uspostavljanje odnosa sa učesnicima na međunarodnom tržištu, odnosno sa potrošačima/kupcima i industrijskim kupcima. Neophodno je ispuniti osnovni marketinški cilj preduzeća da se kroz zadovoljenje potreba i želja potrošača obezbedi povećanje prodaje i profita na duži rok. Potrošač treba da bude u centru pažnje jer informacije o ponašanju potrošača i o njihovoj satisfakciji predstavljaju realnu osnovu za planiranje

marketing strategija preduzeća, kao što su diferenciranje proizvoda, postavljanje adekvatnog miksa proizvoda i sl. (Novaković Rajčić, 2005). Potrošač pre nego što se opredeli za kupovinu prikuplja informacije o određenom proizvodu, a često i o njegovom proizvođaču, te je od velike važnosti da proizvođač ima pozitivnu reputaciju kako bi ostavio pozitivan utisak na potrošača, stvarajući poverenje i olakšavajući mu kupovinu (Salai i Jovičić, 2010). Satisfakcija potrošača ima veoma velik uticaj na zadržavanje i privlačenje novih potrošača. Troškovi koji nastaju zbog izgubljenih potrošača obično prevazilaze troškove napora da se unapredi njihova satisfakcija. Lojalni potrošači ili potrošači koji ponavljaju kupovinu predstavljaju najprofitabilniju grupu potrošača, a njihova satisfakcija se ostvaruje uz relativno male marketinške napore, što omogućava visoku profitabilnost (Ljubojević, 2002, str. 71). Stoga je poseban naglasak u radu stavljen na percepciju potrošača koja se odnosi na kvalitet proizvoda, zadržavanje stalnih i pribavljanje novih kupaca i na njihovu satisfakciju.

3.1 Izvoz kao značajna privredna aktivnost

U teoriji međunarodne trgovine poznato je da je međunarodna razmena za sve korisna, ali zbog zakona vrednosti nije za sve jednaka. Po pravilu, visina društvenog proizvoda zavisi i od visine izvoza i uvoza. Što je nacionalna privreda povezanija sa svetskom privredom sve važnije postaje načelo međunarodne razmene, odnosno, što bolje da se iskoriste prednosti međunarodne podele rada i da se istovremeno unutrašnja privreda brani od uticaja spoljne privrede (Vezjak, 1991, str. 9). Privreda jedne zemlje se kontinuirano razvija, što podrazumeva promene u strukturi ekonomskih ulaganja i proizvodnje, koje predstavljaju pretpostavku i komponentu razvojnih stremljenja i globalnog poboljšanja životnog standarda najvećeg dela stanovništva u nacionalnoj ekonomiji. Ove aktivnosti utiču na rast dohotka stanovništva, omogućavaju rast potrošnje uz istovremeni rast štednje, a utiču na izvoz i uvoz (Cvetanović, 1997).

Sa stanovišta privrednog interesa jedne zemlje, povećanje izvoza ima višestruku važnost zato što je gotovo svaka zemlja zavisna od razmene robe sa inostranstvom. Zemlja koja ne izvozi dovoljno obično ne raspolaže devizama potrebnim za uvoz robe i usluga iz

inostranstva. Ovo je naročito važno za zemlje u razvoju jer one zbog nedovoljnih sredstava i izvoza ne mogu uvoziti opremu i tehnologiju koji su uslov daljeg razvoja. Generalno posmatrano, kroz izvoz i uvoz se ostvaruju različiti interesi pojedinih privrednih subjekata:

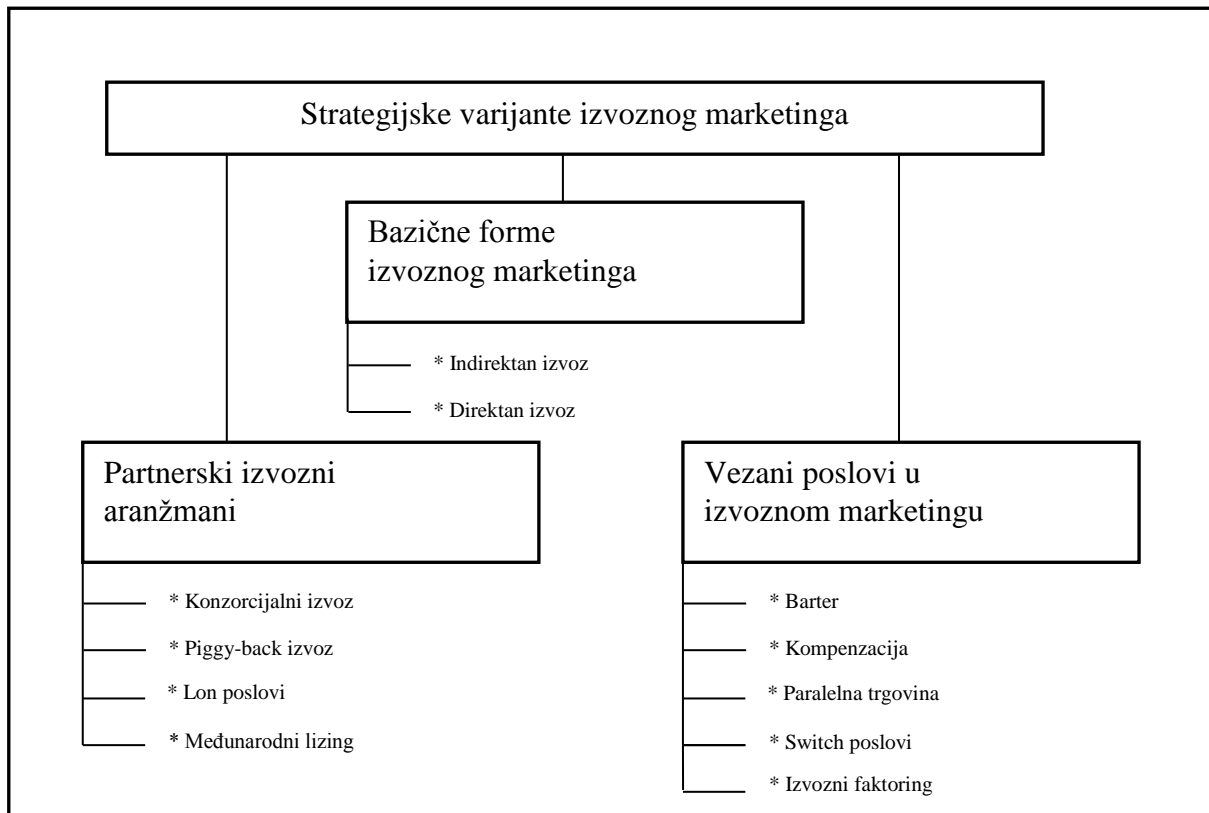
- stanovništvo, kao potrošači, izvoz i uvoz posmatraju kao poboljšanje mogućnosti za zadovoljenje sopstvenih potreba kvalitetnom robom i konkurentnim cenama,
- država poslove izvoza i uvoza posmatra kroz trgovinski bilans, odnosno platni bilans, i kroz dugoročnu ekonomsku politiku u cilju razvoja domaće privrede i zadovoljenja potreba stanovništva i
- preduzeća preduzimaju aktivnosti uvoza i izvoza samo ukoliko je to ekonomski isplativo, tj. ako ostvaruju profit kao svoj dugoročni cilj (Grandov, 2009b, str. 24).

Preduzeće na osnovu analize međunarodne marketing sredine, tj. okruženja procenjuje trenutni i budući tržišni potencijal odabranog tržišta u nameri da sagleda rizike u vezi sa potencijalnim tržištem i moguću stopu profita ili prinosa na ulaganja, kao i da bi sagledalo mogućnosti za uspostavljanje odnosa sa distributerima, dobavljačima i potrošačima – što predstavlja uspostavljanje poslovne mreže sa inostranim partnerima – i shodno tome se opredeljuje za najbolji način ulaska na odabrano tržište (Johanson i Vahlne, 2003). Proizilazi da ulazak, tj. strategija izvoza jedne zemlje zavisi od sadržaja, intenziteta i kontinuiteta postavljenih ciljeva i zadataka koji čine kompaktnu celinu sa globalnom shemom utvrđene strategije izvoza jedne zemlje za određeni vremenski period. Ipak, društvena efikasnost u prvom redu zavisi od sposobnosti, umešnosti i aktivnosti onih faktora koji kreiraju strategiju, održavaju, kontrolišu, unapređuju i usmeravaju. U praksi je ovo veoma odgovoran i složen proces pri kojem se teži ka tome da se oblikovanje strategije izvoza kao integralnog dela sistema ekonomskih odnosa zemlje formira kao optimalna varijanta za postizanje društvenih ciljeva i učinaka nacionalne privrede na planu njenog unutrašnjeg razvoja, ali i prilikom njenog uključivanja u tok međunarodne razmene. Takođe se vodi računa da se prilikom profilisanja strategije izvoza optimalni nivo i izvozne ponude zemlje prilagode potrebama koje se stvaraju u međunarodnom okruženju. U procesu međunarodne razmene i prilikom uključivanja nacionalne privrede u međunarodnu

podelu rada potrebno je da budu zastupljene reprezentativne izvozne nomenklature koje u datim okolnostima međunarodnog i unutrašnjeg okruženja mogu da ostvare maksimalne učinke za zemlju. To znači da je strategiju izvoza potrebno oblikovati na temelju poznatih i verifikovanih elemenata „kombinovanja i uključivanja“ u tokove razmene i to odgovarajućih delova privrede u precizno izraženim kvantitativnim i kvalitativnim obeležjima poželjnog učestvovanja u međunarodnoj razmeni. Na primer, ukoliko je u jednoj privredi najviše zastupljena i „noseća“ određena industrijska grana, upravo ona treba da bude određena za unapređenje i razvoj izvoza (Obraz, 2003). I teorija apsolutnih vrednosti koju je razvio Adam Smit zastupa stav da se države specijalizuju u izvozu onih proizvoda u čijoj proizvodnji imaju apsolutnu prednost u odnosu na druge države.

Izvozni marketing predstavlja veoma složeno i dinamično područje međunarodnog marketinga i zato je veoma teško precizno razgraničiti koje forme strategije ulaska i međunarodnog poslovanja spadaju u područje izvoznog marketinga (Rakita, 2005, str. 176). Shodno navedenom, autori različito klasifikuju načine ulaska na strana tržišta. Rakita (2005) razvrstava izvozni marketing u tri grupe (Slika 5):

1. Bazične forme izvoznog marketinga koje u zavisnosti od strukture i lokalizacije posrednika koji se koriste prilikom nastupa na stranom tržištu mogu imati karakter direktnog i indirektnog izvoza.
2. Partnerski izvozni aranžmani predstavljaju specifične forme kooperacije i poslovne saradnje sa osnovnim ciljem da se poboljša prodajni potencijal, prodajna snaga i uslovi prodaje pojedinih preduzeća uz aktivno učešće i podršku odgovarajućih partnera, na duži vremenski period.
3. Vezani poslovi u izvoznom marketingu obuhvataju specifične forme izvozno-uvoznog poslovanja u funkciji prevazilaženja poteškoća koje prate standardnu kupoprodaju u međunarodnim razmerama zbog postojanja raznih ograničenja, neravnoteža, finansijskih problema i problema međunarodnog platnog prometa.

Slika 5. Izvozne varijante strategije ulaska na inostrano tržište


Izvor: Rakita, 2005, str. 176.

Vasiljev (2006) navodi tri alternative kao modalitete ulaska na strana tržišta: izvoz, zajednička ulaganja (ugovorni sporazumi) i direktno ulaganje (investiranje). Jović (1997) navodi sledeće modalitete ulaska na strana tržišta: izvoz, spoljnotrgovinske poslove, tehnološke transfere, licence, proizvodno-poslovnu saradnju, međunarodni franšizing, međunarodna zajednička poslovna ulaganja, međunarodne strateške alijanse i nove oblike ugovorne saradnje. Kotler i Keller (2006, str. 674) pominju sledeće načine ulaska preduzeća na strana tržišta: indirektan ili direktan izvoz, zajednička ulaganja, licenciranje i direktne investicije. Previšić i Ozretić Došen (2000, str. 183) ulazak na strano tržište razvrstavaju u tri grupe, u zavisnosti od složenosti strategije:

1. klasična ili jednostavna strategija – uvoz i izvoz,
2. srednje složene strategije međunarodne poslovne saradnje – licenca, kooperacija, franšizing, ugovorna proizvodnja itd. i
3. složene strategije – zajednička ili vlastita preduzeća u inostranstvu.

Johanson i Wiedwrsheim-Paul (1975) identifikuju četiri nivoa razvoja ulaska na strana tržišta: povremeni izvoz, izvoz putem posrednika, izvoz putem prodajne filijale i proizvodnja u inostranstvu. Navedeni modeli čine fazni deo U-modela (*Uppsala* model internacionalizacije) koji predstavlja dinamični fazni model u kojem je internacionalizacija preduzeća proces povećavanja međunarodne angažovanosti koji nastaje kao rezultat različitih načina učenja.

Savremena strategija ulaska na međunarodno tržište podrazumeva korespondiranje sa odabranom međunarodnom izvoznom marketing koncepcijom jer se bez preciznog globalnog uređenja međunarodnih odnosa sa jednom zemljom (ili grupom zemalja) ne može razmatrati efektivan i efikasan ulazak na strano tržište s obzirom na to da pojedine zemlje ili određene regionalne, finansijske, tehnološke, vojne ili carinske integracije stvaraju mnoga ograničenja koja utiču ili čak i onemogućavaju izvoz. Shodno tome, u Tabeli 4 su prikazane alternative ulaska na strano tržište po Galogaži (2007, str. 11).

Tabela 4. Alternative ulaska na inostrano tržište

Proizvodnja u zemlji	Proizvodnja u inostranstvu	Proizvodnja u slobodnim carinskim, industrijskim i lučkim zonama	
Neposredni izvoz	Bez ulaganja kapitala	Sa ulaganjem kapitala u zemlji – u inostranstvu	
Posredni izvoz			
Integralni izvoz	Licencna proizvodnja	Mešovito preduzeće	Sopstveno preduzeće
Partnerski izvoz	Franšizna proizvodnja	Izvozna preduzeća	
Kooperacioni izvoz	Kooperaciona proizvodnja		
Franšizing izvoz	Ugovorna proizvodnja	Manjinska vlasništvo	Montažna proizvodnja
Koalicijski izvoz	Ugovorno rukovođenje	Paritetno	Delimično
Kompenzacijski izvoz	Ugovorno savetovanje	Većinsko	Potpuno
Licencni izvoz	Proizvodno obrazovanje Lifreding		

Izvor: Galogaža, 2007, str. 112.

Izbor adekvatne strategije internacionalizacije predstavlja ključno pitanje pred kojim se nalazi svako preduzeće jer svako preduzeće nastoji, tj. ima za cilj poslovanje izvan nacionalnih granica, proširujući na taj način svoja tržišta, što utiče i na povećanje profita, konkurentnosti, ali i na privredni rast države. Stoga će u nastavku rada biti analizirane najčešće korišćene strategije nastupa na međunarodnom tržištu, njihove prednosti, nedostaci i međusobni odnosi koji utiču na privrednu aktivnost država.

3.1.1 Indirektan i direktan izvoz

Izvoz predstavlja uobičajeni način ulaska na međunarodno tržište. Povremeni izvoz podrazumeva pasivan nivo uključenosti, što znači da preduzeće samo povremeno izvozi i to na sopstvenu inicijativu ili odgovara na narudžbine iz inostranstva. Aktivnim izvozom preduzeće se posvećuje širenju, tj. povećanju učešća na stranom tržištu. U navedenim strategijama ulaska na strano tržište preduzeća proizvode svoju robu (proizvode) unutar svojih granica, a za međunarodno tržište ih mogu, ali i ne moraju prilagoditi (Kotler i Keler, 2006).

Direktni i indirektni kanali prodaje se razlikuju po tome da li proizvođač samostalno prodaje svoje proizvode krajnjim potrošačima ili koristi trgovinske posrednike. U ovom slučaju proizvođač ima mogućnost da direktno uspostavlja kontakte sa međunarodnim tržištem, vrši njegovu obradu i praćenje, kao i izbor posrednika i kanala distribucije (direktan izvoz) ili može indirektno da uspostavlja kontakte sa međunarodnim tržištem preko posrednika (indirektan izvoz) (Rakita, 2003, str. 133).

Najrasprostranjenija i najzastupljenija strategijska varijanta međunarodne trgovine jesu razne forme izvoznih i uvoznih transakcija, a naročito u onim zemljama koje u svojoj privredi nemaju značajnije učešće kompanija multinacionalne organizacione strukture i konkurentne snage. Međunarodno tržište je mnogo veće od domaćeg, pa izvoz predstavlja značajnu priliku da se uvećaju prihodi i profit preduzeća (Ostović i Perović, 2011).

Preduzeća koja tek otpočinju sa izvoznom aktivnošću opredeljuju se za indirektan izvoz, poslujući preko indirektnih posrednika. Pri tome posrednik može biti (Vasiljev, 2006):

- domaći izvozni trgovac, koji otkupljuje proizvode od preduzeća i za sopstveni račun ih prodaje na međunarodnom tržištu,
- domaći izvozni agent koji uz proviziju prodaje proizvode preduzeća,
- kooperativno preduzeće koje obavlja određene aktivnosti u ime nekoliko proizvođača i delimično je pod njihovom administrativnom kontrolom i
- preduzeća čija je primarna funkcija vođenje izvoznih poslova.

Sa aspekta koncepta marketinga Vežjak (1991, str. 107) smatra da posredni marketing, koji se koristi u indirektnom izvozu, ne zaslužuje visoku ocenu jer su njegovi nedostaci očigledni, odnosno nedostaje neposredni kontakt sa spoljnim poslovnim partnerom i iz tog razloga sam proizvođač postaje anonimn. Takođe, proizvođač je potpuno zavisn od posrednika u pogledu tržišnih informacija, što znači da postoji opasnost da preduzeće ne zna da li su njegovi proizvodni programi usklađeni sa tržištem. Đorđević (2005, str. 141) dodaje i to da se proizvodi mogu prodavati uz neadekvatno korišćenje instrumenata marketing miksa, kao što su npr. kanali prodaje uz loš servis, previsoke ili preniske cene, što može u značajnoj meri umanjiti reputaciju preduzeća i proizvoda na stranim tržištima. Takođe navodi da se može dogoditi da je investirano nedovoljno sredstava u razvoj tržišta, što može da ima za rezultat propuštanje potencijalnih šansi. Sa druge strane, Kotler i Keler (2006, str. 675) smatraju da indirektni izvoz sadrži dve prednosti:

1. podrazumeva manju investiciju jer preduzeće ne mora da formira odeljenje za izvoz, prodajnu silu u inostranstvu niti da stvara međunarodne kontakte i
2. podrazumeva manji rizik pošto međunarodni marketinški posrednici ulažu *know-how* i usluge sa prodavcem – što pozitivno utiče na prodavca, tj. praviće manje grešaka.

Proizilazi da se proizvođač oslobađa značajnih troškova i poslova koji su u vezi sa međunarodnim poslovanjem i da se više posvećuje samom procesu i kvalitetu proizvodnje za međunarodno tržište (Rakita, 2003, str. 133).

Na preduzeću je odluka na koji način će upravljati izvozom. Ukoliko odluči da samo upravlja – rizik i investicije su veći, ali je veći i profit (Leonidou, Katsikeas i Piercy, 1998). Ipak, Mitić (2014) naglašava da indirektni izvoz treba da predstavlja početnu fazu u razvoju izvozne međunarodne strategije kako bi se izbegle početničke greške i kako bi se učilo od partnera koji ima bogato međunarodno iskustvo. Međunarodni partneri mogu usmeriti neiskusnog izvoznika da identifikuje tržišne domete njegove ponude. Posrednici su uglavnom specijalizovani za izvoz određene kategorije proizvoda ili za izvoz na određenom regionu ili tržištu. Njihovi stručni kadrovi su dobro upoznati sa međunarodnim tržištima, uslovima poslovanja, karakteristikama tražnje, zakonodavnim propisima i

uvozno-izvoznim procedurama. Navedene prednosti su veoma važne, a naročito za mala preduzeća i poljoprivredne proizvođače kojima nedostaju kapaciteti za samostalno izvozno angažovanje. Međutim, indirektan izvoz na duge staze vodi ka pasivizaciji preduzeća, što znači da se uspešna izvozna strategija ne može zasnivati na indirektnom izvozu. Stoga je sledeći korak razvoja izvozne strategije direktni izvoz.

Preduzeće direktan izvoz može ostvariti na nekoliko načina, odnosno putem domaćih odeljenja ili divizija za izvoz, inostranih poslovnica ili prodajnih filijala koji rukovode prodajom i distribucijom. Prodajna filijala često može obavljati skladištenje i promociju. Kada preduzeće koristi domaće prodajne predstavnike, šalje ih u inostranstvo kako bi sklopili posao, dok ukoliko su u pitanju strani distributeri ili agenti, mogu im se dati ekskluzivna (ili ograničena) prava predstavljanja preduzeća u datoj zemlji (Kotler i Keler, 2006).

Prednosti ovog tipa izvoza jesu te što omogućava bolje kontakte sa inostranim kupcima, veću kontrolu i obavljanje kvalitetnije poslove prodaje. Najčešće mala i srednja preduzeća, iako i tu ima odstupanja, izvoz koriste kao trajni način nastupanja na inostranim tržištima, dok je kod većih preduzeća izvoz samo prvi korak u pravcu ekspanzije internacionalnih tržišta. Izvoz kao forma internacionalizacije omogućava da se kroz međunarodne poslove uspostavi mreža kontakata širom sveta, što može biti osnov za uspostavljanje i primenu i drugih mogućnosti nastupa na međunarodnom tržištu (Đorđević, 2005). Povećanjem stepena direktnog izvoza rastu i finansijski, proceduralni i marketinški zahtevi. Prvi izazov predstavljaju izvozne procedure, priprema odgovarajuće dokumentacije i organizovanje logistike, a zatim je potrebno obezbediti marketinške informacije o izabranim tržištima, kao i upoznavanje istih. Proceduralne barijere najčešće predstavljaju problem malim i srednjim preduzećima, ali ne toliko zbog kompleksnosti koliko zbog nedostatka kadrova koji su stručni u određenoj oblasti. Logistika i proceduralno osposobljavanje jeste potreban, ali ne i dovoljan uslov izvozne konkurentnosti. Uspešan izvoznik je onaj koji ume da oblikuje izvoznju ponudu u skladu sa karakteristikama izabranog međunarodnog tržišta. Znanje o tim tržištima i internacionalizaciji, kao i marketinškim kompetencijama kao nematerijalnim resursima preduzeća predstavljaju kritične faktore konkurentnosti. Ovi resursni zahtevi veoma često prevazilaze sposobnosti pojedinačnog preduzeća, a naročito ako je reč o malim i srednjim

preduzećima ili preduzećima iz nedovoljno razvijenih privreda. Navedene situacije otvaraju mogućnost za saradnju, tj. korišćenje nekih od oblika kooperativnih izvoznih strategija (Mitić, 2014).

Pored navedenih osnovnih oblika izvoza sve više je prisutan i barter (trampa). Dobar deo izvoza se obavlja putem kontraisporuka, tj. kupac ne može da plati robu u gotovom (novcu), nego to čini u potpunosti ili delimično drugom robom (Milisavljević, 1993, str. 552).

3.1.2 Zajednička ulaganja

Zajednički poslovni poduhvati omogućavaju preduzeću da ulažu na međunarodna tržišta, a da pri tome ne preduzimaju potpunu odgovornost za ovakva ulaganja. Zajednička ulaganja (engl. *joint venture*) se karakterišu fleksibilnim kapitalnim angažovanjem, lokalnim angažovanjem, relativno lakim uslovima ulaska na strana tržišta, dobrim šansama za ostvarenje dugoročnog profita i značajnim stepenom kontrole (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 72). U zavisnosti od zemlje u kojoj se analiziraju zajednička ulaganja definiše se posebni stavovi u vezi sa njima. Tako se u našoj zemlji pod zajedničkim ulaganjem podrazumevaju ulaganja stranih lica u domaća preduzeća, dok su u Nemačkoj to ulaganja u proizvodna i trgovinska preduzeća, a u Francuskoj sva ulaganja u inostrana preduzeća koja podrazumevaju preuzimanje kontrole nad njima i obuhvataju ulaganja u poljoprivredna, industrijska, trgovinska preduzeća, kao i bankarske organizacije i institucije. Ekonomisti SAD pored navedenog uključuju i ulaganja transnacionalnih kompanija (Dogandžić i Dogandžić, 2011).

Preduzeće koje se odluči za nastup na stranom tržištu putem zajedničkog ulaganja razlikuje se od izvoza po tome što obezbeđuje partnerstvo u kapitalu (Vasiljev, 2006). Partneri u zajedničkom preduzeću mogu poticati iz međunarodnih ili domaćih privatnih ili javnih sektora. Ukoliko su vlasnici preduzeća iz dve zemlje, reč je o bilateralnom zajedničkom ulaganju, a ukoliko su vlasnici iz tri ili više zemalja, radi se o multilateralnom zajedničkom ulaganju. Uglavnom, zajedničko ulaganje nastaje proširenjem već postojeće saradnje partnera koja je utemeljena na nekoj strategiji nastupa na međunarodnom tržištu, kao što je npr. licenca ili kooperacija. Japanska preduzeća su od početka svoje

internacionalizacije davala prednost zajedničkom ulaganju u odnosu na vlastita ulaganja, dok su evropska i američka preduzeća težila ka osnivanju vlastitih preduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Karakter zajedničkih ulaganja i njihovi motivi značajno se menjaju, naročito od sredine 70-ih godina prošlog veka. Naime, pre tog perioda međunarodna zajednička ulaganja su se primarno odvijala u zemljama u razvoju, u kojima su vlade sprečavale potpuno ili većinsko vlasništvo nad preduzećem, i to pre svega u zrelim industrijama koje su usmerene ka novim tržištima ili prirodnim resursima. Međutim, nakon tog perioda broj međunarodnih zajedničkih ulaganja je porastao i to sa jakom orijentacijom ka novim tehnologijama koje omogućavaju ostvarenje ekonomije obima. Generalno, zajednička ulaganja se preduzimaju u nekoliko glavnih aktivnosti, kao što su marketing, istraživanje i razvoj tržišta (Đorđević, 2005, str. 155).

Pošto u zajedničkom ulaganju učestvuju najmanje dve zainteresovane strane, Džogandžić i Džogandžić (2011, str. 14) razlikuju dve grupe motiva u zavisnosti od strane, tj. inostranog ulagača sa jedne strane i domaćeg preduzeća sa druge strane. Stava su da su domaća preduzeća vođena sledećim motivima:

- uvođenje nove opreme, postrojenja, mašina, tehnologija, patenata, licenci, *know-how-a* – što vodi ka formiranju novih pogona,
- obezbeđivanje neophodnih preduslova za kontinuirano odvijanje procesa proizvodnje,
- uvođenje novih tehničko-tehnoloških rešenja koja bi uticala na povećanje produktivnosti, ali i na sniženje troškova,
- primena naučnoistraživačkog rada koji bi uticao na uvođenje aktivnosti prilikom formiranja novog proizvoda i
- nastupanje na međunarodnom tržištu i osvajanje novih i sl.

Od mnoštva motiva stranih ulagača izdvajaju se sledeća:

- plasman raspoložive tehnologije, kao i mogućnost plasmana proizvoda u vidu sirovina, repromaterijala, poluproizvoda i sl.,
- mogućnost korišćenja proizvoda iz zajedničkog ulaganja kao sklopa, sirovine, poluproizvoda i sl.,

- plasman slobodnog kapitala stranog ulagača,
- dislociranje proizvodnje u zemlju gde se zajedničko ulaganje realizuje – zbog poreskih olakšica, jeftine radne snage i sl. i
- pokretanje zajedničkog ulaganja kako bi se koristili podsticaji koje daje država u kojoj se realizuju i sprovede investicije.

Zajedničko ulaganje može da bude poželjno, ali i neophodno zbog ekonomskih ili političkih razloga. Naime, stranom preduzeću mogu nedostajati finansijski, menadžerski ili fizički resursi kako bi ono samo započelo poslovanje ili pak strana vlada može da zahteva zajedničko vlasništvo kao obavezan uslov za ulazak na strano tržište. Ipak, zajedničko vlasništvo ima i određene nedostatke – može se dogoditi da se partneri ne usaglase po pitanju investicione, marketinške ili neke druge politike. Na primer, jedan od partnera može želeći da reinvestira zaradu u razvoj, dok drugi može želeći da poveća dividende. Čak i multinacionalnu kompaniju zajedničko vlasništvo može sprečiti da sprovede određene proizvodne i marketinške politike na svetskom nivou (Kotler i Keler, 2006). Najzastupljeniji oblici koji se koriste u zajedničkom ulaganju jesu:

- ustupanje licence,
- ugovorna proizvodnja (ugovor o proizvodnji) i
- franšizing.

Ustupanje licence jeste ugovor između davaoca licence i korisnika licence kojim korisnik licence dobija pravo na korišćenje proizvodnog procesa, poslovne tajne, imena, zaštitnog znaka, uz određenu proviziju (naknadu). Korisnik licence dobija razrađen sistem na korišćenje, dok davalac ima siguran ulazak na tržište. Cvijanović i Mihailović (2012) kao glavnu manu ugovora o licenciranju navode zavisnost kvaliteta efikasnosti i promocije od inostrane firme kojoj je licenca izdata, jer ukoliko ona nije dovoljno efikasna to se odražava i na poslovanje preduzeća koje je izdalo licencu. Pored toga, preduzeće koje je izdalo licencu rizikuje da izgubi deo svoje tehnologije i stvori potencijalnog konkurenta.

Ugovor o proizvodnji je način ulaska na strano tržište u kojem se domaće preduzeće udružuje sa stranim preduzećem u cilju proizvodnje određenog proizvoda. Na ovaj način dolazi do partnerstva u kapitalu (Vasiljev, 2006). Preduzeće ugovorom angažuje

partnera za proizvodnju, ali zadržava pravo upravljanja marketingom. Ova strategija odgovara zemljama gde tržište nije dovoljno veliko da bi opravdalo osnivanje proizvodnih pogona, kao i tržišta u kojima postoje visoke carinske barijere (Rakić, 2004, str. 267). Prednosti ugovorne proizvodnje bi bile brz ulazak na inostrano tržište, izbegavanje rizika velikih ulaganja kapitala, stvaranje lokalnog imidža, prevazilaženje lokalnih restriktivnih barijera, izbegavanje valutnog rizika, kao i određene troškovne prednosti. Najčešći problemi koji prate realizaciju ovog načina ulaska na strana tržišta jesu pronalaženje adekvatnog partnera, pružanje neophodne tehničke pomoći lokalnom osoblju, problem obezbeđivanja kontrole nad kvalitetom proizvoda i mogućnost formiranja budućeg konkurenta (Rakita, 1998a).

Spasić (1996) zajednička ulaganja klasifikuje kao podvrstu međunarodnog franšizinga, dok se u literaturi kao vrsta zajedničkog ulaganja često navodi i franšizing (engl. *franchising*). Kao i kod licencnih ugovora, franšize se odnose na prodaju prava nad upravljanjem celim poslovnim poduhvatom (Cvijanović i Mihailović, 2012). Za realizaciju međunarodnog franšizinga najčešće se navode sledeće metode (Spasić, 1996, str. 61–63):

1. Direktni franšizing – davalac franšizinga direktno ustupa prava iz franšizing posla individualnom korisniku u stranoj zemlji. S obzirom na to da se franšizing prenosi iz jedne zemlje u drugu često je neophodno izvršiti određene adaptacije kako bi se premostile prepreke u vidu različitih navika, jezika, ukusa i različitih pravnih propisa. Takođe se mogu pojaviti problemi zaštite industrijske i intelektualne svojine, transfera profita, poreza i taksu, monetarnih ograničenja i problem uvozno-izvoznih ograničenja. Ovaj vid franšizinga se veoma retko pojavljuje u međunarodnom poslovanju.
2. Osnivanje ogranaka (engl. *branch*) ili podružnica (engl. *subsidiary*) u stranoj zemlji, koje predstavljaju sopstvene jedinice davaoca franšizinga u stranoj zemlji i deluju kao davaoci franšizinga prema korisnicima iz te strane zemlje. Na ovaj način zaključen ugovor jeste u stvari domaći ugovor i podleže domaćim propisima.
3. Master franšizing sporazum jeste sporazum u kojem davalac franšizinga ustupa lokalnom partneru supfranšizeru ekskluzivno pravo da na određenoj teritoriji (može biti i cela država) otvori poslovne jedinice i u njima posluje

ili da prenesena prava dalje ustupa podugovoračima. Prednosti ovog sporazuma jesu ti što je supfranšizer dobro upoznat sa običajima, kulturom, navikama i propisima. Sa druge strane, kao problem se javlja pitanje odgovornosti za proizvode koji imaju određene mane. Takođe su sporna pitanja i u vezi sa prenosom prava i obaveza koja se mogu javiti u vezi sa prenosom i industrijske i intelektualne svojine. Najveći problem jeste sudbina supfranšize nakon okončanja sporazuma. I pored svega, ovaj sporazum se najčešće koristi.

Teškoće koje su u vezi sa upravljanjem zajedničkim ulaganjima mogu da navedu preduzeća da osnuju predstavništva koja su potpuno u njihovom vlasništvu kada imaju dovoljno sredstava, a na mestima, tj. u zemljama u kojima je to dozvoljeno. Ovakav oblik ulaska na strano tržište se ostvaruje direktnim investicijama.

3.1.3 Direktne investicije

Direktne investicije predstavljaju najkompleksniji oblik uključivanja na međunarodno tržište, a istovremeno su za preduzeće i najrizičnije jer zahtevaju velika ulaganja. Preduzeća koja se odluče za ovaj način ulaska na strano tržište mogu oformiti sopstvenu proizvodnju, tj. osnovati sopstveno preduzeće u stranoj zemlji ili preuzeti potpuno ili većinsko vlasništvo nad preduzećem koje posluje na međunarodnom tržištu (Malenica i Dorbić, 2014). Koristeći ovu strategiju preduzeće može sebi da obezbedi uštede jer koristi jeftinu radnu snagu ili sirovine. Naime, često je moguće efikasnije proizvoditi u inostranstvu nego na domaćem tržištu. Preduzeća povećavaju efikasnost procesa proizvodnje ukoliko lociraju proizvodnju tamo gde su faktori proizvodnje jeftiniji ili ukoliko je poslovanje bliže izvoru sirovina, kao što su npr. nafta, ruda ili drvna građa (Rakić, 2004, str. 275). Takođe, preduzeće može da poboljša svoj imidž ukoliko otvara nova radna mesta za nezaposlene iz te zemlje, a ukoliko uspostavi dobre odnose sa vladom, dobavljačima i potrošačima, može bolje da prilagodi instrumente marketing miksa tržištu (Vasiljev, 2006). Preduzeće zadržava punu kontrolu nad svojom investicijom, pa može da razvije marketinške i proizvodne politike koje su u skladu sa njegovim dugoročnim

ciljevima (Kotler i Keler, 2006, str. 677). Time se povećavaju mogućnosti za nove investicije, povećava se konkurentnost, transfer novih tehnologija itd. Sa druge strane, važniji negativni efekti za zemlju u koju se investira jesu stvaranje opasnosti od preterane zavisnosti od stranog kapitala, povećanje tehnološke zavisnosti od inostranstva, iskorišćavanje domaćih resursa, mogućnost otpuštanja radnika – što vodi ka povećanju nezaposlenosti, formiranje modela koji ne odgovaraju nivou razvijenosti zemlje domaćina itd. (Đorđević, 2005, str. 147).

Tek posle sloma real-socijalističkih privreda 90-ih godina XX veka došlo je do prihvatanja neoliberalnog programa tranzicije i na taj način su u žižu stavljeni značaj, motivi i efekti stranih direktnih investicija (u daljem tekstu SDI).³ Transnacionalne kompanije, odnosno preduzeća koja imaju razvijenu mrežu filijala po celom svetu i preko kojih se kontroliše proizvodnja, distribucija proizvoda i usluga, kao i istraživanja i razvoj – postala su promoteri SDI (Maksimović, 2015, str. 23).

Stoga se može zaključiti da za privrede u tranziciji strane direktne investicije predstavljaju relativno nov fenomen zato što u prethodnom sistemu planiranja strano mešanje u domaća preduzeća u obliku direktnih investicija nije bilo dozvoljeno, osim zajedničkih ulaganja. Paralelno sa programom privatizacije stvara se povoljno okruženje i za stvaranje i za realizovanje direktnih investicija. U većini zemalja Centralne i Istočne Evrope, čije se privrede nalaze u procesu tranzicije, program privatizacije, odnosno direktna prodaja postojeće imovine jeste preduslov za strane direktne investicije. Akvizicije (kupovina) akcija od strane stranih partnera usko je povezana sa privatizacijom državnog preduzeća. Najčešće vlade ili agencije za privatizaciju, na osnovu mnogobrojnih analiza i procena određuju preduzeća koja će se privatizovati, zatim biraju stranog partnera putem međunarodnih aukcija, tendera i sl. ili kroz direktno pregovaranje (Đorđević, 2005, str. 148).

SDI utiču na promenu strukture i specijalizaciju izvoza indirektno i direktno. Indirektan uticaj se vrši efektom preliivanja, pod kojim se podrazumevaju transfer savremene tehnologije i znanja, podizanje nivoa razvoja humanog kapitala, demonstracioni efekat, uključivanje domaćih dobavljača inputa u globalne distributivne mreže, dok se direktan uticaj ogleda u razlikovanju proizvoda (ukoliko ta razlika postoji) preduzeća sa

³ U novijoj literaturi se umesto termina „direktne investicije” koristi termin „strane direktne investicije”, čime se u stvari naglašava udeo stranog kapitala na međunarodnom tržištu.

stranim vlasništvom od postojeće strukture istih na teritoriji zemlje domaćina (Vukšić, 2005), a zavise od više faktora: kumulativnog nivoa i vrste stranih direktnih investicija, sektorske distribucije, apsorpcione sposobnosti domaćih preduzeća i vrste tehnologije koju preduzeća sa stranim vlasništvom koriste u proizvodnji (Boljanović, 2013, str. 38). U prošloj dekadi SDI beleže stalni trend rasta, a u 1995. godini su dostigle rekordni nivo od 315 milijardi dolara. Glavni nosioci su bile razvijene zemlje: SAD, Nemačka, Velika Britanija, Francuska i Japan (Đorđević, 2005).

One predstavljaju najkorisniji kapital za zemlje koje su u tranziciji. U odnosu na druge izvore koji se mogu koristiti (portfolio investicije i zaduživanje u inostranstvu), strane direktne investicije imaju mnoge prednosti. Ključna prednost u odnosu na inostrane kredite jeste u tome što one ne podrazumevaju značajne odlive kapitala koji u budućnosti mogu uticati na ugrožavanje privrednog rasta i tekućeg bilansa. U odnosu na portfolio investicije strane direktne investicije predstavljaju mnogo stabilniji izvor kapitala, a sa finansijske strane predstavljaju priliv stranih resursa koji povećavaju ukupne investicije u zemlji domaćinu (Veselinović, 2004).

U nekim zemljama se u ranim fazama tranzicije stvara „povoljna“ klima koja nudi investicione olakšice kako bi se privukle strane investicije. Za strane investitore su najvažniji opšti sistemski faktori, a pre svega – političko, pravno, institucionalno okruženje, ali i postojanje mreže međunarodne zaštite investicija (Đorđević, 2005, str. 148).

Može se zaključiti da SDI predstavljaju najveću komponentu dugoročnih kapitalnih tokova u zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju, snažno doprinoseći razvoju i rastu preduzeća zemlje domaćina kada su njene ekonomske politike zdrave (Grubor, 2003, str. 113).

SDI mogu da budu motivisane različitim činiocima, te se mogu razlikovati one koje su motivisane:

- jeftinim resursima (engl. *resource-seeking investments*) koje obuhvataju ulaganja u prirodne sirovine i u zemlje sa jeftinom radnom snagom,
- širenjem tržišta (engl. *market-seeking*) što znači da transnacionalne kompanije ulažu u određenu zemlju, odnosno grupu zemalja (regionalna tržišta) zbog značaja tržišta,

- povećanjem efikasnosti (engl. *efficiency-seeking*), tj. ulaganja radi iskorišćavanja ekonomije specijalizacije i ekonomije obima,
- strateškim interesima (engl. *strategic asset-seeking*) pod kojim se podrazumeva usavršavanje regionalne ili organizacione sposobnosti (Dunning, 1994, str. 35–36).

Istorijski posmatrano, razvoj SDI kao nosioca poslovanja transnacionalnih kompanija (o kojima će biti više reči u sledećem poglavlju) započet je početkom XX veka, prvenstveno u SAD, u pravcu Kanade i zemalja Latinske Amerike. Takvo stanje se ubrzanom dinamikom održavalo više od pedeset godina. U novije vreme, tokovi SDI prema njihovom usmerenju mogli bi da se periodizuju na sledeći način:

1. do prvog naftnog šoka, 1973. godine
2. od 1973. godine do početka osamdesetih godina i
3. na poslednjih tridesetak godina.

Prvi period karakteriše dominacija SAD, koja je bila najveće izvoriste SDI jer je u to vreme preko 60% SDI poticalo iz te zemlje. Investicije su prevashodno bile usmerene u zemlje Zapadne Evrope koje su apsorbivale oko 2/3 ukupnih SDI. U to vreme, zemlje u razvoju nisu bile privlačne za strana ulaganja jer nisu imale razvijenu industriju, a radna snaga, iako jeftina, nije bila atraktivna zbog niskog stepena obrazovanja, a i kompletna infrastruktura je bila u lošem stanju. Izuzetak su bile zemlje sa bogatim rudnim i energetskim bogatstvom, naročito Meksiko, Argentina i Brazil, gde je bio prisutan i geopolitički interes.

U periodu do početka 80-ih godina došlo je do određenog preusmeravanja investicija. Veliki skokovi cene nafte u dva navrata – 1973/74. i 1979. godine uzrokovali su da značajni primaoci SDI postanu zemlje u razvoju koje su i njeni najveći proizvođači. Pored toga, i zemlje u razvoju koje su ubrzano razvijale svoju industriju postale su atraktivne za priliv SDI.

Od početka 80-ih godina tokovi SDI su najvećim delom koncentrisani u razvijenim zemljama zato što su njihova tržišta velika, imaju razudenu i kvalitetnu infrastrukturu,

kvalifikovanu radnu snagu, stabilne političke sisteme i međusobno kompatibilnu pravnu regulativu (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 254–255).

Osnovni nedostatak direktnih investicija jeste to što kompanija veliku investiciju izlaže rizicima kao što su blokade, opadanje tržišta, devalvacija valute ili eksproprijacija. Takođe, za preduzeće će biti veoma skupo da smanjuje ili da prekine svoje poslovanje zato što zemlja domaćin može da traži isplaćivanje velikih otpremnina za zaposlene (Kotler i Keler, 2006).

3.1.4 Kooperativni izvoz

U uslovima intenzivne konkurencije, u globalnom poslovnom okruženju saradnja je postala imperativ. Za veliki broj preduzeća, u mnogim privrednim granama ona predstavlja način opstanka. Danas je čak uobičajeno govoriti o konkurenciji putem saradnje. Kooperativni sporazumi sa konkurencijom automatski podrazumevaju dogovor i saradnju među partnerima, a istovremeno se obrazuje jak tim koji u startu odbija nove konkurente (Đorđević i Đorđević, 2012, str. 45). Kooperacione forme poslovanja postale su nezaobilazan strategijski pravac delovanja u uslovima globalizacije svetskog tržišta. Ove forme se pojavljuju između preduzeća različitih zemalja, a nazivaju se strateški savezi, strategijske međunarodne alijanse ili globalna strategijska partnerstva (Rakić, 2004, str. 280). Pojam alijansa se odnosi na sve oblike saradnje između preduzeća u međunarodnoj ekonomiji koji su više od uobičajenih transakcija, a manje od spajanja i pripajanja preduzeća (Grandov, 2009a). Naime, reč je o međusobnom povezivanju najmanje dva preduzeća iz različitih zemalja sa zajedničkim ciljevima, kombinacijom odabranih resursa radi sticanja ili održavanja značajnih konkurentskih prednosti na tržištu (Previšić i Ozretić Došen, 2000, str. 200). Udruživanjem preduzeća putem kooperativnih aranžmana vrši se integracija nabavke, marketinga i sistema distribucije, dok se horizontalnom integracijom proizvođačima omogućava uvođenje privatne trgovinske marke. Tako je kroz integraciju domaćih, uglavnom lokalnih trgovinskih preduzeća moguće stvoriti sisteme velike moći koji bi mogli uspešno parirati kako domaćim tako i stranim trgovinskim lancima (Sokolov Mladenović i Ćuzović, 2015, str. 359).

Motivi ulaska u kooperativni odnos mogu biti različiti. Osnivač kooperacije vidi korist u naplati tehnologije (patent, robna marka i sl.), većem iskorišćavanju vlastitih proizvodnih kapaciteta, investicionim uštedama, korišćenju tuđih komparativnih prednosti kao što su jeftina radna snaga, niža cena sirovina i materijala i strani podsticaji. S druge strane, motivi kooperanata su još brojniji: pristup savremenim tehnološkim rešenjima, opremi, alatima, repromaterijalima, delovima, obrazovanje kadrova, povećanje produktivnosti rada, bolja organizacija posla, veći kvalitet proizvoda, proširivanje asortimana proizvoda, veći plasman u zemlji i inostranstvu, specijalizacija u proizvodnji, investicione uštede, istraživanje tržišta i marketinških iskustava itd. (Vezjak, 1991, str. 182–183).

Najintenzivnija saradnja u domenu izvoza jeste saradnja između malih i srednjih preduzeća i preduzeća koja prvi put posluju na nekom stranom tržištu. Najznačajniji oblici kooperativne izvozne strategije jesu:

- konzorcijalni izvoz i
- pridruženi izvoz (engl. *piggy-back*).

Preduzeće može koristiti kooperativni izvoz ukoliko postane član nekog izvoznog konzorcijuma, kartela ili druge privredne asocijacije. Izvozni konzorcijum predstavlja asocijaciju nezavisnih poslovnih subjekata koja ima za cilj prodaju proizvoda na inostranim tržištima. Najčešće ih formiraju preduzeća iz istih privrednih grana, sa komplementarnim ili sličnim proizvodnim programima, kao što su npr. udruženja proizvođača mleka, malina, šećerne repe itd., a mogu se oformiti i izvozni konzorcijumi i po tržišno-geografskom usmerenju (Rakita, 2006, str. 174).

Članovi konzorcijuma zadržavaju svoju finansijsku, upravljačku i pravnu samostalnost. Oni čine formalnu, najčešće neprofitnu organizaciju koja obavlja određene aktivnosti povezane sa izvozom kako bi obezbedili efikasan tržišni plasman proizvoda i usluga članova na međunarodnom tržištu. Razlikuju se prema funkcijama koje obavljaju, a najčešće je to promotivna ili prodajna funkcija. Promotivni konzorcijumi imaju za cilj da ustanove tržišne šanse u inostranstvu i da obezbede podelu troškova logistike i promocije. Prodaja proizvoda je zadatak svakog pojedinačnog člana konzorcijuma. Proizilazi da se prodajni konzorcijumi bave zaključivanjem i realizacijom prodajnih ugovora. Funkciju

prodaje mogu da obavljaju na trgovinskoj osnovi, u svoje ime i za svoj račun ili na agentskoj osnovi u ime i za račun članova. Uopšteno, izvozni konzorcijumi se mogu isključivo baviti aktivnostima podrške kao što je informativna ili tehnička, a mogu obavljati aktivnosti koje su u vezi sa zaključivanjem izvoznog posla, kao i formulisanjem i realizacijom marketinške strategije i strategije brendiranja.

Pridruženi izvoz podrazumeva kooperaciju preduzeća nejednake tržišne osposobljenosti i najčešće nejednake veličine. U ovoj vrsti izvoza nosilac posla koristi svoju prodajno-distributivnu mrežu u inostranstvu za prodaju sopstvenih proizvoda, ali i proizvoda drugog proizvođača, tj. pridruženog člana. Nosilac posla je marketinški osposobljen, sa prepoznatljivim i afirmisanim imenom. Može saradivati sa jednim ili više preduzeća, a njegovi osnovni interesi se ogledaju u proširenju proizvodnog asortimana, sličnim, komplementarnim ili nekim drugim proizvodima bez dodatnog proizvodnog asortimana i proširenja proizvodnog kapaciteta. Na ovaj način lako i jeftino zadovoljavaju potrebe međunarodnog tržišta, učvršćujući tržišne pozicije, a i efektivno koriste sopstvenu distributivnu mrežu. Pridruženi član je najčešće malo preduzeće koje nema inostranog iskustva i ograničeno je finansijskim i marketinškim potencijalima. Učešćem u poslu želi da obezbedi siguran plasman svojih proizvoda u prodajnoj mreži prepoznatljivog partnera. Negativni efekti pridruženog izvoza postoje za oba učesnika, a prikazani su u Tabeli 5.

Tabela 5. Opasnosti pridruženog izvoza za učesnike

Nosilac posla	Pridruženi član
Problem obezbeđivanja kontinuiranog snabdevanja proizvodima pridruženog člana.	Zavisnost od nosioca posla, jer gubitkom ugovora pridruženi član gubi tržište.
Kontrola kvaliteta proizvoda pridruženog člana.	Gubitak kontrole nad tržišnim plasmanom proizvoda.
Obezbeđivanje garancije i servisa za proizvode pridruženog člana.	Niži profit u odnosu na druge izvozne forme.

Izvor: Mitić, 2014, str. 79.

Na osnovu izloženog dolazi se do zaključka da je ovoj vrsti izvoza potrebno prići kao jednoj fazi u procesu učenja o izvozu, koja treba da preraste u potpunije i aktivno izvozno i međunarodno angažovanje pridruženog člana (Mitić, 2014).

Poseban pristup internacionalizaciji svakako predstavljaju klasteri. Najznačajniji doprinos razvoju teorije klastera u literaturi dao je Majkl Porter. Klaster definiše kao grupu međusobno povezanih kompanija i odgovarajućih institucija koje su locirane u blizini i koje se bave određenom delatnošću, a povezuju ih zajedničke karakteristike i komplementarnost. U geografskom smislu klasteri mogu da obuhvate jedan grad, ali i celu zemlju, pa i čitavu mrežu susednih zemalja (Porter, 2008). U zavisnosti od veličine razvijenosti klasteri mogu da imaju različite oblike, ali uglavnom uključuju proizvođače finalnih proizvoda ili usluga, dobavljače posebnih inputa, mašina, komponenti i usluga, finansijske institucije i preduzeća srodnih delatnosti. Često klasteri uključuju i distributivne kanale ili kupce, proizvođače komplementarnih proizvoda, specijalizovane davaoce usluga, državne i druge institucije koje obezbeđuju posebnu obuku, obrazovanje, informacije, istraživanje i stručnu podršku (Porter, 2000). Izvozno angažovanje predstavlja nezaobilaznu aktivnost klastera. Naime, čak i kada klaster nije nastao zbog unapređenja izvoza, do proširivanja poslovnih aktivnosti na međunarodna tržišta dolazi usled njihovog razvoja, kao posledica osnaživanja pozicije na domaćem tržištu i identifikovanja novih šansi za rast. S druge strane, mnogi klasteri se osnivaju sa ciljem ostvarivanja zajedničkog izvoza (Porter, 2003).

Kooperacione forme poslovanja su obezbedile evropskim preduzećima neposredan pristup američkoj i japanskoj tehnologiji, kao i lakši pristup velikom evropskom tržištu za američka i japanska preduzeća (Đorđević, 2005).

Izbor odgovarajuće strategije internacionalizacije je veoma važan i predstavlja relevantan faktor koji utiče na opstanak nacionalne privrede jedne zemlje. Naime, izvoz ima veoma velik uticaj na nacionalnu privredu svake zemlje tako što povećava nacionalni dohodak, proizvodnju, zaposlenost i time utiče na opšti standard jedne države i njenih stanovnika. Stoga je važno staviti poseban naglasak na značaj izvoznih performansi za uspešno poslovanje preduzeća.

3.2 Značaj izvoznih performansi za uspešno poslovanje preduzeća

Na pitanje zašto se preduzeća uključuju u izvoz, Vezjak (1991) odgovara da se u suprotnom slučaju ne može uvoziti reprodukcioni materijal, investiciona oprema i tehnologija, a rukovodeći kadar zapadnih preduzeća odgovara da bez izvoza nema razvoja preduzeća niti rasta nacionalne privrede.

Podela rada u međunarodnim razmerama determiniše međusobnu ekonomsku povezanost i zavisnost pojedinih zemalja. Ova podela predstavlja nužnost i uslov bez kojeg nema progressa u svetu zato što omogućava specijalizaciju i na njenoj osnovi masovnu serijsku proizvodnju, dok je trgovina (izvoz i uvoz) rezultat te podele rada i osnovni faktor koji omogućava ekonomski opstanak društva zasnovanog na toj podeli. Sa tehničkog aspekta ona omogućava i podstiče da pojedine delatnosti zasnovane na podeli rada efikasnije funkcionišu jer ih oslobađa brige oko nabavke sirovina i oko prodaje njihovih proizvoda i sl. Retke su zemlje u svetu koje imaju autarkičnu⁴ ekonomiju, a ukoliko je u većini zastupljena, kao npr. u SAD – više je motivisana političkim strategijskim razlozima nego ekonomskim (Martinović, 1982, str. 17). Naime, u teoriji međunarodnih ekonomskih odnosa utvrđeno je da je svaka autarkija štetna za razvoj, zato što se kao rezultat takve politike javlja tehnološko zaostajanje, osiromašenje tržišta, manjak konvertabilnih deviza i zaduživanje. Odavno je poznato da međunarodna razmena daje korist svima, ali zbog zakona vrednosti nije za sve jednaka (Vezjak, 1989).

Trgovina između različitih grupa ljudi odvijala se hiljadama godina, ali tek oko XV veka (sa pojavom teorije merkantilizma) ljudi su pokušali da objasne zašto se trgovina događa i na koji način može biti korisna za obe strane. Brojne teorije pokušavaju da objasne međunarodne poslovne aktivnosti koje uključuju izvoz, uvoz, različite oblike zajedničkog ulaganja, kao i direktne investicije u inostranstvu (Đorđević, 2003, str. 243). Razvoj teorija međunarodne trgovine imale su za cilj da objasne korisnost međunarodne razmene za zemlje učesnice i stanovništva u celini, pokušavajući da definišu model u kojem će se u najvećem obimu ostvariti pozitivni efekti međunarodne razmene na ukupan porast proizvodnje i potrošnje u svetu i da na definisanom modelu razmene odrede

⁴ Autarkični sistem (ili autarkija) predstavlja sistem u kome se potrebe podmiruju vlastitom proizvodnjom, bez uvoza (Klajn i Šipka, 2006, str. 163).

optimalan oblik specijalizacije pojedinih zemalja na svetskom tržištu (Čenić Jotanović, 2006, str. 15).

Najvažnije teorije koje pokušavaju da objasne zašto se nacije angažuju u međunarodnoj trgovini jesu (Acin, 1998):

- teorija merkantilizma – teorija trgovine po kojoj bi nacije trebalo da akumuliraju finansijsko bogatstvo, obično u obliku zlata, podstičući izvoz i ograničavajući uvoz,
- teorija apsolutne prednosti – sugeriše da države treba da trguju sa onim proizvodima za koje poseduju apsolutnu prednost, tj. koje mogu da proizvode efikasnije od drugih,
- teorija komparativne prednosti – zastupa stav da države treba da se specijalizuju za proizvodnju onih dobara koje mogu efikasnije i profitabilnije da proizvode,
- teorija proporcijalnih faktora – države treba da se specijalizuju za proizvodnju i izvoz proizvoda, koristeći najjeftinije faktore proizvodnje,
- teorija međunarodnog ciklusa proizvoda – po ovoj teoriji preduzeće će početi sa izvozom njenih proizvoda i kasnije, kako se proizvod kreće kroz faze njegovog životnog ciklusa, preći će na direktne investicije,
- teorija nove tekovine – razvila se tokom 70-ih i 80-ih godina prošlog veka, a veći naglasak stavlja na produktivnost nego na resurse koje nacija poseduje i
- teorija nacionalne konkurentne prednosti – prema ovoj teoriji, nacionalna konkurentnost određene industrijske grane zavisi od njenih sposobnosti da bude inovativna i napredna.

Konačan cilj međunarodne razmene jeste određivanje njenog pozitivnog dejstva na ekonomsko blagostanje stanovništva zemlje učesnice u međunarodnoj razmeni (Čenić Jotanović, 2006). Naime, što je nacionalna privreda povezanija sa svetskom privredom, to važnije postaje načelo međunarodne razmene – što bolje iskoristiti prednosti međunarodne podele rada i istovremeno braniti unutrašnju privredu i njen rast od negativnih uticaja spoljne privrede (Vezjak, 1989). Privredni rast se kvantitativno izražava najčešće pomoću pokazatelja stope rasta bruto društvenog proizvoda, nacionalnog dohotka, uvećanja bruto

društvenog proizvoda po stanovniku, kretanja nacionalnog dohotka po stanovniku itd. Posmatrano u dugom roku, pokazatelji privrednog rasta govore o ekonomskom napredovanju nacionalne ekonomije (Cvetanović, 1997, str. 3).

U celokupnom posleratnom periodu stopa rasta svetske međunarodne trgovine bila je veća od stope rasta svetske proizvodnje, što predstavlja značajan indikator ne samo razvoja trgovine u klasičnom smislu te reči, nego i razvoja međunarodne podele rada, međunarodne specijalizacije i kooperacije proizvodnje. Istovremeno, to je povećalo učešće međunarodne trgovine u sveukupnoj nacionalnoj privrednoj aktivnosti i doprinelo porastu „međusobnog prožimanja tržišta“, odnosno sve većoj povezanosti, uslovljenosti i međuzavisnosti nacionalnog i svetskog tržišta (Vukmirica, 1996, str. 537). Tehnički i tehnološki napredak, naročito u oblasti saobraćaja i komunikacija, snižava carinske stope i primenu drugih mera trgovinske liberalizacije. Uspostavljanje konvertabilnosti značajnog broja valuta takođe u velikoj meri utiče na ubrzan razvoj svetske trgovine (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 247).

Iz navedenog se može zaključiti da je nesporno da razvoj privrede zavisi od međunarodne razmene, što se očitava u relativnom učešću spoljne trgovine u bruto domaćem proizvodu zemlje. Kao glavni regulator ove aktivnosti javlja se nacionalna privreda, dok su preduzeća nosioci međunarodne trgovine. Relevantnost pitanja međunarodne trgovine i konkurentnosti izvoznih performansi proizilazi iz visokog stepena specijalizacije koja je sadržana u globalnoj privredi. S obzirom na to da svaka država u međunarodnoj trgovinskoj razmeni teži da maksimizira proizvodne faktore i da proizvede najjeftinija dobra, postavlja se pitanje na koji način to uraditi, odnosno na koji način podstaći i upotrebiti korišćenje materijalnih resursa i tako ostvariti veće efekte u proizvodnji i veći prihod. Mnogi faktori utiču na povećanje izvoza. Neke od njih navodi Vapa Tankosić (2009, str. 11):

- konkurentnost cene proizvodnje koja može biti posledica veće produktivnosti, nižih troškova, državnih podsticaja, dobrog kursa valute i manje inflacije nego u drugim državama,
- konkurentnost u pogledu tehnologije, brendova i kvaliteta,
- nivo usporavajućih faktora kao što su trgovinske barijere, nedostatak informacija, kulturne razlike, cena transporta itd.,

- nivo usluga koje obezbeđuju drugi učesnici kao što su banke, garantni fondovi agencije za osiguranje i finansiranje izvoza i
- istorijske veze sa ciljanim državama i strukturalni trendovi prema ekonomskoj integraciji sa drugim državama.

Uticaj međunarodne trgovine na domaću privredu meri se uz pomoć dve vrste pokazatelja uspešnosti:

- pokazatelji na nivou preduzeća (mikro pokazatelji) – treba da omoguće da se sa što manje napora ostvare što bolji rezultati u ukupnoj ekonomiji preduzeća i
- pokazatelji na nivou zemlje u celini (makro pokazatelji) – treba da obezbede da se uz što manje napora ostvare što povoljniji rezultati na ekonomiju svake nacionalne privrede u celini.

Najbolje rešenje jeste da su i jedni i drugi pokazatelji usklađeni, tj. da nisu u koliziji. I jedni i drugi pokazatelji deluju na privredni rast (nacionalni dohodak), cene, zaposlenost i platni bilans (Unković, 2007, str. 149).

Izvoz ima veoma velik uticaj na preduzeća, ali i na nacionalne privrede svih zemalja. Na njega utiču različiti faktori, kako interni tako i eksterni, te se kao neophodno pitanje nameće značaj izvoznih performansi preduzeća – i velikih, transnacionalnih, i malih u svetu, ali i u Republici Srbiji. Stoga će u daljem radu poseban akcenat biti stavljen na izvoz ovih preduzeća na globalnom tržištu i značaj izvoznih performansi u svetu i u Republici Srbiji.

3.2.1 Izvozne performanse preduzeća

Koncentracija i centralizacija kapitala je dovela do gigantskih monopola transnacionalnih i multinacionalnih kompanija u svetskoj privredi. Prvi veliki monopoli nastaju u 17. v. u Holandiji, Nemačkoj i Engleskoj, a najveći razvoj su doživeli u SAD. Prva kompanija je osnovana 1602. godine i to je bila holandska Istočnoindijska kompanija. *Bayer* postaje transnacionalna kompanija 1865. godine, *Singer* 1867, *Siemens* 1875.

Rokfeler 1870. godine osniva prvu kompaniju za proizvodnju nafte – *Standard Oil Company*. Godine 1882. osnovana je *General Electric Company* a 1901. *United States Steel Corporation*. Ubrzo dolazi do osnivanja sledećih kompanija: *General Motors*, *Lewis*, *McDonalds*, *Coca-Cola*, *Microsoft* i dr. Do ekspanzija ovih kompanija širom sveta dolazi posle Drugog svetskog rata, a njihovo vlasništvo pre svega potiče iz SAD, EU i Japana. Transnacionalne kompanije se formiraju na bazi kapitala jedne zemlje u većem broju država, dok je kod multinacionalnih kompanija kapital vlasništvo iz većeg broja zemalja (Unković, 2007, str. 61). Njihov dinamičan razvoj u periodu od 1945. do 1990. godine uslovio je povećanje njihovog značaja u svetskoj privredi. S obzirom na to da su ova preduzeća nosioci procesa globalizacije, daljom liberalizacijom svetske privrede i ujednačavanjem ekonomskih politika država na svetskom tržištu jačaće njihova ekonomska pozicija što će im omogućiti još veće prihode (Bjelić, 2002).

S druge strane, međunarodno tržište pruža velike šanse za uspešan izvoz i druge forme međunarodnog poslovanja preduzećima male i srednje veličine. Naime, nesporno je da mala i srednja preduzeća, a naročito ona iz nedovoljno razvijenih zemalja ili zemalja u razvoju, ne mogu na svetskom tržištu da pariraju velikim transnacionalnim kompanijama ni na bazi niskih troškova i cena niti na bazi velikih marketing promotivnih kampanja. Međutim, i ova preduzeća imaju svoje prednosti koje koriste na međunarodnom tržištu (Todorović, 2007).

Međunarodno poslovanje je tokom svoje istorije imalo izuzetno važnu ulogu u ekonomskom razvoju svake pojedine zemlje i sveta u celini. Kao značajan indikator brzog razvoja međunarodne trgovine u klasičnom smislu, a i razvoja međunarodne podele rada, međunarodne specijalizacije i kooperacije proizvodnje navodi se period posle Drugog svetskog rata kada je stopa rasta svetske međunarodne trgovine bila veća od stope rasta svetske proizvodnje (Vukmirica, 1996, str. 537). Za današnju svetsku privredu je više nego ikada karakteristična rastuća međuzavisnost nacionalnih privreda, što predstavlja značajan izvor ubrzanja privrednog rasta. Upravo zato se i kriza u nekim privredama, naročito u visokorazvijenim zemljama, mnogo brže prenosi na zemlje partnere, a najvažniji kanali za prenos krize iz jedne nacionalne privrede u drugu jesu razmena SDI i međunarodna trgovina. Tako je i lokalna kriza u SAD za samo nekoliko meseci postala svetska kriza, koja je uticala i na pad svetskog izvoza (Jaćimović, Bjelić i Marković, 2013). S obzirom na

navedeno, poseban naglasak u radu će biti stavljen na međunarodno poslovanje, odnosno na izvozne performanse u svetu i u Republici Srbiji.

3.2.1.1 Transnacionalne kompanije

Dinamičan rast SDI pripisuje se upravo aktivnostima multinacionalnih i transnacionalnih kompanija čija je uloga važna u globalnom investiranju i tokovima SDI. S jedne strane njihova aktivnost ruši granične barijere, vrši pritisak na nacionalne države, čvršće integriše planetu i stvara međuzavisnost koja vodi ka stabilizaciji svetskog sistema. Ipak, u praksi se pokazuje da takav stav produbljuje ekonomske razlike među državama, kao i to da se visoka tehnologija razvija velikom brzinom u bogatim državama, pri čemu postaje sve nedostupnija siromašnim državama. Prednost ovih kompanija jeste to što su moćnije, a time i efikasnije od svojih jednonacionalnih konkurenata, te stoga poseduju bolje pregovaračke pozicije sa finansijskim institucijama, a poseduju i veće znanje o postojanju stranih izvora kapitala kao i lakši pristup korišćenju sredstava iz tih izvora (Grandov, 2009a). Kada transnacionalna kompanija odluči da uloži kapital u obliku SDI, to može učiniti koristeći sledeće alternative (Bubnjević, 2009, str. 73):

1. Akvizicije i menadžeri podrazumevaju spajanje postojećeg posla u zemlji domaćina sa matičnim preduzećem iz inostranstva. Preduzeće koje je pripojeno menja pravni identitet, vlasničku strukturu i po pravilu i menadžment. Transnacionalne kompanije se veoma često opredeljuju za ovu strategiju jer ona ubrzava osvajanje novih tržišta s obzirom na činjenicu da su lokalna preduzeća već razvila posao, ostvaruju neutralisanje potencijalnih konkurenata na određenom tržištu i podrazumeva mnogo manji rizik nego *greenfield*.
2. *Greenfield* investicije podrazumevaju da transnacionalne kompanije otvaraju potpuno novi biznis (pogon, filijalu, fabriku i sl.) u zemlji domaćina, koji ranije nije postojao na tom tržištu. Kada se investitor opredeli za ovu vrstu investiranja, polazi praktično od početka – od „zelene livade“, a državna administracija omogućava pristup infrastrukturi. Veoma često ovakav način

investiranja predstavlja iznuđeno rešenje jer je onemogućeno sprovođenje strategije akvizicije/menadžera.

Najvrednija vlasnička prednost ovih kompanija jeste tehnologija, zatim sledi marka (engl. *brand name*), specijalizovane veštine, mogućnost integrisanja i organizovanja proizvodnje u raznim zemljama, stvaranje mreže marketinga ili privilegovan pristup tržištu nevlasničkih prednosti kao što su oprema, fondovi i sl. Navedene prednosti mogu u značajnoj meri da doprinesu razvoju zemlje domaćina, ukoliko ona može da navede transnacionalnu kompaniju da transferiše svoje prednosti u adekvatnim oblicima kako bi ih dobro iskoristila. Naravno, pri tome treba imati na umu primarne ciljeve transnacionalnih kompanija, koji se razlikuju od primarnih ciljeva domaćina. Države nastoje da podstaknu nacionalni razvoj, dok transnacionalne kompanije nastoje da unaprede sopstvenu konkurentnost u međunarodnom okruženju (Grubor, 2003, str. 110).

Težnja transnacionalnih kompanija jeste da u što većoj meri razgranaju mrežu svojih filijala po čitavom svetu kako bi na taj način širile sopstveni uticaj i moć, ali i uspostavile veze i saradnju sa velikim brojem dobavljača i kupaca. Značajna uloga ovih kompanija ogleda se i u pokretanju privrednog razvoja, uključivanju u međunarodno-ekonomske tokove i opšti regionalni, ali i nacionalni napredak zemalja u koje investiraju (Marković i Lazić, 2008). Njihov značaj se ogleda i u transferu inovacija jer one predstavljaju najznačajnijeg inovatora tako što preko međunarodne trgovine i proizvodnje veoma brzo šire nove ideje, proizvode, proizvodne funkcije, metode upravljanja, organizacije, kao i druge inovacije na globalnom nivou (Acin, 1998, str. 377). Velika preduzeća po pravilu raspolažu i velikim resursima, te su im povećani i inovacioni potencijali, kao i šanse da uspešno komercijalizuju svoje inovacije. U skladu sa tim jeste i veća snaga da podnesu rizik od neuspešnih istraživanja. Baziran na inovativnosti, intenzivan tehničko-tehnološki proces uticao je na to da se uslovi života, a i poslovanja, sve više menjaju (Kokeza, 2016).

Naime, otvaranjem filijala u zemlji domaćinu ove kompanije unose i savremenu tehnologiju, osposobljavaju lokalnu radnu snagu za rad na nivou te tehnologije i obrazuju kadrove za funkcije upravljanja i organizaciju savremenih procesa proizvodnje (Grubor, 2003). Pravno, filijale su nezavisne poslovne jedinice koje posluju po zakonima zemlje u

kojoj su osnovane, ali ekonomski su veoma zavisne od odluka matičnog preduzeća (Bjelić, 2002, str. 11). Iako su tradicionalno razvijene zemlje bile najprivlačnije za osnivanje filijala, taj trend se postepeno menjao, i to tako da su primat preuzele zemlje u razvoju.

U aktuelnom periodu, usled svetskog procesa globalizacije, transnacionalne kompanije prihvataju geocentričnu orijentaciju u poslovanju na svetskom tržištu (Bjelić, 2002), odnosno, ceo svet se posmatra kao ekonomska celina, tj. kao jedno tržište. Iz toga proizilazi da se aktivnosti prodaje proizvoda, pružanje usluga, servisiranje proizvoda, poslovi odnosa sa javnošću i pravni poslovi obavljaju na lokalnom tržištu. Sve druge aktivnosti koje uključuju proizvodnju, distribuciju, marketing, poslovno finansiranje, cenovnu politiku, razvojno-planske funkcije, međunarodno poresko planiranje za celu transnacionalnu kompaniju obavljaju se centralno, imajući u vidu celinu svetskog tržišta (Grubor, 2003, str. 109). Geocentrična orijentacija poslovanja na svetskom tržištu podrazumeva da kompanije na njemu nastupaju sa jedinstvenom poslovnom politikom prodaje, marketinga i investicija, što znači da proizvode ne prilagođavaju ukusima potrošača u regionu, nego se njihovi ukusi kreiraju i na taj način nastaje globalna kultura (Bjelić, 2002).

Uprkos tome što se transnacionalne kompanije šire i novim formama obogaćuju međunarodno tržište, mnogobrojne su žalbe na način njihovog poslovanja. Nezadovoljstva manje razvijenih zemalja najvećim delom su prouzrokovana činjenicom da se ove kompanije veoma često mešaju u uređivanje njihovih unutrašnjih stvari, prenose zastarelu i prljavu tehnologiju kojom zagađuju životnu sredinu, manipulišu transfornim cenama skrivajući profit itd. Iz navedenih razloga, a prevashodno na inicijativu manje razvijenih zemalja, u okviru Ujedinjenih nacija institucionalizovana je kontrola delovanja transnacionalnih kompanija tako što je 1974. godine formirana Komisija za transnacionalne korporacije Organizacije ujedinjenih nacija. Ova Komisija je Kodeksom ponašanja pravno regulisala pitanja koja se odnose na metode delovanja transnacionalnih kompanija, njihova prava u zemljama domaćina kao i obaveze koje one moraju u svojim aktivnostima da preuzmu i poštuju (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 260).

Ukoliko se uzme u obzir celokupan period razvoja transnacionalnih kompanija, može se konstatovati da su one vremenom menjale područje svog poslovanja u zavisnosti od međunarodnih tokova i ekonomskih uslova koji su u to vreme dominirali na tržištu.

Tako je, na primer, u početnim fazama globalizacije delatnost transnacionalnih kompanija uglavnom bila orijentisana na ekstraktivnu industriju i infrastrukturu, a nakon Drugog svetskog rata najveći stepen ulaganja je bio zabeležen u oblasti industrije. Pet najznačajnijih zemalja investitora u sektoru industrije bile su SAD, Velika Britanija, Kanada, Japan i SR Nemačka – čija je struktura investicija iznosila 47% u industriji, 28% u ekstraktivnoj delatnosti (nafta, rudarstvo), a ostatak je bio raspodeljen na sektor usluga. Transnacionalne kompanije iz pomenutih zemalja su imale sličnu sektorsku strukturu investicija i u razvijenim i u nerazvijenim zemljama (Acin, 1998, str. 373). Na sadašnjoj globalnoj sceni su se iskristalisale tri najznačajnije oblasti poslovanja transnacionalnih kompanija (Marković i Lazić, 2008):

1. proizvodnja – automobilska industrija, elektroindustrija, prerada nafte, prehrambena i hemijska industrija, proizvodnja informatičkih komponenti itd.,
2. usluge – trgovina, transport, osiguranje, marketing, ugostiteljstvo itd. i
3. finansije – bankarski sektor koji naglo jača usled integracije banaka na nacionalnom nivou i spajanja banaka u međunarodnim okvirima.

Transnacionalne kompanije su postale glavni nosilac razvoja čitavog sveta, koje po tehničkim, tehnološkim, ekonomskim i finansijskim karakteristikama prevazilaze snage mnogih država. Ove kompanije daju 30% svetske proizvodnje i preko 50% ukupnog svetskog izvoza, dok se 1/3 svetske trgovine obavlja između filijala ovih kompanija koje posluju u raznim zemljama (Unković, 2007, str. 63). Veličina pojedinih transnacionalnih kompanija se može meriti veličinom privreda pojedinih zemalja. Prema podacima iz 2012. godine – od 50 najvećih „privreda“ u svetu, 14 su bile transnacionalne kompanije, a ostatak nacionalne privrede. Veliki ekonomski uticaj ovih kompanija može se sagledati sa aspekata (Petrović i Živković, 2014):

- zaposlenosti – 2011. godine filijale su zapošljavale oko 50 miliona radnika, a 1990. oko 24 miliona,
- ukupna prodaja inostranih filijala 2011. godine iznosila je oko 29 hiljada milijardi dolara, što je bilo duplo više od vrednosti svetskog izvoza u istoj godini, dok su 1990. godine ove vrednosti bile približno jednake,

- SDI su povećane sa 1,7 milijardi dolara, koliko su iznosile 1990. godine na 8,6 milijardi dolara 2011. godine i
- novododata vrednost koju su stvorila ova preduzeća procenjena je na 5,5 milijardi dolara, a njihova ukupna prodaja na 28,5 hiljada milijardi dolara u 2011. godini, u poređenju sa vrednošću svetskog izvoza od 9,4 hiljade milijardi dolara.

Zbog velike ekonomske snage i moći transnacionalne kompanije se javljaju i kao novi subjekti koji utiču na međunarodne odnose, sprovođenjem i kreiranjem spoljne politike raznih država kako bi ostvarile svoje ekonomske interese (Bjelić, 2003, str. 42). Tako su upravo zahvaljujući prilivu SDI transnacionalnih kompanija, koje su imale veoma povoljne efekte na njihov razvoj, stabilnost, na bolje funkcionisanje tržišta i pristup kapitalu, zemlje koje su bile u tranziciji – Poljska, Slovačka, Češka, Slovenija i Mađarska 2004. godine obezbedile članstvo u Evropskoj uniji.

I pored toga je što je konstatovano i naglašeno da je uloga transnacionalnih kompanija na svetskoj sceni veoma značajna – jer one raspolažu velikim kapitalom, imaju ogromnu moć i vrše uticaj na ceo svet – uloga malih i srednjih preduzeća nikako nije zanemarljiva.

3.2.1.2 Mala i srednja preduzeća

Dugo se smatralo da mala i srednja preduzeća nemaju velik značaj za privredu jedne zemlje, što predstavlja posledicu socijalizma u kojem su privrede bile zasnovane i bazirane na velikim i neefikasnim preduzećima koja su neuspešno pratila nove svetske trendove. Padom velikih birokratskih sistema razvija se sektor malih i srednjih preduzeća, što utiče na njihovu dominaciju nad krupnom privredom i time se i menja značaj, a i uloga ovog sektora za privredu u celini. Naime, mala i srednja preduzeća postaju veoma važan faktor privrednog razvoja (Pavlović i Perović, 2013).

Evropska unija pod pojmom malih i srednjih preduzeća podrazumeva ona preduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih, a pritom zadovoljavaju jedan od sledeća

dva uslova – da im godišnji prihod ne prelazi 50 miliona evra i da vrednost aktive ne bude veća od 43 miliona evra.⁵

Tako je početkom 90-ih godina prošlog veka učešće ovih preduzeća u nacionalnom dohotku Tajvana bio 56%, Italije 53%, Danske 46%, Koreje 40% i Švedske 30%, a na teritoriji Srbije i Crne Gore se, prema podacima Saveznog zavoda za statistiku, 90-ih god XX veka povećavao broj izvoznika malih i srednjih preduzeća (Kapor, 1999).

O relevantnosti malih i srednjih preduzeća potvrđeno je i na samitu šefova vlada Evropske unije 2002. godine u Lisabonu, gde su ova preduzeća označena kao jedan od stubova u postizanju cilja da EU postane najdinamičnija i najkonkurentnija privreda u svetu do 2010. godine. Usvajanjem Evropske povelje kojom Evropska komisija i zemlje članice Evropske unije pozivaju da se malim i srednjim preduzećima pruži podrška u ključnim oblastima kao što su obuka i obrazovanje preduzetnika, stvaranje efikasnijeg finansijskog i poreskog sistema, efikasnijeg zakonodavstva – u potpunosti je priznat značaj ovih preduzeća (Ožegović i Pavlović, 2012).

Konkurentskoj prednosti malih i srednjih preduzeća na izvoznom tržištu mogu doprineti efektivne primene strategija inovacije, visokog kvaliteta proizvoda i usluga i fokusiranja na određena tržišta. Strategijom inovacija postiže se prednost malih i srednjih preduzeća koja se ogleda u fleksibilnosti i prilagođavanju zahtevima potrošača na brz i efikasan način. Kontinuirano unapređivanje proizvodnje kroz inovacije obezbeđuje ovim preduzećima da ostvaruju konkurentsku prednost u odnosu na rivale na tržištu, a postižu i pozitivne poslovne rezultate. Značajan preduslov u ostvarivanju ove strategije jeste raspolaganje kvalitetnom i obučenom radnom snagom koju mala i srednja preduzeća mogu privući kroz davanje raznih povoljnosti, kao što su fleksibilno radno vreme, veća autonomija u radu, delimično vlasništvo nad preduzećem i sl. Superioran kvalitet proizvoda i usluga može u određenoj meri nivelisati cenovnu konkurentnost velikih preduzeća zasnovanih na efektima obima i širine. Jedan od najefikasnijih načina zadržavanja potrošača i obezbeđivanje njihove lojalnosti jeste upravo visok kvalitet proizvoda. Fokusiranje preduzeća na određena tržišta predstavlja veoma važan strateški potez kojim se može postići konkurentna prednost malih i srednjih preduzeća. U većini grana industrije postoje određeni visokospecijalizovani segmenti kojima odgovaraju

⁵ Preporuka 2003/361/EC usvojena je 6. maja 2003. godine, a u vezi je sa definicijom malih i srednjih preduzeća (Official Journal L 124, str. 36–41).

određena tržišta, a koji ne privlače interesovanje velikih kompanija. Kao razlog za ovakav odnos može se navesti to što određeni tržišni segmenti nemaju veličinu, tj. određeni profitni potencijal koji bi bio atraktivan za velike kompanije. Međutim, ova tržišta su dovoljno velika i atraktivna da bi bila profitabilna za mala i srednja preduzeća (Todorović, 2007). Ova preduzeća, zbog ograničene veličine i nedovoljnih finansijskih, a često i kadrovskih potencijala, ne pripadaju kategoriji svetskih izvoznika, ali je njihovo međunarodno angažovanje poslednjih godina značajno uvećano sa tendencijom daljeg rasta. Postižu uspeh zahvaljujući niskom nivou opštih troškova, mogućnosti brzog prilagođavanja tržištima, razvijenoj kreativnosti, inovativnosti i razvijenom preduzetničkom duhu (Jašarević, 2013).

Ipak, u poslovanju malih i srednjih preduzeća prisutni su i problemi koje je Leonidu nazvao „izvoznim barijerama“ i klasifikovao ih u dve grupe: interne i eksterne barijere. Interne barijere su uglavnom marketinške prirode i odnose se na proizvodnu, distributivnu, komunikativnu i istraživačku osposobljenost preduzeća, kao i na cenovnu konkurentnost ponude. U okviru ovih barijera prisutni su i problemi koji se odnose na raspoložive finansijske i tehničke kapacitete koji su neophodni za realizaciju izvoza. Važne su i tzv. funkcionalne barijere koje su povezane sa raspoloživim kapacitetima, odnosno ljudskim resursima koji u značajnoj meri mogu uticati na međunarodno angažovanje preduzeća. U eksterne barijere su uključeni svi faktori koje preduzeće ne može da kontroliše. Osim nerazumevanja inostranih kupaca i izvoznih procedura, u ove barijere su uključeni različiti elementi međunarodnog okruženja – političko, konkurentsko, ekonomsko i sociokulturno (Leonidou, 2004).

Kako bi najbolje iskoristili svoje prednosti i minimizirali svoje nedostatke, mala i srednja preduzeća bi trebalo da u procesu internacionalizacije koriste određene partnerske i kooperativne aranžmane (Todorović, 2007, str. 78). Važno je naglasiti da iako su po mnogo čemu slična, mala i srednja preduzeća ne predstavljaju homogenu kategoriju. Potrebno je napraviti razliku između malih i srednjih preduzeća koja su starija i koja su mlada zato što je i njihov odnos prema internacionalizaciji različit. Naime, starija preduzeća uglavnom slede tradicionalni pristup internacionalizaciji, postepeno, korak po korak, dok mlada preduzeća odlučnije, lakše i brže ulaze čak i na veći broj inostranih tržišta istovremeno (Rakita i Mitić, 2012, str. 71).

Jedan od načina podizanja efikasnosti razvoja ovih preduzeća i njihove efektivnosti poslovanja, kao i podizanje njihove konkurentnosti a i konkurentnosti čitave privrede jeste stimulisanje razvoja klastera (Bošković i Kostadinović, 2011) o kojima je bilo više reči u prethodnom poglavlju. Uloga klastera je od velikog značaja za kreiranje izvozne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (Mitić i Gligorijević, 2011). Na nacionalnom nivou klasteri doprinose privrednom rastu tako što utiču na povećanje konkurentnosti unutar klastera, na povećanje zaposlenosti, kao i atraktivnosti regiona za investiranje i obezbeđenje povećanja izvoza (Mitić, 2014). S obzirom na navedeni značaj koji klasteri imaju za nacionalnu privredu, neophodna su značajna finansijska sredstva koja bi podstakla organizovanje i razvoj klastera (Bošković i Kostadinović, 2011). Klasterske organizacije u razvijenim evropskim zemljama predstavljaju najvažniji mikroekonomski faktor koji utiče na razvoj čitavog regiona. Tako je, na primer, u Evropskoj uniji 38% zaposlenih zaposleno u preduzećima koja su članice nekog klastera, što ih čini sastavnim delom ekonomske realnosti.

Italija je na najbolji način pokazala da za visokorazvijenu privredu nije neophodno da bude bazirana na velikim transnacionalnim kompanijama, jer je upravo ova zemlja ostvarila značajan razvoj isključivo na ekonomiji zasnovanoj na MSP. Ekonomski razvoj ove zemlje je baziran na klasterima, odnosno, industrijskim distriktima, što pojedini autori označavaju kao anomaliju u savremenoj ekonomiji zato što Italija predstavlja jedinstven slučaj u svetu sa visokom cenom radne snage, visokim društvenim proizvodom i sa privredom koja je oslonjena na MSP. Klasteri MSP u Italiji su ostvarili međunarodnu konkurentnost i postali vodeći kreatori trendova i inovacija u širokom spektru proizvodnje dobara (npr. odeća, obuća, hrana, tekstil, poluproizvodi itd.) (Pandurević, 2012).

3.2.2 Izvozne performanse u svetu

Analizirajući opšte tendencije uočljivo je da se nakon Drugog svetskog rata svetska trgovina razvijala dinamičnije od svetske proizvodnje, što znači da je stopa rasta međunarodne trgovine bila veća od rasta međunarodne proizvodnje.

Uporedo sa porastom obima svetske trgovine odvija se i promena u strukturi izvoza roba i usluga (Vukmirica, 1996, str. 540). Naime, robna struktura međunarodne trgovine

posle Drugog svetskog rata doživela je značajne promene. Učešće primarnih proizvoda u svetskoj trgovini dinamično se smanjuje, tj. opada, što pokazuju i sledeći podaci: 53% je iznosilo 1953. godine, a samo 20,1% 1999. godine. Istovremeno se povećalo učešće industrijskih proizvoda sa 47% na 76,5%. U izvozu razvijenih regiona učešće industrijskih proizvoda u ukupnom izvozu u 1999. godini kretalo se od 78,5% u Severnoj Americi, preko 80,5% u Zapadnoj Evropi, do 93,6% u Japanu.

U devetoj deceniji prošlog veka prosečna stopa rasta trgovine poljoprivrednim proizvodima iznosila je 3%, trgovine proizvodima rudarstva 2%, a trgovine industrijskim proizvodima 6%. U međunarodnoj razmeni, među primarnim proizvodima ubrzano se smanjivalo učešće hrane u međunarodnoj razmeni: 1965. godine njeno učešće je iznosilo 16,8%, a 1999. godine 8,0%. Učešće proizvoda rudarstva u istom periodu smanjilo se sa 23,3% na 10,2%, a učešće sirovina iz sektora poljoprivrede sa 3,5% na 2%. S druge strane, među industrijskim proizvodima, najdinamičniji rast učešća beleže mašine i transportna sredstva i to sa 15% sredinom pedesetih godina prošlog veka na 41,9% u 1999. godini. Najbrži rast trgovine u 2000. godini ostvario je sektor informacione tehnologije i telekomunikacione opreme. Na nivou proizvoda dominirali su mobilni telefoni i to je za 46% bila veća trgovina nego u 1999. godini, poluprovodnika za 37%, a personalnih računara za 15% (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 243).

Razlozi za pad učešća primarnih proizvoda u međunarodnoj trgovini su brojni, a najvažniji je pad i nestabilnost realnih cena primarnih proizvoda. Drastičnom padu primarnih proizvoda doprineli su (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 243):

- spor rast industrijske proizvodnje i pad njenog učešća u društvenom proizvodu razvijenih zemalja – što nepovoljno deluje na tražnju za primarnim proizvodima koji se koriste kao inputi za industrijsku proizvodnju,
- smanjenje upotrebe prirodnih sirovina po jedinici finalnih proizvoda – što je posledica tehničkog progressa,
- minijaturizacija mnogih finalnih industrijskih proizvoda,
- interes transnacionalnih kompanija koje dominiraju u proizvodnji i trgovini primarnih proizvoda i
- revolucija u svetskoj poljoprivredi – industrijalizacija, hemizacija i sl.

Tabela 6 prikazuje kompoziciju svetske trgovine robom u 2004. godini. Na osnovu podataka iz tabele zaključuje se da su tri četvrtine ukupnog svetskog izvoza robe bile prerađevine, 8,8% poljoprivredni proizvodi, 14,4% proizvodi rudarstva, a 73,8% industrijski proizvodi.

Tabela 6. Robna kompozicija svetske trgovine robom u 2004. godini – u milijardama dolara i procentima učešća u ukupnoj svetskoj trgovini

Kategorija	Vrednost izvoza	Procenat svetskog izvoza
Poljoprivredni proizvodi	783	8,8
Hrana	627	7,8
Sirovinski materijal	156	1,8
Gorivo i proizvodi rudarstva	1.281	14,4
Rude i ostali materijali	116	1,3
Goriva	993	11,1
Obojeni materijali	172	1,9
Prerađevine	6.570	73,8
Gvožđe i čelik	266	3,0
Hemikalije	976	11,0
Ostali poluproizvodi	172	7,1
Mašinogradnja i oprema za prevoz	3.474	39,0
Telekomunikacije i kancelarijska oprema	1.134	12,7
Vozila	847	9,5
Tekstil	1.493	16,8
Odeća	195	2,2
Ostale prerađevine	769	8,6
Ostali proizvodi	273	3,0
Ukupan robni izvoz	8.907	100,00

Izvor: WTO, International Trade (Geneva, 2005) Tabela IV.1 (pomenuto kod: Salvatore, 2014, str. 21).

Impresivan rast izvoznog koeficijenta za svet samo je ponderisani zbir porasta izvoznih koeficijenata svih zemalja. U tom pogledu naročito su se isticale male razvijene zemlje (Austrija, Belgija, Holandija), novoindustrijalizovane zemalje jugoistočne Azije (Južna Koreja, Tajvan, Singapur), ali i niz velikih zemalja koje po prirodi manje zavise od spoljne trgovine (Francuska, Japan, Nemačka, SAD i Velika Britanija). Najdinamičniji rast međunarodne trgovine ostvarile su razvijene zemlje, a naročito zemlje Evropske unije, dok su zemlje u razvoju, posmatrane u celini, imale osetno sporiji rast međunarodne trgovine, što je dalje uticalo da učešće razvijenih zemalja u svetskoj trgovini ima dugoročnu tendenciju rasta. Tako je učešće robnog izvoza Severne Amerike, Zapadne Evrope i Japana u ukupnom svetskom izvozu u 2000. godini iznosio 64,3%. Sa druge strane, zemlje u razvoju su zabeležile pad učešća u međunarodnoj trgovini. Tako se na primer, učešće Afrike u svetskom izvozu smanjilo sa 7,4% u 1948. godini na 2,4% u 2000. godini. U istom periodu opalo je i učešće Latinske Amerike sa 12% na 5,8%, a zemalja u tranziciji sa 6% na 3,7% (Pelević, Malović i Vučković, 2006, str. 242).

U tržišnim privredama u nastajanju pojavljivale su se finansijske krize koje su ugrožavale stabilnost čitavog međunarodnog monetarnog sistema. Tako je tokom 1994/95. Meksiko bio suočen sa finansijskim i ekonomskim kolapsom, 1997. godine duboka finansijska i ekonomska kriza otpočela je u zemljama jugoistočne Azije (Koreja, Tajland, Malezija, Indonezija i Filipini), 1998. godine Rusija je pretrpela finansijski, ekonomski i politički kolaps, a u januaru 1999. godine Brazil je zapao u krizu. Iako je svaka kriza na neki način bila specifična, većina je bila nagoveštena iznenadnim i masovnim povlačenjem kratkoročnog (likvidnog) kapitala koji se slivao u ove privrede kao rezultat liberalizacije tržišta kapitala (Salvatore, 2015, str. 13). Međutim, nijedna od navedenih kriza nije u velikoj meri uticala na svetsku trgovinu kao kriza u SAD.

Globalna ekonomska kriza se 2008. godina iz SAD proširila na ceo svet i tako postala svetska kriza. Iako je uobičajeno da u vreme opadanja privredne aktivnosti dolazi do još bržeg opadanja međunarodne trgovine, ovaj pad je bio toliko oštar, iznenađan i sinhronizovan na zemlje da je u literaturi okarakterisan kao „veliki kolaps međunarodne trgovine“ (engl. *The Great Trade Collapse*) (Tešić, 2012). Kao posledica ove krize javlja se pad proizvodnje, usporavanje poslovnog ciklusa preduzeća, smanjenje izvoza i na kraju usporavanje celokupnog privrednog rasta (Dragutinović, 2009, str. 31).

Na području zemalja Zapadnog Balkana kriza se manifestovala smanjivanjem izvoza na tržište Evropske unije i smanjivanjem priliva SDI (Jaćimović, Bjelić i Marković, 2013, str. 6). Evropska unija je na finansijsku krizu reagovala već u decembru 2008. godine usvajajući Plan ekonomskog oporavka. Prvobitni cilj je obuhvatao stabilizaciju finansijskog tržišta, implementaciju plana za dokapitalizaciju banaka i kreditne aranžmane za podršku likvidnosti. Došlo se i do zaključka da finansijska nestabilnost tržišta može biti povećana kroz snažnu trgovinsku zaštitu i iz tog je razloga, kao deo plana oporavka, bilo zadržavanje EU strategije liberalizacije trgovine (Vapa Tankosić, 2011, str. 124–125).

U drugom kvartalu 2009. godine, svetska ekonomska kriza počinje svoj oporavak. Međutim, oporavak mnogih nacionalnih privreda još uvek je neizvestan zato što su u periodu krize usvojile veliki broj protekcionističkih mera u obliku necarinskih barijera (Jaćimović, Bjelić i Marković, 2013, str. 2).

Svetska trgovina je zabeležila veći rast (5,2%) u 2011. godini, dok se u 2012. smanjila na 2%, što predstavlja rezultat slabijeg rasta razvijenih privreda i nesigurnosti u vezi sa budućnošću evra. Visok nivo nezaposlenosti i nizak nivo proizvodnje u razvijenim zemljama doveli su do nižeg nivoa uvoza i do niže stope rasta izvoza u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u razvoju (*World Trade Report: Factors Shaping the Future of World Trade – WTO*, 2013). Pored ovih promena relevantno je naglasiti i promene koje utiču na privredni sistem svake zemlje pod uticajem tehnološkog progresa, strukture potrošnje, političkih promena u svetu, ekonomskih politika, kao i rasta transnacionalnih kompanija (Unković i Kordić, 2015, str. 261). U Tabeli 7 je prikazana struktura međunarodne trgovine po regionima u 2012. godini koja pokazuje koje su zemlje imale najveće učešće u svetskom izvozu.

Tabela 7. Međunarodna trgovina po regionima u 2012. godini/milijarde USD i procenti

	Izvoz			Uvoz		
	Vrednost	Učešće	Promene 2005–2012.	Vrednost	Učešće	Promene 2005–2012.
SVET	17.850	100	8	18.155	100	8
Severna Amerika	2.373	13,3	7	3.192	17,6	5
SAD	1.574	8,7	8	2.355	12,9	4
Kanada	455	2,5	3	475	2,6	6
Meksiko	371	2,1	8	380	2,1	8
Južna i Centralna Amerika*	749	4,2	11	753	4,1	14
Brazil	243	1,4	11	233	1,3	17
ostale**	506	2,8	11	520	2,8	13
Evropa	6.373	35,7	5	6.519	35,9	5
Evropska unija (27)	5.792	32,4	5	5.927	32,6	5
Nemačka	1.407	7,9	5	1.167	6,4	6
Holandija	656	3,7	7	591	3,2	7
Francuska	569	3,2	3	674	3,7	4
Velika Britanija	468	2,6	3	680	3,7	4
Italija	500	2,8	4	486	2,7	3
Zajednica nezavisnih država	804	4,5	13	568	3,1	15
Rusija***	529	2,9	12	335	1,8	15
Afrika	626	3,5	11	604	3,3	13
Južna Afrika	87	0,5	8	123	0,7	10
Afrika bez Južne Afrike	539	3,0	11	481	2,6	14
Izvoznice nafte****	370	2,1	11	179	1,0	14
Ostali	169	0,9	11	303	1,7	14
Srednji istok	1.287	7,2	13	721	4,0	12
Azija	5.640	31,6	11	5.795	31,9	12
Kina	2.049	11,5	15	1.818	10,0	16
Japan	799	4,5	4	886	4,9	8
Indija	293	1,6	17	489	2,7	19
Novoindustrijalizovane ekonomije*****	1.280	7,2	8	1.310	7,2	9
MERCOSUR	340	1,9	11	325	1,8	16
ASEAN	1.254	7,0	10	1.221	6,7	11
EU (uključena unutrašnja trgovina)	2.166	12,1	7	2.301	12,7	7
LDC (najmanje razvijene zemlje)	204	1,1	14	223	1,2	14

* uključuje Karibe

** Alžir, Angola, Kamerun, Čad, Kongo, Ekvatorijalna Gvineja, Gabon, Libija, Nigerija i Sudan

*** Hongkong, Republika Koreja, Singapur i kineski Tajpei

**** zajedničko tržište Brazila, Urugvaja, Argentine i Paragvaja

***** integracija u južnoj Aziji, članice: Brunej, Kambodža, Indonezija, Laos, Malezija, Mijanmar, Filipini, Singapur, Tajland i Vijetnam

Izvor: WTO Sekretarijat 2013 (pomenuto kod: Unković i Kordić, 2015).

Cifre u Tabeli 7 pokazuju da su najveće učešće u svetskom izvozu u 2012. godini imale zemlje Evrope sa 35,7%. Zemlje Evropske unije su učestvovala sa 32%, a ukoliko se isključi međusobna trgovina ovih zemalja, u tom slučaju one učestvuju sa 12,1%. Na drugom mestu su zemlje Azije sa 31,6% od kojih prednjače Kina sa 11,5 i Japan sa 4,5%.

Na trećem mestu su zemlje Severne Amerike, koje su u 2012. godini učestvovala u svetskom izvozu sa 13,3%, a SAD su učestvovala sa 8,7%.

Ukoliko se posmatra protok izvoza i uvoza tokom 2014. godine države članice EU su imale veliki udeo u globalnom uvozu i izvozu, i to 15% od ukupnog svetskog izvoza, dok je Kina iste godine zabeležila rekordni izvoz od čak 15,5% a SAD 12,2%. Sledeće, 2015. godine povećala se ukupna vrednost međunarodne trgovine robom država članica EU, a pri tome je najveći izvoznik Nemačka (28,2%), zatim Velika Britanija (12,9%), Francuska 10,5% i Italija (10,4%). Na osnovu najnovijih podataka *Eurostat*-a o međunarodnoj trgovini zemalja Evropske unije za 2014. i 2015. godinu dolazi se do zaključka da su se povećali i izvoz i uvoz, ali se izvoz povećao u većoj meri (Tabela 8).

Tabela 8. Međunarodna trgovina zemalja EU za 2014/2015, bilioni evra i procenti

	Izvoz			Uvoz		
	2014	2015	brzina rasta 2014–2015. %	2014	2015	brzina rasta 2014–2015. %
EU-28 (*)	1703.0	1790.7	5.1	1691.9	1726.5	2.0
Belgija	355.5	359.6	1.1	342.2	338.8	-1.0
Bugarska	22.0	23.2	5.1	26.1	26.4	1.1
Češka Republika	131.8	142.8	8.4	116.2	126.8	9.1
Danska	83.5	85.9	2.9	74.8	77.0	2.9
Nemačka	1125.0	1 198.3	6.5	908.6	946.5	4.2
Estonija	12.1	11.6	-3.8	13.8	13.1	-5.1
Irska	91.8	110.5	20.4	60.7	66.5	9.6
Grčka	27.2	25.8	-5.2	48.0	43.6	-9.1
Španija	244.3	255.4	4.6	270.2	281.3	4.1
Francuska	436.9	456.0	4.4	509.3	515.9	1.3
Hrvatska	10.4	11.7	11.9	17.2	18.6	8.2
Italija	398.9	413.9	3.8	356.9	368.7	3.3
Kipar	1.4	1.6	20.9	5.1	5.0	-1.4
Letonija	11.0	10.9	-0.8	13.3	12.9	-2.9
Litvanija	24.4	23.0	-5.7	25.9	25.4	-1.9
Luksemburg	14.5	15.6	7.4	20.1	20.9	3.9
Mađarska	83.3	88.9	6.8	79.0	83.5	5.7
Malta	2.2	2.3	5.4	5.1	5.2	1.7
Holandija	506.3	511.3	1.0	443.7	456.4	2.9
Austrija	134.2	137.8	2.7	137.0	140.1	2.3
Poljska	165.7	178.7	7.8	168.4	175.0	3.9
Portugalija	48.1	49.9	3.6	59.0	60.2	2.0
Rumunija	52.5	54.6	4.0	58.6	63.0	7.6

Slovenija	27.1	28.8	6.4	25.6	26.8	4.8
Slovačka	65.1	68.0	4.5	61.7	66.3	7.5
Finska	56.0	53.9	-3.7	57.8	54.3	-6.1
Švedska	123.9	126.3	2.0	122.1	124.5	1.9
Velika Britanija	380.3	414.8	9.1	519.7	564.2	8.6

(¹) Tokovi spoljne trgovine u EU

Izvor: *Eurostat Statistics Explained*, 2016.

Među 30 najvećih svetskih izvoznika u 2012. godini koje imaju učešće u svetskom robnom izvozu od 1% nalaze se i neke male, a razvijene zemlje. Iako su male zemlje ostvarile a i dalje ostvaruju visoke rezultate u razvoju izvoza, nikako se ne može reći da imaju snagu i stabilnost u svetskoj privredi kao velike zemlje, poput Kine, SAD, Japana, Francuske, Rusije itd. Naročito zabrinjava položaj malih i nerazvijenih zemalja u međunarodnoj trgovini, kao što je npr. Republika Srbija.

3.2.3 Izvozne performanse u Republici Srbiji

Način poslovanja naših preduzeća na savremenom međunarodnom tržištu bio je opterećen objektivnim, ali i subjektivnim preprekama koje vuku korene od početka prošlog veka, tako da je neophodna detaljna istorijska analiza poslovanja u Republici Srbiji. Ova analiza je od posebnog značaja jer će se kroz istorijsku prizmu sagledati razvoj nacionalne privrede, a time i izvoznih performansi Republike Srbije i faktora koji su uticali i na sadašnje stanje privrede Republike Srbije. Zatim će biti sagledan razvoj i sadašnje stanje izvoza u Republici Srbiji. Na sve zemlje velik uticaj imaju transnacionalne kompanije koje u okviru svog poslovanja upravljaju SDI, te je iz tog razloga poseban naglasak stavljen na učešće ovih kompanija u privredi naše zemlje. Za relativno male zemlje karakteristično je da imaju velik broj malih i srednjih preduzeća, a pošto i Srbija pripada kategoriji ovih zemalja, biće obrađena i uloga malih i srednjih preduzeća u njenim izvoznim performansama.

3.2.3.1 Istorijski aspekti razvoja izvoznih performansi u Republici Srbiji

Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija (SFRJ) je imala veliki potencijal da se razvije u privredno jaku i stabilnu zemlju jer je bila prva socijalistička zemlja sa kojom je Evropska ekonomska zajednica (EEZ) uspostavila diplomatske odnose još 1967. godine. Zahvaljujući Sporazumu o ekonomskoj i trgovinskoj saradnji iz 1980. godine, kojim je liberalizovan izvoz u Evropsku zajednicu, te su dobijene mnogobrojne povlastice za izvoz poljoprivrednih proizvoda, SFRJ se našla među deset najvažnijih ekonomskih partnera Evropske zajednice. Između SFRJ i EEZ od 1981. do 1991. godine bila su zaključena tri finansijska protokola (Milić, 2009).

U periodu između 1986. i 1990. godine započet je i ubrzani proces usaglašavanja pravno-ekonomskog sistema sa sistemom Evropske zajednice (Grandov, 2009a, str. 171). Međutim, ubrzo su se odigrale velike promene na globalnom planu, ali i unutar same države. Relevantno je naglasiti da je Srbija u više navrata bila podvrgnuta sankcijama koje su nametane sa različitih, pa i suprotnih političkih strana. Tako su na primer, 1946. godine zapadne zemlje zavele sankcije Jugoslaviji zbog njenog spora sa Italijom, koji se vodio oko toga kome će pripasti Trst. Ubrzo, 1948. godine, istočnoevropske države su nametnule višegodišnju ekonomsku blokadu zbog Titovog suprotstavljanja Staljinu. Kasnije su pokrenute sankcije koje su najduže trajale, a pokrenule su ih Ujedinjene nacije u jesen 1991. godine, i to u formi embarga na oružje (izvoz, uvoz, servis, zamena, nabavka rezervnih delova i sl.). Dodatne sankcije Ujedinjenih nacija usledile su u maju 1992. godine – bile su sveobuhvatne, što znači da su bile usmerene na trgovinu, proizvodnju i finansije, sa ciljem da u potpunosti zaustave privredni razvoj zemlje. Nedugo zatim, Evropska unija (1. juna) i SAD (5. juna) su 1992. godine nametnule Jugoslaviji rigorozne ekonomske sankcije, koje su trajale gotovo čitavu deceniju. Formalno su ukinute 2001. godine, ali su neke od država (SAD i deo članica EU) još godinama zadržale određene indirektno prisilne mere protiv Srbije. Statističari su izračunali da su u vremenskom periodu od 1991. do 2005. godine merljivi gubici Jugoslavije samo zbog uvedenih sankcija iznosili 97,5 milijardi dolara (Vasić, 2010). Na privredu i ekonomiju Republike Srbije uticali su i unutrašnji sukobi, kao što je raspad SFRJ, oružani sukobi u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i kriza na Kosovu, nakon čega su izmenjeni ambijent i status bivše SFRJ u

međunarodnoj zajednici. Republika Srbija je u kratkom vremenskom periodu bila u sastavu SCG (Srbija i Crna Gora) – do maja 2006. godine kada se i Crna Gora odvojila. Osim sukcesije četiri republike SFRJ, sankcija koje su joj uvedene, 1999. godinu karakteriše NATO bombardovanje koje razara celokupnu privredu (Crnomarković, 2010). Veselinović (2004, str. 31) navodi da su vojna agresija i pooštavanje sankcija po njenom okončanju u još većoj meri udaljile nacionalnu privredu od međunarodnih ekonomskih tokova kapitala.

Evropska unija je i posle raspada SFRJ zadržala političko prisustvo, iako na veoma niskom nivou, u novoj Saveznoj Republici koju su činile Srbija i Crna Gora. U tom periodu, od 1993. do 2000. godine, Srbija je od Evropske unije primala samo humanitarnu pomoć upućenu socijalno ugroženim grupama i žrtvama sukoba u regionu. Novčana pomoć je bila upućena i nevladinom sektoru i nezavisnim medijima, u iznosu preko 6 miliona evra. Kroz program „Energija za demokratiju“ od kraja 1999. godine Evropska unija je davala mazut za 34 opštine u vrednosti od 8,8 miliona evra, a od 2000. godine pomoć je stigla i školama u vrednosti od 3,8 miliona evra (Milić, 2009).

3.2.3.2 Razvoj izvoznih performansi u Republici Srbiji

U 1988. godini spoljnotrgovinskim poslom se bavilo 1.144 preduzeća, od toga su 30% bila proizvodna preduzeća, 29% trgovačka i 40% preduzeća koja su se bavila uslugama. Ova preduzeća su imala preko 1.287 predstavništava u oko 80 zemalja u inostranstvu u raznim organizacionim oblicima, od čega su 286 bila samostalna preduzeća. Preko 52% spoljnotrgovinske mreže u inostranstvu se nalazilo u razvijenim zemljama. Uglavnom su vlasnici inostrane mreže bila velika preduzeća, a oko 22% su bila preduzeća za proizvodnju i izvođenje građevinskih radova i montažu. Sa inostranstvom su postojali relativno razvijeni odnosi na projektima zajedničkih ulaganja i dugoročne proizvodne kooperacije (Unković, 2002).

Zbog problema koji su nastali usled ekonomskih sankcija i raspada prethodne Jugoslavije statistički podaci o spoljnotrgovinskim kretanjima između 1992. i 1996. godine su nepotpuni, odnosno koriste se kao nezvanični. U Tabeli 9 je prikazan bilans robne razmene sa inostranstvom u periodu od 1985. do 2000. godine, vrednost u mil. dolara i pokrivenost u %.

Tabela 9. Bilans robne razmene SRJ/SCG sa inostranstvom u periodu 1986–2000. godine, vrednost u mil. USD, pokrivenost u %

Godina	Izvoz	Uvoz	Trgovinski bilans	Pokrivenost uvoza izvozom
1986	3.810	4.659	-849	80,2
1990	5.816	7.460	-1644	80,0
1991	4.704	5.548	-844	85,2
1992	2.539	3.859	-1.320	65,6
1996	1.842	4.102	-2.260	44,9
1997	2.677	4.826	-1.991	58,9
1999	1.498	3.296	-1.798	45,5
2000	1.723	3.711	-1988	46,4

Izvor: Podaci SZS, razni brojevi i Word Bank, Trade Policies and Institutions, Marc, 2001.

U periodu nakon rasta, koji je ostvaren 1996–1998. godine, u 1999. i 2000. godini međunarodna trgovina je značajno opala, tako da je u 2000. godini predstavljala samo trećinu vrednosti koja je ostvarena 1991. godine.

Period od 2000. godine karakteriše stalni rast spoljnotrgovinske razmene, ali i spoljnotrgovinskog deficita koji se naročito ističe 2004. godine, a izazvan je povećanjem uvoza u godini koja je prethodila uvođenju PDV-a (Popović i Petrović, 2012). Slabljenje izvoza i povećanje uvoza u periodu nakon demokratskih promena 2000. godine, kao i neoprezna i jaka liberalizacija, veoma su loše uticali na domaću privredu čije su brojne grane bile u velikoj krizi. Ovakav odnos uvoza i izvoza je svedočio o nedovoljnoj konkurentnosti domaće privrede jer je pretio da povuče za sobom mnoge negativne posledice koje su mogle uticati na celokupno stanje privrede, odnosno visok uvoz može dovesti do mogućeg uništenja velikog dela domaće proizvodnje.

Prepreke koje su tada sprečavale uspešniji plasman domaćih proizvoda na svetsko tržište bile su brojne, i to od nedovoljnog znanja i informisanosti malih i srednjih preduzeća, neiskustva i nepoznavanja stranog tržišta, pa do slabog kvaliteta i visokih cena domaćeg proizvoda. Veliki problem je predstavljao i nedostatak mogućnosti za

finansiranje, teško pronalaženje inostranih partnera, ograničenost proizvodnih kapaciteta, nerazvijenost marketing službe, neatraktivna i neadekvatna ambalaža, a i nepostojanje standarda kvaliteta koji su bili neophodni za plasman proizvoda na strana tržišta. Sve navedene nedostatke je posedovala konkurencija koja je plasirala svoje proizvode na naše tržište (Vasić, 2007, str. 21).

Udeo finalnih proizvoda u ukupnoj strukturi izvoza iskazivao je negativan trend, te se sa 19% u 2001. godini, sveo na 16% u 2002. godini. Posmatrano po proizvodima, izvoz Srbije i Crne Gore se oslanjao na izvoz aluminijuma, šećera, malina, pneumatike, pšenice, lož ulja, podnih podloga, obuće, lekova i kukuruza (Popović Avrić, 2003).

Vasić (2007, str. 23) navodi da je struktura izvoza Srbije po faktorskoj intenzivnosti proizvoda u periodu od 1990. do 2005. godine pokazivala da je najveći deo domaćeg izvoza baziran na resursnim, primarnim proizvodima. Struktura izvoza po industrijskim granama pokazuje porast udela četiri vodeće industrijske grane: osnovni metali, proizvodnja prehrambenih proizvoda, proizvodnja proizvoda od gume i plastike i hemija.

Analiza međunarodne trgovine Srbije ukazuje da je u periodu od 2001. do 2008. godine došlo do unapređenja uvozne strukture, dok su performanse izvozne strukture varirale, preciznije izvoz je kvalitativno stagnirao (Grandov, 2009a).

Strani investitori su i 2005. godine smatrali da je Srbija rizična zemlja za investiranje. Svetski ekonomski forum ju je rangirao na 80. mesto od ukupno 116 zemalja u pogledu njene sveukupne konkurentnosti. U 2008. godini pozicija konkurentnosti Srbije na novoj rang listi Svetskog ekonomskog foruma popravila se za šest mesta. Međutim, ovaj rast je bio kratkotrajan jer je već sledeće godine na istoj rang listi pala za osam mesta, a po izveštaju iz 2012. godine, Srbija je zadržala veoma nepovoljno 95. mesto, od ukupno 144 zemalja (Kovačević, 2012). Na osnovu detaljnih rang lista tzv. stubova i faktora konkurentnosti od 2008. do 2012. godine vidi se kako je Srbija rangirana (Tabela 10), ali se bez preciznih analiza ne može odgovoriti na pitanje zašto je do toga došlo, odnosno zašto je Srbija na nekim od tih lista na veoma niskom nivou.

Tabela 10. Mesta Srbije na rang listama osnovnih stubova konkurentnosti u periodu 2008–2012. godine

Osnovni zahtevi	2008	2009	2010	2011	2012
1. Institucije	88	97	93	98	95
2. Infrastruktura	108	110	120	121	130
3. Makroekonomska stabilnost	102	107	93	84	77
4. Zdravstvo i osnovno obrazovanje	86	111	109	91	115
Faktori povećanja efikasnosti	78	86	93	90	88
5. Visoko obrazovanje i obuka	70	76	74	81	85
6. Efikasnost robnog tržišta	115	112	125	132	133
7. Efikasnost tržišta rada	66	85	102	112	100
8. Razvijenost finansijskog tržišta	89	92	94	96	100
9. Tehnološka osposobljenost	61	78	80	71	58
10. Veličina tržišta	65	67	72	70	67
Faktori inovativnosti i sofisticiranosti	91	94	107	118	124
11. Sofisticiranost poslovanja	100	102	125	130	132
12. Inovacije	70	80	88	97	111

Izvor: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report – iz navedenih godina (pomenuto kod: Kovačević, 2012, str. 45).

Istražujući tehnološku osposobljenost u našoj zemlji došlo se do zaključka da tehnološka zaostalost srpske industrije predstavlja veoma ozbiljnu prepreku daljem razvoju industrijske proizvodnje i postizanju visokih standarda proizvodnje i kvaliteta finalnih proizvoda koji se danas zahtevaju na tržištima razvijenih zemalja (Mihailović, Cvijanović i Hamović, 2009). Pomenuto se da videti i na osnovu sprovedenog istraživanja u vidu ankete, koja je obuhvatila 154 preduzeća (mala, srednja i velika) u čitavoj Srbiji – podaci su ukazali da je, na primer, u prehrambenoj industriji prosečna starost mašina i opreme 27,17 godina. Na osnovu ovih podataka se može zaključiti da proizvedena roba u Srbiji ne može da dostigne visoke standarde kvaliteta i da bude konkurentna na međunarodnim tržištima (*Uslovi i opterećenja poslovanja i kolektivnog pregovaranja*, 2010).

Izvoz sirovinskih proizvoda i repromaterijala dominira u izvozu Srbije. Za proizvodnju ovih proizvoda koristi se veoma niska tehnologija tako da je iznos dodate vrednosti mali ili ga i nema, te se takvim proizvodima na međunarodnom tržištu konkurentnost može postići jedino na cenama (Vesić, 2010).

Najveći značaj u izvozu Srbije, ukoliko se posmatraju pojedinačni proizvodi, imaju uglavnom metali, žitarice i voće. Naime, 2010. godine samo sedam proizvoda u izvozu Srbije imalo je neto izvoz veći od 100 miliona američkih dolara. Iako navedeni proizvodi u Tabeli 11 imaju veliki značaj u izvozu Srbije, nijedan od njih nema učešće veće od 1% u svetskom izvozu (Bjelić, 2012, str. 14).

Tabela 11. Izvoz proizvoda po HS grupama sa neto izvozom preko 100 miliona USD 2010. godine

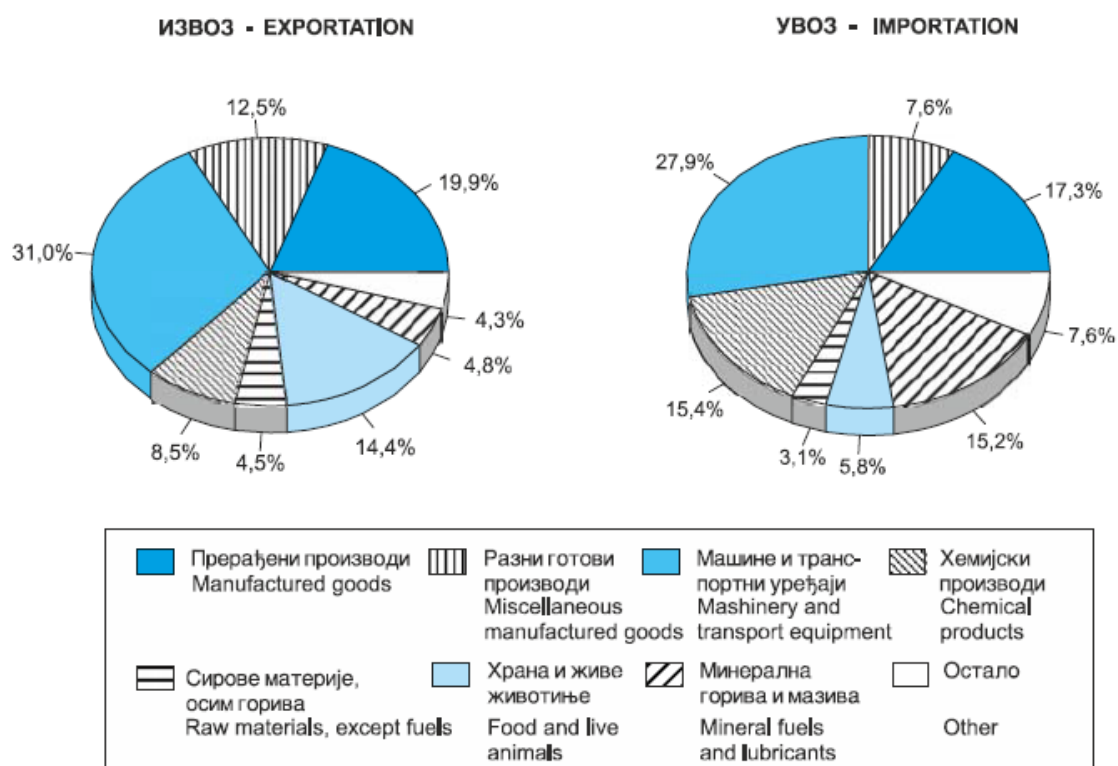
Proizvod	Učešće u izvozu Srbije	Učešće Srbije u svetskom izvozu posmatranog proizvoda
Gvožđe i čelik (HS 72)	10,6	0,28
Žitarice (HS 10)	4,1	0,52
Jestivo voće (HS 8)	3,5	0,48
Bakar (HS 74)	5,0	0,32
Šećer (HS 17)	2,0	0,48
Aluminijum (HS 76)	4,7	0,34
Odeća (HS 61)	2,6	0,15

Izvor: *International Trade Center (ITC)* (pomenuto kod: Bjelić, 2012, str. 14).

Uloga Srbije u svetskoj privredi je zanemarljivo mala, što potvrđuju i podaci Svetske banke, koja upoređuje zemlje po veličini društvenog proizvoda metodologijom bruto nacionalnog prihoda (*Gross National Income – Atlas Method*). Po ovim podacima Srbija je 2010. godine zauzela 78. mesto od oko 220 nacionalnih privreda u svetu, sa ostvarenom 41 milijardom američkih dolara društvenog proizvoda. Mereno društvenim proizvodom po glavi stanovnika (*per capita*), Srbija je 2010. godine zauzela 106. mesto u svetu, sa ostvarenim proizvodom od 5.630 američkih dolara po glavi stanovnika. Na osnovu ovih podataka izračunato je da je 2010. godine učešće Srbije u društvenom proizvodu sveta bilo samo 0,0006% (*World Development Indicators 2012*, 2012, str. 22), dok je prema podacima WTO (*World Trade Profiles*) spoljnotrgovinska razmena Srbije

merena po glavi stanovnika za period 2008–2010. godine prosečno godišnje iznosila 4.482 američka dolara (WTO, 2011, str. 150), a za period 2011–2013. godine 5.541 američki dolar (*World Trade Profiles 2014*, 2014, str. 160). Na osnovu ovih podataka može se uočiti da je spoljnotrgovinska razmena u porastu. U prilog navedenom jesu i realni pokazatelji bruto domaćeg proizvoda u 2015. i 2016. godini koji beleže rast za 2,5%. Ovaj rast je bio vođen snažnim rastom investicija, naročito privatnih, kao i velikim rastom neto izvoza (Adžić, 2016). Ipak, s obzirom na činjenicu da je Srbija mala i nerazvijena zemlja, neophodno je da udeo izvoza u njenom društvenom proizvodu bude znatno veći. Na Grafikonu 1 prikazano je učešće robnih sektora u ukupnom izvozu i uvozu u 2015. godini, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku. Na osnovu prikazanog grafikona zaključuje se da je u najvećoj meri zastupljen izvoz (29,1%) ali i uvoz prerađenih proizvoda, dok su na drugom mestu mašine i transportni uređaji, a na trećem hrana i žive životinje (15,6%).

Grafikon 1. Učešće robnih sektora u ukupnom izvozu i uvozu 2015. godine



Izvor: *Statistički godišnjak Republike Srbije*, 2016, str. 320.

Robni izvoz Republike Srbije tradicionalno je usmeren na tržište evropskih zemalja, među kojima ključno mesto pripada članicama Evropske unije. Prema podacima iz Tabele 12, uočava se da je 46,2% robnog izvoza Srbije u 1998. godini bilo usmereno na tržište Evropske unije, a Nemačka i Italija su predstavljale najznačajnija tržišta koja su apsorbirala skoro polovinu izvoza u EU u toj godini. Iste godine, 33,3% izvoza Srbije je realizovano na tržišta zemalja Zapadnog Balkana. Od 1998. godine ispoljena je tendencija porasta udela robnog izvoza u zemlje Evropske unije, tako da je 2011. godine u ove zemlje bilo usmereno ukupno 57,7% domaćeg robnog izvoza. Može se zaključiti da je tome svakako doprinelo i proširenje EU jer je izvoz u Rumuniju i Bugarsku činio skoro 10% robnog izvoza Srbije. Uporedo sa porastom značaja Evropske unije, za izvoz Srbije se primećuje smanjivanje relativnog značaja tržišta zemalja Zapadnog Balkana u odnosu na 1988. godinu.

Tabela 12. Struktura robnog izvoza Republike Srbije po najznačajnijim tržištima

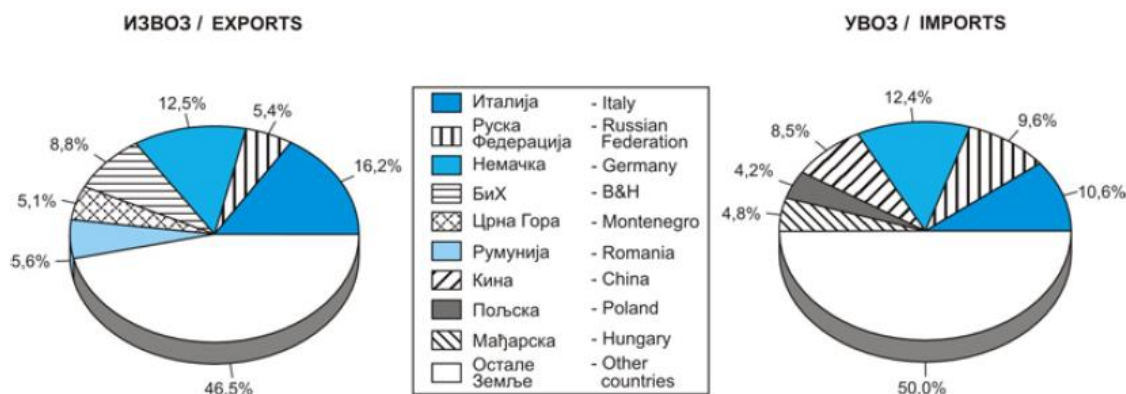
	1998.	2011.
Izvoz, ukupno	100,0	100,0
EU (25)*	46,4	-
Italija	10,6	11,1
Nemačka	12,3	11,3
Slovenija	1,6	4,5
Austrija	1,7	3,1
Francuska	3,6	2,6
EU (27)	-	57,7
Bugarska	1,2	2,8
Rumunija	1,3	6,9
Zapadni Balkan (CEFTA od 2006)	33,3	27,2

EU (25)* od 1. maja 2004. godine broji 25 zemalja, a do tada je brojala 15 zemalja, a do 1. januara 2007. godine Bugarska i Rumunija postaju nove članice.

Izvor: Kovačević, 2012, str. 160–161.

Na osnovu najnovijih podataka Republičkog zavoda za statistiku za 2015. godinu (Grafikon 2) uočava se da su zemlje sa najvećim učešćem u spoljnotrgovinskoj razmeni Italija (16,2%), Nemačka (12,5%) i Bosna i Hercegovina (8,8%).

Grafikon 2. Zemlje sa najvećim učešćem u spoljnotrgovinskoj razmeni za 2015. godinu



Izvor: *Statistički godišnjak Republike Srbije*, 2016, str. 312.

Efekti svetske ekonomske krize odrazili su se i na Srbiju, iako sa malim vremenskim zakašnjenjem. Teškoće sa kojima se susreću izvoznici u Srbiji jesu manjak kapitala, sve oštriji uslovi zaduživanja, kao i činjenica da je skoro polovina izvoza (45,26%) odlazila na samo četiri tržišta: u Bosnu i Hercegovinu, Nemačku, Crnu Goru i Italiju. Ovakva specijalizacija izvoza je pokazala slabosti u periodima krize zbog nedostataka diversifikacije tržišta na koja bi se plasirali proizvodi. U prvom kvartalu 2009. godine zabeležene su negativne stope rasta bruto domaćeg proizvoda i međunarodne trgovine Srbije, a pad izvoza u 2009. godini je iznosio 30,6% (Dragutinović, 2009).

Oporavak privrede za koju je karakterističan nejak realni sektor ekonomije usledio je i početkom 2010. godine (Pelević i Ristanović, 2011). Oporavak domaće ekonomije koji je započet 2010. i 2011. godine, tokom 2012. godine je ponovo usporen, zato što su recesione tendencije ponovo isplivale na površinu, a i ukupan nivo ekonomske aktivnosti je zabeležio dodatni pad, tako da je i bruto domaći proizvod zabeležio negativnu stopu rasta, tj. smanjenje od 1,7% u odnosu na 2011. godinu. Posledice krize koje su bile ispoljene na globalnom nivou i dalje su usporavale spoljnotrgovinske aktivnosti Srbije. Osnovni generator oporavka naše ekonomije u prvim godinama posle nastupanja krize bio je izvoz, koji je iako usporen u 2012. godini zabeležio veoma skroman rast od 4,2% (Andrejić, Todorović i Kolarski, 2014). Tokom 2013. izvoz u Srbiji je povećan za 2.252 miliona evra, a ukupan robni izvoz je bio skoro 11 miliona evra, što predstavlja čak 26%. Tokom 2014. godine, preciznije, u prvih osam meseci izvoz se povećao za samo 4,9% što

svakako predstavlja posledicu znatnog usporavanja rasta izvoza drumskih vozila, ali i poplave koje su negativno uticale na pad izvoza jer su negativno uticale na samu proizvodnju, i to u oblasti rudarstva, energetike i poljoprivrede (Nikolić, 2014). U Tabeli 13 prikazan je bilans robne razmene sa inostranstvom od 2011. do 2015. godine.

Tabela 13. Bilans robne razmene sa inostranstvom u periodu 2011–2015. godine

	Vrednost mil. RDS		Vrednost mil. EUR		Vrednost mil. USD		Saldo trgovinskog bilansa	
	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz	izvoz minus uvoz mil. USD	izvoz % uvoza
2011	860084	1452140	8441	14250	11779	19862	-8081	59,3
2012	990634	1664431	8738	14712	11226	18923	-7696	59,3
2013	1244618	1749847	10996	15468	14610	20550	-5940	71,1
2014	1307853	1815996	11159	15490	14845	20601	-5756	72,1
2015	1453767	1978653	12041	16387	13379	18210	-4831	73,5

Izvor: *Statistički godišnjak Republike Srbije*, 2016, str. 311.

Privredni razvoj svake zemlje nemoguće je ostvariti bez adekvatne ekonomske politike. Ograničavajući faktori koji utiču na ubrzanje privrednog rasta, kao i na nivo privrednog razvoja, a time i izvoza jesu nezavršen proces tranzicije, globalna i domaća kriza, kao i novi globalni procesi u svetu (Petrović-Ranđelović i Miletić, 2015). Nikolić (2014) smatra da je za unapređenje izvoza u Srbiji neophodan transfer moderne tehnologije koji se može ostvariti kroz SDI i to u određenim sektorima kao što su na primer auto-industrija i električni uređaji, zbog relativno velike potencijalne tražnje.

3.2.3.3 Uticaj transnacionalnih kompanija na izvozne performanse u Republici Srbiji

Poslednja decenija XX veka u Republici Srbiji bila je obeležena postojanjem objektivnih okolnosti (međunarodne sankcije i izolacija SRJ sa izričitom zabranom investiranja) koje su predstavljale smetnju za ozbiljna ulaganja transnacionalnih

kompanija, odnosno priliv stranog kapitala. Posle ukidanja sankcija tokom 1996. i 1997. godine registrovano je oko 2.800 ugovora o stranim ulaganjima. Po vrstama ulaganja veoma mali broj se odnosio na ulaganja kroz privatizaciju. U tom smislu izdvajaju se akvizicije u kompanijama *McDonald's*, *Coca-Cola*, *Pepsi*, *Tetrapak*. Radi se o stranim partnerima koji su postali puni vlasnici do tada mešovitih preduzeća. Ukoliko se posmatra po obliku preduzeća, ubedljivo su prednjačila ulaganja u mešovita preduzeća, odnosno ugovori o zajedničkom ulaganju, koji su za strane partnere bili najpogodniji model ulaska na domaće, još uvek nestabilno tržište. Finansijski, najveće strano ulaganje posmatrano pojedinačno realizovano je kupovinom 49% akcija Telekoma Srbije od strane telekomunikacionih kompanija iz Italije (29%) i Grčke (20%), u vrednosti od 738,6 miliona dolara. Međutim, ova investicija nije generisala značajne razvojne efekte zato što prihodi od privatizacije nisu iskorišćeni za investicione aktivnosti, nego su upotrebljeni za pokrivanje budžetskog deficita. Prema podacima Saveznog ministarstva za ekonomske odnose sa inostranstvom⁶ u periodu od 1992. do 2001. godine (Tabela 14) ukupan iznos stranih investicija u SR Jugoslaviji iznosio je 2.078 miliona dolara (Veselinović, 2004, str. 31).

Tabela 14. Strane investicije u SR Jugoslaviji u periodu 1992–2001. godine

	G o d i n e									
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Milioni dolara	155	150	96	61	144	917	137	214	58	146

Izvor: Savezno ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom 1992–2001. (pomenuto kod: Veselinović, 2004, str. 34).

Otvaranje Republike Srbije prema svetu dovelo je do većeg prisustva transnacionalnih kompanija u domaćoj privredi. Od velikog značaja za domaću privredu jeste kapital koji ove kompanije ulažu s obzirom na to da je eminentan problem nedostatka investicionih sredstava. Priliv kapitala u formi SDI predstavlja najpovoljniji način priliva

⁶ Statistiku o ulasku SDI nekada je vodilo Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom SRJ, a posle je preuzela Narodna banka Srbije (Veselinović, 2004, str. 31).

stranog kapitala zato što se na taj način ne povećava zaduženost zemlje prema inostranstvu, a moguće je iskoristiti i pozitivne efekte koje poslovanje ovih kompanija prouzrokuje u zemlji domaćinu (Đorđević, 2015). Naime, pošto razvoj regionalizacije i globalizacije uključuje aktivnosti transnacionalnih kompanija koje realno imaju najveći uticaj u svetskoj privredi, razumljiva je i potreba da se koriste prednosti ovih kompanija u integracionim poslovima. Republika Srbija bi trebalo da analizira pozitivna iskustva koja su u vezi sa SDI naprednih tranzicionih zemalja kako bi maksimalno iskoristila ta iskustva prilikom integracije u Evropsku uniju (Petrović i Živković, 2014). Priliv stranog kapitala se intenzivirao nakon 2000. godine jer su procesi tranzicije i liberalizacije uticali na veću zainteresovanost ovih kompanija da osnivaju svoje filijale u Srbiji putem SDI. U periodu od 2001. godine do oktobra 2014. godine ostvaren je neto priliv SDI u iznosu od 18 milijardi evra (Đorđević, 2015). Tabela 15 prikazuje unutrašnje (*inward*) i neto strane investicije (*Net FDI*).

Tabela 15. Unutrašnje (*inward*) i neto strane direktne investicije (*Net FDI*) u USD

GODINA	INWARD FDI ⁷	Net FDI ⁸
2000.	52.219	50.252
2001.	178.366	165.338
2002.	503.791	475.454
2003.	1.388.087	1.360.410
2004.	978.239	965.690
2005.	1.616.438	1.515.439
2006.	5.425.147	4.264.380
2007.	3.569.080	2.295.297
2008	2.945.384	2.320.836
UKUPNO	16.665.751	13.348.146

Izvor: Oficijelni podaci Narodne banke Srbije (pomenuto kod: Bubnjević, 2009, str. 76).

Svetska ekonomska kriza je uticala na povlačenje SDI iz Srbije. Pošto je svetska tražnja u tom periodu bila u padu, došlo je do smanjenja izvoza na tržišta koja su takođe bila pogođena krizom, što je uticalo na to da domaća preduzeća smanje proizvodnju. Smanjena proizvodnja utiče i na to da se smanje i proizvodni kapaciteti, a time i broj novih

⁷ *Inward FDI* = ukupno investiranje stranih kompanija u Srbiji.

⁸ *Net FDI* = *Inward FDI* + ukupan priliv po osnovu povlačenja koja vrše domaće kompanije koje su investirale u inostranstvu – ukupan odliv po osnovu povlačenja stranih kompanija koje su investirale u Srbiju – ukupna ulaganja domaćih kompanija u inostranstvu.

radnih mesta, izvoza, tražnje i kao krajnja posledica javlja se usporen privredni rast zemlje (Dragutinović, 2009). Nakon četvorogodišnjeg pada usledio je oporavak koji je ostvaren 2011. godine, već sledeće, 2012. godine, smanjen je neto iznos priliva stranog kapitala u formi SDI, dok se 2013. godine isti povećao. Na osnovu podataka Privredne komore Vojvodine za 2014. godinu 48% investicija je usmeravano u energetiku, 20% u proizvodnju i 7% u trgovinu. S druge strane, u Statističkom godišnjaku iz 2016. godine navodi se da posmatrano sa rashodne strane, realni rast u 2014. godini beleže izvoz robe i usluga (5,7%) i uvoz robe i usluga (5,6%), dok bruto investicije u osnovne fondove beleže realni pad (3,6%).

Srbija je zemlja u tranziciji i stoga su joj neophodne SDI koje bi predstavljale osnovni pokretač njenog ekonomskog rasta (Dragutinović, 2009). U skladu sa tim, njen razvoj bi trebalo da bude izvozno orijentisan, a tome svakako mogu doprineti transnacionalne kompanije koje predstavljaju najmoćnije učesnike u svetskoj privredi, primenjujući savremenu tehnologiju uz pomoć koje kreiraju proizvode visokog kvaliteta i složenih tehnoloških karakteristika. Međutim, kako bi se ostvarili pozitivni efekti transnacionalnih kompanija neophodno je da one budu izvozno orijentisane i da proizvode razmenljiva dobra jer je dosadašnji priliv SDI uglavnom bio u nerazmenljiva dobra, a najveći obim je realizovan u sektoru usluga kao što su telekomunikacije, bankarstvo, osiguranje i sl. (Đorđević, 2015), što znači da je Srbiji još uvek neophodna podrška i pomoć kao eksterni faktor, ali i adekvatno postavljena ekonomska politika, kao interni faktor. Privreda Srbije se mora restrukturisati uz pomoć SDI, u smislu proizvodnje konkurentnih savremenih proizvoda zasnovanih na novim tehnologijama (Petrović i Živković, 2014).

3.2.3.4 Izvozne performanse malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji

Iako se i u Srbiji koristi pojam „mala i srednja preduzeća“, prema važećem Zakonu o privrednim društvima zvanično pojam „preduzeće“ ne postoji. Međutim, shodno odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji (član 7) izvršena je klasifikacija privrednih društava na mala, srednja i velika, i to u zavisnosti od broja zaposlenih, godišnjeg prihoda i vrednosti imovine koja je utvrđena na dan sastavljanja finansijskih izveštaja o poslovanju u

prethodnoj godini. Tako su na primer, po broju zaposlenih mikropreduzeća ona u kojoj je zaposlenih do 9, mala preduzeća – zaposlenih od 10 do 49, a srednja – od 50 do 249 zaposlenih.

U periodu od 2000. godine pa sve do početka svetske finansijske krize sektor MSP bio je najefikasniji segment srpske privrede. Konstantno povećanje učešća u najvažnijim indikatorima nacionalne ekonomije ovim preduzećima je osiguralo ulogu nosioca privrednog rasta i razvoja. Od 2004. do 2008. godine ova preduzeća su ostvarila dinamičan rast zaposlenosti (24,9%), dok je 2008. godine u ovim preduzećima bilo zaposleno 43,2% a u ukupnom izvozu su učestvovala sa 45,5%.

Svetska ekonomska kriza se negativno odrazila i na poslovanje MSP u Srbiji jer su ova preduzeća najosetljivija na promene u poslovnoj okolini i kada se suoče sa otežanom naplatom potraživanja, padom tražnje, smanjenom likvidnošću itd., dolazi do slabljenja njihovog položaja na tržištu. Stoga je Vlada Republike Srbije usvojila Strategiju razvoja konkurentnih i inovativnih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine u okviru kojeg su sadržani i definisani strateški ciljevi i pravci razvoja MSP. Strategija je zasnovana na „pet stubova“, odnosno prioriteta razvoja ovih preduzeća.

Relevantno je naglasiti da je Vlada 2014. godine donela Strategiju za podršku malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine koja utvrđuje okvir, ciljeve i prioritete, kako bi se unapredio razvoj MSP i preduzetništva u narednom periodu.

Uprkos usporenoj dinamici razvoja, MSP su i 2010. godine predstavljala važan faktor oporavka privrede u okviru koje je generisano oko 2/3 prometa i zaposlenosti i oko 50% izvoza, profita, uvoza i investicija (Erić, Beraha, Đuričin, Kecman i Jakišić, 2012).

Poslovanje ovih preduzeća i dalje u našoj zemlji ostvaruje kontinuirani rast i stoga se ona smatraju jednim od važnih pokretača ekonomskog razvoja i rasta. U prilog tome mogu se navesti i podaci koji to potvrđuju – na primer, u 2012. godini sektor MSP je sa 49,8% učestvovao u ukupnom izvozu i sa 45,3% u opštoj zaposlenosti.

Vremenom se i broj MSP povećavao tako da je u Srbiji 2008. godine poslovalo 303.449 MSP (Laketa i Laketa, 2013), a 2009. godine ukupno ih je bilo 314.827, što je predstavljalo 99,8% od ukupnog broja privrednih subjekata i u 2008. i u 2009. godini (Bošković i Kostadinović, 2011), a 2012. godine ukupno ih je bilo 317.162, što je takođe

činilo 99,8% od ukupnog broja preduzeća u Srbiji. Međutim, 2014. godine je statistički uočena tendencija usporavanja osnivanja novih MSP kao i nedovoljno poboljšanje strukture ovog sektora (Mitrović i Mitrović, 2014). Naime, kako bi MSP opstala i razvijala se u sve većoj konkurenciji, i ranije je naglašeno da postaje neophodno da formiraju klasterne. Prekretnica u razvoju klastera u Srbiji bila je 2006. godina kada je usvojen Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007–2010. Ministarstva privrede, i to u okviru Strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća i Nacionalne strategije privrednog razvoja Srbije 2006–2012. Svrha ovog programa jeste da podrži povezivanje preduzeća i svih zainteresovanih organizacija po principu klastera, sa osnovnim ciljem da doprinesu razvoju privrede, povećanju zaposlenosti i izvoza (*Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007–2010*, 2006, str. 12). Do 2014. godine u Srbiji je osnovano preko 50 klastera, ali je njihov značaj za sada mali, što potvrđuje i činjenica da je prema rang listi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma Srbija po nivou razvoja klastera zauzela 129. mesto (Mitrović i Mitrović, 2014).

Na osnovu navedenog sledi zaključak da su u Republici Srbiji klasterske organizacije još uvek nedovoljno razvijene, pa je i njihov značaj mali i na nacionalnom i na međunarodnom nivou. Kao osnovni razlog za ovu situaciju Stanisavljević (2014) navodi nedostatak institucionalnih okvira za razvoj klastera, kao što su Zakon o klasterima i Nacionalne strategije za razvoj klastera.

Buduća pozicija Republike Srbije zavisi od priliva SDI, od povećanja izvoza i povećanja međunarodne konkurentnosti. Kako bi se postiglo rešenje za prevazilaženje navedenih faktora neophodno je povećati proizvodnju i unaprediti institucionalnu infrastrukturu koja predstavlja ograničavajući faktor za strane investitore (Petrović-Randelović i Miletić, 2015).

Nikolić (2015) navodi da će ekonomska kretanja, odnosno perspektive ekonomije Republike Srbije od 2015. do 2017. godine u velikoj meri zavisiti od tendencija u međunarodnom ekonomskom okruženju, a pre svega u članicama evrozone koje su glavni partneri Srbije kako u robnoj razmeni tako i u investicijama. Takođe, smatra da je neophodan godišnji prosečan priliv SDI od oko 1,3 milijarde evra, uz promenu strukture ulaganja ka sektoru razmenjivih dobara. Makroekonomskom projekcijom predviđen je

realni rast investicija od 4,7% u 2015. godini i 5,5% u 2016. godini, koji će biti generisan pokretanjem novog investicionog ciklusa.

3.2.4 Performanse na stranom tržištu

Promene u ekonomskom, kulturnom, konkurentskom, sociokulturnom i tehnološkom okruženju utiču na uspostavljanje veze sa učesnicima na tržištu, tj. potrošačima/kupcima. Potrošači/kupci⁹ se ne razlikuju samo po polu, godinama, obrazovanju, bračnom stanju, zanimanju, nego i po svojim aktivnostima, interesovanjima i sklonostima da kupuju određene proizvode (Schifman i Kanuk, 2004). U marketingu se potrošač najčešće definiše kao subjekt – osoba, domaćinstvo ili pravno lice koje pribavlja neki proizvod ili uslugu jer ga smatra prikladnim za zadovoljenje sopstvenih potreba (Salai i Božidarević, 2013, str. 206). Značajnu kategoriju predstavljaju i industrijski kupci koji se kategorizuju prema vrsti delatnosti, veličini, izvorima snabdevanja, proizvodima koje proizvode, lokaciji, uslugama koje obavljaju i potrošnji ili upotrebi. U najširem smislu, kategorizaciju je moguće izvršiti na industrijske kupce, marketing posrednike, vladine organizacije i neprofitne institucije. Galogaža (2007) navodi standardnu klasifikaciju koja je izvršena na:

- privredne delatnosti – poljoprivreda, industrija, rudarstvo, šumarstvo, vodoprivreda, saobraćaj, trgovina, ugostiteljstvo, proizvodno zanatstvo i komunalne delatnosti i
- neprivredne delatnosti – obrazovanje, kultura i umetnost, naučnoistraživačka delatnost, zdravstvo, socijalna zaštita, organi društveno- -političkih zajednica, privredna udruženja, bankarstvo i osiguranje imovine i lica.

Među najznačajnije industrijske kupce spadaju materijalni proizvođači kao potrošači koji kupuju proizvode i koriste usluge radi obavljanja sopstvenog procesa proizvodnje i marketing posrednici koji se javljaju kao kupci radi dalje preprodaje. Vladine organizacije kupuju proizvode i koriste usluge za obavljanje svojih državnih poslova, a

⁹ U literaturi se pravi razlika između *potrošača* i *kupaca*. Potrošač je osoba koja upotrebljava proizvode i usluge za zadovoljavanje porodičnih i ličnih potreba, dok se pod kupcem podrazumeva osoba koja obavlja stvarnu kupovinu, tj. bira proizvode kupujući ih u određenoj prodavnici ili kod konkretnog preduzeća (Maričić, 2005).

među najznačajnije kupce spadaju ministarstva (odbrane, unutrašnjih poslova, zdravstva, kulture), naučnoistraživačke organizacije, organizacije penzionog osiguranja itd.). Privredni subjekti koji kupuju proizvode (sirovine, postrojenja, prerađevine, rezervne delove itd.) ili koriste usluge moraju zadovoljiti široki spektar ciljeva i zadataka, kao što su stvaranje dobiti, smanjivanje troškova, zakonska ograničenja, uslovi vlasnika, kontrola upravnog i nadzornog odbora itd. (Galogaža, 2007, str. 78).

Industrijskog kupca, za razliku od finalnog potrošača, karakteriše veći stepen kompletnosti, stabilnosti i sporosti u reagovanju na promene u okruženju. Zatim, broj industrijskih kupaca je mnogo manji i oni su najčešće generisani na određenim područjima, kao što su industrijski centri ili zone. Učestalost kupovine industrijskog potrošača je manje izražena nego kod finalnog potrošača jer su proizvodi koji se kupuju za proizvodnu potrošnju tehnički složeniji, te se ne kupuju tako često (Maričić, 2005).

Ponudlač bi trebalo da razume, predvidi i zadovolji potrebe i želje kupaca, kakvi god ti potrošači bili, šta god oni želeli i gde god oni živeli. Raznolikost ne postoji samo među potrošačima, nego i među ponudlačima, proizvođačima, pa i prodavcima. Pored tradicionalne trgovine na malo, od robnih kuća, veleprodaja, diskonta, pa do porodičnih prodavnica i prodavnica s niskim cenama, danas su postali aktuelni prodajni katalogi, putem TV prodaje kao i putem interneta. Prisutna je i velika raznolikost u medijima oglašavanja. S obzirom na svu raznolikost koja nas okružuje, kao i mnoštvo proizvoda i usluga, postavlja se pitanje kako preduzeće da pridobije i zadrži kupce (Schifman i Kanuk, 2004). Stoga su informacije o ponašanju potrošača prema proizvođaču i proizvodu od neprocenjivog značaja, budući da je jedan od osnovnih ciljeva preduzeća formiranje pozitivnog stava potrošača, tj. pozitivnog imidža proizvoda i proizvođača, kao i marketing kanala. U uslovima velike ponude istih ili sličnih proizvoda – konkurencije, veća pažnja se posvećuje informacijama o mišljenjima i motivima potrošača, te je danas to jedno od centralnih područja marketing istraživanja (Salai i Božidarević, 1997, str. 225). Svrha istraživanja ponašanja potrošača jeste da smanji rizik od pogrešno donetih poslovnih odluka i da se unaprede marketing strategije i akcije preduzeća. Na osnovu informacija o potrebama i željama potrošača dolazi do usklađivanja marketing miksa na određenom tržištu, a time i do povećanja prodaje i profita (Maričić, 2005, str. 36).

Potrošači će se u procesu kupovine, odnosno u fazi procene, odlučiti za onaj proizvod čije koristi opažaju, a povezane su sa proizvodom (kvalitet), komunikacijom, isporukom (ljubaznost), finansijskim povoljnostima (popusti) i reputacijom preduzeća (Stanković i Đukić, 2009).

Važno je naglasiti da se potrošači u svakoj zemlji razlikuju u odnosu na potrošače iz bilo koje druge zemlje. Rakić (2004, str. 343) ističe da je ponašanje potrošača pod uticajem kulture i zbog toga se razlikuju od zemlje do zemlje. Međunarodne razlike u ponašanju predstavljaju prepreku za uspešnu primenu međunarodnog marketinga, te je iz tog razloga potrebno da međunarodni marketing menadžeri posvete pažnju razlikama na međunarodnim tržištima. Relevantna je činjenica da danas kada govorimo o potrošačima znamo da su oni informisani, cenovno osetljivi i očekuju veći kvalitet proizvoda koji su prilagođeni njihovim specifičnim potrebama.

Prilikom analize poslovne orijentacije preduzeća, Kotler i Armstrong (2011) su koristili matricu u kojoj su posmatrali orijentisanost preduzeća na potrošače i orijentisanost na konkurenciju (Slika 6).

Slika 6. Promene u orijentaciji preduzeća

		Orijentisanost na potrošače	
		Ne	Da
Orijentisanost na konkurenciju	Ne	Orijentacija na proizvod (1)	Orijentacija na potrošače (2)
	Da	Orijentacija na konkurenciju (3)	Orijentacija na tržište (4)

Izvor: Kotler i Armstrong, 2011, str. 545.

Po njihovom mišljenju, preduzeća su se kretala kroz četiri orijentacije u svom poslovanju. U prvoj etapi bila su orijentisana na proizvod i veoma malo pažnje su

posvećivala potrošačima i konkurenciji. U sledećoj, tj. drugoj etapi, preduzeća su počela da pridaju značaj potrošačima i bila su orijentisana prema njima. U trećoj etapi preduzeća su počela da obraćaju pažnju na konkurenciju i postala su konkurentno orijentisana. Danas bi preduzeća trebalo da imaju izbalansiranu orijentaciju na oboje, tj. i na potrošače i na konkurenciju, što u stvari predstavlja tržišnu orijentaciju (Kotler i Armstrong, 2011).

3.2.4.1 Indikatori izvoznih performansi

Savremeni uslovi poslovanja nameću svakom preduzeću konstantne promene koje se ogledaju kroz promenljivost indikatora izvoznih performansi, odnosno tržišnog učešća, obima prodaje, a samim tim i profitabilnosti. Kako bi preduzeće bilo konkurentno, neophodno je da osigura dobru tržišnu poziciju i tržišno učešće.

Pojam tržišta i tržišnog učešća u savremenom smislu nikako ne podrazumeva samo jednu nacionalnu teritoriju, nego određenu grupaciju potrošača sa zajedničkim potrebama ili zahtevima na koje preduzeće treba da pruži sopstveni odgovor specifičnim proizvodom ili uslugom koju nudi. Pojam tržišta danas može obuhvatiti i potrošače sa veoma izraženim pojedinačnim ključnim karakteristikama kao što su etičke, nacionalne i regionalne (Jović, 1998). U cilju pravilnog tumačenja tržišnog učešća potrebno je utvrditi njegova merila, te je stoga neophodna služba koja će konstantno pratiti tržište, vršiti određene testove i anketiranje potrošača, pratiti savremena komercijalna dostignuća na planu unapređenja prodaje i plasmana kako bi preduzeće moglo da ide u korak sa konkurencijom. Često se pravi razlika između tri vrste tržišnog obaveštajnog rada – defanzivni, pasivni i ofanzivni.

Defanzivni obaveštajni rad usmeren je ka tome da se izbegnu eventualna iznenađenja. Menadžeri se ponašaju na osnovu određenih eksplicitnih i implicitnih pretpostavki o okruženju u kojem rade, a koje su pretežno zasnovane na prethodnom iskustvu i poslovanju preduzeća. Dugi periodi poslovanja na određenom tržištu stvaraju prekomernu pouzdanost menadžera u to da će prethodne pretpostavke i pravila uvek važiti. Tada preovladava utisak o maloj potrebi da se menjaju poslovne rutine, te je i motivacija za dobijanje novih informacija niska. Uglavnom se traže samo one informacije koje potpomažu obavljanje postojećih poslova, a pri tome se ne menja rutina. Upravo iz ovih razloga defanzivni obaveštajni rad nastoji da predupredi ovakve situacije, te se prikupljaju

nove informacije u cilju osiguranja važenja određenih pretpostavki, kao i da bi se privukla pažnja menadžera na prisutnost velikih promena u okruženju. Ova vrsta rada zahteva ne samo sakupljanje podataka o trenutnim, nego i o potencijalnim konkurentima. Pronalaženje potencijalne konkurencije omogućuje preduzeću preduzimanje proaktivnih koraka kako bi se izbegao ili ublažio efekat ulaska novih aktera na tržište.

Pasivni obaveštajni rad ima za cilj da pruži opšte podatke o osnovama poslovanja uz pomoć kojih uprava može proceniti svoj rad u prethodnim godinama, što se obično ostvaruje sakupljanjem podataka o radu najvećih konkurenata, kao i o radu privredne grane u celini.

Na osnovu ofanzivnog tržišnog rada određuju se tržišne mogućnosti, te dobijene informacije preduzeća koriste kako bi preduzela proaktivne strateške akcije šireći svoje izgleda da poboljšaju rad ili da održe zadovoljavajući učinak tokom dužeg vremenskog perioda (Cvijanović i Mihajlović, 2012).

Istovremeno unapređenje proizvodnih dobara često zahteva prethodnu tržišnu segmentaciju koja je u stvari proces podele tržišta na odvojene grupe kupaca sa sličnim ili istovetnim reakcijama na marketing signale. Ona pomaže proizvođačima prilikom odlučivanja o analizi tržišta omogućavajući bolje razumevanje ponašanja potrošača, odabir ključnih tržišta, odnosno biranje segmenata koji mogu pomoći proizvođačima da ostvare svoje tržišne ciljeve i razvoj adekvatne marketing strategije, jer da bi marketing planovi i programi bili troškovno isplativi moraju se pažljivo kreirati, i to prema potrebama konkretnih ciljnih tržišta. S tim u vezi Milisavljević (2002) navodi da kada se definišu ciljevi u smislu obima prodaje ili vođstva u tržišnom učešću, pretpostavljajući da profit to prati, uglavnom dolazi do formiranja loših strategija. Isti ishod se može očekivati i u slučajevima kada se strategije stvaraju kao reakcije na zahteve investitora.

U savremenom međunarodnom poslovanju preduzeća, primena marketing koncepta podrazumeva oslonac na tri bazne tačke (Jović, 1997):

- karakteristike proizvoda – integrisane proizvodne tehnologije,
- segmentaciju tržišta – orijentaciju ka potrošačima i
- adekvatno postavljene funkcije koje podržavaju ukupne marketing aktivnosti preduzeća.

Shodno navedenom može se zaključiti da je istraživanje segmentacije tržišta osmišljeno radi otkrivanja potreba i želja specifičnih grupa potrošača kako bi se mogla razviti i promovirati specijalizovana roba i usluge koje bi zadovoljavale potrebe svake grupe potrošača. Ponuđači, odnosno preduzeća, razvijaju mnogobrojne nove proizvode kako bi na tržištu popunili praznine otkrivene istraživanjem segmentacije tržišta. Kao primer se može navesti Bayer, proizvođač vitamina *One-A-Day*, koji je razvio široku paletu proizvoda namenjenih ljudima oba pola, ali i različite starosne dobi, i to na temelju njihovih specifičnih zahteva za vitaminima. Takođe, istraživanje segmentacije daje smernice za proširenje, za repositioniranje i redizajniranje proizvoda, odnosno proširenje tržišta na novi tržišni segment (Schifman i Kanuk, 2004).

Poenta savremene tržišne orijentacije jeste u činjenici da se poslovne aktivnosti zasnivaju na marketing konceptu tako što se planiraju, usmeravaju i sprovode sa ciljem da zadovolje potrebe određenih potrošača i to bez obzira na lokaciju gde prodavac i kupac žive ili obavljaju svoje poslovne aktivnosti (Jović, 1998). I Deshpandé, Farley i Webster (1993) takođe zastupaju stav da tržišna orijentacija u stvari predstavlja orijentaciju prema potrošačima jer se u prvi plan stavljaju interesi potrošača iako se ne isključuju i potrebe drugih interesnih grupa u cilju stvaranja dugoročno profitabilnog preduzeća. Relevantno je naglasiti da na potrošače u velikoj meri utiče i stvorena percepcija imidža preduzeća – od nje zavisi koje će preduzeće potrošač izabrati, a posledično i njihova lojalnost izabranom preduzeću. Izgradnja jakog imidža ostvaruje rast profita povećanjem tržišnog učešća i smanjenjem troškova promocije, a naročito ekonomske propagande (Zavišić, 2011).

Tržišna orijentacija podrazumeva ciljano tržište definisano u smislu specifičnog fokusa marketing aktivnosti konkretnog preduzeća. Pri tome je jasno da u zadovoljavanju potreba potrošača ključna uloga pripada marketing pristupu zato što se pod njegovim okriljem i uticajem obavljaju ne samo aktivnosti tržišnih istraživanja, definisanja strategija i planiranja marketing nastupa nego i procene prodaje, razvoja proizvoda, određivanja cena, izbora kanala distribucije i tržišnog komuniciranja. Kriterijumi uspešnosti preduzeća moraju da se grade na principima otvorenog tržišnog sistema podložnog uticajima faktora iz okruženja. Upravo sa tog aspekta polazi marketing koncept, te u prvi plan stavlja faktore okruženja, koji krucijalno utiču na definisanje marketing politika i strategija koje treba pretvoriti u uspešne operativne aktivnosti. Navedeno je naročito došlo do izražaja u

sprovedenju međunarodnog marketing angažovanja koje je postalo izuzetno dinamično, kompleksno a i rizično područje aktivnosti. Iako su ključni principi usmeravanja marketing aktivnosti ostali isti, pred pojedine marketing funkcije se postavljaju novi zadaci. Na to utiče masovna proizvodnja koja stvara tzv. masovni marketing u cilju zadovoljavanja sve većeg potrošačkog auditorijuma, te najveći uspeh beleže individualizovani proizvodi i preduzeća koja mogu da osiguraju dodatnu vrednost koja stoji iza tih proizvoda, što svakako utiče i na njihovo povećanje profita (Jović, 1998).

Grandov, Jovanović i Đokić (2016) navode da je neophodna i primena naučnog pristupa prilikom procesa istraživanja tržišta jer on predstavlja jedini siguran način na koji se može doći do informacija validnih za donošenje poslovnih odluka. Takođe naglašavaju da je najrelevantnija i najzastupljenija metoda prikupljanja podataka u tržišnim istraživanjima – posmatranje. Pri tome je veoma važno da se sakupljeni podaci iskoriste na adekvatan način budući da se na temelju njih mogu lakše donositi odluke koje omogućavaju da poslovanje preduzeća zadovoljava potražnju na tržištu. Na ovaj način, merenje zadovoljstva potrošača i reakcije koje se temelje na dobijenim podacima i informacijama povećavaju profitabilnost preduzeća (Hill i Alexander, 2003).

Analiza kvantiteta prodaje može da se izmeri i izrazi kroz prikaz količine prodatih proizvoda, ali ne mogu da se mere i upoređuju aktivnosti preduzeća na ukupnom tržištu. Povećanje tržišnog učešća preduzeća obično je rezultat bolje efikasnosti marketing miksa nego njihove konkurencije, dok opadajuće tržišno učešće zahteva preciznije analize potencijalno problematičnih područja ponude. I pored naglašenog značaja analize tržišnog učešća kao kontrolnog sredstva marketinškog nadzora moguće su i njegove pogrešne interpretacije, čiji se uzroci mogu ogledati u sledećem:

- nekontrolisani faktori ne deluju na sva preduzeća iste branše u jednakoj meri;
- tržišno učešće nekog preduzeća može da opada ili da raste kada se na tržištu pojavi ili nestane novi konkurent, te se takvo smanjenje tržišnog učešća ne može dovesti u vezu sa nedovoljnom aktivnošću marketinga;
- poređenje rezultata preduzeća sa prosečnim rezultatom određene privredne grane može da predstavlja problem zato što preduzeća ne posluju u identičnim tržišnim uslovima, a često imaju i različitu poslovnu strukturu (tako na primer, kada preduzeće sa iznadprosečnim prilikama ostvari samo

prosečno tržišno učešće nameće se zaključak da su njihove marketinške aktivnosti ispod proseka);

- smanjeno tržišno učešće može predstavljati posledicu planiranih mera koje su usmerene na rentabilnost, u okviru kojih se, na primer, preduzeće odlučilo da eliminiše određene proizvode ili pak kupce kod kojih ostvaruje gubitak.

Uprkos navedenim ograničenjima, a kojih analitičar mora biti svestan, tržišno učešće ipak predstavlja relevantnu kontrolnu veličinu u sistemu marketinške kontrole (Zavišić, 2011). Koliko je profitabilno neko preduzeće? Koliko ono zarađuje po osnovu imovine u koju je investiralo? Ovo su fundamentalna pitanja na koja se dobijaju odgovori iz finansijskih izveštaja. Računovođe koriste bilans uspeha kako bi došli do informacija o poslovnim aktivnostima preduzeća u toku određenog vremenskog perioda. Bilans uspeha ima za cilj da meri zaradu iz postojeće imovine (Damodaran, 2007). Merila profitabilnosti odnose se na zaradu kompanije. Veće kompanije bi trebalo da ostvaruju i veće profite u odnosu na manje, a kako bi se olakšalo poređenje među kompanijama, njihov ukupan profit se izražava po uloženom dolaru. Finansijski analitičari koriste nekoliko mera (pokazatelja) profitabilnosti (Bodie, Kane i Marcus, 2009, str. 433):

- profitna marža,
- prinos na imovinu (ROA),
- prinos na kapital i
- racio isplate dividende.

Pokazateljima profitabilnosti se vrše merenja sposobnosti preduzeća da ostvari određen nivo dobiti u odnosu prema prihodima, imovini ili kapitalu. Ti pokazatelji predstavljaju odnose koji povezuju profit sa prihodima iz prodaje i investicijama, dok posmatrani zajedno pokazuju kompletnu efikasnost poslovanja preduzeća (Zavišić, 2011). U praksi nije zastupljeno pravilo koju od navedenih mera je najbolje koristiti, te su stoga i prisutne razlike u praksi (Brili, Majers i Markus, 2010). Mnoga preduzeća pak biraju računovodstvene metode koje će im omogućiti da u najboljem mogućem svetlu predstave svoje finansijske izveštaje. Iz tog razloga u izveštajima o profitima tih kompanija nije

prikazan stvarni profit, te je neophodno da analitičari vrše procenu kvaliteta profita (Bodie, Kane i Marcus, 2009).

Na profitabilnost kompanija svakako da utiče pridobijanje i zadržavanje profitabilnih kupaca. Na pitanje šta potrošača čini profitabilnim, odgovor je da je to lice, domaćinstvo ili kompanija koji tokom vremena obezbeđuju prihode koji u prihvatljivom iznosu premašuju troškove koje određeno preduzeće ima da privuče potrošača i da mu proda finalni proizvod. Analiza profitabilnosti potrošača najbolje se sprovodi pomoću instrumenata tehnike knjigovodstva nazvane obračun troškova baziranih na aktivnosti (engl. *Activity-Based Costing – ABC*). Koristeći ovu tehniku preduzeća procenjuju sve prihode koji dolaze od potrošača, uz oduzimanje svih troškova. Na ovaj način moguće ih je klasifikovati u različite kategorije: *platinski potrošači* (najprofitabilniji), *zlatni potrošači* (profitabilni), *gvozdeni kupci* (profitabilnost niska ali poželjna) i *olovni kupci* (neprofitabilni i nepoželjni). Zadatak preduzeća jeste da *gvozdeno potrošače* prebace u kategoriju *zlatnih*, a *zlatne* u *platinaste*, a da pritom odbace olovne ili da ih učine profitabilnim podizanjem cene ili snižavanjem troškova njihovog opsluživanja. U svakom slučaju, zadatak marketara je da raščlane kupce na one koje vredi pratiti i na potencijalno manje unosne, koji zavređuju manje pažnje (Kotler i Keler, 2006).

Vukmirica (1996, str. 542) navodi da većina ekonomista posmatra međunarodnu trgovinu kao sredstvo pomoću kojeg zemlje mogu da razviju specijalizaciju proizvodnje i na taj način povećaju produktivnost svojih resursa i opšti obim proizvodnje, odnosno profita. Države i preduzeća mogu profitirati zbog specijalizacije onih proizvoda koje oni mogu da proizvode sa većom efektivnošću i razmenjujući ih za proizvode koje oni nisu u stanju tako efikasno da proizvode.

Industrijski razvijene zemlje se nalaze u mnogo boljem strateškom položaju za proizvodnju onih proizvoda koji zahtevaju veće angažovanje kapitala i kvalifikovane radne snage, industrijske opreme, kompjutera, hemijskih proizvoda itd., što im pruža mogućnost da te proizvode proizvode daleko jeftinije i kvalitetnije od nerazvijenih zemalja. U cilju analize poslovnih performansi trgovinskog sektora prikazan je izveštaj konsultantske kuće *Deloitte*. U Tabeli 16 su bročano (zbirno) prikazane poslovne performanse 250 najvećih trgovinskih kompanija.

Tabela 16. Pokazatelji poslovnih performansi 250 najvećih trgovinskih kompanija 2012. godine

Poslovne performanse	Vrednost
Agregatni obim prodaje	429 mlrd. dolara
Prosečni obim prodaje	17,15 mlrd. dolara
Minimalni obim prodaje neophodan da bi se jedna kompanija našla na listi 250 najvećih	3,8 mlrd. dolara
Povećanje obima prodaje u 2012. u odnosu na 2011.	4,9%
Godišnja stopa rasta obima prodaje u periodu 2007-2012.	4,6%
Neto profitna marža (u 2011. iznosila je 3,0%)	3,1%
Prinos na imovinu (u 2011. godini iznosio je 4,9%)	5,0%
Obim prodaje sa internacionalnog tržišta (u 2011. godini iznosio je 23,8%)	24,3%

Izvor: Deloitte Touche, 2014. (pomenuto kod: Ćuzović i Mladenović Sokolov, 2014, str. 368).

Na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli 16 može se uočiti da su najveće trgovinske kompanije imale relativno stabilan rast i u godinama krize, posmatrano po obimu prometa, prinosu na imovinu i neto profitnoj marži. Takođe se može konstatovati da je za trgovinski sektor karakteristično da i u uslovima globalne krize relativno brzo reaguje na promene u okruženju. U tom smislu, izuzetno relevantan pokazatelj koji, može se reći potvrđuje navedeno, jeste i obim prodaje izvan nacionalnog tržišta. Sumirajući dobijene podatke uočava se da je prisutna tendencija brzog pronalaženja novih tržišta u cilju stvaranja profita (Ćuzović, Mladenović Sokolov, 2014). Kao potvrda izloženog jeste i podatak da su uprkos krizi, nemački *Metro*, američki *Wal-Mart* i francuski *Carrefour* imali 2,5 puta brži rast obima prodaje na „novim“ tržištima u odnosu na rast obima prodaje na domaćem tržištu, što dovodi do zaključka da nova tržišta postaju atraktivna za najveće trgovinske lance.

Preduzeća koja su zainteresovana za maksimiranje dobiti u datoj situaciji vrše selekciju tržišnih segmenata na kojima žele da povećaju tržišno učešće, dok se na ostalim ciljnim segmentima orijentišu na održavanje postojećeg tržišnog učešća. Nivo ulaganja u promociju, kao i nivo cena prilagođavaju se ciljnoj funkciji, a u proizvodnom programu se akcentuju samo proizvodi koji maksimiraju dobit, što predstavlja i eventualno uključivanje novih proizvoda u proizvodni program (Milisavljević, 2010, str. 208).

Osvajanje i povećanje tržišnog učešća posmatra se kao ofanzivna strategija koja ima za cilj da poboljša poziciju preduzeća na tržištu na račun konkurenata. Kako bi se

ostvario navedeni cilj potrebno je da uslovi na tržištu budu povoljni. Najbolji efekti postižu se kada je tržište novo i kada konkurenti nisu pronašli pravo mesto na tržištu, a i onda kada preduzeće ima nov proizvod sa velikim mogućnostima. U cilju što uspešnijeg tržišnog učešća često se ostvaruje i pripajanje samostalnog preduzeća koje ima dobar proizvod, ali ne i dobar marketing sektor, menadžment i finansijsku podršku (Schnaars, 1981, str. 65).

Relevantno je naglasiti da na profitabilnost preduzeća i njegovo tržišno učešće u velikoj meri utiče i lojalnost posrednika koji predstavljaju ključne kupce (Mitić, 2014). Želja za profitom podstiče menadžere da postignu ne samo svoj cilj, nego i cilj svoje države. Kako bi se postigao uspeh, od velike je važnosti da se država, preduzeće i građani ne prezaduže, nego da potrošnja bude raspoređena srazmerno resursima koji su na raspolaganju (Unković, 2010). Međutim, u sektorima gde postoji ekonomija obima, i raznovrsnost dobara koje jedna zemlja može da proizvede i obim njene proizvodnje ograničeni su veličinom tržišta. Ipak, ta ograničenja su zemlje u stanju da ublaže tako što trguju jedna sa drugom i na taj način formiraju jedno integrisano svetsko tržište koje je veće od bilo kojeg individualnog nacionalnog tržišta. Ovaj način poslovanja omogućava da svaka zemlja može da se specijalizuje za proizvodnju užeg asortimana proizvoda nego kada ne bi bilo trgovine. S druge strane, država koja ne proizvodi određena dobra može da poveća raznovrsnost asortimana proizvoda kupujući ih od drugih zemalja i stavljajući ih na taj način na raspolaganje potrošačima. Iz navedenog proizilazi da trgovina pruža mogućnost obostrane dobiti, odnosno profita, pa i kada se zemlje razlikuju po resursima ili tehnologiji (Krugman i Obstfeld, 2009).

Kako bi se procenio očekivani profit potrebno je odrediti i potencijal prodaje. Potencijal prodaje predstavlja najveći procenat tržišnog potencijala koji preduzeće unutar neke delatnosti očekuje da će postići za neki proizvod ili uslugu u određenom vremenskom periodu. Na prodajni potencijal utiču tržišni potencijal i intenzitet, kvalitet i učinkovitost marketinških aktivnosti unutar posmatrane delatnosti u poređenju sa konkurentnim. Analogno tome, preduzeća koja troše više od konkurenata trebalo bi da imaju veći prodajni potencijal. Minimalna i maksimalna vrednost prodaje može se utvrditi, ali može doći i do pogrešne procene ukoliko se subjektivno procenjuje realizovanje prodaje. Kako bi se u najvećoj meri smanjila greška treba konstantno prikupljati informacije o prodaji na određenom tržištu i na osnovu tih podataka doći do preciznih informacija kojima će se

stvoriti bolji uvid u promene stanja u okruženju. Preduzeća koja kontinuirano prate promene na tržištu realno mogu da računaju na veći udeo na tržištu i dugoročnu profitabilnost (Grgurić i Štrbac, 2010). U skladu sa navedenim jesu i navodi Krugmana i Obstfelda (2009, str. 125) da na broj preduzeća u sektoru u uslovima monopolističke konkurencije i na cene koje one zaračunavaju utiče veličina tržišta. Drugim rečima, na većem tržištu je logično da će biti više preduzeća i veći obim prodaje po preduzeću. Pri tome, potrošačima će na većem tržištu biti ponuđene i niže cene a i raznovrsniji proizvodi nego potrošačima na malim tržištima.

Tržišta se mogu okarakterisati po svojoj dugoročnoj dinamici kupovine i po tome koliko lako i često potrošači mogu da uđu u njih, ali i da ih napuste, te se s obzirom na to mogu grupisati kao:

- tržišta sa stalnim zadržavanjem – kada neko postane kupac, on to ostaje zauvek (starački dom, zdravstvena zaštita, specijalni fondovi itd.),
- tržišta sa privremenim zadržavanjem – navedeno podrazumeva da se kupci mogu izgubiti na kraju svakog perioda (kablovska televizija, telekom i sl.) i
- tržišta sa migracijom potrošača – u ovom slučaju potrošači mogu da odu, ali i da se vrate (najčešće u slučajevima kada su u pitanju proizvodi široke potrošnje, maloprodaja i avio-kompanije) (Kotler i Keler, 2006).

Glavni nosilac razvoja sveta i po ekonomskim i finansijskim karakteristikama jesu transnacionalne kompanije koje prevazilaze snagu mnogih država. Tako je na primer, ukupan prihod deset najvećih kompanija u 2013. godini (jul 2013) iznosio 3.670 milijardi američkih dolara, kao i BDP Nemačke u 2012. godini. Dvadeset najvećih kompanija ima ukupni prihod veći nego polovina siromašnih stanovnika sveta (Tabela 17). Navedene kompanije bave se sledećim delatnostima: gas, nafta, električna energija (10), industrija motornih vozila i delova (3), bankarstvo (3), trgovina (2), elektronska industrija (2), osiguranje (1) (Unković i Kordić, 2015).

Tabela 17. Dvadeset najvećih svetskih kompanija u 2013. godini

R. br.	Kompanija	Prihod	Profit
--------	-----------	--------	--------

		milijarde USD	milijarde USD
1.	Royal Dutch Shell, Holandija & V. Britanija	481,7	26,6
2.	Wal-Mart Stores, SAD	469,2	17,0
3.	Exxon Mobile, SAD	449,9	44,9
4.	Sinopec Group, Kina	428,2	8,2
5.	China National Petroleum, Kina	408,6	18,2
6.	BP, V. Britanija	388,3	11,6
7.	State Grid, Kina	298,4	12,3
8.	Toyota Motors, Japan	265,7	11,6
9.	Volkswagen, Nemačka	247,6	27,9
10.	Total, Francuska	234,3	13,7
11.	Chevron, SAD	233,9	26,2
12.	Glencore Xstrata, V. Britanija Švajcarska	214,4	1,0
13.	Japan Post Holdings	190,9	6,8
14.	Samsung Electronics, Južna Koreja	178,6	20,6
15.	E.ON, V. Britanija	169,8	2,8
16.	Philips 66, Holandija	169,6	4,1
17.	ENI, Italija	167,9	10,0
18.	Berkshire, Hathaway, SAD	162,5	14,8
19.	Apple, SAD	156,5	41,7
20.	AXA, Francuska	154,6	5,3

Izvor: FORTUNE 500 global, 20 jul 2013. (pomenuto kod: Unković i Kordić, 2015, str. 70).

Satisfakcija, lojalnost potrošača i stabilnost profita jesu krajnji ciljevi kojima teži svako preduzeće. Iz tog razloga je veoma važno posmatrati profit i kroz prizmu potrošača, odnosno neophodno je da svako preduzeće izračuna koliko profita gubi ukoliko kupac pređe kod drugih konkurenata. Senić (1999) kao primer navodi jedan supermarket koji na godišnjem nivou izgubi 1.200 kupaca, koji su prosečno u njemu trošili 5.000 dinara, a stopa dobiti je bila oko 15%. U ovom slučaju gubitak dobiti na godišnjem nivou iznosio bi 900.000 dinara. Navedeni primer prikazuje da je gubljenje kupaca veoma skup posao, te je

neophodno da preduzeće vodi računa o svojim kupcima. Naime, neophodno je da se svako preduzeće kreiranjem proizvoda i usluga prilagodi potrebama i željama potrošača kako bi realizovalo svoj cilj, odnosno ostvarilo profit (Živković, 2011). Takođe je potrebno da preduzeća vrednuju uticaj profitabilnosti i lojalnosti potrošača na njegove finansijske rezultate (Stanković, Đukić i Popović, 2013).

Analizom marketing aktivnosti preduzeća sa liste FORTUNE 500 može se izvući zaključak da dolazi vreme potpune integracije marketinga i proizvodnje, pri čemu se proizvod sve više pretapa u uslugu. Tome svakako doprinosi i trend otvaranja novih tržišta u područjima koja u suštini integrišu dosadašnje različite ili razdvojene proizvode i tehnologije. Jedino što je ostalo nepromenjeno na ovako profilisanom savremenom tržištu jeste značaj, uloga i mesto potrošača, kao i efikasan i efektivan napor marketing orijentisanih preduzeća (Unković, 2015).

3.2.4.2 Pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta

Kvalitetan proizvod predstavlja uslov nastupa na međunarodnom tržištu. Sam pojam kvaliteta vremenom je evoluirao, od tradicionalnog koji se određivao na osnovu fizičkih atributa proizvoda, do totalnog kvaliteta (engl. *Total Quality Management – TQM*). Cilj upravljanja totalnim kvalitetom jeste poboljšanje vrednosti za kupce i prihvatanje filozofije „kupci određuju kvalitet“ (Novaković Rajčić, 2002, str. 191).

Dogovori o kvalitetu mogu se praviti na osnovu nacionalnih standarda, ali se sve češće koriste međunarodni standardi ISO, tj. koristi se konkretan standard za kvalitet koji se želi dobiti. Izvozni proizvod se obično definiše kao rezultat ljudskog rada koji je namenjen tržištu, a uglavnom se sastoji od fizičkih, ekonomskih (cena) i psihosocijalnih elemenata. Neophodno je da se izvozni proizvod prilagodi standardima koji su propisani u stranoj zemlji, a zatim zahtevima i željama stranog kupca. Pri tome se obavezno procenjuju kvalitet i funkcionalnost proizvoda koji se izvozi jer on mora biti izrađen na visokom tehničko-tehnološkom nivou, sa savremenim dizajnom, privlačnom ambalažom sa natpisima na jeziku zemlje kojoj je proizvod namenjen, organizovanom servisnom službom u zavisnosti od prirode proizvoda, kao i osiguranjem isporuke u količinama i rokovima koje strano tržište zahteva (Grandov, 2009b). Sledi da tradicionalna proizvodna

orijentacija kvaliteta podrazumeva prilagođavanje kvaliteta određenim specifikacijama, tj. standardima. Međutim, konstantne i brze promene želja i ukusa potrošača dovode do toga da će isključivo prilagođavanje specifikacijama ostaviti organizaciju jedan korak iza svojih konkurenata (Ljubojević, 2002). Gašović (2011) naglašava da neki eksperti definišu kvalitet na temelju usklađenosti sa zahtevima i prilagođenosti korišćenju, te smatra da navedeno predstavlja pre cilj nego definicije. Relevantne definicije kvaliteta i pojmova u vezi sa kvalitetom jesu:

- da kvalitet proizvoda predstavlja skup osobina kojima se ostvaruje kvalitet usluge koji ima za cilj postizanje kvalitetnijeg rada i življenja pojedinca,
- da se ostvareni kvalitet dobija u procesu proizvodnje, a utvrđuje ga kontrola kvaliteta,
- da se projektovani kvalitet definiše u konstrukciono-tehnološkoj dokumentaciji,
- da potrebni kvalitet jeste onaj kvalitet koji definiše kupac kako bi zadovoljio svoje potrebe i
- da se upotrebnii kvalitet određuje u procesu upotrebe i pomoću njega se zadovoljavaju potrebe kupaca.

Tržišno orijentisana preduzeća planski vrše prilagođavanje proizvoda u svom proizvodnom programu zahtevima ciljnih tržišnih segmenata. Promena u kvalitetu predstavlja jedan od alternativnih načina za očuvanje postojeće ili pribavljanje bolje strategijske pozicije u grani. Ipak, pre donošenja odluke o izmeni kvaliteta proizvoda neophodno je istraživanjem tržišta saznati koje karakteristike proizvoda čine kvalitet prema shvatanjima potrošača (Milisavljević, 2010, str. 259). Veoma je korisno proceniti koliko proizvod, osim svoje funkcionalne namene, pruža potrošačima dodatne vrednosti kao npr. da li doprinosi njegovom prestižu, poboljšanju socijalnog položaja, štednji energije, uštedi u vremenu, udobnosti itd., kao i da li proizvod i u kojoj meri rešava potrebe potrošača. Dodatne vrednosti nije lako identifikovati, ali je svaki napor u njihovom utvrđivanju koristan, zato što veoma često upravo ti motivi predstavljaju razlog zbog kojeg se potrošač odlučuje da kupi proizvod. Stoga je za odabiranje proizvoda za strano tržište najvažnija odluka koju preduzeće donosi. Pritom, nije reč o odluci koja se odnosi na detaljan

asortiman nego, pre svega, na odluku o tome na šta treba staviti težište u proizvodnom asortimanu (Grandov, 2009b).

Schifman i Kanuk (2004, str. 146) navode da potrošači percipiraju kvalitet proizvoda na osnovu unutrašnjih pokazatelja koji se tiču fizičkih karakteristika samog proizvoda kao što su boja, ukus ili aroma. Međutim, u velikom broju slučajeva fizičke karakteristike na osnovu kojih procenjuju kvalitet proizvoda ipak nemaju unutrašnju vezu sa kvalitetom proizvoda. Tako na primer, mnogi potrošači tvrde da kupuju određenu marku zbog njenog odličnog ukusa, a često se dešava da tu marku ne mogu prepoznati prilikom testa prepoznavanja na slepo. U nedostatku stvarnog iskustva u vezi sa proizvodom potrošači kvalitet veoma često „ocenjuju“ na osnovu spoljašnjih pokazatelja koji su izvan samog proizvoda – cene, imidža, marke, reputacije proizvođača, prodavnice, pa čak i imidža zemlje porekla. Milisavljević (2010) naglašava da kvalitet za različite ljude različito znači jer je, na primer, za neke kvalitet da proizvod dobro funkcioniše, te je kod te grupe potrošača (koja čini značajnu većinu) akcenat na trajnosti, pouzdanosti i usaglašenosti sa specifikacijom. S druge strane, na tržištu su prisutne i grupe potrošača za koje kvalitet znači izuzetan dizajn proizvoda. U tom slučaju proizvođač prilikom izrade proizvoda akcenat stavlja na performanse, estetiku i uočene osobine i mogućnosti servisiranja. U najširem smislu, proizvodi koji na najbolji način zadovoljavaju potrebe potrošača jesu oni koje potrošač označava kao proizvode zapaženog kvaliteta i to na osnovu iskustva pre, za vreme i posle kupovine, tj. prilikom korišćenja istih.

Marketing menadžeri u preduzeću koje je usmereno na kvalitet učestvuju u oblikovanju strategije i politike koja teži ka kvalitetu i moraju da isporuče kvalitet marketinga zajedno sa kvalitetom usluga i proizvoda. Pritom je neophodno da sve aktivnosti kao što su istraživanje, promocija, rešavanje nezadovoljstva potrošača, osiguravanje da narudžbine kupaca na adekvatan način budu ispunjene uz obuku, tehničku pomoć i precizna uputstva i sl. budu realizovane prema visokim standardima (Živković, 2011, str. 182).

Kada se istraživanjem tržišta ustanovi kakvu i koliku pažnju potrošači poklanjaju kvalitetu, ustanovljava se odnos sa drugim karakteristikama proizvoda kao i koliko su spremni da plate za bolji kvalitet. Preduzeća koja uspešno diferenciraju svoje proizvode na osnovu kvaliteta mogu svoje proizvode da prodaju po višoj ceni nego konkurenti. Naime,

relativna prednost u kvalitetu je mnogo sigurniji put kada se poveća tržišno učešće, nego što je to npr. cena (Milisavljević, 2010).

Mnoga preduzeća kvalitet posmatraju kao proces, odnosno kontinuirano unapređivanje procesa u kojima se na osnovu iskustva poboljšavaju proizvodi i usluge u cilju (Gašović, 2011):

- zadržavanja postojećih kupaca,
- povratka izgubljenih kupaca i
- osvajanja novih kupaca.

3.2.4.3 Zadržavanje i pribavljanje kupaca/partnera

Ranije su mnoga preduzeća na svoje kupce gledala kao na nešto što se podrazumeva. S druge strane, kupci često nisu imali različite dobavljače kako bi mogli birati od koga da kupuju ili su i ti dobavljači imali loš kvalitet proizvoda ili usluga ili je tržište raslo previše brzo tako da su preduzeća zanemarila praćenje kolika je satisfakcija kupaca. Naime, dešavalo se da preduzeće u toku jedne nedelje izgubi 100 kupaca, ali i da pridobije novih 100 kupaca, te se na osnovu prodaje nije osetio gubitak kupaca. Preduzeća su smatrala da će uvek biti dovoljno novih kupaca koji će zameniti stare kupce (Senić, 1999). Međutim, danas su potrošači u fokusu interesovanja preduzeća. Informacije o stavovima, motivima i mišljenjima predstavljaju istraživanja koja u velikoj meri doprinose mogućnostima prilagođavanja proizvođača i ponuđača potrošačima u funkciji marketing strategije, a naročito instrumenata marketing miksa (Salai i Božidarević, 1997 str. 225). Zato je od velike važnosti upravljanje odnosima sa potrošačima – *CRM* (engl. *Customer Relationship Management*), čija implementacija na međunarodnom tržištu ima svojih specifičnosti. U odnosima između preduzeća iz jedne i potrošača iz druge zemlje osnovnu prepreku čini tržišna distanca koja opisuje sve razlike između dva tržišta i predstavlja nevidljivu granicu između preduzeća i inostranih potrošača. Naime, reč je o već pomenutim ekonomskim, geografskim, političko-pravnim i sociokulturnim specifičnostima međunarodnog tržišta (Mitić, 2014, str. 179).

Primarno i glavno pitanje za preduzeća koja su zainteresovana za izvoz na međunarodna tržišta jeste da li njihovi proizvodi mogu da budu izabrani od određene grupe

stranih potrošača. Do odgovora na postavljeno pitanje se takođe dolazi istraživanjem ponašanja potrošača (Rakić, 2004).

Kako bi preduzeće zadržalo postojeće kupce i privuklo nove, neophodno je poznavanje potreba potrošača na međunarodnim tržištima jer se oni razlikuju po tome šta kupuju, zašto kupuju, kada i kako kupuju, ko donosi odluke o kupovini i gde kupuju. Takođe, preduzeće treba da istraži i da se interesuje za ocene i stavove koje potrošači formiraju posle kupovine jer od iskustva potrošača prilikom korišćenja i konzumiranja proizvoda i usluga u najvećoj meri zavisi da li će se oni ponovo opredeliti za kupovinu iste marke proizvoda (Maričić, 2005). U prošlosti, marketing strategija preduzeća je bila orijentisana na privlačenje novih potrošača, dok se danas koncentriše na zadržavanje postojećih i pridobijanje njihove lojalnosti (Ćirić, 2011).

Suočavanje sa potrošačima krajem prve dekade XXI veka je blago komplikovano. Dominira sklonost ka štednji u odnosu na sklonost ka potrošnji, a mogućnosti za povećanje tražnje veoma su ograničene, što za posledicu ima orijentaciju na selektivnu tražnju, a to utiče na povećano suočavanje sa konkurentima. Akcenat je stavljen na jednostavne proizvode koji imaju prihvatljive cene jer je na tržištu teško zadržati lojalne potrošače (Milisavljević, 2010, str. 214). Zato je održavanje i uspostavljanje dugoročnih, profitabilnih odnosa sa potrošačima postalo glavni, ali i sve teži zadatak za preduzeće (Senić i Milojević, 2015), a istovremeno – preduzeća su svesna da je njihov ključ uspeha u zadržavanju i privlačenju novih potrošača (Živković, 2011) jer potrošači (kupci) konkretnih proizvoda određuju u kojoj meri će određena preduzeća biti tržišno uspešna i konkurentna i stoga njihovo zadovoljstvo mora biti na prvom mestu (Grgar, Ilić i Tot, 2012).

Kako bi preduzeće procenilo kolika je šteta nastala gubljenjem kupaca potrebno je da definiše i izmeri stopu zadržavanja i gubljenja svojih kupaca, zatim da identifikuje razloge zbog kojih su kupci prešli kod konkurenta, kao i da utvrdi da li šteta može biti smanjena ili eliminisana. Naime, razlozi zbog kojih su kupci prešli kod konkurenta veoma su važni jer se može mnogo uraditi ukoliko su prešli zbog visokih cena ili lošeg proizvoda (Kotler i Armstrong, 2011).

Zadržavanje kupaca za preduzeće ima mnogobrojne koristi. Naime, troškovi sticanja novih kupaca su tri do pet puta veći nego troškovi zadržavanja starih. Lojalni

kupci češće i više troše i manje su osetljivi na promenu cene. Čak su spremni da plate i višu cenu dobavljaču kojem veruju i koga poznaju ukoliko su zadovoljni. Takođe, zadovoljan kupac predstavlja najbolju propagandu za preduzeće. Indirektna korist koju preduzeće ima jeste zadržavanje zaposlenih jer je lakše zadržati zaposlene ukoliko su i kupci zadovoljni (Senić, 1999).

Ovo predstavlja razlog više da preduzeće uspostavi i održi dugoročne poslovne odnose sa kupcima. Međutim, ukoliko su kupci napustili preduzeće, ono se trudi da što pre vrati izgubljene kupce. Povratak kupaca predstavlja kompleksan proces koji pred preduzeće postavlja mnogobrojne zadatke, koji počinju analizom odlaska preko aktivnosti povratka i kontrole povratka.

U odnosu na potrošače, industrijski kupac je vođen racionalnim ekonomskim motivima, pri čemu je emocionalno i rutinsko ponašanje prilikom odlučivanja o kupovini primenjivano samo kod ponovljene kupovine (Galogaža, 2007). Ovi kupci su bolje informisani o proizvodima i uslugama nego krajnji potrošači, stručniji su, a i u proces donošenja odluka o kupovini je uključeno više učesnika. Broj ovih potrošača na tržištu je znatno manji nego broj krajnjih potrošača, kao i učestalost kupovine, ali je vrednost transakcije mnogo veća. Može se reći da su odnosi između kupaca i prodavaca, tj. dobavljača na organizacionom tržištu bliskiji i obično se uspostavlja dugotrajna saradnja (Novaković Rajčić, 2005). U cilju izgradnje dugoročnih partnerskih odnosa između preduzeća i potrošača neophodno je da preduzeća iniciraju da potrošači ocene kvalitet njihovih proizvoda ili usluga, ali i da iskažu svoje mišljenje o proizvodu ili usluzi, odnosno u kojoj meri oni (proizvod i usluga) zadovoljavaju njihove potrebe. Na ovaj način bi i preduzeće i potrošači zajednički radili na otklanjanju uzroka nezadovoljstva potrošača kao i na povećanju satisfakcije potrošača (Ćirić i Ignjatović, 2014).

3.2.4.4 Satisfakcije stranog kupca

Sa aspekta potrošača, jezgro satisfakcije potrošača predstavlja zadovoljenje ili prevazilaženje očekivanja potreba potrošača, dok najviši nivo satisfakcije predstavlja *customer delight* (oduševljenje potrošača) (Ljubojević, 2002, str. 70). Po mišljenju Drakera (pomenuto kod: Milisavljević, 2010, str. 14), potrošači retko kupuju ono što preduzeća

misle da prodaju, a kao jedan od razloga navodi se to što niko ne plaća za proizvod. Ono što se plaća jeste satisfakcija iz razloga što potrošači kupuju satisfakciju. Svi proizvodi i usluge međusobno konkurišu alternativnim proizvodima i uslugama kako bi potrošač imao istu satisfakciju.

S druge strane, Ljubojević (2002, str. 70) navodi da satisfakcija potrošača predstavlja kontinuiran proces koji obuhvata sve – od selekcije proizvoda ili usluga, pa do kupovine, i nastavlja se kroz naknadnu brigu za ponovnom kupovinom, a sastoji se iz tri faze:

1. faza pre kupovine – očekivanja potrošača su razvijena uz pomoć propagande, *word of mouth* ili drugih oblika informisanja,
2. prodajna faza – potrošač doživljava proces proizvodnje i isporuke usluge/proizvoda i
3. faza nakon prodaje – potrošač spoznaje koristi od usluge/proizvoda.

Svaka od navedenih faza može u značajnoj meri doprineti satisfakciji potrošača. Ipak, njihova iskustva i očekivanja će se iskombinovati i na taj način odrediti nivo satisfakcije. Interakcija sa potrošačima je isto tako važna, kao i kvalitet proizvoda ili usluge koju preduzeće pruža. U preduzećima koja potrošaču pružaju vrhunsku satisfakciju, svaki zaposleni ima značajnu ulogu u ovom procesu i u tim preduzećima satisfakcija predstavlja, može se reći, presudno strateško oružje u ostvarenju svojih ciljeva. Najuspešnija preduzeća su prihvatila strategiju zadržavanja postojećih potrošača i sticanja novih kontinuiranim zadovoljavanjem, ali i prevazilaženjem njihovih potreba i očekivanja.

Naime, u osnovi uspešnog poslovanja jeste zadovoljan potrošač/kupac, koji donosi višestruke koristi preduzeću. Anderson, Fornell i Mazvancheryl (2004) navode četiri principa uz pomoć kojih satisfakcija potrošača vodi ka ostvarenju interesa preduzeća, a i ostvarenju profita:

1. Satisfakcija potrošača vodi ka učestalijim kupovinama, što utiče na povećanje prodaje. Takođe, transakcioni troškovi i troškovi privlačenja novih potrošača opadaju, što prilikom rasta prihoda od prodaje povećava neto gotovinski tok. Potrošači su stekli poverenje u preduzeće, te smatraju da će njihova očekivanja biti ispunjena, što utiče i na njihovu lojalnost.

2. Zadovoljni i lojalni potrošači predstavljaju tržište za nove proizvode i usluge, što utiče na rast gotovinskog toka i na ubrzanje tržišne penetracije.
3. Kada je potrošač zadovoljan, on svoje iskustvo prenosi i na potencijalne potrošače, a smanjivanje troškova pojedinačnih transakcija i privlačenja novih potrošača dopunjeno je raznim beneficijama koje utiču na brže i lakše širenje postojećih tržišta a i na osvajanje postojećih.
4. Ukoliko je prisutna veća potrošačka satisfakcija, ona dozvoljava korišćenje strategije premijum cene.

Navedeni principi zastupljeni su i u izvoznom marketingu, s tim što je prisutno više prepreka koje mogu uticati na uspostavljanje odnosa sa potrošačima, odnosno na njihov odnos prema proizvodima koji potiču iz stranih zemalja. Naime, reč je o efektu zemlje porekla, kao i o etnocentrizmu, odnosno stavovima potrošača da su proizvodi iz inostranstva lošijeg kvaliteta ili da nije moralno kupovati proizvode koji nisu domaćeg porekla. Potrošački etnocentrizam predstavlja faktor koji u kombinaciji sa drugim faktorima utiče na stavove i ponašanje potrošača.

Osnovna ideja tržišne ekonomije jeste da preduzeća postoje i da se takmiče kako bi obezbedila satisfakciju potrošačima, te će stoga investitori ulagati u ona preduzeća za koja veruju da to dobro rade. U tržišnoj ekonomiji ponuđači se takmiče za kupce jer njihova satisfakcija predstavlja smisao ekonomske aktivnosti, te zato postaje nevažno koliko je proizvedeno i potrošeno, nego u kojoj meri su zadovoljni potrošači/korisnici. Preduzeća u tranzicionim ekonomijama, kao i preduzeća u Srbiji, u sve većoj meri uviđaju značaj koji ima pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga, kao i satisfakcija i lojalnost korisnika. Ćirić i Klincov (2008, str. 99) naglašavaju da je neophodno sprovesti direktna istraživanja na osnovu kojih će se saznati u kojoj meri je rast satisfakcije korisnika doprineo porastu profita preduzeća. Smatraju da bi konkretni podaci o uticaju satisfakcije na profitabilnost stimulisali preduzeća da stvaraju dugoročni odnos sa potrošačima, da istraju u poboljšanju kvaliteta proizvoda, da unaprede sopstvenu konkurentnost, kao i konkurentnost na nacionalnom nivou.

3.2.4.5 Izgradnja reputacije na stranom tržištu

Poslednjih pedeset godina reputacija preduzeća privukla je pažnju i interes marketinških stručnjaka. Prva istorijska faza u proučavanju reputacije preduzeća bila je od 50-ih do 70-ih godina prošlog veka. Top-menadžeri su sredinom 80-ih godina prošlog veka prepoznali potrebu za izgradnjom i zadržavanjem reputacije preduzeća kako bi se stvorila konkurentna prednost (Balmer, 1998).

Potrošači žele i očekuju da njihov napor koji je u vezi sa kupovinom proizvoda ili usluga bude što kraći. Kako bi ova njihova očekivanja bila ispunjena, reputacija može da posluži kao putokaz koji usmerava potrošače olakšavajući im snalaženje među mnogobrojnim ponudama. Vugrinec-Hitrec (2002, str. 45) navodi da je reputacija trajanje pozitivnog imidža u poslovanju i ukupnom delovanju preduzeća, institucija i organizacija. Predstavlja dokaz nečije izuzetnosti u poslovanju, bilo da je reč o inovacijama, stvaranju, operativnoj delotvornosti ili ponudi jedinstvenih vrednosti na tržištu.

Koncept reputacije izučavao se na području marketinga i teorije organizacije. Teoretičari organizacije zastupaju stav da reputacija predstavlja socijalni identitet preduzeća i da kao takva doprinosi poslovanju preduzeća. S druge strane, marketinški stručnjaci naglašavaju povezanost reputacije sa kvalitetom proizvoda i cenom, ulogom pri kupovnoj nameri potrošača i vezuju je uz kredibilitet preduzeća. Može se reći da se na poslovnim tržištima reputacija dovodi u vezu sa imenom organizacije u mnogo većoj meri nego sa markama individualnih proizvoda ili usluga. Stoga je veoma važno da preduzeće na stranom tržištu izgradi i zadrži pozitivnu reputaciju (Sinčić Ćorić i Vorkapić, 2008). Strategijski značaj reputacije preduzeća ogleda se u smanjenju neizvesnosti i percipiranog rizika za sve stejkholdere koji su na bilo koji način povezani sa preduzećem. Formirana slika o preduzeću predstavlja neku vrstu vodiča koju stejkholderi slede prilikom uspostavljanja odnosa sa preduzećem u budućnosti. Tako na primer, sa aspekta potrošača reputacija preduzeća omogućava potrošaču da adekvatno zapamti i interpretira neophodne informacije. U tom smislu, reputacija se ogleda u stvaranju dodatne psihološke vrednosti za potrošače, u smanjenju percipiranog rizika kupovine, lakšem izboru proizvoda i lakšem uvođenju i predstavljanju novog proizvoda na tržište. Iz ugla investitora, korporativna reputacija je neprocenjiva jer na osnovu nje investitori mogu doneti odluku u koja

preduzeća treba ulagati. Na osnovu reputacije preduzeća u smislu njegove finansijske stabilnosti, kreditne sposobnosti, performansi i sposobnosti menadžmenta investitor se opredeljuje za moguća ulaganja. Pozitivna korporativna reputacija utiče i na zaposlene jer utiče na uspeh preduzeća tako što zaposleni imaju pozitivan odnos prema radu, motivisani su, visok je stepen njihove identifikacije sa preduzećem, nizak je stepen fluktuacije i obezbeđen je priliv kompetentnih kadrova. Na međunarodnom tržištu partnerstvo se podrazumeva i ne postavlja se više pitanje da li ući u partnerski odnos nego sa kim. Upravo zato je važna međunarodna korporativna reputacija jer se na osnovu nje potencijalni partneri opredeljuju za saradnju (Mitić, 2009).

Grgić (2012) zaključuje da je reputacija neopipljiva vrednost preduzeća koja stvara barijere konkurentima, te je stoga veoma značajna za postizanje konkurentske prednosti, a zbog njene vrednosti je veoma teško i skupo kopirati je ili zameniti. Visoka i pozitivna reputacija preduzeća u velikoj meri doprinosi diferencijaciji preduzeća u odnosu na konkurente i upućuje na to da su proizvodi i usluge koje to preduzeće nudi visokog kvaliteta, kao i to da je preduzeće odgovorno i da može zadovoljiti svoje potrošače (Brown, Dacin, Pratt i Whetten, 2006). Reputacija predstavlja rezultat ranijih aktivnosti preduzeća. Ona komunicira sa potencijalnim kupcima asortimanom različitih proizvoda i na osnovu toga stvara globalnu reputaciju ili reputaciju koja se zasniva na nekom specifičnom obeležju, kao što je cena, inovativnost, kvalitet proizvoda i sl. Iako se reputacija izgrađuje vremenom na osnovu ranijih aktivnosti, ona je veoma osetljiva i krhka. Tako se pozitivna reputacija može veoma brzo narušiti slanjem mešovityh signala tržištu ili preduzimanjem loših aktivnosti koje su usmerene prema određenoj grupi potrošača. S druge strane, ukoliko preduzeće na pravi način reaguje i odgovori zahtevima stranog tržišta i uspe da održi obećanja – imaće pozitivnu reputaciju (Nguyen i LeBlanc, 2001). Pozitivna reputacija preduzeću omogućava, odnosno donosi mnoge koristi, kao što su olakšavanje uvođenja novih proizvoda, privlačenje novih potrošača, smanjivanje percipiranog rizika od probne kupovine novog proizvoda, olakšava uspostavljanje i održavanje veza sa poslovnim partnerima i sl.

Ipak, polaznu osnovu za analizu poslovne reputacije predstavlja koncept prema kojem reputaciju preduzeća čini percepcija njenih stejkholdera. Iz tog razloga performanse svakog preduzeća zavise od različitih interesnih grupa. Međutim, kao dilema – može se

reći i problem – nameće se pitanje na koji način zadovoljiti potrebe i želje svih zainteresovanih i relevantnih interesnih grupa, koje ponekad mogu biti u koliziji. Mitić (2009, str. 156) kao rešenje navodi balansiranje interesa različitih stejkholdera na različitim tržištima. Ukoliko preduzeće prvo otkrije određenu tržišnu potrebu, prvo će imati šansu da opsluži to tržište i na taj način će anticipirati trendove u potrebama i željama potrošača i posledično stvarati pozitivnu sliku o preduzeću kao preduzetnom i spremnom da uvek izađe u susret potrošačima (Denton, 1994). Zadovoljstvo potrošača proizvodnim asortimanom dovodi do povećanja opsega kupovine, te oni svojom lojalnošću grade pozitivnu reputaciju preduzeća, ali i utiču na povećanje profitabilnosti preduzeća.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1 Karakteristike uzorka

Istraživanje je sprovedeno u 50 preduzeća koja se bave izvozom različitih vrsta proizvoda na teritoriji Republike Srbije. Radi što veće reprezentativnosti uzorka istraživanjem su obuhvaćena preduzeća čije je poslovanje zasnovano na raznovrsnom i širokom spektru, i to od proizvodnje i izvoza alkoholnih pića, poljoprivrednih mašina, kablova i kotlova, električnih uređaja, nameštaja, garderobe, telekomunikacione opreme itd., što doprinosi i kvalitetu istraživanja.

Istraživanje je sprovedeno u vremenskom intervalu od šest meseci, i to od januara do juna 2016. godine.

4.2 Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja uticaja instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća primenjivana je metoda ankete, dok je instrument kojim se vršilo anketiranje bio upitnik. Upitnikom se ispitivao stepen prisutnosti instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije) na indikatore izvoznih performansi preduzeća, kao i nivo satisfakcije inokupaca, njihovo zadržavanje i pribavljanje novih inokupaca, i izgradnja reputacije na stranom tržištu. Upitnik nije standardizovan, nego je kreiran isključivo za potrebe ovog istraživanja. Na osnovu sveobuhvatne analize izvora koji za predmet imaju izučavanu temu, određene su tvrdnje koje čine instrument ovog istraživanja – upitnik.

U skladu sa varijablama istraživanja upitnik je podeljen na dve tematske oblasti. Prva tematska oblast je u vezi sa nezavisnom varijablom i obuhvata instrumente marketing miksa: proizvod, cenu, distribuciju i promociju, i u okviru nje ispitanici su za svaku navedenu tvrdnju ocenili stepen u kojem je određena izjava tačna za poslovanje preduzeća. Pri tome su koristili skalu od 1 do 3: 1) uopšte nije prisutno, 2) prisutno u srednjem stepenu, 3) potpuno prisutno. Druga tematska oblast upitnika je u vezi sa zavisnom varijablom – indikatorima izvoznih performansi preduzeća koje su ispitanici takođe ocenjivali koristeći skalu od 1 do 3.

4.3 Opis promenljivih

U istraživanju uticaja instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća definisane su nezavisne i zavisne promenljive:

- instrumenti marketing miksa – nezavisna varijabla ili nezavisna promenljiva
- indikatori izvoznih performansi – zavisna varijabla ili zavisna promenljiva.

Nezavisna varijabla – instrumenti marketing miksa odnosom sa zavisnim varijablama precizno ukazuju na uticaj svakog od instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije) na indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza.

4.4 Rezultati

Predstavnici preduzeća su na tvrdnje koje se odnose na prisutnost instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije) u sopstvenom poslovanju koje se tiče izvoza, i na tvrdnje koje se odnose na izdvojene indikatore izvoznih performansi preduzeća (obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza) i njihove međusobne korelacije, davali ocene na skali od 1 do 3, u zavisnosti od stepena tačnosti određene tvrdnje za njihovo poslovanje. U tabelama u nastavku prikazani su

deskriptivni pokazatelji za svaki od navedenih instrumenata marketing miksa, kao i regresione analize i korelacione analize.

U okviru prikaza rezultata sveobuhvatno je analiziran uticaj nezavisnih varijabli (proizvoda, cene, distribucije i promocije) na indikatore izvoznih performansi preduzeća (obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza). Na ovaj način se došlo do preciznih saznanja o tome da li je prisutan, i ukoliko jeste – u kojoj meri je relevantan pojedinačan uticaj svakog instrumenta marketing miksa na pojedinačne zavisne varijable, odnosno na sve elemente koji čine indikatore izvoznih performansi preduzeća. Takođe, u okviru ovog poglavlja prikazana je i analiza relacija svih instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije) i indikatore izvoznih performansi preduzeća kako bi se utvrdio uticaj svakog instrumenta marketing miksa na sveukupne indikatore izvoznih performansi preduzeća. Dobijeni rezultati su od velike važnosti zato što upućuju na povezanost svakog instrumenta marketing miksa i svakog indikatora izvoznih performansi preduzeća.

4.4.1 Uticaj instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća

4.4.1.1 Uticaj proizvoda na indikatore izvoznih performansi preduzeća

U Tabeli 18 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji se odnosi na proizvod. Na osnovu ovih rezultata može se proceniti u kojoj meri preduzeća smatraju da je određena izjava tačna, odnosno u kojoj meri je ona prisutna u poslovanju istih.

Tabela 18. Deskriptivni pokazatelji varijable – proizvod

Proizvod	Nije prisutno		Prisutno u srednjem stepenu		Potpuno prisutno	
	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Postignut potreban kvalitet proizvoda za inotrzishte	1	2%	15	30%	34	68%

Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl.	3	6%	22	44%	25	50%
Izgrađen brend na stranom tržištu	16	32%	23	46%	11	22%
Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	5	10%	13	26%	32	64%

Na osnovu prikazanih rezultata uočava se da preduzeća u najvećoj meri (68% preduzeća) smatraju da je u okviru njihovog poslovanja prisutan, odnosno postignut potreban kvalitet proizvoda. Takođe u velikoj meri (64% preduzeća) procenjuju da su njihova preduzeća sposobna da ispunjavaju uslove vezane za garantni rok i servisiranje, što znači da su navedene tvrdnje u velikoj meri tačne za njihovo poslovanje. Polovina preduzeća (50%) smatra da imaju sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl., ali ipak samo 22% preduzeća ima izgrađen brend na stranom tržištu, dok je 32% preduzeća izjavilo da u njihovom poslovanju nije prisutno interesovanje za izgradnju brenda na stranom tržištu.

U okviru ovog istraživanja utvrđen je i uticaj proizvoda na izdvojene indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. U tu svrhu urađene su regresione analize u kojima su indikatori izvoznih performansi preduzeća bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činile odlike proizvoda.

Tabela 19. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum obima prodaje na inotržištu

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	6.953	4	1.738	4.693	.003	.543	.294	.232

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen obim prodaje na inotržištu, a set prediktorskih varijabli čine odlike proizvoda ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 4.693$, $p \leq .005$) i objašnjeno je 23% varijanse (korigovani $R^2 = .232$) zavisne varijable (obim prodaje na stranom tržištu).

Tabela 20. Odlike proizvoda kao prediktora na obim prodaje na inotržištu

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	.347	.498		.697	.489
Postignut potreban kvalitet proizvoda za inotržište	.556	.190	.416	2.925	.005
Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda	-.131	.176	-.115	-.742	.462
Izgrađen brend na stranom tržištu	.199	.133	.211	1.501	.140
Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	.148	.167	.144	.885	.381

Kao jedini značajan prediktor izdvojen je kvalitet proizvoda ($\beta = .416$, $p \leq .005$). Na osnovu dobijenih rezultata (Tabela 20) zaključuje se da obimu prodaje na inotržištu doprinosi kvalitet proizvoda, dok se dizajn, brend i garancija nisu pokazali kao značajni prediktori obima prodaje.

Tabela 21. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum udeo na inotržištu

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	6.828	4	1.707	3.315	.018	.477	.228	.159

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen udeo na inotržištu, a set prediktorskih varijabli čine odlike proizvoda ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 3.315$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 15.9% varijanse (korigovani $R^2 = .159$) zavisne varijable (udeo na stranom tržištu).

Tabela 22. Odlike proizvoda kao prediktora udela na inotržištu

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	.528	.587		.900	.373
Postignut potreban kvalitet proizvoda za inotržište	.656	.224	.436	2.927	.005
Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda	-.391	.208	-.306	-1.879	.067
Izgrađen brend na stranom tržištu	.061	.156	.057	.390	.698
Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	.222	.197	.192	1.128	.265

Na osnovu prikazanih rezultata u Tabeli 22 zaključuje se da je kao jedini značajan prediktor izdvojen kvalitet proizvoda ($\beta = .436$, $p \leq .005$). Stoga sledi da udelu na inotržištu doprinosi kvalitet proizvoda, dok se dizajn, brend i garancija nisu pokazali značajni prediktori udela na stranom tržištu.

Tabela 23. Regresiona analiza: proizvod – kriterijum profitabilnost izvoza

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	3.707	4	.927	2.661	.045	.437	.191	.119

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključena profitabilnost izvoza, a set prediktorskih varijabli čine odlike proizvoda ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 2.661$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 11.9% varijanse (korigovani $R^2 = .119$) zavisne varijable (profitabilnost izvoza).

Tabela 24. Odlike proizvoda kao prediktori profitabilnosti izvoza

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.048	.483		2.172	.035
Postignut potreban kvalitet proizvoda za inot tržište	.289	.184	.239	1.567	.124
Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda	-.080	.171	-.078	-.468	.642
Izgrađen brend na stranom tržištu	-.169	.128	-.197	-1.313	.196
Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	.346	.162	.372	2.136	.038

Kao jedini značajan prediktor izdvojena je varijabla sposobnost ispunjenja garantnog roka ($\beta = .372$, $p \leq .05$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da profitabilnosti izvoza doprinosi mogućnost ispunjenja garantnog roka, dok se kvalitet proizvoda, dizajn i brend nisu pokazali kao značajni prediktori profitabilnosti na tržištu.

4.4.1.2 Uticaj cene na indikatore izvoznih performansi preduzeća

U Tabeli 25 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji se odnosi na cenu. Na osnovu ovih rezultata može se proceniti u kojoj meri preduzeća smatraju da je određena izjava prisutna u njihovom poslovanju koje se odnosi na izvoz.

Tabela 25. Deskriptivni pokazatelj varijable – cena

Cena	Nije prisutno		Prisutno u srednjem stepenu		Potpuno prisutno	
	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Aktivni uslovi plaćanja za inokupca/distributera	3	6%	22	44%	25	50%

Zarada atraktivnih marži za inokupca/distributera	4	8%	24	48%	22	44%
Povoljni uslovi plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru	6	12%	25	50%	19	38%
Konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotržištu	2	4%	24	48%	24	48%

Na osnovu prikazanih rezultata uočava se da preduzeća u najvećoj meri (50%) smatraju da su u njihovom poslovanju obezbeđeni aktivni uslovi plaćanja za inokupca/distributera. Nešto manji procenat (48%) ocenjuje da je postignuta konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotržištu. Izjavu zarada atraktivnih marži za inokupca/distributera 44% ispitanika je ocenilo kao potpuno prisutnu, dok 38% preduzeća smatra da njihova preduzeća obezbeđuju povoljne uslove plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru. Relevantno je istaći da je oko polovina preduzeća procenilo da je svaka od navedenih tvrdnji prisutna u srednjem stepenu u njihovom poslovanju, dok veoma mali procenat (u rasponu od 4% do 12%) smatra da navedene tvrdnje (izjave) nisu tačne za njihovo poslovanje.

U okviru ovog istraživanja regresionim analizama je proveravan uticaj cene na indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. U tu svrhu urađene su regresione analize u kojima su indikatori izvoznih performansi preduzeća bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činile odlike cene:

- atraktivni uslovi plaćanja za inokupca / distributera,
- zarada atraktivnih marži za inokupca / distributera,
- povoljni uslovi plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru i
- konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotržištu.

Tabela 26. Regresiona analiza: cena – kriterijum obim prodaje

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	2.117	4	.529	1.108	.365	.299	.090	.009

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen obim prodaje, a set prediktorskih varijabli čine odlike cene ukazuju na to da se model nije pokazao kao statistički značajan ($F = 1.108$, $p \geq .05$). Na osnovu navedenog rezultat regresione analize upućuje na to da ne postoji povezanost odlika cene i obima prodaje.

Tabela 27. Regresiona analiza: cena – kriterijum udeo na stranom tržištu

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	2.509	4	.627	1.027	.404	.289	.084	.002

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen udeo na stranom tržištu, a set prediktorskih varijabli čine odlike cene ukazuju na to da se model nije pokazao kao značajan ($F = 1.027$, $p \geq .05$), te stoga ovaj rezultat upućuje na to da ne postoji povezanost odlika cene i udela na stranom tržištu.

Tabela 28. Regresiona analiza: cena – kriterijum profitabilnost izvoza

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	.790	4	.198	.478	.752	.202	.041	-.044

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključena profitabilnost izvoza, a set prediktorskih varijabli čine odlike cene ukazuju na to da se model nije pokazao kao značajan ($F = .752$, $p \geq .05$). Rezultati upućuju na to da ne postoji povezanost odlika cene i profitabilnosti izvoza.

4.4.1.3 Uticaj distribucije na indikatore izvoznih performansi preduzeća

Na osnovu deskriptivnih statističkih pokazatelja prikazanih u Tabeli 29 za ukupan skor na upitniku koji se odnosi na distribuciju može se proceniti u kojoj meri preduzeća smatraju da je određena izjava tačna za njihovo poslovanje koje se odnosi na izvoz, a tiče se uticaja distribucije.

Tabela 29. Deskriptivni pokazatelj varijable – distribucija

Distribucija	Nije prisutno		Prisutno u srednjem stepenu		Potpuno prisutno	
	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Sposobnost brze i kontinuirane isporuke	2	4%	18	36%	30	60%
Uspostavljena adekvatna mreža distribucije	15	30%	16	32%	19	38%
Sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera	2	4%	17	34%	31	62%
Efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima	16	32%	26	52%	8	16%

Prema rezultatima prikazanim u Tabeli 29 zaključuje se da najviše preduzeća (62%) smatra da je u njihovom poslovanju u najvećoj meri prisutna sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera, dok je u nešto manjoj meri (60% preduzeća) prisutna sposobnost brze i kontinuirane isporuke. Mnogo manji procenat preduzeća (38%) smatra da je u njihovom poslovanju prisutna aktivnost uspostavljenе aktivne mreže distribucije, dok 32% preduzeća navodi da je u njihovim preduzećima u srednjem stepenu uspostavljena adekvatna mreža distribucije, a 30% smatra da uopšte nije prisutna. Evidentno da nekim preduzećima nedostaje efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima (16%), dok čak 32% preduzeća navodi da ova odlika uopšte nije prisutna u njihovom poslovanju, a 52% smatra da je prisutna u srednjem stepenu.

U okviru ovog istraživanja regresionim analizama je proveravan uticaj distribucije na indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na

stranom tržištu i profitabilnost izvoza. U tu svrhu izvršene su regresione analize u kojima su faktori izvozne performanse preduzeća bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činile odlike distribucije.

Tabela 30. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum obim prodaje

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	4.950	4	1.237	2.982	.029	.458	.210	.139

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen obim prodaje, a set prediktorskih varijabli čine odlike distribucije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 2.982$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 13.9% varijanse (korigovani $R^2 = .139$) zavisne varijable (obim prodaje).

Tabela 31. Odlike distribucije kao prediktori obima prodaje

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.177	.502		2.344	.024
Sposobnost brze i kontinuirane isporuke	.214	.186	.178	1.153	.255
Uspostavljena adekvatna mreža distribucije	.305	.144	.364	2.125	.039
Sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera	-.071	.187	-.059	-.381	.705
Efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima	.046	.170	.045	.269	.789

Kao jedini značajan prediktor u Tabeli 31 izdvaja se adekvatna mreža distribucije ($\beta = .364$, $p \leq .05$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da obimu prodaje doprinosi

uspostavljena adekvatna mreža distribucije, dok se sposobnost brze i kontinuirane isporuke, brze reakcije na narudžbe inopartnera i efektivno upravljanje inodistributerima nisu pokazali kao dobri prediktori obima prodaje.

Tabela 32. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum udeo na stranom tržištu

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	5.979	4	1.495	2.800	.037	.446	.199	.128

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen udeo na stranom tržištu, a set prediktorskih varijabli čine odlike distribucije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 2.800$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 12.8% varijanse (korigovani $R^2 = .128$) zavisne varijable (udeo na stranom tržištu).

Tabela 33. Odlike distribucije kao prediktori udela na stranom tržištu

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.015	.570		1.782	.081
Sposobnost brze i kontinuirane isporuke	.034	.210	.025	.162	.872
Uspostavljena adekvatna mreža distribucije	.371	.163	.393	2.278	.028
Sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera	-.014	.212	-.010	-.067	.947
Efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima	.089	.193	.077	.459	.649

Kao jedini značajan prediktor izdvojena je adekvatna mreža distribucije ($\beta = .393$, $p \leq .05$), što je prikazano u Tabeli 33. Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da udela na stranom tržištu doprinosi uspostavljena adekvatna mreža distribucije, dok se sposobnost brze i kontinuirane isporuke, brze reakcije na narudžbe inopartnera i efektivno upravljanje inodistributerima nisu pokazali kao dobri prediktori udela na stranom tržištu.

Tabela 34. Regresiona analiza: distribucija – kriterijum profitabilnost izvoza

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	3.326	4	.832	2.331	.070	.414	.172	.098

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključena profitabilnost izvoza, a set prediktorskih varijabli čine odlike distribucije ukazuju na to da se model nije pokazao kao značajan ($F = 2.331$, $p \geq .05$). Ovaj rezultat upućuje na to da ne postoji povezanost odlika distribucije i profitabilnosti izvoza.

4.4.1.4 Uticaj promocije na indikatore izvoznih performansi preduzeća

U Tabeli 35 su prikazani deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji se odnosi na promociju. Na osnovu ovih rezultata može se proceniti u kojoj meri preduzeća smatraju da je određena izjava tačna, odnosno u kojoj meri je ona prisutna u poslovanju istih.

Tabela 35. Deskriptivni pokazatelj varijable – promocija

Promocija	Nije prisutno		Prisutno u srednjem stepenu		Potpuno prisutno	
	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Kvalitetna privredna propaganda na inotrižištu	20	40%	27	54%	3	6%
Sposobnost za unapređenje prodaje na inotrižištu	8	16%	27	54%	15	30%
Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotrižištu	14	28%	29	58%	7	14%
Sposobnost uvođenja/poboljšavanja lične prodaje na inotrižištu	15	30%	27	54%	8	16%

Prema rezultatima prikazanim u Tabeli 35 zaključuje se da preduzeća u najvećoj meri smatraju da je u njihovom poslovanju u najmanjoj meri prisutna kvalitetna propaganda na inotržištu (6%), dok 54% njih procenjuje da je ista prisutna u srednjem stepenu, a čak 40% njih da uopšte nije prisutna u njihovom poslovanju. S druge strane, 30% preduzeća procenjuje da je u njihovom poslovanju potpuno prisutna sposobnost unapređenja prodaje, dok 54% njih smatra da je isti faktor prisutan u srednjem stepenu. Takođe, u najvećoj meri preduzeća su ocenila da je u njihovom poslovanju u srednjem stepenu (58% preduzeća) prisutna sposobnost poboljšanja direktnog marketinga na inotržištu, a 54% njih da je prisutna sposobnost uvođenja/poboljšavanja lične prodaje na inotržištu. Svakako da nisu zanemarljivi rezultati koji prikazuju da čak 30% preduzeća ocenjuje da u njihovom poslovanju uopšte nije prisutna sposobnost uvođenja/poboljšavanja lične prodaje na inotržištu, kao i da 28% preduzeća smatra da uopšte nije prisutna sposobnost poboljšanja direktnog marketinga na inotržištu.

U okviru ovog istraživanja regresionim analizama je proveravan uticaj promocije na indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. U tu svrhu urađene su regresione analize u kojima su indikatori izvoznih performansi preduzeća bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činile odlike promocije.

Tabela 36. Regresiona analiza: promocija – kriterijum obim prodaje

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	6.001	4	1.500	3.831	.009	.504	.254	.188

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen obim prodaje, a set prediktorskih varijabli čine odlike promocije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 3.831$, $p \leq .01$) i objašnjeno je 18.8% varijanse (korigovani $R^2 = .188$) zavisne varijable (obim prodaje).

Tabela 37. Odlike promocije kao prediktora obima prodaje

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.224	.347		3.522	.001
Kvalitetna privredna propaganda na inotržištu	.450	.172	.384	2.615	.012
Sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu	.274	.194	.264	1.410	.165
Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotržištu	-.027	.194	-.025	-.139	.890
Sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotržištu	-.132	.180	-.128	-.732	.468

U Tabeli 37 kao jedini značajan prediktor izdvojena je kvalitetna propaganda ($\beta = .384$, $p \leq .05$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da obimu prodaje doprinosi kvalitetna privredna propaganda na inotržištu, dok se sposobnost unapređenja prodaje, poboljšanja direktnog marketinga i uvođenja lične prodaje na inotržištu nisu pokazali kao dobri prediktori obima prodaje na stranom tržištu.

Tabela 38. Regresiona analiza: promocija – kriterijum udeo na stranom tržištu

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	7.012	4	1.753	3.431	.016	.483	.234	.166

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključen udeo na stranom tržištu, a set prediktorskih varijabli čine odlike promocije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 3.431$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 16.6% varijanse (korigovani $R^2 = .166$) zavisne varijable (udeo na stranom tržištu).

Tabela 39. Odlike promocije kao prediktora udela na stranom tržištu

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.026	.397		2.585	.013
Kvalitetna privredna propaganda na inotržištu	.501	.197	.379	2.547	.014
Sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu	.325	.222	.278	1.467	.149
Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotržištu	-.167	.222	-.136	-.752	.456
Sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotržištu	-.130	.206	-.111	-.630	.532

Kao jedini značajan prediktor u Tabeli 39 izdvojena je kvalitetna propaganda ($\beta = .379$, $p \leq .05$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da udela na stranom tržištu doprinosi kvalitetna privredna propaganda na inotržištu, dok se sposobnost unapređenja prodaje, poboljšanja direktnog marketinga i uvođenja lične prodaje na inotržištu nisu pokazali kao dobri prediktori udela na stranom tržištu.

Tabela 40. Regresiona analiza: promocija – kriterijum profitabilnost izvoza

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	4.021	4	1.005	2.945	.030	.456	.207	.137

Rezultati regresione analize u kojoj je kao kriterijumska varijabla uključena profitabilnost izvoza, a set prediktorskih varijabli čine odlike promocije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 2.945$, $p \leq .05$) i objašnjeno je 13.7% varijanse (korigovani $R^2 = .137$) zavisne varijable (profitabilnost izvoza).

Tabela 41. Odlike promocije kao prediktori profitabilnosti izvoza

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.608	.324		4.958	.000
Kvalitetna privredna propaganda na inotrzštu	-.016	.161	-.015	-.100	.921
Sposobnost za unapređenje prodaje na inotrzštu	.524	.181	.558	2.892	.006
Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotrzštu	.030	.181	.030	.163	.871
Sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotrzštu	-.310	.168	-.331	-1.843	.072

U Tabeli 41 kao jedini značajan prediktor izdvojena je sposobnost unapređenja prodaje na inotrzštu ($\beta = .558$, $p \leq .01$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da profitabilnosti izvoza doprinosi sposobnost unapređenja prodaje na stranom tržištu, dok se kvalitet privredne propagande, sposobnost poboljšanja direktnog marketinga i uvođenja lične prodaje na inotrzštu nisu pokazali kao dobri prediktori profitabilnosti izvoza.

4.4.2 Uticaj instrumenata marketing miksa na set indikatora izvoznih performansi preduzeća

U okviru ovog istraživanja analizirana je korelacija instrumenata marketing miksa i indikatora izvoznih performansi preduzeća. U tu svrhu urađene su korelacione analize, a prikazane su i relacije instrumenata marketing miksa (proizvoda, cene, distribucije i promocije) na indikatore izvoznih performansi preduzeća.

Tabela 42. Korelacija instrumenata marketing miksa i indikatora izvoznih performansi preduzeća

	Indikatori izvoznih performansi preduzeća	
	Pirsonov koeficijent korelacije r	Nivo značajnosti p
Proizvod	.381	.006
Cena	.220	.124
Distribucija	.477	.000
Promocija	.347	.014

Rezultati korelacione analize ukazuju na to da postoji značajna, umerena i pozitivna povezanost proizvoda, distribucije i promocije kao instrumenata marketing miksa i indikatora izvoznih performansi preduzeća, dok ne postoji povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća.

U tabelama koje slede prikazane su relacije pojedinih instrumenata marketing miksa (proizvoda, promocije, cene i distribucije) i indikatora izvoznih performansi preduzeća.

4.4.2.1 Uticaj proizvoda na set indikatora izvoznih performansi preduzeća

U cilju ispitivanja uticaja proizvoda na indikatore izvoznih performansi preduzeća sprovedena je regresiona analiza. Set prediktorskih varijabli čine odlike proizvoda, a kriterijumsku varijablu čine indikatori izvoznih performansi preduzeća.

Tabela 43. Regresiona analiza: proizvod – indikatori izvoznih performansi preduzeća

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	4.898	4	1.224	4.582	.003	.538	.289	.226

Rezultati regresione analize u kojoj su kao kriterijumske varijable uključeni indikatori izvoznih performansi preduzeća, a set prediktorskih varijabli čine odlike proizvoda ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 4.582$, $p \leq .005$) i

objašnjeno je 22.6% varijanse (korigovani $R^2 = .226$) zavisne varijable (indikator izvoznih performansi preduzeća).

Tabela 44. Odlike proizvoda kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	.641	.423		1.516	.136
Postignut potreban kvalitet proizvoda za inotrište	.500	.162	.442	3.098	.003
Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl.	-.201	.150	-.209	-1.339	.187
Izgrađen brend na stranom tržištu	.030	.113	.038	.270	.789
Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	.239	.142	.275	1.682	.099

Kao jedini značajan prediktor izdvojen je kvalitet proizvoda ($\beta = .442$, $p \leq .005$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da indikatorima izvoznih performansi preduzeća doprinosi kvalitet proizvoda, dok se dizajn, brend i garancija nisu pokazali kao značajni prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća.

4.4.2.2 Uticaj cene na set indikatora izvoznih performansi preduzeća

Tabela 45. Regresiona analiza: cena – indikator izvoznih performansi preduzeća

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R^2	Korigovano R^2
Regresija	1.442	4	.360	1.048	.393	.292	.085	.004

Rezultati regresione analize u kojoj su kao kriterijumske varijable uključeni indikator izvoznih performansi preduzeća, a set prediktorskih varijabli čine odlike cene ukazuju na to da se model nije pokazao kao značajan ($F = 1.048$, $p \geq .05$). Ovaj rezultat

upućuje na to da ne postoji povezanost odlika cene i indikatori izvoznih performansi preduzeća.

4.4.2.3 Uticaj distribucije na set indikatora izvoznih performansi preduzeća

Tabela 46. Regresiona analiza: distribucija – indikatori izvoznih performansi preduzeća

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	4.594	4	1.148	4.191	.006	.521	.271	.207

Rezultati regresione analize u kojoj su kao kriterijumske varijable uključeni indikatori izvoznih performansi preduzeća, a set prediktorskih varijabli čine odlike distribucije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 4.191$, $p \leq .01$) i objašnjeno je 20.7% varijanse (korigovani $R^2 = .207$) zavisne varijable (indikatori izvoznih performansi preduzeća).

Tabela 47. Odlike distribucije kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.155	.408		2.829	.007
Sposobnost brze i kontinuirane isporuke	.114	.151	.112	.759	.452
Uspostavljena adekvatna mreža distribucije	.314	.117	.443	2.692	.010
Sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera	-.019	.152	-.018	-.124	.902
Efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima	.051	.138	.059	.369	.714

Kao jedini značajan prediktor izdvojena je adekvatna mreža distribucije ($\beta = .443$, $p \leq .01$). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da indikatorima izvoznih performansi doprinosi adekvatna mreža distribucije, dok se sposobnost brze i kontinuirane isporuke,

brze reakcije na narudžbine inopartnera i efektivno upravljanje inodistributerima i agentima nisu pokazali kao dobri prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća.

4.4.2.4 Uticaj promocije na set indikatora izvoznih performansi preduzeća

Tabela 48. Regresiona analiza: promocija – indikatori izvoznih performansi preduzeća

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Prosečan kvadrat	F	Nivo značajnosti	R	R ²	Korigovano R ²
Regresija	4.828	4	1.207	4.491	.004	.534	.285	.222

Rezultati regresione analize u kojoj su kao kriterijumske varijable uključeni indikatori izvoznih performansi preduzeća, a set prediktorskih varijabli čine odlike promocije ukazuju na to da se model pokazao kao značajan ($F = 4.491$, $p \leq .005$) i objašnjeno je 22.2% varijanse (korigovani $R^2 = .222$) zavisne varijable (indikatori izvoznih performansi preduzeća).

Tabela 49. Odlike promocije kao prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća

Prediktori	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	T	Nivo značajnosti
	B	Standardna greška	Beta		
Konstanta	1.286	.288		4.467	.000
Kvalitetna privredna propaganda na inotržištu	.311	.143	.314	2.185	.034
Sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu	.374	.161	.427	2.328	.024
Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotržištu	-.055	.161	-.060	-.340	.735
Sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotržištu	-.191	.149	-.218	-1.277	.208

Kao značajni prediktori izdvojeni su sposobnost unapređivanja prodaje na inotržištu ($\beta = .427$, $p \leq .05$) i kvalitetna propaganda ($\beta = .314$, $p \leq .05$). Na osnovu

dobijenih rezultata zaključuje se da indikatorima izvoznih performansi preduzeća doprinose veća sposobnost unapređivanja prodaje na stranom tržištu i kvalitetna privredna propaganda, dok se sposobnost poboljšanja direktnog marketinga i uvođenja lične prodaje na inotržištu nisu pokazali kao dobri prediktori indikatora izvoznih performansi preduzeća.

4.4.3 Pokazatelji performansi na stranom tržištu

U tabeli koja sledi (Tabela 50) prikazani su deskriptivni pokazatelji performansi na stranom tržištu u okviru kojih su preduzeća procenjivala u kojoj meri je relevantno pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta, zadržavanje kupaca/partnera, kao i pribavljanje novih, ostvarivanje njihove satisfakcije i izgradnja reputacije na stranom tržištu. U okviru ovih deskriptivnih pokazatelja prikazani su i rezultati procene preduzeća koji se odnose na indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. Dobijeni rezultati su relevantni zato što se na osnovu njih dolazi do saznanja o orijentisanosti preduzeća na svaku od navedenih tvrdnji.

Tabela 50. Deskriptivni pokazatelji performansi na stranom tržištu

	Nije prisutno		Prisutno u srednjem stepenu		Potpuno prisutno	
	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
Pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta	1	2%	16	32%	33	66%
Zadržavanje kupaca/partnera	1	2%	14	28%	35	70%
Pribavljanje novih kupaca/partnera	6	12%	30	60%	14	28%
Izgradnja reputacije na stranom tržištu	7	14%	22	44%	21	42%
Nivo satisfakcije inokupca	1	2%	17	34%	32	64%
Obim prodaje na stranom tržištu	7	14%	23	46%	20	40%
Udeo na stranom tržištu	15	30%	20	40%	15	30%

Profitabilnost izvoza	6	12%	29	58%	15	30%
------------------------------	---	-----	----	-----	----	-----

Na osnovu prikaza rezultata u Tabeli 50 dolazi se do zaključka da je u poslovanju preduzeća koja su izvozno orijentisana u najvećoj meri (70%) prisutna briga da se zadrže kupci/partneri, dok je pribavljanje novih kupaca/partnera potpuno prisutno samo u 28% preduzeća. Ipak, po proceni preduzeća, pribavljanje novih kupaca/partnera je prisutno u srednjem stepenu – 60%. Preduzeća se u velikoj meri trude da pruže zadovoljavajući kvalitet, što se zaključuje na osnovu procene 66% preduzeća da je navedena tvrdnja potpuno prisutna u poslovanju preduzeća, dok je u srednjem stepenu ista tvrdnja prisutna u 32% preduzeća. U velikoj meri preduzećima je važan nivo satisfakcije inokupaca jer je 64% njih ocenilo da je navedeno u potpunosti prisutno u njihovom poslovanju, a 34% njih smatra da je nivo satisfakcije važan u srednjem stepenu jer je u toj meri prisutan u njihovom poslovanju. U preduzećima koja su izvozno orijentisana u skoro podjednako meri su potpuno prisutne tvrdnje izgradnja reputacije na stranom tržištu (42%) i obim prodaje na stranom tržištu (40%). S druge strane, u istoj meri, 30% preduzeća je procenilo da je u njihovom poslovanju potpuno prisutan udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. U većoj meri, 58% preduzeća je procenilo da je profitabilnost izvoza prisutna u srednjem stepenu, dok 40% preduzeća smatra da je udeo na stranom tržištu takođe prisutan u srednjem stepenu u njihovom poslovanju.

5. DISKUSIJA REZULTATA

Kao privredna aktivnost, izvoz je od izuzetnog značaja i često je pojam izučavanja u ekonomskoj literaturi, i na mikro i na makro nivou. Na mikro nivou izvoz omogućava preduzeću da smanji svoju zavisnost na domaćem tržištu, odnosno da disperzije rizik poslovnih aktivnosti na više različitih tržišta, dok su na makro nivou izvozne aktivnosti ključne zbog njihovog doprinosa ekonomskom razvoju – utiču na veličinu deviznih rezervi, na nivo uvoza koju nacionalna privreda može priuštiti, te oblikuju percepciju stanovništva o konkurentnosti nacionalne privrede. Indikatori izvoznih performansi su najčešće korišćene mere kojima se vrednuje uspešnost preduzeća usled procesa globalizacije i liberalizacije tržišta (prodaja, tržišno učešće/udeo i profitabilnost izvoza). Navedeni procesi imaju rezultat i na domaćem tržištu u vidu porasta broja preduzeća koja se odlučuju na učestvovanje u izvoznim aktivnostima. Kako bi se te aktivnosti na što bolji način realizovale, potrebno je naročito akcenat staviti na elemente marketinga. Lovreta i Petković (2015) konstatuju da je razvoju trgovine u velikoj meri doprinela pojava marketinga, te navode da optimalan marketing miks u trgovini treba da se razlikuje od slučaja do slučaja, da ima određenu trajnost u strategiji tržišnog pozicioniranja, da se prilagođava uslovima u makro i mikro lokaciji, da se usmerava prema različitim segmentima potrošača i da se diferencira u odnosu na konkurenciju.

Kada se govori o marketingu u oblasti izvoza, misli se na kombinaciju instrumenata marketing miksa – proizvoda, cene, promocije i distribucije, i osnovnih odlika svakog od njih, koji dovode do uspešnog realizovanja indikatora izvoznih performansi na inostranom tržištu, mereno prodajom, tržišnim udelom ili profitabilnošću. Naime, marketing miks ima operativnu i komunikacionu funkciju. U naučnoj zajednici je zastupljeno mišljenje da adekvatno upravljanje svim elementima marketing miksa predstavlja osnovu za uspešan marketing u oblasti izvoza. Svaki od instrumenata marketing miksa sadrži određene specifičnosti koje su u disertaciji detaljno i sveobuhvatno prikazane. Specifične

karakteristike izlaska na strano tržište zahtevaju posebnu pažnju prilikom definisanja marketing miksa. Pozitivnom sinergijom, koja podrazumeva posebnu kombinaciju marketing miksa, ostvaruje se dodatna efektivnost i efikasnost preduzeća. Efikasan izvoz zahteva da preduzeća posvete pažnju detaljima u procesu izvoza. Tako na primer, izvoznik mora odlučiti da li će i kada će koristiti različite posrednike, mora odabrati adekvatnu metodu distribucije, prikupiti izvoznu dokumentaciju, pripremiti proizvod, ugovoriti način plaćanja itd. Izvoznik uglavnom prepušta marketing i prodaju svojim inostranim posrednicima, s tim da tada nije siguran koliko pažnje će oni posvetiti ovim aktivnostima. Iz tog razloga veliki izvoznici često sami obavljaju aktivnosti marketinga i obrazuju prodajna mesta na bitnim izvoznim tržištima (Cvijanović i Mihailović, 2012, str. 69–70).

Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno u 50 preduzeća čija se delatnost zasniva i na izvozu raznovrsnih proizvoda, utvrđeno je u kojoj meri svaki od instrumenata marketing miksa – proizvod, cena, promocija i distribucija, i osnovnih odlika svakog od njih – utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća: na obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza.

S obzirom na definisanu oblast istraživanja i u skladu sa njom postavljene su i hipoteze istraživanja. Drugim rečima, istraživanjem uticaja instrumenata marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća proveravala se istinitost postavljene opšte hipoteze (H): Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća.

Pored navedene opšte hipoteze postavljene su i četiri posebne hipoteze sa ciljem da se precizno utvrdi uticaj svakog instrumenta marketing miksa na indikatore izvoznih performansi preduzeća. Posebne hipoteze glase:

- H1 – Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- H2 – Cena kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- H3 – Distribucija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.
- H4 – Promocija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi.

U tekstu koji sledi biće analizirani rezultati koji su dobijeni istraživanjem, kroz diskusiju o istim. Na osnovu dobijenih rezultata navedene hipoteze će biti potvrđene ili opovrgnute. Relevantan izvor informacija predstavljaće i prethodno zabeleženi rezultati u sličnim istraživanjima, kao i teoretska razmatranja o definisanom području istaživanja.

5.1 Povezanost proizvoda i indikatora izvoznih performansi

Grubor (2005b) navodi da bi u politici proizvoda kao instrumenta marketing miksa preduzeća u Srbiji trebalo da ulože više napora na adekvatno diferenciranje svojih proizvoda u odnosu na međunarodne konkurente, i to prvenstveno kroz savremeni dizajn, pakovanje, obeležavanje, zadovoljavanje ekoloških standarda, davanje neophodnih uputstava, odobravanje garancije, pružanje servisnih usluga i sl. Takođe tvrdi da su ovo neki od elemenata međunarodne marketing strategije koji u značajnoj meri zaostaju za ostvarenim prosečnim kvalitetom i funkcionalnim karakteristikama izvoznih proizvoda domaćih preduzeća.

U sprovedenom istraživanju deskriptivni statistički pokazatelji daju relevantne podatke na osnovu kojih se može sumirati u kojoj meri preduzeća smatraju da proizvod ispunjava postavljene uslove, koji su određeni definisanim odlikama proizvoda, kako bi isti bio spreman za plasman na inotrižistu. Sumiranjem dobijenih rezultata ovog istraživanja proizilazi da najveći procenat preduzeća, tj. 68% (ukupno 34) smatra da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutan potreban kvalitet proizvoda za inotrižiste, dok s druge strane samo jedno preduzeće procenjuje da u njihovom poslovanju uopšte nije prisutan, odnosno postignut potreban kvalitet proizvoda za inotrižiste. S obzirom na dobijene rezultate proizilazi da preduzeća u velikoj meri posvećuju pažnju upravo kvalitetu proizvoda i svesni su njegove važnosti za svoje poslovanje. U prilog navedenom može se navesti i istraživanje Radojevića (2011) sprovedeno u Srbiji među proizvodno orijentisanim preduzećima prema kojem je 61,8% preduzeća kao konkurentsku prednost – na kojoj se trude da grade svoje poslovanje – navelo kvalitet proizvoda. Tako je na primer i kompanija *McDonald's* ostvarila globalni uspeh stvarajući uvećane vrednosti za potrošače koja je izgrađena na kompletnom sistemu isporuke, a koju čini kvalitet proizvoda, čistoća i

vrednost. Kao rezultat ovih elemenata došlo je do identifikovanja zahteva i potreba potrošača (Stanković i Đukić, 2009).

Kvalitetu proizvoda doprinosi i relevantnost nacionalnih oznaka na proizvodu, npr. „Made in Austria“, „Made in USA“ itd. jer ovim oznakama zemlje žele da ukažu na poreklo proizvoda budući da strani potrošači percipiraju proizvode koji dolaze iz tih zemalja kao veoma kvalitetne (Avramović, 2014). Naime, kod velikog broja potrošača proizvodi koji nose ove oznake smatraju se proizvodima visokog kvaliteta zahvaljujući ugledu koji ove zemlje imaju kao vodeći i vrhunski proizvođači i izvoznici.

Pedeset posto preduzeća u ovom istraživanju tvrdi da je u njihovom poslovanju potpuno prisutna sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl., dok nešto manje njih (44%) ocenjuje da je isto prisutno u srednjem stepenu, a samo 6% da uopšte nije prisutno. U prilog navedenom, Radojević (2011) ističe važnost dizajna proizvoda i pakovanja za uspešno savremeno poslovanje navodeći da je 41,5% preduzeća istaklo tu važnost kao primarnu, dok 32,5% smatra da je dizajn uglavnom važan činilac u savremenom poslovanju. Kao relevantan element poslovanja dizajn su u najvećoj meri prepoznala preduzeća u štamparsko-grafičkoj industriji (71,4%), tekstilnoj i industriji obuće (68,7%) i industriji nameštaja i u drvoprerađivačkoj industriji (58,6%). S druge strane, rezultati istog istraživanja govore da je dizajn kao uglavnom nevažan za poslovanje naveden u industriji ambalaže i papirne galanterije (20%), u metalskoj (19,4%) i elektroindustriji (11,8%). Prema dobijenim podacima u pomenutom istraživanju 70,3% preduzeća ulaganje u dizajn posmatra kao dobru investiciju, dok 26,4% njih ulaganje u dizajn smatra dodatnim troškom. Pri tome, važno je naglasiti da su velika preduzeća najčešće sklona da ulaganje u dizajn tretiraju kao investiciju, čak 73,7%.

U istraživanju koje je imalo za cilj da na osnovu varijacije oblika ručnog sata ispita uticaj oblika na subjektivnu ocenu karakteristika proizvoda došlo se do zaključka da oblik ima veliki uticaj na ocenu i karakteristiku dizajna (Medenica i Vladić, 2013). I ne samo oblik, nego se i različite fizičke karakteristike potrošača moraju uvažavati prilikom dizajniranja proizvoda, pa i satova. Švajcarski proizvođači satova su naučili da prilagođavaju satove različitim veličinama zglobova. Tako na primer, Japanci imaju manji zglob nego Amerikanci, ali neophodne izmene u dizajnu ne moraju obavezno da promene funkciju i izgled sata. Slično iskustvo su imali i vodeći italijanski proizvođači cipela

izvozeći cipele u SAD. Na osnovu istraživanja tržišta došlo se do saznanja da stopala nisu ista u svim zemljama. Utvrđeno je da Amerikanci imaju kraća stopala a duže prste, deblje zglobove a tanja (pljosnata) stopala. Stoga je italijanska firma napravila odgovarajuće izmene u modelima kako bi svoje proizvode prilagodili tržištu u Americi i time postigli neophodnu udobnost obuće i za Amerikance (Rakita, 1998a).

S druge strane, u istraživanju u kojem je predmet analize bio preparat za negu kose, kao primer u kojoj meri oblik kao element dizajna ambalaže utiče na percepciju potrošača o osobinama preparata, došlo se do zaključka da oblik ambalaže samostalno ne utiče u velikoj meri na doživljaj osobina proizvoda. Neophodno je poruku upotpuniti i drugim elementima dizajna (Suvajdžić i Vladić, 2013).

Dokić i Gardašević (2014) ističu da estetski izgled i oblik proizvoda utiču na njegovo dizajniranje. Pri tome naglašavaju da uspešan dizajn u jednom kulturnom okruženju može biti u potpunosti neprihvaćen u drugom. Kao primer navode istraživanje pomenuto kod Rakite koje pokazuje da se u Nemačkoj i Francuskoj različito shvata dobar dizajn veš-mašine. Tako se u Nemačkoj preferiraju veće, a u Francuskoj manje veš-mašine. Navedeno potvrđuje činjenicu da je neophodno odlično poznavanje tržišta kako bi se uspešno plasirali proizvodi. S obzirom na navedeno kompanijama je veoma zahtevno postati lider na tržištu, i kada je u pitanju proizvodnja i dizajniranje proizvoda. Kao primer dobre prakse može se navesti poslovanje kompanije *Eurovetroc* koja je svetski lider u proizvodnji i prodaji ambalaže od stakla i plastike. Svi proizvođači kozmetike u Italiji, ali i širom sveta, njihovi su klijenti (Anđelić, 2016).

Iako Hertenstein, Platt i Veryzer (2013) ističu da *dobar dizajn* može u velikoj meri da potpomogne cenu i kvalitet određenog proizvoda, pa i da bude odlučujući faktor u uspehu proizvoda na konkurentnom tržištu, smatraju da je sam izraz *dobar dizajn* prilično neodređen zato što implicira neograničen broj stvari i može da varira u zavisnosti od industrije, dizajnera, konteksta dizajniranja proizvoda itd. U prošlosti su nov proizvod kreirali inženjeri preduzeća, dok su ona danas otvorena za ideje svih koji imaju pristup internetu, što još više povećava različitost njihovog kreiranja (Stanković i Đukić, 2009).

Što se tiče tvrdnje koja se odnosi na brend, u ovom istraživanju 46% preduzeća (skoro polovina – 24) je procenilo da je tvrdnja da je izgrađen brend na stranom tržištu prisutna u srednjem stepenu. Na osnovu ovih podataka može se postaviti pitanje šta to u

stvari znači – da li ova preduzeća aktivno rade na stvaranju brenda ili već neko vreme imaju izgrađen brend? Čak 32% preduzeća (ukupno 16) izjavljuje da nemaju izgrađen brend na stranom tržištu, dok 22% njih smatra da njihova preduzeća imaju izgrađen brend na stranom tržištu. Prevažodno, za izgradnju brenda jednog proizvoda neophodno je da građani dotične zemlje postanu svesni vrednosti svoje zemlje iz razloga što brendiranje počinje upravo u domicilnoj državi. Za brendiranje države i njenih proizvoda potrebna su veoma velika ulaganja. Estonija na primer za izgradnju i održavanje nacionalnog brenda godišnje izdvaja čak 2,4 miliona evra i to u najvećoj meri za propagandu u stranim sredstvima informisanja (Munitlak Ivanović i Golušin, 2011). S tim u vezi Domazet, Zubović i Simeunović (2012) naglašavaju da nisu potrebna velika ulaganja ukoliko preduzeće ima izgrađen brend sa visokim tržišnim učešćem, dok s druge strane, ukoliko novi brend tek ulazi u fazu tržišnog učešća neophodno je da preduzeća ulože mnogo sredstava kako bi se isti pozicionirao na tržištu. S obzirom na ekonomska kretanja i stanje privrede u Srbiji može se reći da upravo ova velika ulaganja u izgradnju novih brendova predstavljaju poteškoću koju mnoga preduzeća nisu u stanju da prevaziđu, te se može zaključiti da navedeno svakako utiče na to da veći broj preduzeća još uvek nema izgrađen svoj brend.

Uprkos navedenom, u Srbiji postoje proizvodi sa izgrađenim kulturnim identitetom i tradicijom. Tako na primer, u Srbiji od 2003. godine Pirotski ćilim ima status proizvoda sa geografskim poreklom, a isti status je stekao i Pirotski kačkavalj 2013. godine. Navedeni proizvodi su proglašeni srpskim nacionalnim brendovima i zaštićeni su od strane Zavoda za intelektualnu svojinu (Božić Miljković, 2016). Proizilazi da lokalna sredina dobija jedinstveno mesto izvora stvaralaštva čiji proizvodi postaju brend (Đukanović i Đukanović, 2016). Takođe, relevantno je naglasiti da je i određen broj brendova sa prostora Srbije – kao što su Šljivovica i Ajvar – zaštićeno i poznato u drugim zemljama, dok s druge strane, neki proizvodi nisu zadržali odličnu poziciju koju su imali na tržištu, kao na primer Soko Štark slatkiši, jer nisu do kraja „odnegovani“ (Veljković, 2009). Drugo istraživanje, koje su sproveli Gilićeva i Perović (2013) pokazalo je da preduzeće Dijamant, lider u proizvodnji i preradi ulja i proizvoda na bazi ulja, i koji ima izgrađen snažan brend, na inostrana tržišta izvozi 28% svojih proizvoda, što svakako predstavlja visoku i zadovoljavajuću plasiranost. Analizom poslovanja jednog od najuspešnijih proizvođača

konditorskih proizvoda u Srbiji, kompanije „Bambi Banat“ a. d., dolazi se do podataka da je ukupan izvoz 2011. godine bio 26% proizvoda, što je u skladu sa očekivanjima kompanije. Uspešnosti izvoza doprinela je efikasna proizvodnja, kontinuirana inovacija proizvodnog programa, kreiranje novih brendova, adekvatna promotivna kampanja i dobro razvijena distribucija kojom je omogućena dostupnost proizvoda, odnosno njihov plasman do finalnog potrošača. Ipak, u procesu ulaska i pozicioniranja na strana tržišta i ovo preduzeće se suočava sa određenim problemima, a oni se odnose na marketing, kulturološke razlike potrošača, kao i na njihovu lojalnost lokalnim markama. Poštovanje određenih zakonskih propisa i standarda, i adaptacija proizvoda i ambalaže predstavljaju izazove u domenu proizvoda. Na primer, njihov najpoznatiji brend Plazma keks na tržištu Amerike, Australije i Evropske unije ne prodaje se pod ovim imenom nego pod imenom (brendom) Lane. Razlog za promenu naziva proizvoda jeste to što je na tržištu prisutan italijanski brend *Plasmon*, sa dužom istorijom poslovanja, a koji je proizvođač istih proizvoda kao i Bambi (Sekulić, Mandarić i Milićević, 2013).

I pored navedenog, na osnovu rezultata istraživanja Instituta za tržišna istraživanja usklađenosti proizvodnog asortimana srpskih preduzeća sa zahtevima inotrižišta i stepena konkurentnosti u okviru pojedinih grana dolazi se do obeshrabrujućih rezultata. Naime, samo petina anketiranih privrednika je ocenila da je proizvodni asortiman njihovih preduzeća u potpunosti usklađen sa zahtevima inotrižišta, dok 73,34% anketiranih navodi da je on samo delimično usklađen, a oko 5% smatra da je prisutna potpuna disharmonija između njihove ponude i zahteva inopartnera (Hamović i Cvijanović, 2006).

Relevantno je naglasiti da predstava o kvalitetu brenda može biti narušena. Kotler i Keler (2006) navode primer poznatog brenda smrznute hrane koji je izgubio svoj prestižni imidž zato što je prečesto bio na rasprodaji, kao i primer skupog piva kada je njegovo pakovanje promenjeno sa flaše na limenku.

Prilično veliki broj preduzeća u ovom istraživanju (ukupno 32), što čini 64%, potvrdilo je da je u njihovom poslovanju koje se odnosi na izvoz u potpunosti prisutna sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje, dok 26% preduzeća smatra da je ova sposobnost prisutna u srednjem stepenu, a kod 10% da uopšte nije prisutna.

Vujisić (2016) navodi da je garancija pravni instrument kojim strana koja daje, u bilo kojem pravnom obliku, osigurava određeni rezultat. Rezultat koji se garantuje znači da će izvršenje ugovora biti manifestovano onako kako je definisano u garanciji, a u suprotnom, da će potrošač imati na raspolaganju određena pravna sredstva. U pravu EU garancija trgovca za ispravno funkcionisanje prodane stvari regulisana je Direktivom o određenim aspektima prodaje robe široke potrošnje i o garancijama za takvu robu. Shodno Sporazumu o stabilizaciji navedena direktiva je implementirana i u Srbiji, u Zakonu o zaštiti potrošača (Sl. glasnik RS, br. 62/2014 i 6/2016 – dr. zakon). Ovaj zakon definiše (dobrovoljnu) garanciju kao svaku izjavu kojom njen davalac daje obećanje u vezi sa robom. Pravno je obavezujuća pod uslovima koji su dati u izjavi kao i u oglašavanju u vezi sa tom robom.

Garancije sugerišu da se radi o proizvodu koji je visokog kvaliteta, te stoga potrošači imaju potpuno poverenje i u kompaniju i u njihove proizvode. Efektivnost garancije je naročito izražena u slučajevima kada su kompanija, a i njeni proizvodi, dobro poznati kupcu. Svakako da ponuđena garancija da se proizvod u svakom trenutku može vratiti prodavcu utiče na odluku potrošača o kupovini. Primenom garancije za superioran kvalitet svojih proizvoda preduzeće može ostvariti i veći tržišni udeo (Gašović, 2011). Ipak, garancije ponekad moraju da se razlikuju jer se uslovi korišćenja proizvoda mogu razlikovati od tržišta do tržišta. Kao primer se mogu navesti klima uređaji. U uslovima tople klime, kao što je u Saudijskoj Arabiji, klima uređaji će imati kraći period trajanja nego u Švajcarskoj. U navedenim uslovima preduzeće bi trebalo da ponudi duži period garancije u Švajcarskoj nego u Saudijskoj Arabiji (Rakić, 2004).

Rezultati regresione analize kojom su se ispitivale prediktorske varijable odlika proizvoda na indikatore izvoznih performansi preduzeća ukazuju na to da se kao značajni prediktori izdvajaju kvalitet proizvoda i sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje. Preciznije, dobijeni rezultati govore u prilog tome da obimu prodaje na inotrižistu i udelu na inotrižistu doprinosi jedino kvalitet proizvoda. S druge strane, profitabilnosti izvoza doprinosi jedino sposobnost ispunjenja uslova u vezi sa garantnim rokom i servisiranjem. Stoga se na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja dolazi do toga da je prva hipoteza koja glasi: Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi delimično potvrđena (H1).

5.2 Povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća

Na osnovu analize deskriptivnih pokazatelja varijable cene u ovom istraživanju uočava se da 50% preduzeća (ukupno 25) smatra da su u njihovom poslovanju u potpunosti prisutni aktivni uslovi plaćanja za inokupca/distributera, dok 44% navodi da su isti uslovi prisutni u srednjem stepenu, a 6% da uopšte nisu prisutni. Podjednak broj preduzeća procenjuje da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutna (44%) i da je u srednjem stepenu prisutna (48%) zarada atraktivnih marži za inokupca/distributera, a 4 preduzeća (8%) smatra da ista uopšte nije prisutna u njihovom poslovanju.

Osnovni metod formiranja cene jeste dodavanje marže na troškove koje proizvod iziskuje, s tim da su one veće kada je u pitanju sezonski proizvod (kako bi se pokrio rizik ukoliko se ne proda), nekonkurentni proizvod, specijalni proizvod, proizvod koji iziskuje visoke troškove skladištenja ili rukovanja, kao i proizvod koji ima neelastičnu tražnju kao što su na primer lekovi na recept (Kotler i Keler, 2006). Ipak, rizik kojim se preduzeće može izložiti korišćenjem navedenog metoda formiranja cena (marže) jeste izlazak na međunarodno tržište sa veoma visokom ili pak preniskom cenom, što može finansijski da ošteti čitavo preduzeće (Ćirić i Vapa, 2011). Tako na primer, kompanije koje na tržište uvode nov proizvod uglavnom određuju visoku cenu takvog proizvoda sa ciljem da povrate svoje troškove u što kraćem roku. Ova strategija može biti u potpunosti pogrešna, a naročito ukoliko konkurent nudi istu cenu. Upravo to se i dogodilo holandskom proizvođaču elektronskih uređaja, kompaniji *Philips*, prilikom formiranja cene za DVD plejere. Naime, ova kompanija je želela da ostvari profit na svakom plejeru. S druge strane, japanski konkurenti su ponudili nižu cenu, te su uspeali brzo da povećaju svoje učešće na tržištu, što im je zauzvrat u velikoj meri smanjilo troškove (Kotler i Keler, 2006). Kao primer se može navesti i preduzeće *Grundig* koje je pokušalo da ostvari veće učešće na tržištu tako što je snizilo cenu video-rikordera, ali mnogo skupljeg modela, te su tek tada shvatili da po proizvodu gube čak 40 dolara (Miljković, 2010).

Još jedan primer predstavlja i lansiranje novog proizvoda kompanije *Coca-Cola*, tj. napitka pod nazivom C2 kojeg je podržala jaka marketinška kampanja sa reklamama koje je pratila muzika Rolingstonsa. Ovo bezalkoholno piće je sadržavalo upola manju količinu šećera, kalorija i ugljenih-hidrata nego regularni napici slične vrste. Bio je namenjen

potrošačima koji su smanjili konzumiranje napitaka kao što su Coca-Cola i koji više pažnje posvećuju svojoj liniji i zdravlju. Međutim, novi napitak nije ostvario veliku prodaju, a njegovo učešće na tržištu je bilo veoma malo. Osnovni problem koji se pojavio bio je određivanje cene, te su visoke cene i pritužbe na ukus odvratile mnoge kupce koji bi inače probali ovaj napitak (Aaker, Kumar i Day, 2008).

Što se tiče povoljnih uslova plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru, 50% preduzeća je procenilo da su u njihovom poslovanju u srednjem stepenu prisutni navedeni uslovi, dok 38% njih smatra da su ovi uslovi u potpunosti prisutni u njihovom poslovanju, a 12% njih da uopšte nisu prisutni. Izbor adekvatnog načina transporta je važno za uspešno poslovanje. U prilog tome, Terpstra i Russov (2000) navode da je u Evropi važan vodeni transport, dok je u Latinskoj Americi, gde su u mnogim zemljama zastupljene šume i džungle sa ograničenim auto-putevima, vazdušni transport najzastupljeniji i ima glavnu ulogu. Isti autori ističu kako Pepsi-Cola pruža interesantan primer potencijalne raznovrsnosti sredstava transporta: pešice, na glavama žena u Africi, autobusima, pa i na magarcima. Ne samo da je važan izbor adekvatnog transporta, nego je važno i poznavanje lokalnih zakona koji se odnose na transport. Tako je na primer Francuska ograničila inostranim kamionskim prevoznicima transport nedeljom, što je svakako uticalo na cenu transporta, a i na pravovremenu isporuku proizvoda. Shodno navedenom holandska transportna udruženja su izjavila da su ih ove zabrane u Holandiji koštale 60 miliona dolara i milijarde dolara širom Evrope (Rakić, 2004). U savremenim uslovima značaj logistike raste. Lovreta i Petković (2015) navode da su troškovi logistike u porastu i da su još 90-ih godina u SAD iznosili oko 600 milijardi dolara. Od toga je dve trećine uzrokovano transportom robe, a jedna trećina skladištenjem.

Veoma važan necenovni faktor konkurentnosti izvoza jeste poštovanje ugovorenih rokova isporuke. Ukoliko dolazi do kašnjenja prilikom izvršenja ugovornih obaveza isporuke može da se nanese velika šteta izvoznicima, počevši od narušavanja reputacije preduzeća, plaćanja velikih penala za kašnjenje, pa do gubljenja stečenih tržišta i tržišnih pozicija. Po oceni anketiranih privrednika, a po navodima Hamovića i Cvijanovića (2006), ugovoreni rokovi isporuke se u praksi srpskih preduzeća u znatnoj meri poštuju. Naime, 73% anketiranih preduzeća je izjavilo da ispunjava ugovorene rokove isporuke, 25% da ih delimično ispunjava, a samo 2% da ih ne ispunjava. Ugovoreni rokovi isporuke se

razlikuju u zavisnosti od regiona i usko su povezani sa precizno određenim pravilima i propisima zemalja u pogledu ispunjavanja navedenih uslova.

Gotovo polovina od ukupnog broja anketiranih preduzeća, preciznije 48%, navodi da je u njihovom poslovanju u srednjem stepenu prisutna tvrdnja koja se odnosi na konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotržištu, a isti broj preduzeća (48%) da je navedena tvrdnja u potpunosti prisutna, dok samo 4% smatra da u njihovom poslovanju ova konkurentnost nije prisutna. Ipak, cenovna konkurentnost se razlikuje u zavisnosti od proizvodne grane, proizvoda i od područja u koje se izvozi. Hamović i Cvijanović (2007) navode da su cene koje nude naši izvoznici obično znatno više od cena sa kojima nastupa konkurencija, i to uglavnom kada je konkurencija iz zemalja u tranziciji, a koje najčešće nastupaju po dampinškim cenama. Često se postižu i niže cene od konkurencije, ali je to slučaj kada je konkurencija iz zemalja Evropske unije ili iz drugih razvijenijih zemalja. Konkurentnost i velika ponuda na evropskom i svetskom tržištu utiču na smanjenje izvoznih cena, a srpski izvoznici moraju to da prihvate kako bi se održali na ionako suženom tržištu, i sa već postojećim sopstvenim ograničavajućim okolnostima.

Milojević (2015) tvrdi da bi podsticanje konkurentnosti na parcijalnim tržištima trebalo da rezultira nižim cenama, raznovrsnošću proizvoda i njihovim većim kvalitetom, kao i čestim inovacijama. Po navodima Kotlera i Kelera (2006), cena ne mora da bude odlučujući faktor prilikom kupovine proizvoda. U prilog navedenom idu i rezultati jedne studije u kojoj su potrošači ocenjivali važnost cene i ostalih atributa u oblasti onlajn maloprodaje. Pri tome je 19% potrošača izjavilo da je cena značajna, ali je mnogo više njih, preciznije 65%, navelo da ih više interesuje briga o kupcu, pravovremena isporuka (58%) i način otpreme i manipulisanje proizvodom (49%).

Iako navedeni deskriptivni pokazatelji prikazuju da preduzeća različito procenjuju prisutnost odlika cene kao instrumenta marketing miksa u njihovom poslovanju koje je izvozno orijentisano, rezultati regresione analize upućuju na to da ne postoji povezanost između odlika cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća – obima prodaje, udela na stranom tržištu i profitabilnosti izvoza. Na osnovu navedenog dolazi se do saznanja da druga hipoteza nije potvrđena, odnosno da nije prisutan uticaj cene na indikatore izvoznih performansi. S druge strane, po oceni anketiranih privrednika u istraživanju koje su sproveli Hamović i Cvijanović (2006) 82% izvoznika je po oceni cenovnog faktora

procenilo da bi uz poboljšanje izvozne klime bili u mogućnosti da obezbede konkurentnost.

Gligorijević (2011) navodi da cena na poslovnom tržištu ne predstavlja glavni faktor prilikom odlučivanja o kupovini. Čak je često manje važna nego kvalitet i uniformnost proizvoda, isporuka i tehnička pomoć.

S druge strane, cenu je neophodno konstantno modifikovati, i to najčešće usled slabljenja tražnje za pojedinim proizvodima ili robnim grupama. Sa stanovišta preduzeća koja su izvozno orijentisana cena treba da bude u funkciji ukupnih procesa oko unapređenja plasmana i ostvarivanja što većeg obima prodaje (Lovreta i Petković, 2015).

5.3 Povezanost distribucije i indikatora izvoznih performansi preduzeća

Prisutnost distribucije u poslovanju preduzeća koje je izvozno orijentisano analizirana je na osnovu deskriptivnih pokazatelja. Dobijeni podaci pokazuju da preduzeća u velikoj meri (60%) smatraju da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutna sposobnost brze i kontinuirane isporuke, dok u mnogo manjoj meri (36%) smatraju da je ova sposobnost prisutna u srednjem stepenu. Kao potvrda relevantnosti brze i kontinuirane isporuke jesu i navodi Ivkovića i Živkovića (2005) koji smatraju da imperativ svake proizvodnje predstavlja upravo isporuka na vreme, i to uz visok kvalitet proizvoda i najniže troškove. Navedeni način poslovanja ne može biti ostvaren bez kvalitetnog planiranja rokova koje podrazumeva i planiranje trajanja procesa proizvodnje, te je neophodno dobro poznavanje njegovog protokola kako bi se predvidelo realno trajanje proizvodnog procesa. Isti autori navode i da ono o čemu treba voditi računa prilikom određivanja rokova jeste to da se mogućnost njegovog produženja svede na minimum jer će se skraćeni rokovi isporuke odraziti i na povećanje fleksibilnosti proizvodnje.

Što se tiče prisutnosti i uspostavljenosti adekvatne mreže distribucije, preduzeća u podjednako meri procenjuju ovu prisutnost u njihovom poslovanju. Tako 38% preduzeća tvrdi da je ona u potpunosti prisutna u njihovom poslovanju, 32% da je prisutna u srednjem stepenu i 30% da uopšte nije prisutna. Na osnovu upravo navedenih rezultata uočava se da

u poslovanju preduzeća u Srbiji nije u dovoljnoj meri razvijena mreža distribucije, što može negativno da utiče na celokupno poslovanje preduzeća. Primer dobrog poslovanja koje se postiže dobro uspostavljenom i razvijenom distribucijom jeste švedska kompanija IKEA koja je postigla uspeh ne samo zahvaljujući jeftinom dizajnu i korektnim i pažljivim odnosima sa svojim dobavljačima, nego i razvijanjem odličnog sistema distribucije svog promotivnog materijala u vidu kataloga (Jacobides, 2010). Naime, IKEA katalog je osnovni element promotivnog miksa i zahvaljujući njemu se realizuje oko polovina ukupne prodaje, a artikli koji su zastupljeni u katalogu uglavnom se prodaju dvostruko ili trostruko bolje od onih kojih u njemu nema. Ovaj katalog se distribuira u 46 verzija, u 36 zemalja i na 28 jezika. Kako bi se katalogi adekvatno distribuivali neophodno je dobro poznavati tržišta. Tako na primer, u Grčkoj mnogi stanovi nemaju poštansko sanduče, te se katalog mora zakačiti na vrata u plastičnoj kesi, a u Maleziji mora biti posebno upakovan zbog velike važnosti vazduha (Jobber i Fahy, 2006). Da je struktura distribucionih kanala različita među zemljama potvrđuje i primer zastupljenosti i odnosa maloprodaje i veleprodaje u njima. Tako na primer, iako Danska i Portugalija imaju približno isti broj veleprodaja, danski veleprodavac indirektno uslužuje 1,3 maloprodavca, dok u Portugaliji veleprodavac uslužuje 55 maloprodavaca. I u literaturi – što je potvrđeno i u praksi – navodi se Japan kao država sa jednom od najtežom i veoma složenom mrežom distribucijskih kanala. Većina proizvoda prolazi kroz više od šest posrednika (Rakić, 2004).

U mnogo većem procentu (62%) u sprovedenom istraživanju preduzeća navode da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutna sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera, a 34% preduzeća smatra da je ista sposobnost u njihovom poslovanju prisutna u srednjem stepenu. Na osnovu navedenog zaključuje se da je veliki broj preduzeća u Srbiji spreman da brzo reaguje na zahteve, odnosno na narudžbe inopartnera. Na brzinu reakcije na narudžbe inopartnera svakako da utiče izbor distribucijskog kanala, te su stoga tvrdnje preduzeća koje se odnose na brzinu reakcije na narudžbe inopartnera u suprotnosti sa tvrdnjama koje se odnose na prisutnost i uspostavljenost adekvatne mreže distribucije. Naime, i Grubor (2008a) potvrđuje da bez adekvatnog funkcionisanja međunarodnih kanala distribucije ni savršen proizvod sa odgovarajućom cenom, pa i promocijom – ne može da se razmeni na međunarodnom tržištu.

Ukoliko se preduzeće odluči za prodaju preko posrednika može da koristi već izgrađenu mrežu distribucije, te ne mora ulagati sopstvene napore a ni sredstva u razvoj istih. S druge strane, ukoliko preduzeće odluči da samostalno prodaje svoje proizvode na stranim tržištima, mora izgraditi sopstvenu distributivnu mrežu. U praksi je veoma malo preduzeća koja se odlučuju za razvoj sopstvene distribucije, a jedno od njih je *McDonald's*, koji ima delimično razvijenu sopstvenu distribuciju i koji je vlasnik 1/3 restorana u kojima prodaje proizvode sa svojom markom (Previšić i Ozretić Došen, 2000). U tu grupu spada i korejski proizvođač automobila *Daewoo*, koji je odlučio da direktno prodaje potrošačima, a ne putem tradicionalnih distributera. Svoje prodajne objekte je opremio multimedijским uređajima koje omogućava potrošačima da na ekranu „kreiraju“ proizvod po želji. Navedeni pristup je pozicionirao *Daewoo* kao proizvođača/distributera koji nudi posebno iskustvo prilikom kupovine proizvoda. U Velikoj Britaniji su zastupnici ove kompanije dolazili direktno u kuće potrošača i na laptopu realizovali celokupnu transakciju (Rakić, 2004).

Kao adekvatan primer mogu se navesti i rezultati istraživanja koje je obuhvatilo maloprodajna preduzeća i njihov sistem prodaje u Republici Srbiji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori, a koji su pokazali da je dostupnost daleko niža za proizvode koji stižu iz distributivnog centra maloprodavca (direktni sistem isporuke). Znatno veće prisustvo istih je u slučaju primene centralizovanog sistema isporuke koji je uspostavljen u supermarketima u sve tri zemlje (Grubor i Milićević, 2016).

Najveći broj preduzeća u ovom istraživanju, preciznije 52% (ukupno 26), ocenilo je da je efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima u srednjem stepenu prisutno u njihovom poslovanju, dok čak 32% preduzeća (ukupno 16) tvrdi da efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima uopšte nije prisutno u njihovom poslovanju. Samo 16% preduzeća (ukupno 8) tvrdi da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutno navedeno upravljanje. Ovi rezultati upućuju na nedovoljno razvijen odnos sa inodistributerima i agentima iako je u teorijskim stavovima ovaj odnos ocenjen kao izuzetno važan za postizanje uspešnog izvoza. Naime, veliki broj istraživača i praktičara na odnose sa posrednicima a i sa potrošačima gleda kao na strategijsku aktivnu preduzeća, jer uspostavljanje dugoročnih odnosa sa njima obezbeđuje vrednost brenda, rast prodaje, a time i profita (Mitić, 2014). S tim u vezi, analizom izvoznog poslovanja metalškog

kompleksa Zlatiborskog okruga došlo se do rezultata da je potrebno izvršiti i pažljiviji izbor dobavljača kako bi se unapredilo poslovanje (Spasojević Brkić, Veljković, Golubović, Brkić i Josipović, 2016).

Kako bi posrednici uspešno upravljali distribucijom neophodno je odlično poznavanje tržišta. Shodno navedenom je i primer Francuske, gde se kontaktna sočiva mogu naći u većim dragstorima, dok se u Nemačkoj mogu pronaći samo u prodavnicama koje prodaju naočare. U Velikoj Britaniji časopisi se prodaju skoro isključivo putem novinskih posrednika, a u SAD u mnogobrojnim prehrambenim prodavnicama. Iz navedenih primera se vidi da se potrošači iz različitih zemalja razlikuju i po tome gde kupuju određene proizvode, te je i za agente važno da znaju ovakve informacije kako bi uspešno planirali plasman na određeno tržište (Rakić, 2004).

Na osnovu studije koja se bavi ispitivanjem odnosa izvoznika čije se poslovanje zasniva isključivo na prekomorskoj distribuciji dolazi se do zaključka da preduzeća koja su u većoj meri tržišno orijentisana mogu da poboljšaju svoje odnose sa prekookeanskim distributerima, a naročito da utiču na saradnju koja je u vezi sa smanjenjem percipirane udaljenosti između stranih i lokalnih partnera. Rezultati pomenute studije takođe pokazuju da manji izvoznik ima i manje uspostavljenu vezu sa indikatorima izvoznih performansi preduzeća, s tim da se autori ograđuju navodeći da rezultati nikako ne mogu biti generalizovani, zato što je uzorak ograničen samo na tajlandske izvoznike, a važna je i priroda industrije. Kako bi buduća istraživanja bila kompleksnija predlaže se ispitivanje i drugih vrsta zavisnosti, kao što su društvena, finansijska, ekonomska itd., pa i koncentracija kupaca i njihova satisfakcija i lojalnost (Racela, Chaikittisilpa i Thoumrunroje, 2007).

Rezultati regresione analize koja za cilj ima da proveriti povezanost odlika distribucije i indikatora izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza – upućuju na to da je kao relevantan prediktor izdvojena uspostavljena adekvatna mreža distribucije, što znači da ista doprinosi obimu prodaje, ali i udelu na stranom tržištu. Shodno navedenom su i navodi Grubora (2005a) koji potvrđuje iskustva savremene poslovne prakse da je dugoročna stabilnost međunarodnih kanala distribucije od velikog značaja za uspešnost politike ovog instrumenta marketing miksa, iako naglašava da dolazi i do situacija kada je

prilagođavanje kanala distribucije novonastalim tržišnim odnosima neophodno, te je poželjno izaći u susret budućim trendovima.

S druge strane, na osnovu rezultata regresione analize u ovom istraživanju proizilazi da nije prisutna povezanost odlika distribucije i profitabilnosti izvoza, te se dolazi do saznanja da nije u dovoljnoj meri prisutan uticaj distribucije na indikatore izvoznih performansi, odnosno da je treća hipoteza delimično potvrđena.

5.4 Povezanost promocije i indikatora izvoznih performansi preduzeća

Prema rezultatima deskriptivnih pokazatelja koji su u vezi sa promocijom, većini preduzeća nedostaje kvalitetna privredna propaganda na inotržištu – samo je 6% preduzeća potvrdilo da je u njihovom poslovanju koje je usmereno ka inotržištu u potpunosti prisutna kvalitetna privredna propaganda. Takođe, 40% preduzeća (ukupno 20) navodi da u njihovom poslovanju uopšte nije prisutna navedena propaganda, a 54% njih (ukupno 27) ocenjuje da je prisutna u srednjem stepenu. Isti procenat preduzeća – 54% navodi da je u njihovom poslovanju u srednjem stepenu prisutna i sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu, dok 30% preduzeća smatra da je ista sposobnost u potpunosti prisutna u njihovom poslovanju, a 16% smatra da uopšte nije prisutna. Efikasnost privredne propagande i sposobnost unapređenja prodaje isključivo zavisi od preduzeća i njegove angažovanosti u smislu da ulaže, tj. plaća ove oblike promocije, te se stoga može reći i da njen nedostatak isključivo zavisi od angažovanja i ulaganja samog preduzeća. S druge strane, preduzeća treba da procene u kojem stepenu će ulagati u ove oblike promocije jer se može desiti da će se time samo povećati troškovi poslovanja. Naime, ukoliko se dogodi da i konkurenti plasiraju sličan proizvod, krajnji ishod može da bude samo beznačajna taktička prednost. Kao primer se može navesti kompanija *Shell* koja je samo na hardver i softver za lansiranje svoje kartice (Smart Card) koja omogućava vozačima da prikupljaju poene prilikom kupovine benzina, potrošila 20 miliona funti (Avakumović, Avakumović i Avakumović, 2011).

Unapređenje prodaje je najefektivnije kada se koristi zajedno sa propagandom. Kao potvrda navedenog jesu i navodi Kotlera i Kellera (2006) da je jedno istraživanje pokazalo da je samo promotivno sniženje cena dovelo do povećanja obima prodaje za 15%, dok se u kombinaciji sa oglašavanjem u štampi obim prodaje povećao za 19%. Povećanje obima prodaje je bilo još veće, čak 24%, kada je navedeno kombinovano i sa izlaganjem na prodajnom mestu. Na svetskom tržištu se veći deo promotivnog budžeta ulaže u instrumente unapređenja prodaje poslovnim kupcima (46,9%) nego u instrumente unapređenja prodaje potrošačima (27,9%).

Na stranim tržištima je unapređenje prodaje jedna od aktivnosti posrednika prilikom distribucije. Ipak, u Francuskoj nije tako. Veleprodavci isporučuju maloprodajama ono što naruče, ali ne preduzimaju nikakve aktivnosti kojima bi ih naveli da ulože veći napor u prodaju proizvoda i da više kupuju. Iz tog razloga je potrebno da preduzeća koja izvoze na tržište Francuske samostalno planiraju i sprovedu promociju svojih proizvoda (Previšić i Ozretić Došen, 2000). Navedeno ide u prilog činjenici da je promocija u svakoj zemlji drugačija i složena, te ih je potrebno dobro poznavati kako bi preduzeće uspešno poslovalo na istom.

Veoma mali procenat preduzeća (14%) navodi da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutna sposobnost poboljšanja direktnog marketinga na inotrižistu, a duplo veći procenat (28%) tvrdi da u njihovom poslovanju uopšte nije prisutna navedena sposobnost. U najvećoj meri (58%) pak je zastupljena procena preduzeća da je spomenuta sposobnost u srednjem stepenu prisutna u njihovom poslovanju. Na osnovu dobijenih rezultata u ovom istraživanju, a koji se odnose na zastupljenost sposobnosti poboljšanja direktnog marketinga, smatra se da je ista zastupljena u nedovoljnom stepenu, a naročito u današnjoj eri interneta, koji ima najvažniju poziciju među medijima. Navedena tvrdnja se može potkrepiti podacima da je, na primer, za obezbeđivanje 50 miliona korisnika radiju trebalo 38 godina, televiziji 13, a internetu 4 godine (Jovović, 2007). Činjenica je da danas mnogi mladi ljudi uzrasta od 19 do 36 godina koriste i pretražuju po internetu i ne koriste tradicionalni način zabave, kao što su to činili njihovi roditelji. Oni traže informacije, proveravaju ponude, međusobno ih upoređuju, i tek tada donose odluku o kupovini (Prokopović, 2012).

Rezultati istraživanja o korišćenju tehnika, tj. medija u direktnom marketingu u evropskim kompanijama za proizvodnju proizvoda široke potrošnje ukazuju na to da 84% anketiranih kompanija primenjuje određeni vid direktnog marketinga, ali je velika razlika između zemalja. Tako je na primer, u Nemačkoj udeo telemarketinga 40%, dok se u Francuskoj ne primenjuje. Istraživanje je pokazalo da se u najvećoj meri (52%) promocije proizvoda vrše putem direktne pošte i putem kupona u štampi (41%) (Salai i Končar, 2007). I troškovi direktnog marketinga su različiti među zemljama: u Velikoj Britaniji iznose 71 dolar *per capita*, u SAD 428 dolara, a u Holandiji 152 dolara.

Što se tiče sposobnosti uvođenja/poboljšavanja lične prodaje na inotržištu, nešto više od polovine preduzeća (54%) tvrdi da je navedena sposobnost prisutna u srednjem stepenu, dok 30% preduzeća smatra da ova sposobnost uopšte nije prisutna u njihovom poslovanju, a samo 16% potvrđuje njenu potpunu prisutnost.

U teoriji je zastupljen stav da je lična prodaja nezaobilazna i da predstavlja najefektivniji i ključni oblik promocije (Mitić, 2014; Lukić i Bubnjević, 2014). Gotovo sve definicije lične prodaje u prvi plan ističu da se radi o procesu informisanja kupca od strane prodavca, što svakako navodi na to da se dobro razvijena lična prodaja u svakom preduzeću podrazumeva. Na osnovu rezultata u ovom istraživanju prilično velik broj preduzeća (30%) uopšte nije razvio ovaj oblik promocije. Relevantnost lične prodaje ističe i Bubnjević (2014, str. 268) koji tvrdi da za razliku od ostalih elemenata promocije, lična prodaja „direktno generiše prihod za privredni subjekt“, a kao primer navodi SAD gde u proseku svaki prodavac podržava još 10,4 drugih radnih mesta unutar preduzeća.

Rezultati regresione analize kojima je proveravan uticaj promocije, odnosno njenih oblika na indikatore izvoznih performansi preduzeća pokazuju da kvalitetna privredna propaganda doprinosi obimu prodaje i udelu na stranom tržištu. Istom analizom je utvrđeno da profitabilnosti izvoza na stranom tržištu doprinosi sposobnost unapređenja prodaje na inotržištu. Iako se na osnovu deskriptivnih pokazatelja došlo do saznanja da kvalitetna privredna propaganda nije u dovoljnoj meri zastupljena u poslovanju preduzeća, rezultati regresione analize su pokazali da su preduzeća ocenila da upravo ovaj oblik promocije jedini doprinosi obimu prodaje i udelu na stranom tržištu.

Na osnovu rezultata regresione analize dolazi se do saznanja da je delimično potvrđena četvrta hipoteza koja glasi: Promocija kao instrument marketing miksa utiče na

indikatore izvoznih performansi. Delimično je potvrđena iz razloga što uticaj promocije na inot tržištu podrazumeva uticaj svih njenih odlika (kvalitetna propaganda, sposobnost unapređenja prodaje, sposobnost poboljšanja direktnog marketinga i sposobnost uvođenja ili poboljšavanja lične prodaje), a istraživanje potvrđuje da na profitabilnost izvoza u velikoj meri utiče samo sposobnost za unapređenje prodaje na inot tržištu.

Na osnovu deskriptivnih pokazatelja u ovom istraživanju proizilazi da je svaki od navedenih odlika promocije u poslovanju preduzeća najprisutniji u srednjem stepenu, te se stoga može zaključiti da se ovaj instrument marketing miksa može u velikoj meri poboljšati i unaprediti u poslovanju naših preduzeća. U tom smislu, Avramović (2014) pominje najprepoznatljivije marketinške instrumente promocije u međunarodnoj trgovini – nacionalne oznake proizvoda i nacionalne oznake kvaliteta.

U Srbiji su istraživanja pokazala da na kupovinu i izbor proizvoda utiče potrošački etnocentrizam, što znači da je kod potrošača izgrađena svest o pripadnosti proizvoda određenom narodu ili državi, a manifestuje se kao težnja da se više kupuju domaći proizvodi nego inostrani. Međutim, kada se ugao posmatranja prebaci sa nacije ili zemlje porekla na brend – situacija se drastično menja jer potrošači pozitivno percipiraju brend, zanemarujući negativan imidž zemlje porekla. Kao razlozi za ovakvo percipiranje mogu se navesti i dobro prilagođeni instrumenti marketing miksa, kao što su promocija i kvalitet. U Srbiji se pozicija stranih i domaćih brendova razlikuje po određenim proizvodnim kategorijama. Ukoliko se generalno posmatra, najpozitivniji stavovi prilikom kupovine domaćih proizvoda prisutni su kod prehrambenih proizvoda koji se svakodnevno kupuju (pavlaka, mleko, kečap itd.), kod alkoholnih (vino, pivo) i bezalkoholnih pića (voda, negazirani sokovi itd.). S druge strane, proizvodi koje potrošači kupuju a stranog su porekla jesu proizvodi za ličnu higijenu (sapuni, šamponi itd.), kućni aparati (frižideri itd.) i kozmetika (kreme, parfemi itd.) (Veljković, 2009).

O pogrešnoj percepciji potrošača o poreklu proizvoda pak govori istraživanje koje je sproveo Veljković (2009) u kojem je čak 20% potrošača pogrešno odgovorilo na pitanje da li se radi o domaćem ili inostranom proizvodu.

Kako bi se unapredio izvoz primenom instrumenata marketing miksa, kada je reč isključivo o promociji, zemlje osnivaju nacionalne agencije za promociju izvoza. Ove agencije predstavljaju glavne institucije u državi zadužene za koordinaciju nacionalnih

programa za unapređenje izvoza. Tako je i u Republici Srbiji osnovana Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza. Međutim, primarni fokus ove agencije jeste u privlačenju stranih direktnih investicija kroz promociju Srbije kao veoma povoljne destinacije za ulaganja, dok je promocija izvoza stavljena u drugi plan (Bjelić, 2011).

Uloga stranih direktnih investicija u zemljama u tranziciji rasla je srazmerno brzini kojom su one ostvarivale transformaciju i reformu ka tržišnoj privredi i postizale određeni stepen ekonomske stabilizacije i rasta. Naglašava se da je karakteristika SDI koncentrisana u ekonomijama sa najboljim reformskim rezultatima, tj. u Mađarskoj, Poljskoj i Češkoj. Isto se ne može tvrditi za zemlje Zapadnog Balkana (Srbija, Albanija, Crna Gora i Makedonija), koje su još uvek u procesu tranzicije. Naime, u eri finansijske globalizacije i ukidanja barijera za tokove kapitala mnogi ekonomisti zastupaju stav da će SDI ubrzati ekonomski rast zemalja primaoca (Veselinović, 2004). Navedeno svakako potvrđuje i opravdava primarni fokus Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza. S druge strane, nije zanemarljiva ni činjenica da je ova agencija od 2006. do 2010. godine dodeljivala bespovratna finansijska sredstva malim i srednjim preduzećima kako bi im pomogla da finansiraju aktivnosti koje doprinose povećanju izvoza u Republici Srbiji (Gilić i Perović, 2013).

Kao relevantni se mogu smatrati i navodi Maksimovićeve (2015) da SDI imaju ograničen efekat na privredni rast, na šta utiču mnogobrojni faktori kao što su neefikasne institucionalne strukture. U skladu sa navedenim jeste i preporuka eksperata zemljama Zapadnog Balkana da svoj rast ne zasnivaju isključivo na prilivu SDI, nego da pronađu i druge modele kojima će povećati privredni rast.

Promotivne aktivnosti su u pojedinim zemljama regulisane propisima, i to naročito za proizvode kod kojih je potrebno sprečiti nelojalnu konkurenciju ili zaštititi prava potrošača. Pravila o promociji gotovo svih proizvoda propisana su u Nemačkoj, Finskoj, Danskoj i Belgiji, dok u Austriji i Velikoj Britaniji ovakvi propisi gotovo i ne postoje. U ostalim zemljama EU pravila o promociji se primenjuju za neke proizvode (Lovreta, 2008), a u Republici Srbiji su pravila o promotivnim aktivnostima određenih proizvoda regulisana Zakonom o oglašavanju (Sl. glasnik RS, br. 6/2016). Na osnovu navedenog može se sumirati da je za poboljšanje promotivnih aktivnosti usmerenih na međunarodno

poslovanje neophodno i neizostavno odlično poznavanje zakonskih propisa zemalja u kojima se ove aktivnosti sprovode.

5.5 Povezanost kombinacije instrumenata marketing miksa i indikatora izvoznih performansi preduzeća

Radi utvrđivanja i analiziranja povezanosti instrumenata marketing miksa sa indikatorima izvoznih performansi preduzeća urađena je korelaciona analiza, čiji rezultati potvrđuju povezanost proizvoda, distribucije i promocije s jedne strane, i indikatora izvoznih performansi preduzeća s druge strane, dok povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća nije potvrđena.

Kako bi se prikazao oblik povezanosti svakog od instrumenata marketing miksa i njegovih oblika i ukupnih elemenata koji čine indikatore izvoznih performansi preduzeća, urađena je regresiona analiza. Na osnovu njenih rezultata došlo se do saznanja da indikatorima izvoznih performansi doprinosi kvalitet proizvoda, adekvatna mreža distribucije, veća sposobnost unapređivanja prodaje na stranom tržištu i kvalitetna privredna propaganda. Rezultati potvrđuju da nije prisutna povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća. Na osnovu navedenog uočava se da su pojedini oblici instrumenata marketing miksa u većoj meri povezani sa indikatorima izvoznih performansi. Rezultati svedoče o nedovoljnoj razvijenosti, a samim tim i o prisutnosti svih odlika instrumenata marketing miksa u poslovanju preduzeća, što u još većoj meri potvrđuje opštu hipotezu koja glasi: Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća. Kao potvrda navedenom jesu i brojni teorijski stavovi koji idu u prilog ovoj tvrdnji. U skladu sa navedenim je i primer koji daju Salai i Božidarević (2013) kada se zbog nekih od karakteristika proizvoda, na primer, cene koja je previsoka u odnosu na očekivanja potrošača, uzalud radi odlična promocija jer proizvod za njega nije prihvatljiv. U pomenutom slučaju ciljevi marketinga se neće ostvariti jer ne dolazi do kompatibilnosti nego do konfliktnosti. Stoga se može zaključiti da svi elementi marketing miksa treba da budu proporcijalno zastupljeni u poslovanju preduzeća kako bi u što većoj meri poboljšali isto. Relevantno je pomenuti da

su u literaturi zastupljena raznovrsna stanovišta o značaju instrumenata marketing miksa, a i akteri poslovne prakse im u zavisnosti od konkretne situacije pridaju različit značaj. Kao primer se može uzeti ispitivanje koje navodi Grubor (2005b) o stavovima potrošača o značaju kvaliteta proizvoda, zemlje porekla, tehnološke prednosti, inovativnosti, cene i stila. Potrošači su rangirali navedene attribute koristeći skalu od 1 (veoma visok značaj) do 6 (veoma nizak značaj) za sledeće proizvode: automobili, računari, auto-gume, cipele, mašine za pranje sudova i džem. Dobijeni rezultati su pokazali da je dominantno mesto pripalo kvalitetu i ceni proizvoda. I Milisavljević (1994) navodi da od kvaliteta proizvoda zavisi stvaranje reputacije preduzeća. Orijentacija na strategiju višeg kvaliteta proizvoda zapažena je i kod preduzeća u automobilskoj industriji, što znači da se više ne teži razvoju novih vrsta proizvoda, nego se kontinuirano radi na poboljšanju proizvodnog procesa i kvaliteta proizvoda, a i na snižavanju troškova.

U istraživanju Hamovića i Cvijanovića (2006) koje je obuhvatilo 150 industrijskih i poljoprivrednih proizvoda, po oceni anketiranih izvoznika – 85,9% srpskog izvoza je konkurentno po kvalitetu, 13,2% je na ivici konkurentnosti, a 1% je nekonkurentno. Visoka ocena konkurentnosti kvaliteta izvoznih proizvoda proizilazi iz činjenice da kvalitet izvoznih proizvoda predstavlja osnovni uslov da neki proizvod nađe kupca na inostranom tržištu. Na osnovu navedenog zaključuje se da naši izvoznici nastoje da na inostrano tržište izađu sa što kvalitetnijim proizvodima. Pomenuto je u potpunosti u skladu sa rezultatima u ovom istraživanju jer je 68% preduzeća procenilo da je u njihovom poslovanju u potpunosti postignut potreban kvalitet proizvoda za inostrano tržište. Preciznije, na osnovu rezultata regresione analize, obimu prodaje na inostrano tržištu i udelu na inostrano tržištu doprinosi jedino kvalitet proizvoda.

U ovom istraživanju utvrđeno je i da indikatorima izvoznih performansi doprinosi veća sposobnost unapređivanja prodaje na stranom tržištu, a samo je 30% preduzeća ocenilo da je ista sposobnost u potpunosti prisutna u njihovom poslovanju. Imajući u vidu značaj ovog oblika instrumenta marketing miksa, Salai i Jovičić (2010) navode kao primer izloge i prodajna mesta, koji su prenosioci unapređenja prodaje i ekonomske propagande. Izlozi predstavljaju sračunatu primenu estetike za vizuelnu prodaju zato što privlače radoznalost, podstiču želju i kupovinu, kako izloženih tako i drugih proizvoda, te im je neophodno posvetiti adekvatnu pažnju. Isti autori navode da izlozi ne smeju biti

„skladišta“ nego dobar i efikasan komercijalno-kulturno-estetski pregled proizvoda, tj. robe koja će privlačiti prolaznike kao buduće potrošače. Zanimljiva su istraživanja propagandnih psihologa u vezi sa snagom usmeravanja i trajanja posmatranja pojedinih delova izloga. Prolaznici prvo zapaze sredinu izloga, zatim levu, pa desnu stranu izloga. Prilikom posmatranja proizvoda u izlogu postoji tendencija spuštanja pogleda, a primetno je da proizvodi koji su postavljeni u donjem delu izloga imaju deset puta veću vrednost od onih koji se nalaze u visini očiju. U cilju privlačenja potrošača, u izlozima se pored položaja proizvoda koriste i dekorativni elementi i spektar boja. Pored navedenih elemenata, cena proizvoda je naznačena u vidljivom obliku, i pored toga što privlači pažnju i zainteresovanost ona potrošaču pruža i određenu sigurnost prilikom ulaska u prodavnicu.

Ovo je važan instrument unapređenja prodaje, a ne zahteva velika ulaganja kao druge tehnike unapređenja prodaje (bonus pakovanja, premije, besplatni uzorci, nagradni dodaci i sl.), te je svako preduzeće može priuštiti, odnosno poboljšati svoju sposobnost unapređenja prodaje.

5.6 Povezanost pokazatelja performansi na stranom tržištu

Kao relevantni rezultati u ovom istraživanju izdvajaju se i deskriptivni pokazatelji u okviru kojih su preduzeća ocenjivala u kojoj meri su za njihovo poslovanje važne ukupne performanse na stranom tržištu. Tačnije, procena se odnosila na to u kojoj meri je u poslovanju ovih preduzeća prisutno pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta, zadržavanje kupaca/partnera, pribavljanje novih kupaca/partnera, izgradnja reputacije na stranom tržištu i nivo satisfakcije inokupaca. Ocenjivao se i nivo prisutnosti svih indikatora izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza.

Na osnovu deskriptivnih pokazatelja u ovom istraživanju rezultati su pokazali da je u poslovanju preduzeća u velikoj meri (66%) prisutno pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta, dok je u manjoj meri (32%) isto prisutno u srednjem stepenu, a samo 2% preduzeća tvrdi da uopšte nije prisutno. Zemlje koje su konkurentne jesu zemlje u kojima se godinama

razvija svest o potrebi unapređenja kontinuiranog kvaliteta poslovanja. Stoga iste ulažu izuzetne napore u širenje koncepta upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi kako bi stvorile što bolje uslove za unapređenje konkurentnosti svojih privreda (Bešić, Čočkalović i Đorđević, 2014). Međutim, kod domaćih preduzeća nije u dovoljnoj meri razvijena svest o relevantnosti primene modela upravljanja kvalitetom u poslovnoj praksi. U poslednjih nekoliko decenija je primetno da se kvalitetu ne posvećuje adekvatna pažnja, o čemu svedoče i rezultati istraživanja koji su u fokusu svog ispitivanja imali praksu domaćih preduzeća u međunarodnom poslovanju. Naime, 51% preduzeća je ocenilo kvalitet svojih proizvoda kao visok, a 41,3% kao osrednji. S druge strane, u ovom istraživanju preduzeća su u mnogo većoj meri procenila da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutan potreban kvalitet proizvoda, i to 68%.

Većina preduzeća (70%) tvrdi da je u njihovom poslovanju u potpunosti zastupljena namera da zadrže kupce/partnere. Svega 28% preduzeća (ukupno 14) navodi da je ista namera u njihovom poslovanju prisutna u srednjem stepenu, a u zanemarljivo malom broju preduzeća, tj. u jednom, što u procentima iznosi 2% – uopšte nije prisutna. S druge strane, 28% preduzeća (ukupno 14), što je mnogo manji broj, procenjuje da je u njihovom poslovanju potpuno prisutna aktivnost pribavljanja novih kupaca/partnera, dok 60% preduzeća tvrdi da je navedena aktivnost u njihovom poslovanju prisutna u srednjem stepenu, a 12% navodi da ova aktivnost u njihovom poslovanju uopšte nije prisutna.

Na osnovu dobijenih rezultata u ovom istraživanju smatra se da je preduzećima mnogo važnije da zadrže kupce/partnere, nego da pribave nove. S obzirom na navedeno, potrebno je da preduzeća targetiraju svoje ciljne grupe. Anđelić (2016) zaključuje da je najvećem broju preduzeća targetirana ciljna grupa mladih potrošača, a kao razlog navodi to što pomenuta ciljna grupa upravo tada (u tim godinama) izgrađuje lojalnost marki, a i populacija iznad šesnaest godina predstavlja najbrže rastući segment svetskog stanovništva. Ako se uzme u obzir da internet i društvene mreže mogu dovesti do uspostavljanja čvršćih veza sa potrošačima, koji jednostavno i brzo mogu doći do informacija o proizvodima i cenama, preduzeća bi trebalo da iskoriste uticaj globalnih mreža kako bi postigla pozitivne poslovne rezultate (Ćuzović i Mladenović Sokolov, 2013).

Na tržištu opstaju samo ona preduzeća koja su shvatila da je potrebno kontinuirano prilagođavanje okruženju, te je zato neophodno da svako preduzeće dođe do informacija o potrošaču i o njegovom ponašanju kako bi otkrilo njegove potrebe. Naime, preduzeće koje želi da opstane na tržištu i da ostvari tržišni uspeh i konkurentnost mora potrošačima da pruži proizvod koji u potpunosti odgovara njihovim potrebama, pa čak i skrivenim potrebama, kojih potrošači nisu u potpunosti ni svesni (Grgar, Ilić i Tot, 2012). I rezultati sprovedenog istraživanja potvrđuju da su preduzeća svesna koliko su kupci važni jer je u poslovanju čak 70% preduzeća potpuno prisutna strategija zadržavanja kupaca/partnera.

Oslanjajući se na tvrdnju da kupci određuju obim prodaje preduzeća, Ivens i Pardo (2007) navode da u velikom broju slučajeva važi Pareto pravilo da 80% novih kupaca dolazi od 20% lojalnih kupaca. Stoga je od krucijalne važnosti uspostavljanje dugoročnog odnosa sa njima jer to predstavlja stratešku aktivnost preduzeća koja je u funkciji postizanje održive konkurentske prednosti (Ivens i Pardo, 2007). U prilog navedenom je i studija po kojoj više od 90% nezadovoljnih potrošača ne želi ponovo da posluje sa preduzećima koja su bila razlog njihovog nezadovoljstva. Svaki nezadovoljni potrošač će svoje nezadovoljstvo podeliti sa još najmanje 9 potrošača, a 13% nezadovoljnih potrošača pričaće o svom negativnom iskustvu sa više od 20 potrošača (Schifman i Kanuk, 2004).

Svake godine preduzeća u proseku izgube od 15% do 20% svoje baze kupaca. Prema izveštaju koji navodi Senić (1999) preduzeća mogu da povećaju profit od 25% do 85% ukoliko smanje prelazak kupaca za samo 5%. Ovo pokazuje kako i veoma mala pomeranja u stopi prelaska kupaca kod preduzeća mogu da izazovu znatne oscilacije u profitima, te ih je potrebno zadržati, a istovremeno pribavljati nove.

Studija Rockefellerove fondacije o izgubljenim kupcima navodi sledeće razloge zbog kojih kupci odlaze: 14% odlazi zbog reklamacija koje nisu obrađene, 9% zbog promene boravišta (relokacije), 9% odlazi zbog konkurencije, a 68% odlazi ne navodeći specijalan razlog. Upravo se zbog, čini se, nepoznatog razloga može zaključiti da kupci odlaze zbog zanemarivanja ili zato što ne osećaju nikakvu naročitu povezanost za konkretno preduzeće (Senić, 1999).

U ovom istraživanju potvrđeno je da samo 28% preduzeća procenjuje da je u njihovom poslovanju potpuno prisutna aktivnost pribavljanja novih kupaca/partnera, dok 60% preduzeća tvrdi da je navedena aktivnost u njihovom poslovanju prisutna u srednjem

stepenu, a 12% navodi da uopšte nije prisutna. Proces pribavljanja novih kupaca ima za cilj da kod potencijalno novih kupaca podstakne interesovanje za preduzeća i njihove proizvode. Preduzeće ima velike koristi ukoliko je potrošač zadovoljan kupljenim proizvodom. Te koristi se sprovode kroz povećanje lojalnosti potrošača, kroz njihovu satisfakciju i pozitivnu usmenu propagandu, koja na veoma uspešan način dovodi do povećanja broja novih potrošača. Stoga je svrha orijentacije ka povećanju satisfakcije potrošača ponuda veće vrednosti kroz proizvode, što pozitivno utiče i na povećanje profitabilnosti preduzeća (Živković, 2011).

Na osnovu istraživanja Consulting Company došlo se do saznanja da su troškovi povratka starih i privlačenja novih potrošača oko 1 : 3 do 1 : 4, te se može izvući zaključak da je za preduzeća mnogo isplativija briga o postojećim kupcima.

Izgradnja reputacije na stranom tržištu je za 42% preduzeća veoma važna jer je u potpunosti prisutna u njihovom poslovanju, dok je za 44% preduzeća u nešto manjoj meri važna jer je prisutna u srednjem stepenu, dok za 14% preduzeća uopšte nije važna jer nije ni prisutna u njihovom poslovanju. S obzirom na činjenicu da je reputacija vrsta nematerijalne imovine svake kompanije kojom se održava i unapređuje konkurentnost na tržištu, može se zaključiti da je preduzeća u ovom istraživanju ne vrednuju u dovoljnoj meri.

Krstić (2014) navodi da je reputacija jedan od važnijih alata u naporima svakog preduzeća da održe i unaprede svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Ona se teško stiče, te njeno kreiranje uglavnom zahteva višegodišnje kvalitetne proizvode, dobre finansijske rezultate, stalne inovacije, kontinuirano tehnološko usavršavanje, visok poslovni uspeh itd. Reputacija se ne može imitirati, te može da stvara diferencijaciju i barijere u odnosu na konkurente.

Milisavljević (1994) navodi da preduzeća sa dobrom reputacijom i visokim tržišnim učešćem ostvaruju pet puta veću stopu dobiti od preduzeća sa niskim kvalitetom i malim tržišnim učešćem. Kvalitet se konstantno poboljšava efikasnim diferenciranjem proizvoda, a tehnološka poboljšanja imaju za posledicu niže troškove proizvodnje, pa sledstveno i niže cene proizvoda. Stoga je neophodno da se istraživačko-razvojna aktivnost usmeri na poboljšanje onih atributa koje kupci najviše vrednuju.

Kod 64% preduzeća je potpuno prisutna briga o nivou satisfakcije inokupaca, dok je kod 34% njih ova briga prisutna u srednjem stepenu, a samo u jednom preduzeću ona uopšte nije prisutna. U procesu odlučivanja potrošača prilikom kupovine proizvoda naročito je važna njihova satisfakcija jer ona predstavlja ključ za zadržavanje starih, ali i za privlačenje novih potrošača (Živković, 2011). Stoga je za svako preduzeće važno da uspostavi odgovarajući balans između obećanja koja daju potrošačima i njihovih mogućnosti. Ukoliko prodavci suviše obećavaju, potrošači će verovatno biti razočarani, a ako su obećanja pak isuviše mala, neće privući dovoljan broj potrošača. U najuspešnijim preduzećima se trude da obećanja i učinak budu u skladu. Tako na primer, kada je *General Motors* lansirao model Saturn, novim ugovorom za kupce ovog automobila u potpunosti se izmenio odnos između potrošača i prodavca: cena je fiksna, garancija za povraćaj novca je 30 dana, a prodavci su imali fiksnu platu, a ne proviziju kao do tada.

Preduzeća danas moraju naročito da vode računa o nivou satisfakcije svojih potrošača zato što internet omogućava da se o proizvodima govori loše, ali i obrnuto – da ih hvale pred celim svetom. Tako su na primer, na nekim veb-sajtovima nezadovoljni vlasnici automobila marke Mercedes-Benz razglasili svoje nezadovoljstvo, počev od neispravnih privezaka za ključeve, krova koji prokišnjava, pa do neispravne elektronike (Kotler i Keller, 2006).

Što se tiče obima prodaje na stranom tržištu, 40% preduzeća tvrdi da je u njihovom poslovanju u potpunosti prisutna orijentacija ka povećanju obima prodaje, dok je u 46% preduzeća ova orijentacija prisutna u srednjem stepenu, a u 14% preduzeća uopšte nije prisutna. Na osnovu sprovedenog istraživanja došlo se do saznanja da obimu prodaje naših preduzeća na stranom tržištu doprinose kvalitet proizvoda, uspostavljena adekvatna mreža distribucije i kvalitetna privredna propaganda. Nije na odmet ovom prilikom pomenuti da obim prodaje vodi ka većem tržišnom udelu. Rezultatima deskriptivne analize utvrđeno je da ukupno 30% preduzeća tvrdi da su njihove aktivnosti u potpunosti usmerene ka povećanju udela na stranom tržištu jer su u potpunosti prisutne u njihovom poslovanju, ali isti procenat preduzeća tvrdi da iste aktivnosti uopšte nisu prisutne u njihovom poslovanju, dok je u 40% preduzeća ova usmerenost prisutna u srednjem stepenu. Rezultati sprovedenog istraživanja govore u prilog tome da udelu na stranom tržištu doprinose kvalitet proizvoda, uspostavljena adekvatna mreža distribucije i kvalitetna privredna

propaganda. Iskustva preduzeća pokazuju da se održavanje pozicije na tržištu mnogo lakše ostvaruje ukoliko se realizuje promena kvaliteta nego relativna promena cena (Živković, 2011).

Dobar primer održavanja obima prodaje jeste američka kompanija *Walmart* koja više od deset godina zauzima vodeću ulogu po obimu prometa i to zahvaljujući inovativnom pristupu u strategiji cena, kao i strategiji asortimana i poslovnih formata. Ilustrativan primer predstavlja i nemački trgovinski lanac *Schwarz* koji je čak i u toku ekonomske krize u znatnoj meri poboljšao svoju poziciju na listi najuspešnijih trgovinskih kompanija, i to sa desetog na peto mesto zahvaljujući strategiji niskih cena, uvođenju trgovinske marke i prodaji proizvoda kroz koncept hard-diskonata (Ćuzović i Mladenović Sokolov, 2013).

Rezultati istraživanja sprovedenog 2013. godine u Srbiji u 30 preduzeća koja su internacionalizovala svoje poslovanje ukazuju na postojanje znatnog broja preduzeća (43,4%) čije se poslovanje zasniva na međunarodnoj prodaji u odnosu na domaću. Međutim, što se tiče ukupne prodaje preduzeća, većina njih (90%) ostvaruje ukupnu prodaju do 12 miliona evra, dok kod 10% preduzeća ukupna prodaja i poslovne aktivnosti prevazilaze navedenu vrednost. Stoga se može zaključiti da je poslovanje većine preduzeća malih razmera. Kao potvrda navedenog jesu međunarodni standardi kojima je definisano da se preduzeća koja ostvaruju ukupnu prodaju do 12 miliona evra posmatraju kao preduzeća sa malim poslovanjem.

Profitabilnost izvoza je od izuzetne važnosti za 30% preduzeća jer upravo toliko preduzeća tvrdi da je ista u potpunosti prisutna u njihovom poslovanju, dok je u 58% preduzeća prisutna u srednjem stepenu, a u 12% uopšte nije prisutna. U istraživanju Šapića, Kneževića i Goloa (2014) mogućnost ostvarivanja dodatnog profita na stranom tržištu izdvaja se kao relevantan motiv za internacionalizaciju preduzeća.

Regresionom analizom u ovom istraživanju utvrđeno je da profitabilnosti doprinosi jedino sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje, i sposobnost za unapređenje prodaje na inotrižju.

6. ZAKLJUČAK I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA

6.1 *Zaključak*

Internacionalizacija poslovanja predstavlja veoma dug i zahtevan put za svako preduzeće, koje se pri tome susreće sa mnogim nepoznatim faktorima, a naročito onim iz nepoznatog inostranog okruženja, i može se opisati kao širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domaće ekonomije. Skoro svako preduzeće na svetu je ostvarilo neki vid saradnje sa inostranstvom. Domaća tržišta postaju uglavnom nedovoljna za razvoj, a time i za rast profitabilnosti, te se stoga preduzeća okreću ka stranim tržištima. Globalizacija i liberalizacija tržišta, kao i razvoj komunikacija i tehnologija, u velikoj meri su i malim i srednjim preduzećima omogućili i olakšali pristup međunarodnim tržištima. Ključni korak u procesu koji se odvija pre istupanja preduzeća na strana tržišta jeste njihova selekcija, koja podrazumeva detaljnu analizu kojom se bira adekvatno tržište na koja preduzeća planiraju da prošire svoje poslovanje, te ostvare svoj cilj – povećanje profitabilnosti. Oblici saradnje sa inostranstvom kreću se od najjednostavnijih oblika, koji istovremeno predstavljaju i početne strategije ulaska na strana tržišta, a to je izvoz, pa sve do složenih oblika kao što su zajednička ulaganja (ustupanje licence, ugovorna proizvodnja, franšizing), direktne investicije i stvaranje kooperacionih sporazuma (strateških saveza, strategijskih međunarodnih alijansi ili globalnih strategijskih partnerstava). Proces internacionalizacije preduzeća je veoma važan korak u razvoju svakog preduzeća, te mu se treba pristupiti profesionalno i ozbiljno, uz precizne analize i detaljna istraživanja pre realizacije. S obzirom na činjenicu da je Republika Srbija u ekonomskom smislu mala zemlja, jedini način da ona ostvari privredni rast jeste da njena preduzeća u većoj meri posluju na međunarodnom tržištu, odnosno da izvrše internacionalizaciju svog poslovanja. Veoma mala izvozna orijentisanost Srbije predstavlja rezultat nedovoljne konkurentnosti

domaćih proizvođača na međunarodnom tržištu. Relevantan faktor predstavlja i višegodišnja izolovanost sa međunarodnog tržišta. Naime, zbog sve veće društvene i ekonomske krize koja je krajem 80-ih godina prošlog veka zahvatila SFRJ, kao i zbog potonjeg raspada zemlje, nametnutih sankcija, višegodišnjeg neinvestiranja, neadekvatnog privrednog sistema i mera ekonomske politike, konkurentnost privrede i izvoza Srbije je tokom 90-ih godina prošlog veka drastično smanjila ulogu Srbije u međunarodnim tokovima. Naime, iako neki proizvodi u izvozu Srbije imaju veliki značaj, njihovo učešće u međunarodnom izvozu je veoma malo, ne prelazi ni 1%.

Važno je naglasiti da su između domaćih i stranih tržišta prisutni mnogobrojni faktori koji ih čine različitim – kultura, jezik, političko i zakonodavno uređenje – koji u velikoj meri mogu otežati ili ugroziti sam proces internacionalizacije. Stoga je potrebno modifikovati i prilagoditi sve elemente koji direktno utiču na profitabilnost proizvoda na stranim tržištima, uključujući i elemente marketing miksa.

Uporedo sa napretkom i usavršavanjem ekonomije, napreduje i usavršava se i njen marketing. Evolutivno posmatrano, preduzeća su unapređivanjem i razvojem svojih marketing aktivnosti ostvarivala postavljene ciljeve na odabranom tržištu. Međutim, međunarodno tržište zahteva i adekvatnu međunarodnu dimenziju marketinga koja može rezultirati i ograničenjima u rastu i razvoju ili suočavanjem sa objektivno otežavajućim okolnostima kao što su sirovine, sredstva za rad i sl., ali i sa nematerijalnim resursima kao što su informacije, znanje ili ljudski resursi. Međunarodni aspekt marketinga je direktno povezan i sa promenama u ekonomskim i društvenim aktivnostima savremenog tržišta, kao i sa veoma složenim međunarodnim okruženjem koje utiče na međunarodno poslovanje. Iz navedenih razloga neophodno je adekvatno upravljanje marketingom kako bi preduzeća uspešno poslovala na međunarodnom tržištu.

Osnovna pretpostavka za uspešan nastup preduzeća na međunarodnom tržištu jeste efikasan sistem planiranja koji podrazumeva sprovođenje odgovarajućeg postupka u procesu donošenja odluka. Jedna od faza u procesu planiranja jeste formulisanje međunarodne marketing strategije koja je usmerena ka uspostavljanju racionalnih odnosa između mogućnosti preduzeća i međunarodnog okruženja u kojem se aktivnost odvija. Procesu planiranja prethodi detaljna analiza o relevantnim faktorima kao što su odlučivanje o marketing programu i marketing organizaciji, praćenje konkurencije, analiza i procena

tržišta, formulisanje strategija i sl. – na osnovu kojih se donose stratezijske odluke. Kada se vođeno ovim analizama preduzeće opredeli na kojem će tržištu nastupiti, potrebno je doneti odluku i o načinu ulaska na tržište. Pri tome je veoma važno da se instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, promocija i distribucija) iskombinuju na adekvatan način.

U osnovi, marketing strategija predstavlja način prilagođavanja i uticaja preduzeća na ciljnim tržištima. Stratezijske odluke su povezane sa marketing strategijom, kao i sa predviđenim promenama u okruženju. Polazeći od marketinga kao poslovne koncepcije u okviru koje su sadržani napori da se zadovolje potrebe krajnjih potrošača, uz ostvarenje ciljeva poslovanja, definiše se i marketing strategija. U okviru definisane marketing strategije iskristalisane su i potrebe pojedinih segmenata tržišta, njihov izbor i stvaranje adekvatnog marketing miksa za svaki tržišni segment.

U skladu sa definisanim ciljevima i formulisanim hipotezama, u disertaciji su analizirani svi ključni aspekti i aktivnosti u procesu kombinovanja instrumenata marketing miksa i njegovog sveobuhvatnog i sistematičnog uklapanja u koncept indikatora izvoznih performansi preduzeća. Na osnovu sprovedenog istraživanja u 50 preduzeća na teritoriji Republike Srbije koja se bave izvozom različitih vrsta proizvoda došlo se do saznanja o prisutnosti oblika instrumenata marketing miksa u njihovom poslovanju koje se odnosi na izvoz, preciznije, na izdvojene indikatore izvoznih performansi preduzeća – obim prodaje na stranom tržištu, udeo na stranom tržištu i profitabilnost izvoza. Deskriptivnim pokazateljima utvrđena je prisutnost instrumenata marketing miksa u poslovanju preduzeća, dok se regresionom i korelacionom analizom ispitala povezanost instrumenata marketing miksa sa indikatorima izvoznih performansi preduzeća.

Prvi element marketing koncepta jeste proizvod, te se najpre procenjivalo prisustvo navedenog elementa marketing miksa, odnosno njegovih osnovnih odlika. Međunarodni pristup je proizvodu ranije pridavao veoma velik značaj predstavljajući ga kao najznačajniji i najkompleksniji instrument međunarodnog marketing programa. Naime, prilikom kreiranja međunarodnog marketing programa, preduzeće je proizvodu davalo centralnu ulogu jer se smatralo da on utiče i na ostvarivanje ukupne pozicije preduzeća na svetskom tržištu. Današnja savremena poslovna praksa je pak stava da proizvod ne može opstati na tržištu ukoliko on nije usko povezan i sa ostalim instrumentima marketing

miksa, iako se potencira da proizvod ima veoma važne strategijske implikacije na ostale instrumente marketing miksa. U ovom istraživanju su kao relevantne odlike proizvoda izdvojene sledeće:

- postignut potreban kvalitet proizvoda za inotržište,
- sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl.,
- izgrađen brend na stranom tržištu i
- sposobnost ispunjenja uslova u vezi sa garantnim rokom i servisiranjem.

Na osnovu deskriptivne analize utvrđeno je trenutno prisustvo navedenih odlika proizvoda u poslovanju anketiranih preduzeća. Rezultati regresione analize kojom se ispitivao uticaj prediktorskih varijabli odlika proizvoda na indikatore izvoznih performansi preduzeća ukazuju na to da se kao značajni prediktori izdvajaju kvalitet proizvoda i sposobnost ispunjenja uslova u vezi sa garantnim rokom i servisiranjem, što implicira da je delimično potvrđena prva hipoteza koja glasi: Proizvod kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi (H1). Važno je naglasiti da su rezultati navedene regresione analize u korelaciji sa deskriptivnim pokazateljima zato što su preduzeća u najvećoj meri (68% preduzeća) potvrdila da je u njihovom poslovanju postignut potreban kvalitet proizvoda za inotržište, kao i sposobnost ispunjenja uslova u vezi sa garantnim rokom i servisiranjem (64% preduzeća).

Kada je reč o nivou prisustva sposobnosti konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl., preduzeća su slabije ocenila njihovo prisustvo u svom poslovanju. Ukupno 50% preduzeća je ocenilo potpuno prisustvo sposobnosti konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl., dok je nešto manje njih, preciznije 44% preduzeća, procenilo da je isto prisutno u srednjem stepenu. Naime, dizajn i pakovanje mogu u velikoj meri da poboljšaju vrednost proizvoda jer se dobrim dizajnom i pakovanjem postiže konkurentnije mesto na tržištu, a i različitost u odnosu na konkurente. Pakovanje proizvoda predstavlja fazu u okviru koje se sprovode mnoge operacije zahvaljujući kojima je proizvod spreman za transport, skladištenje ili isporuku potrošaču. Od samog izgleda proizvoda, njegove funkcionalnosti i pristupačnosti u sve većoj meri zavisi njihov imidž i i tražnja na tržištu. Stoga se na osnovu deskriptivnih pokazatelja u istraživanju može zaključiti da u

anketiranim preduzećima nije u dovoljnoj meri postignuta povezanost kvaliteta proizvoda sa dizajnom i pakovanjem.

Izraženo u procentima, 22% preduzeća tvrdi da ima izgrađen brend na stranom tržištu – od ukupnog uzorka to je 11 preduzeća, što je mnogo manji broj. S druge strane, nešto veći broj preduzeća (ukupno 16), što čini 32% uzorka, tvrdi da nema izgrađen brend. Iz ovoga proizilazi da je za 10% više onih preduzeća koji nemaju izgrađen brend od onih koji ga imaju, te da je neophodno ulagati u izgradnju brenda budući da on predstavlja veoma koristan marketinški alat koji je ujedno i značajan izvor konkurentne prednosti i kreira vrednost za potrošače. Ipak, na osnovu analize zastupljenosti brenda na svetskom tržištu prosto se nameće podatak da je on povezan sa stepenom razvijenosti, odnosno konkurentnosti zemlje iz koje potiče. Stoga i zaključak da na ovom stepenu privredne razvijenosti, odnosno, usled nedovoljno ekonomske i tehnološke konkurentnosti privrede, preduzeća u Srbiji nisu u stanju da u dovoljnoj meri poboljšaju performanse proizvoda i stvore brend.

Naredni izučavani element marketing koncepta jeste cena, a s tim u vezi rezultati regresione analize upućuju na to da ne postoji povezanost odlika cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća – obima prodaje, udela na stranom tržištu i profitabilnosti izvoza, što potvrđuje i korelaciona analiza. Na osnovu ovih podataka sledi zaključak da druga hipoteza (H2) koja glasi: Cena kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi – nije potvrđena. Većina preduzeća koja su učestvovala u ovom istraživanju nemaju zadovoljavajuću sposobnost snižavanja troškova da bi postigla cenovnu konkurentnost. Kako je i u teorijskom delu disertacije naglašeno, evidentna je činjenica da se konkurentnost Srbije smanjivala tokom 70-ih godina prošlog veka, kada je privreda u velikoj meri bila zadužena, zatim tokom 80-ih, kada je ista stagnirala, a i tokom 90-ih, kada privreda, blago rečeno, nije bila na zavidnom nivou. Može se dodati da je za ovaj period karakteristična stagnacija i udaljavanje od tržišne privrede. Tek od 2000. godine ekonomska politika je počela da stavlja akcenat na konkurentnost izvoza srpske privrede, ali uz brojne prepreke koje je bilo potrebno savladati. Kako bi konkurentnost Srbije bila inovativno i preduzetnički orijentisana neophodna je posvećenost preduzeća unapređenju performansi svih instrumenata marketing miksa koje nude inotrižju. I pored činjenice da druga hipoteza nije potvrđena, deskriptivni pokazatelji nam ipak ukazuju na to

u kojoj meri su navedene odlike cene zastupljene u poslovanju preduzeća. Kao relevantne odlike cene izdvajaju se:

- atraktivni uslovi plaćanja za inokupca / distributera,
- zarada atraktivnih marži za inokupca / distributera,
- povoljni uslovi plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru i
- konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotrižistu.

Rezultati govore da oko polovina od ukupnog broja preduzeća tvrdi da je u njihovom poslovanju svaka od navedenih odlika cene prisutna u srednjem stepenu, a skoro isti broj preduzeća da je potpuno prisutna. Jedino u nešto manjoj meri preduzeća obezbeđuju povoljne uslove plaćanja transporta i isporuke robe stranom partneru (38%). Shodno navedenom dolazi se do zaključka da navedeni oblik instrumenta marketing miksa nije u dovoljnoj meri zastupljen u srpskim preduzećima koja su izvozno orijentisana.

Izučavanjem distribucije, kao elementa marketing miksa, može se ukazati na specifičnost i složenost distribucije, koja je pak uslovljena osobinama različitih tržišta, a specifičnosti geografske lokacije potrošača rezultiraju traganjem preduzeća za adekvatnim rešenjima koja se odnose na kanale distribucije. Razlike između kanala distribucije u pojedinim zemljama su prevelike da bi se jednostavno mogao primeniti isti model distribucije u različitim zemljama. Ipak, za proizvode industrijske potrošnje neki učesnici, pa i sredstva distribucijskog pristupa mogu se standardizovati, ali je za proizvode široke potrošnje to veoma teško. Svakako, ne treba se usmeriti samo na to da se za svaki proizvod posebno razvijaju kanali distribucije, nego je potrebno da preduzeća razviju strategiju za što efikasniju i efektivniju distribuciju.

Sumiranjem navedenog može se zaključiti da distribucija, iako kompleksna, predstavlja instrument marketing miksa koji može učiniti tržišnu transakciju realnom i izvodljivom ukoliko preduzeća racionalno usklade sve odlike ovog instrumenta. U okviru sprovedenog istraživanja, kao relevantne odlike distribucije izdvojene su:

- sposobnost brze i kontinuirane isporuke,
- uspostavljena adekvatna mreža distribucije,
- sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera i
- efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima.

Rezultati regresione analize kojom je proveravana povezanost odlika distribucije i indikatora izvoznih performansi preduzeća upućuju na to da je kao relevantan prediktor izdvojena uspostavljena adekvatna mreža distribucije koja doprinosi obimu prodaje i udelu na stranom tržištu. Isti rezultati potvrđuju da nije prisutna povezanost odlika distribucije i profitabilnosti izvoza, te se na osnovu istih zaključuje da je delimično potvrđena treća hipoteza (H3) koja glasi: Distribucija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi. Korelacija rezultata regresione analize i deskriptivnih pokazatelja varijable koja se odnosi na distribuciju nije potpuna. Drugim rečima, iako regresiona analiza upućuje na to da je upravo uspostavljena adekvatna mreža distribucije ta koja doprinosi obimu prodaje i udelu na stranom tržištu, deskriptivni pokazatelji pak ne podržavaju navedeno jer 38% preduzeća tvrdi da je ova odlika distribucije potpuno prisutna, dok je za 32% preduzeća ona prisutna u srednjem stepenu, a u 30% preduzeća uopšte nije prisutna. S druge strane, iako regresionom analizom nije potvrđena povezanost odlika distribucije i profitabilnosti izvoza, deskriptivni pokazatelji potvrđuju visok nivo prisustva pojedinih odlika distribucije, i to: sposobnost brze i kontinuirane isporuke koja je u potpunosti prisutna u 60% preduzeća i sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera, što je odlika koja je potpuno prisutna u čak 62% preduzeća.

U savremenom svetu u kojem su zastupljeni novi oblici poslovanja, promocija predstavlja relevantan element marketing miksa koji prerasta u savremen način komunikacije na tržištu. Cilj ovog instrumenta jeste da podstakne kupovinu potrošača koristeći odgovarajuće odlike promocije. Kao relevantne odlike promocije u okviru ovog istraživanja izdvojene su:

- kvalitetna privredna propaganda na inotržištu,
- sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu,
- sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotržištu i
- sposobnost uvođenja / poboljšanja lične prodaje na inotržištu.

Regresionom analizom je proveravan uticaj navedenih oblika promocije na indikatore izvoznih performansi preduzeća, te se na osnovu dobijenih rezultata zaključuje da kvalitetna privredna propaganda doprinosi obimu prodaje i udelu na stranom tržištu. Utvrđeno je i da profitabilnosti izvoza na stranom tržištu doprinosi sposobnost za

unapređenje prodaje na inotržištu. Sledi zaključak da je četvrta hipoteza (H4) koja glasi: Promocija kao instrument marketing miksa utiče na indikatore izvoznih performansi – delimično potvrđena iz razloga što uticaj promocije na inotržištu podrazumeva uticaj svih njegovih odlika, a istraživanje je potvrdilo da na profitabilnost izvoza u velikoj meri utiče jedino sposobnost unapređenja prodaje na inotržištu. Međutim, navedeni rezultati regresione analize nisu u korelaciji sa deskriptivnim pokazateljima. Naime, veoma mali procenat preduzeća – samo 6%, potvrđuje potpunu prisutnost kvalitetne privredne propagande, a čak 20% tvrdi da u njihovom poslovanju uopšte nije prisutna. Na osnovu deskriptivnih pokazatelja u ovom istraživanju proizilazi da je svaka od navedenih odlika promocije u poslovanju preduzeća u najvećoj meri prisutna u srednjem stepenu, te se stoga može zaključiti da se ovaj instrument marketing miksa može u velikoj meri poboljšati i unaprediti u poslovanju naših preduzeća.

Rezultati sprovedenog istraživanja svedoče o nedovoljnoj razvijenosti, a samim tim i o nedovoljnoj prisutnosti svih instrumenata marketing miksa, odnosno njihovih odlika, u poslovanju izvozno orijentisanih preduzeća. Korelaciona analiza takođe potvrđuje povezanost instrumenata marketing miksa sa indikatorima izvoznih performansi preduzeća, te se na osnovu dobijenih rezultata potvrđuje povezanost određenih odlika proizvoda, distribucije i promocije – s jedne strane, i indikatora izvoznih performansi preduzeća s druge, a ne potvrđuje se povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća. Rezultati regresione analize kojom je proveravan oblik povezanosti svakog instrumenta marketing miksa i njegovih oblika, i ukupnih elemenata koji čine indikatore izvoznih performansi preduzeća, takođe nisu potvrdili povezanost cene i indikatora izvoznih performansi preduzeća. Međutim, potvrdili su povezanost indikatora izvoznih performansi i sledećih oblika instrumenata marketing miksa: kvalitet proizvoda, adekvatna mreža distribucije, veća sposobnost unapređivanja prodaje na stranom tržištu i kvalitetna privredna propaganda. Sledstveno tome zaključuje se da upravo navedeni oblici instrumenata marketing miksa doprinose poboljšanju indikatora izvoznih performansi kod preduzeća koja su učestvovala u ovom istraživanju.

U skladu sa navedenim sledi zaključak da instrumenti marketing miksa, odnosno svi njegovi oblici, nemaju velik uticaj na indikatore izvoznih performansi anketiranih preduzeća. Kao razlog se može navesti njihova nedovoljna zastupljenost. Međutim,

ukoliko bi se svaki instrument marketing miksa i svaka njegova odlika, u većoj ili manjoj meri (u zavisnosti od sadašnje prisutnosti) razvili i poboljšali – isti bi sasvim sigurno u mnogo većoj meri pozitivno uticali na indikatore izvoznih performansi preduzeća, te se stoga zaključuje da je opšta hipoteza koja glasi: Kvalitetna kombinacija instrumenata marketing miksa pozitivno utiče na indikatore izvoznih performansi preduzeća – potvrđena. Istog su stava i mnogi teoretičari koji izučavaju pomenutu tematiku.

Na osnovu deskriptivnih pokazatelja procenjen je i nivo prisutnosti svih indikatora izvoznih performansi preduzeća koja su učestvovala u istraživanju. Dobijeni rezultati upućuju na to da orijentacija preduzeća u Srbiji nije u dovoljnoj meri usmerena na indikatore izvoznih performansi – u potpunosti je prisutna orijentacija ka obimu prodaje kod 40% preduzeća, zatim orijentacija ka povećanju udela na stranom tržištu kod 30% preduzeća, a 30% preduzeća je u potpunosti usmereno na profitabilnost izvoza.

Ako se uzme u obzir činjenica da mnoga istraživanja pokazuju da razumevanje potreba potrošača (kupaca/partnera) utiče na kreiranje instrumenata marketing miksa, onda je jasno da ih je neophodno oblikovati prema njihovim potrebama, ukoliko preduzeće teži ostvarivanju tržišnog uspeha, postizanju konkurentnosti, a posledično i povećanju obima prodaje. Tako su i u ovom istraživanju preduzeća procenila u kojoj meri je u njihovom poslovanju prisutna briga o potrošačima, preciznije – o njihovom zadržavanju i pribavljanju novih, te o njihovoj satisfakciji, kao i o pružanju zadovoljavajućeg kvaliteta i izgradnji reputacije na stranom tržištu. Rezultati istraživanja ukazuju na to da su preduzeća u najvećoj meri prepoznala vrednost potrošača, odnosno kupaca/partnera.

Većina preduzeća, njih 70%, tvrdi da je u njihovom poslovanju u potpunosti zastupljena namera da zadrže kupce/partnere, dok samo 28% preduzeća procenjuje da je u njihovom poslovanju potpuno prisutna aktivnost pribavljanja novih kupaca/partnera. Na osnovu navedenog se može zaključiti da preduzeća prepoznaju važnost zadržavanja kupaca, ali ne i pribavljanja novih. Važno je istaći i da je privlačenje i zadržavanje novih potrošača u mnogim branšama u potpunosti iscrpljeno jer su tržišta zasićena. Naime, sve je manje potrošača koji prvi put kupuju uslugu. Jedina moguća opcija jeste usmerenost na konkurente, što znači da se potrošači mogu preoteti, i to samo uz velike popuste u ceni. Uprkos tome, ovaj način pribavljanja utiče na profitabilnost preduzeća. Što se tiče pružanja zadovoljavajućeg kvaliteta, 33 preduzeća je procenilo njegovu potpunu prisutnost u svom

poslovanju, a 16 preduzeća njegovo prisustvo u srednjem stepenu, te se može zaključiti da preduzeća u velikoj meri ulažu u širenje i unapređenje koncepta upravljanja kvalitetom u svojoj poslovnoj praksi.

6.2 Pravci daljeg istraživanja

Na osnovu rezultata u ovom istraživanju dolazi se do zaključka da je preduzećima u Srbiji potrebno ukazati na neophodnost mnogo veće ozbiljnosti i stručnosti u kreiranju i implementaciji gotovo svih instrumenata marketing miksa kako bi povećali izvoz, odnosno kako bi u mnogo većoj meri bili izvozno orijentisani. Pri tome je neizostavno problemu pristupiti uz konkretne preporuke i sugestije.

S tim u vezi je i primer preduzeća – koja iako su prepoznala značaj kvaliteta proizvoda za svoje poslovanje – nisu bila u mogućnosti da razviju brend i nisu imala u dovoljnoj meri razvijenu strategiju dizajniranja. Naime, dizajnirani proizvodi su poželjniji i imaju veću vrednost u očima potrošača, što utiče na to da vrednost takvog preduzeća raste, pa uključivanje dizajna u strategiju razvoja novih proizvoda može postati ključni faktor uspešnosti i stoga ga treba unaprediti. Kako bi preduzeća izgradila brend najpre je potrebno odabrati nekoliko izvorno nacionalnih proizvoda sa geografskim poreklom i potencirati da se isti promovišu u stranim sredstvima propagande i informisanja. Stoga se predlaže istraživanje mišljenja potrošača koje bi imalo za cilj prepoznavanje brenda, najpre na teritoriji naše zemlje, a zatim i na međunarodnim tržištima. Na taj način bi se najpre izdvojili najpoznatiji nacionalni brendovi koji bi u budućnosti mogli da prerastu u svetski prepoznatljiv brend.

Kako bi se povećala konkurentnost preduzeća, njihovih proizvoda, pa i same Republike Srbije, neizostavan je nastup srpskih preduzeća na najprestižnijim međunarodnim sajmovima širom sveta, te se stoga i preporučuje učestvovanje preduzeća na ovakvim manifestacijama. Na ovaj način bi preduzeća plasirala svoje proizvode i predstavila sebe na međunarodnom tržištu i uspostavila poslovne kontakte, a sa druge strane – upoznala bi se i sa najnovijim trendovima, i to u različitim industrijama.

Radi poboljšanja distribucije preduzeća bi trebalo što je moguće bolje da upoznaju potencijalna tržišta jer je struktura distribucionih kanala kompleksna i razlikuje se od zemlje do zemlje, što potvrđuju i mnogobrojni primeri. Ukoliko bi se odlično upoznali i analizirali distributivni kanali, došlo bi i do poboljšanja saradnje sa inodistributerima i agentima, te autor ove disertacije predlaže analizu ovih kanala, i to najpre kroz upoznavanje sa zakonodavstvom i kulturom zemalja koje predstavljaju potencijalna tržišta.

Radi postizanja efektivne i efikasne promocije preduzeća bi češće trebalo da planiraju promotivne aktivnosti. Autor disertacije je mišljenja da bi u smislu unapređenja promocije od velike koristi bilo istraživanje u čijem bi fokusu bio način na koji preduzeća sprovode sve aktivnosti koje se tiču promocije, odnosno, način na koji sprovode ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje, ličnu prodaju i direktni marketing. Dobijeni rezultati bi u mnogo većoj meri ukazali na nedostatke marketing strategije koja je usmerena na ovaj instrument marketing miksa – promociju, te bi se ista lakše unapredila.

Osnovni uslov za povećanje izvoza, kao strateškog cilja za postizanje stabilnosti cena i ravnoteže platnog bilansa, jeste poboljšanje indikatora izvoznih performansi države Srbije, kao i atraktivnosti u privlačenju stranih direktnih investicija, pre svega u izvozno orijentisanim sektorima privrede Srbije. Stoga je potrebno stimulisati povećanje izvoza raznim podsticajnim merama. U tu svrhu bi trebalo sprovesti i istraživanje kako bi se stekao uvid u to koliki je priliv stranih direktnih investicija u određeno preduzeće, odnosno sektore, i u kojoj meri je isto izvozno orijentisano. Na taj bi se način mogla utvrditi korelacija između nivoa investicija i zastupljenosti izvoza u određenim sektorima.

S obzirom na činjenicu da kreiranje adekvatnog međunarodnog marketing programa predstavlja kompleksan i studiozan rad neophodno je da svako preduzeće predvodi sposoban menadžment tim, koji će na osnovu sveobuhvatnog istraživanja tržišta kreirati marketing strategiju koja odgovara ciljanom tržištu. Otuda se predlaže istraživanje u okviru kojeg bi se procenila sposobnost menadžera, te bi se na osnovu ovoga moglo zaključiti da li oni uspešno sprovode međunarodni marketing program ili je pak potrebna dodatna obuka, ili čak saradnja sa afirmisanim marketing agencijama.

Autor disertacije smatra da bi bilo od velike koristi sprovesti preliminarna istraživanja potencijalnih tržišta, te ih i predlaže. Na osnovu ovakvih istraživanja izvozno orijentisana preduzeća bi mogla da obezbede opšte informacije o određenim delovima

međunarodnog tržišta, te bi lakše donela odluke o prilagođavanju svog programa ponude i adekvatnije primenila instrumente marketing miksa.

Iako su preduzeća prepoznala relevantnost zadržavanja kupaca/partnera, nisu u dovoljnoj meri zainteresovana za pribavljanje novih, te im se predlaže da usmere svoju marketing strategiju na privlačenje novih kupaca/partnera povećavajući njihovu satisfakciju, što će posledično dovesti i do njihove lojalnosti, i to kroz širok spektar povoljnih i primamljivih ponuda. U cilju postizanja navedenog predlaže se i istraživanje na osnovu kojeg bi se došlo do podataka koji faktori u najvećoj meri utiču na povećanje satisfakcije potrošača.

LITERATURA

1. Acin, Đ. (1998). *Međunarodni ekonomski odnosi*. Novi Sad: Pigmalion
2. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2008). *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet
3. Adžić, M. (2009). Marketinške strategije na međunarodnom tržištu. *Ekonomski pogledi*, 10 (3), 95–105
4. Adžić, S. (2016). Kakva kreativnost obezbeđuje privredni razvoj u Srbiji?. *Ekonomski vidici*, 21 (2–3), 159–167
5. Albaum, G., Duerr, E. (2011). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Pearson Education
6. Albaum, G., Peterson, R. A. (1984). Empirical research in international marketing: 1976–1982. *Journal of International Business Studies*, 15 (1), 161–173
7. Albaum, G., Strandkov N. J., Duerr, F. (2002). *International marketing and export management*. Harlow: Pearson Education
8. Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68 (4), 172–185
9. Andrejić, M. D., Todorović, V. M., Kolarski, I. D. (2014). Uticaj svetske ekonomske krize na privredu Republike Srbije. *Vojno delo*, 66 (3), 97–109
10. Anđelić, S. (2016). Pakovanje kao instrument marketing miksa. *Trendovi u poslovanju*, 4 (1), 39–44
11. Anđelković, S. (2007). Instrumentni marketing miksa i konkurentna prednost. *Marketing*, 38 (4), 147–153
12. Arnold, D. (2000). Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*, 78 (6), 13–137
13. Arsić, Z. (2013). Ambalaža – imovinskopravni i ekološki aspekt. *Zbornik radova Pravnog fakulteta*, 47 (1), 73–84

14. Avakumović, Č., Avakumović, J., Avakumović, J. (2011). Unapređenje prodaje kao deo tehnike masovnih komunikacija u marketingu. *Ekonomika*, 57 (2), 112–117
15. Avramović, M. (2014). Marketing instrumenti promocije spoljne trgovine. U: I. Mihailović (ur.), *Zbornik radova* (str. 69–78). Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija
16. Babić, M. (2014). Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva. U: *SorS: 25. susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo: zbornik radova* (str. 15–51). s. l.: Udruženje osiguravajućih društava SorS-a. Dostupno na: <http://www.sors.ba/hr/zbornik-radova/>
17. Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14 (8), 963–996
18. Batizić, J. (1995a). Sve u rukama kneza: počeci spoljne trgovine u Srbiji. *Ekonomski signali*, 2 (10), 59–61
19. Batizić, J. (1995b). Bez deficita u razmeni: počeci spoljne trgovine u Srbiji. *Ekonomski signali*, 2 (11), 53–56
20. Batizić, J. (1995c). Od carinskog do pravog rata: počeci spoljne trgovine u Srbiji. *Ekonomski signali*, 2 (16), 59–63
21. Bešić, C., Čočkalović, D., Đorđević, D. (2014). Analiza značaja poslovne izvrsnosti i upravljanja kvalitetom na konkurentnost preduzeća. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 51 (3), 219–231
22. Beveren, I. V., Vandenbussche, H. (2010). Product and process innovation and firms' decision to export. *Journal of Economic Policy Reform*, 13 (1), 3–24
23. Bjelić, P. (2002). Transnacionalne kompanije – novi subjekti međunarodnih odnosa. *Vojno delo*, 24 (4–5), 9–34
24. Bjelić, P. (2003). *Ekonomika međunarodnih odnosa*. Beograd: Prometej
25. Bjelić, P. (2011). Marketinški instrumenti promocije spoljne trgovine. *Marketing*, 42 (4), 268–276
26. Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A. J. (2009). *Osnovi investicija*. Beograd: Datastatus

27. Brili, A. R., Majers, K. S., Markus, Dž. A. (2010). *Osnovi korporativnih finansija*. Beograd: Mate
28. Bjelić, P. (2012). Položaj Srbije u svetskoj trgovini. U: P. Bjelić i D. Dimitrijević (ur.), *Položaj Srbije u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima: tematski zbornik radova* (str. 9–25). Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu
29. Black, J. S., Mendenhall, M., Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management*, 16 (2), 291–317
30. Bloch, P. (1995). Seeking the ideal form: Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, 59 (3), 16–29
31. Bogičević Milikić, B., Aleksić, A. (2005). Internacionalni menadžment ljudskih resursa i organizaciono učenje. *Ekonomski anali*, 50 (167), 171–198
32. Boljanović, S. M. (2013). Komparativna analiza uticaja stranih direktnih investicija na strukturu i specijalizaciju srpskog i mađarskog izvoza. *Ekonomske teme*, 51 (1), 37–57
33. Bošković, G. (2011). Nužnost izvozno orijentisane strategije reindustrijalizacije Srbije. *Ekonomske teme*, 49 (2), 235–249
34. Bošković, G., Kostadinović, I. (2011). Klasteri malih i srednjih preduzeća – ključ ekonomskog razvoja. *Škola biznisa*, 11 (4), 54–68
35. Božić Miljković, I. (2016). Kreativne industrije u funkciji razvoja i unapređenja turizma u pograničnim opštinama Jugoistočne Srbije. *Ekonomski vidici*, 21 (2–3), 187–197
36. Bradly, F. (2002). *International Marketing Strategy*. London: Pearson Education Limited
37. Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99–106
38. Bubnjević, D. (2009). Efekti stranih direktnih investicija po zemlju domaćina. *Škola biznisa*, 9 (4), 70–79

39. Bubnjević, D. (2014). Značaj lične prodaje za zapošljavanje i privredni razvoj Srbije. *Ekonomski vidici*, 19 (2–3), 263–273
40. Cateora, P., Gilly, M. C., Graham, J. L. (2011). *International marketing*. New York: McGraw Hill
41. Cavusgil, S. T., Chan, K., Zhang, C. (2003). Strategic orientations in export pricing: a clustering approach to create firm taxonomies. *Journal of International Marketing*, 11 (1) 47–72
42. Cerović, B., Mitić, S., Nojković, A. (2014). Improving competitiveness of Serbian firms: the role of intangible capital. U: *10th International Conference of ASECU: Towards Post-Crisis Prosperity: Alternative Economic Policies and Institutional Reforms in South and Eastern Europe* (str. 264–294). Cluj-Napoca: Babes Bolyai University Faculty of Economics and Business Administration
43. Claessens, R. (2011). Brendiranje i korporativna kultura. *Bankarstvo*, 40 (7–8), 104–121
44. Crnomarković, J. (2010). Pregled spoljnotrgovinske robne razmene Republike Srbije u periodu 1988–2009. godine. *Trendovi*, (septembar), 1–18
45. Cvetanović, S. (1997). *Teorija privrednog razvoja*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
46. Cvetanović, S., Despotović, D. (2014). Znanje kao komponenta ljudskog kapitala u modelima ekonomskog rasta. *Škola biznisa*, 10 (1), 1–17
47. Cvijanović, D., Mihailović, B. (2010). *Menadžment i marketing uslužnog sektora*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
48. Cvijanović, D., Mihailović, B. (2012). *Međunarodni marketing kao faktor razvoja izvozne konkurentnosti*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
49. Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009). *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
50. Čenić Jotanović, G. (2006). *Međunarodni ekonomski odnosi*. Banja Luka: Ekonomski fakultet
51. Ćirić, M. (2011). Faktori koji determinišu lojalnost potrošača. *Ekonomija: teorija i praksa*, 4 (1), 15–26

52. Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment
53. Ćirić, M., Ignjatović, S. (2014). Analiza komponenti stava u funkciji unapređenja zaštite potrošača u Srbiji. *Marketing*, 45 (3), 187–200
54. Ćirić, M., Klincov, R. (2008). Satisfakcija korisnika usluga: trošak ili investicija za uslužne organizacije?. *Ekonomika*, 54 (1–2), 90–100
55. Ćirić, M., Vapa, B. (2011). Strategija cena na međunarodnom tržištu. *Economy and Market Communication Review*, 1 (1), 104–112
56. Ćuzović, S., Mladenović Sokolov, S. (2013). Strategije prilagođavanja trgovinskog sektora na ekonomsku krizu. *Teme*, 37 (1), 117–139
57. Ćuzović, S., Mladenović Sokolov, S. (2014). Trgovinski menadžment u savlađivanju. *Ekonomске teme*, 52 (3), 361–378
58. Daimantopoulos, A., Souchon, A. (1999). Mesuring export information use: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 46 (1), 1–14
59. Daimantopoulos, A., Souchon, A., Durden, G., Axinn, C., Holzmüller, H. (2003). Towards and uunderstading af cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approch. *International marketing Review*, 20 (1), 17–43
60. Damjanović, D., Riznić, D., Kadarjan, D. (2013). Značaj kreiranja i održavanja brenda za razvoj biznisa. U: *Na putu ka dobu znanja: zbornik radova* (str. 114–120). Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment
61. Damodaran, A. (2007). *Korporativne finansije: teorija i praksa*. Podgorica: MODUS – Centar za statistička istraživanja i prognoze
62. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2004). *International business: Environments and operations*. New York: Pearson Education
63. Den Hertton, P., Bilderbeek, R., Maltha, S. (1997). Intangibles: The soft side of inovation. *Futures*, 29 (1), 33–45
64. Denton, D. K. (1994). Designing in customer satisfaction: Key to competitiveness. *Industrial Management*, 36 (1), 18–21

65. Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57 (1), 23–37
66. Dević, Ž., Papović, Z. (2014). Sajamski nastup kao ključni oblik unapređenja prodaje u interorganizacionom okruženju. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 9 (2), 15–32
67. Divljak, D. (2010). Ugovor o međunarodnoj distribuciji. *Pravni život*, 59 (11), 345–354
68. Dogandžić, A., Dogandžić, S. (2011). Osnovni motivi realizacije zajedničkih ulaganja. U: *Majska konferencija o strategijskom menadžmentu: zbornik radova: studentski simpozijum o strategijskom menadžmentu* (str. 12–17). Bor: Tehnički fakultet
69. Domazet, I., Zubović, J., Simeunović, I. (2012). Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija. *Ekonomika*, 58 (3), 21–30
70. Doole, I. (2004). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. London: Thomson Learning
71. Dou, W., Nielsen, U., Ming Tan, C. (2002). Using corporate websites for export and marketing. *Journal of Advertising Research*, 42 (5), 105–115
72. Douglas, S. P., Craig, C. S. (1997). *Globalna marketing strategija*. Beograd: Grmeč
73. Dragutinović, S. (2009). *Svetska ekonomska kriza i posledice po privredu Srbije: studije i istraživanje br. 11*. Beograd: Institut Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju.
74. Drobnjaković, M., Veselinović, B. (2013). Nematerijalna imovina kao novi fokus korporativnog upravljanja. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 49 (29), 199–209
75. Dunning, J. H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, 3 (1), 23–51
76. Đogović, S. (2001). Marketing: samo trošak ili izdatak u cilju stvaranja profita. *Direktor*, (7–8), 6
77. Đokić, M., Gardašević, J. (2014). Značaj kulture u međunarodnom marketingu. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 4 (1), 44–55

78. Đorđević, A. (2015). Transnacionalne kompanije i efekti njihovog poslovanja na privredu Srbije. *Bankarstvo*, 44 (1), 48–77
79. Đorđević, B. (2007). Sertifikacija i međunarodna konkurentnost: marketing dimenzije srpskih izvoznih proizvoda. *Marketing*, 38 (1–2), 9–19
80. Đorđević, M. (2003). Pretpostavke konkurentnosti na međunarodnom tržištu. U: I. Rosić (ur.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (str. 242–252). Kragujevac: Ekonomski fakultet
81. Đorđević, M. (2005). *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet
82. Đorđević, M. (2009). Uloge marketinga i proizvodnje u savladavanju krize. *Marketing*, 40 (2), 83–88
83. Đorđević, M., Đorđević, A. (2012). Strategije posredne internacionalizacije preduzeća. *Marketing*, 43 (1), 33–40
84. Đukanović, M., Đukanović, S. (2016). Očuvanje i unapređenje prirodne i kulturne baštine Kosmaja kao zamajac lokalnog ekonomskog razvoja. *Ekonomski vidici*, 21 (2–3), 199–214
85. Đurić, Z. (2007). *Unapređivanje prodaje, merčendajzing i franšizing*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron
86. Elliott, G. R., Cameron, R. C. (1994). Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect. *Journal of International Marketing*, 2 (2), 49–62
87. Erić, D. D., Beraha, I., A., Đuričin, S. O., Kecman, N. Đ., Jakišić, B. B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije
88. Eurostat *Statistics Explained*. (2016). Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/b/b2/International_trade%2C_2014%E2%80%939315_YB16.png
89. Fageberg, J. (1988). Industrial competitiveness. *The Economic Journal*, 98 (391), 355–374
90. Galogaža, M. (2007). *Izvozno poslovanje: putevi bez iluzija: od domaćeg do nama bliskih tržišta*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron za multidisciplinarne i virtuelne studije

91. Galogaža, P. M. (2007). *Ispitivanje ponašanja potrošača i kupaca na tržištu*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron
92. Gašović, M. (2011). *Menadžment proizvoda*. Subotica: Ekonomski fakultet
93. Gemser, G., Leenders, M. A. A. M. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (1), 28–38
94. Gidens, E. (2007). *Sociologija*. Beograd: Ekonomski fakultet
95. Gilić, K., Perović, V. (2013). Spoljna trgovina kao element unapređenja konkurentnosti privrede. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (6), 1000–1003
96. Gligorijević, M. (2011). Specifičnosti izgradnje brenda na poslovnom tržištu. *Marketing*, 42 (3), 141–149
97. Gligorijević, Ž., Ilić, M., Bošković, G. (2008). *Industrijski menadžment*. Niš: Ekonomski fakultet
98. Grandov, Z. (2009a). *Međunarodna ekonomija i globalizacija*. Beograd: Beogradsko trgovačko društvo
99. Grandov, Z. (2009b). *Međunarodni biznis i trgovina*. Beograd: Beogradska trgovačka omladina
100. Grandov, Z. M., Jovanović, V. R., Đokić, M. M. (2016). Primena metode posmatranja u istraživanju tržišta. *Poslovna ekonomija*, 10 (1), 139–156
101. Grgar, D., Ilić, D., Tot, V. (2011). Vrednost brenda i emocionalno brendiranje u dinamičnom tržišnom okruženju. U: *Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu: zbornik radova: studentski simpozijum o stratezijskom menadžmentu* (str. 972–976). Bor: Tehnički fakultet
102. Grgar, D., Ilić, D., Tot, V. (2012). Razumevanje ponašanja potrošača kao ključni faktor postizanja tržišne konkurentnosti. U: *Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu: zbornik radova: studentski simpozijum o stratezijskom menadžmentu* (str. 943–949). Bor: Tehnički fakultet
103. Grgić, D. (2012). Indeks reputacije poduzeća: empirijsko istraživanje u bankovnom sektoru. *Tržište*, 24 (1), 23–45

104. Grgurić, B., Štrbac, S. (2010). Procedura izbora tržišnog segmenta na osnovu definisanja ključnih kupovnih kategorija. U: M. Bakmaz (ur.), *XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2010* (str. 147–156). Beograd: Saobraćajni fakultet Univerziteta
105. Grubor, A. (2005a). Informacije međunarodnih marketing istraživanja u funkciji kanala distribucije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (14), 133–144
106. Grubor, A. (2005b). Kreiranje optimalnog međunarodnog marketing miksa. *Marketing*, 36 (3), 137–141
107. Grubor, A. (2008a). *Marketing istraživanja: integralni deo međunarodnog marketing programa*. Subotica: Ekonomski fakultet
108. Grubor, A. (2008b). Proizvod i brend u međunarodnom marketingu. *Ekonomске teme*, 46 (2), 39–50
109. Grubor, A., Milićević, N. (2016). Product availability from delivery aspect – evidence from retailers in selected Western Balkan countries. *Industrija*, 44 (2), 67–84
110. Grubor, M. (2003). Uticaj stranih direktnih investicija na poslovanje preduzeća. *Industrija*, 31 (3–4), 10–114
111. Handžić, Z. (2005). Totalno upravljanje kvalitetom. U: *Kvalitet 2005: četvrti međunarodno stručni skup Fojnica* (str. 109–116)
112. Hamović, V., Cvijanović, D. (2006). Jačanje konkurentnosti privrede Srbije sa aspekta odnosa domaćih i izvoznih cena. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 42 (16), 23–30
113. Hamović, V., Cvijanović, D. (2007). Osnovni problemi koji prate plasman srpskog izvoza na tržište Evropske unije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 43 (18), 151–156
114. Hertenstein, J. H., Platt, M. B. i Veryzer, R. W. (2013). What is “good design”? An investigation of the complexity and structure of design. *Design Management Journal*, 8 (1), 8–21
115. Hill, N., Alexander, J. (2003). *Handbook for measuring customer satisfaction and loyalty*. New Delhi: Infinity Books

116. Ilić, M., Budak, I., Crnobanja, B., Hodolič, J. (2009). Analysis of self-declared environmental labels. *RMZ – Materials and Geoenvironment*, 56 (1), 74–87
117. Ivens, B. S., Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Managment*, 36 (4), 470–482
118. Ivković, D., Živković, S. (2005). Analiza koeficijenta protoka u proizvodnji stolica. *Glasnik Šumarskog fakulteta*, (92), 43–53
119. Jacobides, M. G. (2010). Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*, 88 (1–2), 76–84
120. Jaćimović, D., Bjelić, P., Marković, I. (2013). Uticaj svetske ekonomske krize na međunarodne investicione i trgovinske tokove u regionu Zapadnog Balkana. *Ekonomске teme*, 51 (1), 1–20
121. Jašarević, A. (2013). Mala i srednja preduzeća u Srbiji u eri globalizacije. *Ekonomika*, 59 (1), 101–113
122. Jobber, D., Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Beograd: Datastatus
123. Johanson, J., Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 83–101
124. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12 (3), 305–322
125. Jonsson, A., Egl, U. (2006). Knowledge and knowledge sharing in retail internationalization: IKEA's entry into Russia. *International of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), 239–256
126. Jović, M. (1982). *Međunarodni kooperacioni marketing*. Zagreb: Informator
127. Jović, M. (1997). *Međunarodni marketing: od izvoznog ka globalnom konceptu*. Beograd: TrimSoft Trade i Međunarodna marketing agencija i Institut ekonomskih nauka
128. Jović, M. (1998). Marketing aspekti tržišta i potrošača. *Marketing*, 29 (4), 165–166
129. Jović, M. (2002). *Međunarodni marketing: posebno izdanje*. Beograd: Institut ekonomskih nauka i Beogradska poslovna škola
130. Jović, M. (2007). *Međunarodni marketing*. Beograd: IntermaNet

131. Jovović, S. (2007). Direktni marketing i tržišno komuniciranje. *Marketing*, 38 (1–2), 55–61
132. Kaleka, A. (2011). When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*, 19 (1), 40–58
133. Kalinić V. (1988). Politika cena – ključni instrument trgovinskog marketinga. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici* (3), 313–319
134. Kalkati, G. J. (1982). How multinational corporations cope with international trademark forgery. *Journal of International Marketing*, 1 (2), 69–79
135. Kapor, P. (1999). Značaj malih izvoznika za jugoslovenski izvoz. U: M. Kovačević i H. Hanić (ur.), *Ekonomsko finansijski odnosi sa inostranstvom: moguće alternative u funkciji obnove i razvoja jugoslovenske privrede: savetovanje jugoslovenskih ekonomista* (str. 96–102). Beograd: Naučno društvo ekonomista Jugoslavije
136. Katsikeas, C. S., Samiee, S., Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27 (9), 867–90
137. Katsioloudes, M. I., Hadjidakis, S. (2007). *International Business A Global Perspective*. Oxford: Elsevier
138. Keegan, W. J. (1989). *Global Marketing Management* (4th ed.). New York: Prentice-Hall
139. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson
140. Keller, K. L., Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *The Journal of Brand Management*, 14 (1–2), 74–81
141. Keller, K. L., Sternthal, B., Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80 (9), 80–86
142. Klajn, I., Šipka, M. (2006). *Veliki rečnih stranih reči i izraza*. Novi Sad: Prometej
143. Knežević, R. (1990). *Marketing*. Beograd: Viša škola za ekonomiju i informatiku – Naučna knjiga

144. Kohlbaker, F. (2007). *International marketing int the network economy: A knowledge based approach*. New York: Palgrawe Macmilan
145. Kokeza, G. (2016). Uloga inovacija menadžmenta u inovativnoj i kreativnoj ekonomiji. *Ekonomski vidici*, 21 (2–3), 145–157
146. Komazec, G. (1997). Marketing i nove tehnologije. *Marketing*, 28 (3), 149–154
147. Kotabe, M., Helsen, K. (2010). *Global Marketing Managment* (5th ed.). Hoboken: JohnWiley & Sons
148. Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64 (2), 117–124
149. Kotler, P. (1988a). *Marketing Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
150. Kotler, P. (1988b). *Upravljanje marketingom 1: analiza, planiranje i kontrola*. Zagreb: Informator
151. Kotler, P. (1988c). *Upravljanje marketingom 2: analiza planiranje i kontrola*. Zagreb: Informator
152. Kotler, P. (2000). *Marketing management: The Millennium Edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall
153. Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International. Dostupno na: https://vinsontech.files.wordpress.com/2012/04/principles_of_marketing_2814th_edition29.pdf
154. Kotler, P., Keler, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Datastatus
155. Kovač Žnideršić, R., Marić, D., Salai, S., Grubor, A. (2013). Ethical consumer behaviour in marketing. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 49 (29), 65–79
156. Kovačević, M. (2012). Uzroci dramatičnog pada i vrlo niskog nivoa konkurentnosti Srbije i njene privrede. U: P. Bjelić i D. Dimitrijević (ur.), *Položaj Srbije u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima: tematski zbornik radova* (str. 26–51). Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu
157. Kovačević, R. (2006). Mogućnosti i ograničenja porasta izvoza kao faktor platnog bilansa Srbije. *Međunarodni problemi*, 58 (4), 492–512
158. Kraljević, S., Soče, I. (2010). Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija. *Informatologija*, 43 (2), 150–156

159. Krstić, B. (2014). Reputation and financial performances of a company. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 11 (1), 37–46
160. Krstić, B., Krstić, I. (2012). Komplementarnost primene koncepta upravljanja znanjem i internog marketinga. *Marketing*, 43 (4), 253–263
161. Krugman, P., Obstfeld, M. (2009). *Međunarodna ekonomija*. Beograd: Datastatus
162. Lages, C., Lages, C. R., Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58 (8), 1040–1048
163. Laketa, M., Laketa, L. (2013). Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 3 (2), 200–215
164. Lancaster, G., Massingham, L. (1997). *Menadžment u marketingu*. Beograd: Grmeč
165. Lee, K., Carter, S. (2005). *Global marketing management*. New York: Oxford University Press
166. Leonidou, L. C. (1997). Finding the Right Information Mix for the export manager. *Long range planning*, 30 (4), 572–584
167. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 279–302
168. Leonidou, L. C., Adams-Florou, A. (1999). Types and sources of export information: insights from small business. *International small business journal*, 17 (3), 30–48
169. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6 (2), 74–102
170. Levi Jakšić, M., Marinković, S., Obradović, J. (2009). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
171. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4), 45–56
172. Lovreta, S. (2008). *Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije: projekat*. Beograd: Ekonomski fakultet
173. Lovreta, S., Petković, G. (2015). *Trgovinski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta

174. Lukić, R., Bubnjević, D. (2014). Zaključivanje prodaje u prodajnom razgovoru sa profesionalnim kupcima (B2B). *Socioeconomica*, 3 (5), 1–20
175. Ljubojević, Č. Lj. (2002). *Marketing usluga: put ka potpunoj satisfakciji potrača*. Novi Sad: Stylos
176. Maksimović, Lj. (2015). Uticaj stranih direktnih investicija na ekonomski rast zemalja Zapadnog Balkana. U: V. Leković (ur.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (str. 23–40). Kragujevac: Ekonomski fakultet
177. Malenica, N., Dorbić, B. (2014). Internacionalizacija poslovanja poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5 (1), 65–74
178. Maričić, B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
179. Marković, S., Lazić, B. (2008). Transnacionalne kompanije u globalnom ekonomskom svetu. *Ekonomika*, 54 (3–4), 69–81
180. Martinović, F. (1982). *Spoljnotrgovinsko poslovanje*. Senta: Međuopštinsko društvo ekonomista; Novi Sad: Institut za međunarodne ekonomske odnose
181. Medenica, J., Vladić, G. (2013). Uticaj oblika proizvoda na subjektivnu ocenu karakteristika dizajna proizvoda. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (12), 2211–2214
182. Menkinoski, G., Risteska, A., Ilieska, K. (2000). Distribucija kao instrument međunarodnog marketing programa. *Strategijski menadžment*, 4 (4), 10–12
183. Mesaroš, I., Đokić, N., Fabian, K. (2009). Odnos direktnog marketinga i ostalih instrumenata integrisanog marketing komuniciranja. *Škola biznisa*, 9 (4), 156–165
184. Mihailović, B., Cvijanović, D., Hamović, V. (2009). Analiza investicione i izvozne aktivnosti poljoprivrede Srbije. *Ekonomika poljoprivrede*, 56 (1), 73–84
185. Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007). *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
186. Mihailović, B., Simonović, Z., Hamović, V. (2008). Formulisanje i realizacija internacionalizacije poslovanja. *Ekonomika poljoprivrede*, 55 (3), 289–304
187. Milanović, M., Stanković, D. (1998). Poslovne strategije i marketing okruženje. *Marketing*, 29 (2), 91–97

188. Milić, J. (2009). Evropska unija i Srbija. U: J. Milić (ur.). *Evropski standardi u Srbiji: zbornik radova* (str. 18–24). Beograd: Fond Centar za demokratiju
189. Milisavljević, M. (1993). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija
190. Milisavljević, M. (1994). Kvalitet u strategiji preduzeća. *Marketing*, 25 (1), 9–13
191. Milisavljević, M. (1999). *Marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet
192. Milisavljević, M. (2002). Konkurentna prednost i dinamika konkurencije. *Marketing menadžment*, 33 (3–4), 111–118
193. Milisavljević, M. (2010). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet
194. Milojević, S. (2011). Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća. *Škola biznisa*, (1), 123–137
195. Milojević, S. (2015). Uloga marketinga u povećanju konkurentnosti privrede Srbije. U: S. Trajković (ur.), *Unapređenje konkurentnosti srpske privrede kao okvir i podsticaj investiranja u Srbiji: zbornik radova* (str. 351–363). Kosovska Mitrovica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini
196. Milovanović, G., Krstić, B. (2013). Jezički problemi u međunarodnom marketingu: iskustva kompanija na tržištu Kine. *Marketing*, 44 (3), 264–273
197. Miljković, M. (2010). Determinante i faktori formiranja cena u međunarodnom marketingu. *Singidunum revija*, 7 (2), 261–272
198. Mitić, S. (2009). Korporativna reputacija i konkurentna prednost. *Marketing*, 40 (3), 155–164
199. Mitić, S. (2014). *Upravljanje izvozom: nematerijalni i marketinški aspekti konkurentnosti*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
200. Mitić, S., Gligorijević, M. (2011). Izvozna perspektiva i problemi razvoja industrijskih klastera u Srbiji. U: *Majska konferencija o strategijskom menadžmentu: zbornik radova: studentski simpozijum o strategijskom menadžmentu, b.*
201. Mitrović, B. (1993). Uticaj savremenog pakovanja i standardizacije ambalaže na efikasnost preduzeća. *Marketing*, 24 (3–4), 33–37
202. Mitrović, V., Mitrović, I. (2014). Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klstersko povezivanje. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 9 (2), 149–167

203. Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992). Relationship between providers and users of market research the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 26 (3), 314–328
204. Morgan, R. M., Shelby, D. H. (1994). The Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38
205. Munitlak Ivanović, O., Golušin, M. (2011). Brendiranje proizvoda kao uslov povećanja izvoznih potencijala zemlje. *Godišnjak Univerziteta Edukons*, 2 (1), 19–34
206. Mura, L. (2011). Lična prodaja na stranim industrijskim tržištima: studija slučaja Finske. *Megatrend revija*, 8 (2), 517–529
207. Musco, G. (2000). Međunarodni marketing proizvoda određenih za preduzeća. *Strategijski menadžment*, 4 (4), 48–52
208. Nakura, H. (2009). *Marketing i razvoj novih proizvoda*. Zaječar: Nacionalna agencija za regionalni razvoj
209. Nguyen, N., LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *Journal of Educational Management*, 15 (6), 303–311
210. Nijssen, J. E., Douglas, P. S., Calis, G. (1999). Gathering and using information for the selection of trading partners. *European Journal of Marketing*, 33 (1–2), 143–162
211. Nikolić, G. (2014). Strukturno unapređenje domaćeg robnog izvoza 2000–2014. *Finansije*, 69 (1–6), 11–23
212. Nikolić, G. (2015). Perspektive srpske ekonomije 2015–2017. *Tržište, novac, kapital*, 48 (1), 5–18
213. Nikolić, Z. (2016). *Poslovna etika*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment
214. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96–104
215. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34

216. Novaković Rajčić, B. (2002). *Istraživanje stavova potrošača: implikacije na marketing strategije proizvodnog preduzeća*. Beograd: Zajednica radio i TV stanica
217. Novaković Rajčić, B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Evropski univerzitet
218. O'Grady, S., Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 309–333
219. Obraz, R. (2003). Strategija izvoza. *Marketing*, 34 (4), 199–205
220. Onkvist, S., Shaw, J. J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy* (4th ed.). New York: Routledge
221. Ostović, G., Perović, V. (2011). Realizacija izvoza i analiza proizvodnog programa preduzeća „Asco Vidak“. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 26 (2), 414–417
222. Ožegović, L., Pavlović, N. (2012). Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede. *Škola biznisa*, 12 (1), 74–84
223. Pandurević, N. (2012). Klasteri i regionalni ekonomski razvoj, geografska koncentracija malih i srednjih preduzeća kao izvor konkurentskih prednosti. *Ekonomika*, 58 (2), 159–169
224. Pavlović, B., Perović, V. (2013). Značaj izvoza za poslovanje malih i srednjih preduzeća. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (6), 996–999
žmentu (str. 427–436). Bor: Tehnički fakultet
225. Pejanović, S. (2014). Snaga brenda trgovinskog preduzeća u funkciji konkurentnosti preduzeća nakon integracije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 50 (32), 465–478
226. Pelević, B., Malović, M., Vučković, V. (2006). *Uvod u međunarodnu ekonomiju*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
227. Pelević, B., Ristanović, V. (2011). (Neo)protekcionizam i svetska ekonomska kriza. *Srpska politička misao*, 18 (4), 253–254
228. Perović, J. (2010). Sporne odredbe ugovora o međunarodnoj distribuciji. *Pravo i privreda*, 47 (4–6), 359–376
229. Petrović, P., Živković, A. (2014). Uloga transnacionalnih kompanija u procesu integracije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 50 (31), 135–147

230. Petrović-Ranđelović, M., Miletić, D. (2015). Izazovi i iskušenja ekonomske politike u uslovima novih globalnih procesa U: V. Leković (ur.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (str. 229–246). Kragujevac: Ekonomski fakultet
231. Phatak, A. V. (1971). *Evolution of World Enterprises*. Chicago: American Management Association
232. Piercy, N., Katsikeas, S. C., Cravens, W. D. (1997). Examining the role of buyer-seller relationship in export performance. *Journal of World Business*, 32 (1), 73–86
233. Polanyi, K., Arensberg, C., Pearson, H. (1957). *Trade and Market in the Early Empires*. Illinois: The Free Press
234. Popović Avrić, S. (2003) Pozitivan uticaj stranih ulaganja na izvoz. *Ekonomski anali*, 47 (tematski br.), 33–34
235. Popović Petrović, I. (2012). Položaj Srbije u međunarodnoj trgovini poljoprivrednim proizvodima. U: P. Bjelić i D. Dimitrijević (ur.), *Položaj Srbije u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima: tematski zbornik radova* (str. 77–103). Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu
236. Porter, M. E. (1986). The strategic role of international marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), 17–21
237. Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 15–34
238. Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37 (6–7), 540–578
239. Porter, M. E. (2008). Klasteri i konkurencija. U: M. Porter (ur.), *O konkurenciji* (str. 200–288). Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju
240. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedija
241. *Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji: 2007–2010*. (2006). Ministarstvo privrede
242. Prokopović, B. B. (2012). Direktni marketing kao kreativna strategija firme. *Ekonomika*, 58 (3), 73–81

243. Prokopović, B. B., Pavlović, D., Arsić, M., Prokopović, T. S. (2007). Nešto o efektima ekonomske propagande. *Ekonomika*, 53 (5–6), 56–60
244. Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., Thoumrunroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24 (2), 144–163
245. Radojević, P. D. (2011). Dizajn proizvoda i pakovanja kao činilac konkurentnosti preduzeća u Srbiji. *Industrija*, 39 (3), 61–86
246. Radošević, B. (1996). Značaj determinanti okruženja u međunarodnom marketingu. *Marketing*, 27 (2–3), 129–137
247. Rajković, D., Kokić, M. (2004). Definisane faze u izvoznom marketing procesu. *Marketing*, 35 (4), 205–208
248. Rakić, B. (2004). *Međunarodni marketing*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
249. Rakita, B. (1993a). Uticaj pravne regulative na međunarodni marketing. *Direktor*, 25 (9), 76–81
250. Rakita, B. (1993b). Uvažavanje faktora kulture u međunarodnom marketingu. *Marketing*, 24 (3–4), 15–22
251. Rakita, B. (1998a). Dizajn proizvoda i uspešnost međunarodnog marketinga. *Marketing*, 29 (4), 175–184
252. Rakita, B. (1998b). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet
253. Rakita, B. (1999). Kvalitet proizvoda kao instrument međunarodne konkurentnosti. *Marketing*, 30 (1), 19–22
254. Rakita, B. (2003). *Međunarodni menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet
255. Rakita, B. (2005). *Međunarodni marketing*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
256. Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
257. Rakita, B. (2012). *Međunarodni marketing: od lokalne do globalne perspektive*. Beograd: Ekonomski fakultet
258. Rakita, B., Mitić, S. (2010). Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda. *Marketing*, 41 (2), 75–86

259. Rakita, B., Mitić, S. (2012). Networking and clustering as contemporary strategies of business internationalization. U: S. Lovreta, M. Petković i J. Janićijević (ur.), *From Global Crisis to Economic Growth. Which Way to Take? Vol. 2, Business and Management* (str. 47–78). Belgrade: Faculty of Economics
260. Rakita, B., Mitrović, I. (2007). *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija
261. Rao, A. R., Qu, L., Rueckert, W. R. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 258–268
262. Ratković Abramović, M. (2001). Marketing orijentacija: faktor uspešnog poslovanja. *Direktor*, 33 (7–8), 15–18
263. Roper, S., Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31 (7), 1087–1102
264. Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4), 249–257
265. Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., Diez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance. *Management Research Review*, 34 (5), 496–518
266. Ruzzier, M., Hisrch, D. R., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 476–497
267. Ryals, I., Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19 (5), 534–542
268. Sadaghiania, J. S., Dehghanb, N. A., Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3 (1), 53–70
269. Salai, S., Božidarević, D. (1997). *Marketing istraživanje: informaciona osnova marketing menadžmenta*. Beograd: Savremena administracija
270. Salai, S., Božidarević, D. (2013). *Marketing istraživanje*. Subotica: Ekonomski fakultet

271. Salai, S., Grubor, A. (2006). Etika i marketing istraživanje. *Marketing*, 37 (2), 65–71
272. Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A. (2007). *Marketing komuniciranje*. Subotica: Ekonomski fakultet
273. Salai, S., Jovičić, D. (2010). *Tržišno komuniciranje: integrisano marketing komuniciranje*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija
274. Salai, S., Končar, J. (2007). *Direktni marketing*. Subotica: Ekonomski fakultet
275. Salvatore, D. (2014). *Međunarodna ekonomija* (9. izd). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
276. Salvatore, D. (2015). *Međunarodna ekonomija*. Beograd: CID Ekonomski fakultet
277. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate
278. Schnaars, P. S. (1981). *Marketing Strategy*. New York: The Free Press
279. Schoormans, J. P. L., Robben, H. S. J. (1997). The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation. *Journal of Economic Psychology*, 18 (2–3), 271–287
280. Sekulić, D., Mandarić, M., Milićević, S. (2013). Izvozni marketing konditorske industrije Srbije – empirijska studija – koncern "Bambi Banat" A.D.. *Megatrend revija*, 10 (2), 271–288
281. Senić, R. (1999). Zadržavanje kupaca (retencioni marketing). *Ekonomski horizonti*, 1 (1–2) 9–28
282. Senić, R., Milojević, S. (2015). Povratak izgubljenih kupaca. *HIT menadžment: menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 3 (2), 25–40
283. Senić, R., Senić, V. (2013). Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje povratka izgubljenih kupaca. *Marketing*, 44 (4), 333–341
284. Seringhaus, F. H. R., Rosson, J. P. (1994). International trade fairs and foreign market involvement: Review and research directions. *International Business Review*, 3 (3), 311–329
285. Simonin, L. B., Ruth, A. J. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 30–42

286. Sinčić Ćorić, D., Vorkapić, I. (2008). Istraživanje povezanosti zadovoljstva asortimanom, lojalnosti i reputacije na poslovnom tržištu. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6 (1), 339–351
287. Skarmeas, D., Katsikeas, S. C., Spyropoulou, S., Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37 (1), 23–36
288. Slavković, M. (2006). Upravljanje znanjem i menadžerske kompetencije. U: V. Babić (ur.), *Korporativno upravljanje u tranziciji* (str. 180–199). Kragujevac: Ekonomski fakultet
289. Sokolov Mladenović, S., Ćuzović, Đ. (2015). Aktuelni tokovi u funkcionisanju trgovine Republike Srbije. U: V. Leković (ur.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (str. 353–369). Kragujevac: Ekonomski fakultet
290. Souchon, L. A., Dimantopoulos, A. (1996). A conceptual framework of export marketing information use: Key issues research proposition. *Journal of international marketing*, 4 (3), 49–71
291. Sousa, C., Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25 (5–6), 591–610
292. Spasić, I. (1996). *Franchising posao*. Beograd: Institut za uporedno pravo
293. Spasojević Brkić, V. K., Veljković, Z. A., Golubović, T., Brkić, A. Đ., Josipović, S. (2016). Comparative analysis of export capabilities of the metalworking industry in Zlatibor region and the rest of Serbia. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6 (1), 28–35
294. Stanisavljević, N. (2014). Klusterske organizacije u Evropi i Srbiji: dobra praksa u funkciji ostvarivanja doprinosa unapređenju nacionalne konkurentnosti. *Ekonomika*, 60 (2), 189–198
295. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2013). Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća. *Marketing*, 44 (4), 321–332

296. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009). Marketing strategija orijentisana na vrednost. *Marketing*, 40 (2), 73–78
297. *Statistički godišnjak Republike Srbije*. (2016). Beograd: Republički zavod za statistiku
298. Stefanović, S., Đorović, M., Milanović, M. (2008). Integracioni procesi i tranzicija u Republici Srbiji. *Ekonomika poljoprivrede*, 55 (3), 253–264
299. *Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih preduzeća za period od 2008. do 2013*. Službeni glasnik RS, br. 55/05, 71/05 – ispravka, 101/07 i 65/08
300. *Strategija za podršku malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine* Službeni glasnik RS, br. 55/05, 71/05 – ispravka, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 – US, 72/12, 7/14 – US i 44/14
301. Styles, C., Ambler, T. (2000). The impact of relationship variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25 (3), 261–281
302. Subhash, C. J. (1997). *International Marketing Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing
303. Sudar, J. (1984). *Promotivne aktivnosti*. Zagreb: Informator
304. Suvajdžić, M., Vladić, G. (2013). Ispitivanje uticaja oblika ambalaže na doživljaj osobina pakovanog proizvoda. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (7), 1306–1309
305. Šapić, S., Knežević, M., Golo, J. (2014). Proces internacionalizacije poslovanja preduzeća sa područja Šumadije. U: Lj. Maksimović i N. Stanišić (ur.), *Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca* (str. 297-309). Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta
306. Terpstra, V., Russow, L. C. (2000). *International Dimensions of Marketing* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College publishing
307. Terpstra, V., Sarathy, R. (1994). *International Marketing* (6th ed.). Forth Worth: Dryden Press
308. Tešić, J. (2012). Svetska ekonomska kriza i porast neoprotekcionizma – položaj Srbije. U: P. Bjelić i D. Dimitrijević (ur.), *Položaj Srbije u savremenim*

- međunarodnim ekonomskim odnosima: tematski zbornik radova* (str. 53–74).
Beograd : Institut za međunarodnu politiku i privredu
309. Theodosiou, M., Katsike, E. (2013). The Export information System: An empirical investigation of its antecedents and performance outcomes. *Journal of international marketing*, 21 (3), 72–94
310. Tian, K., Dong, L. (2012). *Consumer-Citizens of China: The Role of Foreign Brands in the Imagined Future China*. London: Taylor & Francis
311. Todorović, L. V. (2007). Mala i srednja preduzeća i njihov uticaj na izvoz. *Ekonomika diplomatija*, 2 (7–8), 75–84
312. Tofen, K., Olsen, S. O. (2004). The relationship among quality cost value and use of export market information: An empirical study. *Journal of International marketing*, 12 (2), 104–131
313. Tomala, F., Sènèchal, O. (2004) Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view. *International Journal of Project Management*, 22 (4), 281–287
314. Tot, V., Savić-Tot, T., Ilić, D. (2011). Strategijski menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti – odgovor na ekonomsku krizu. *Poslovna ekonomija*, 5 (2), 401–415
315. Unković, M. (2002). Izvozni kapacitet Jugoslovenske privrede. *Ekonomski anali*, 46 (tematski br.), 28–41
316. Unković, M. (2007). *Međunarodna ekonomija* (2. izmenjeno i dopunjeno izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
317. Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija* (5. izmenjeno i dopunjeno izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum
318. Unković, M., Kordić, N. (2015). *Međunarodna ekonomija* (2. izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum
319. *Uslovi i opterećenja poslovanja i kolektivnog pregovaranja*. (2010). Beograd: Unija poslodavaca Srbije. Dostupno na: <http://www.poslodavci.org.rs/aktivnosti/clanci/uslovi-i-opterecenja-poslovanja-i-kolektivnog-pregovaranja-2010?id=79>

320. Van Beveren, I., Vandenbussche, H. (2010). Product and process innovation and firms' decision to export. *Journal of Economic Policy Reform*, 13 (1), 3–24
321. Vapa Tankosić, J. (2009). *Uloga agencija za osiguranje i finansiranje izvoza u globalnom ekonomskom okruženju*. Novi Sad: Futura publikacije
322. Vapa Tankosić, J. (2011). *Ekonomija evropskih integracija*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment
323. Vasić, D. (2010). Ekonomska sredstva za prevenciju međunarodnih kriza. *Singidunum revija*, 6 (2), 41–57
324. Vasić, J. (2007). Strategija i perspektive unapređenja izvoza privrede Srbije u narednim godinama. *Poslovna politika*, 36 (1), 20–24
325. Vasile, J. A., Marian, Z., Bazgă, B. (2016). Aspekti vezani za evoluciju indeksa potrošačkih cena u Rumuniji tokom 1991–2015: Da li Rumunija ima bezbedne cene?. *Ekonomika*, 62 (2), 1–13
326. Vasiljev, S. (2006). *Marketing*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
327. Veljković, S. (2009). Uticaj etnocentrizma na potrošače u Srbiji. *Marketing*, 40 (2), 97–106
328. Veselinović, P. (2004). Uticaj stranih direktnih investicija na razvoj nacionalne ekonomije. *Ekonomski horizonti*, 6 (1–2), 29–43
329. Vesić, D. (2010). Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije. *Međunarodni problemi*, 62 (1), 136–164
330. Vežjak, D. (1983). *Izvozni marketing*. Beograd: Eksport pres
331. Vežjak, D. (1989). *Međunarodni marketing*. Beograd: Savremena administracija
332. Vežjak, D. (1991). *Međunarodni marketing*. Beograd: Savremena administracija
333. Vidaković, T. (2013). Upravljanje ljudskim resursima u globalnom okruženju. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, (7), 361–370
334. Vugrinec-Hitrec, V. (2002). *Marketing poslovnih tržišta*. Zagreb: Ekonomski fakultet
335. Vujisić, D. (2016). Potrošački ugovori i garancija za ispravno funkcionisanje prodate stvari. *Pravo i privreda*, 54 (7–9), 695–712

336. Vukadinović, R. D. (2005). *Međunarodno poslovno pravo: opšti deo*. Kragujevac: Centar za pravo Evropske unije Pravnog fakulteta u Kragujevcu
337. Vukmirica, V. (1996). *Ekonomiks i državni menadžment*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
338. Vukšić, G. (2005). Utjecaj izravnih stranih ulaganja na izvoz hrvatske prerađivačke industrije. *Financijska teorija i praksa*, 29 (2), 154–155
339. *World Development Indicators 2012*. (2012). Washington: World Bank
340. *World Trade Profiles 2014*. (2014). Geneva: WTO. Dostupno na: https://www.wto.org/english/res_e/res_e.htm
341. *World Trade Report: Factors Shaping the Future of World Trade – WTO*. (2013). World Trade Organizations. Dostupno na: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr13_e.htm
342. Zakon o oglašavanju. *Službeni glasnik RS*, br. 6/2016
343. Zakon o računovodstvu i reviziji. *Službeni glasnik RS* br. 46/06, 111/09 i 99/2011 – dr. zakon i 62/2013 – dr. zakon
344. Zakon o zaštiti potrošača. *Službeni glasnik RS*, br. 62/2014 i 6/2016 – dr. zakon
345. Zavišić, Ž. (2011). *Osnove marketinga*. Zagreb: Visoka poslovna škola
346. Živković, R. (2011). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Univerzitet Singidunum

PRILOZI

Prilog 3.

Anketa

ANKETA

Ljubazno Vas molimo da otvoreno odgovorite na sledeća pitanja upisivanjem ocena od 1 do 3. Ova anketa je u potpunosti anonimna i kao takva biće upotrebljena radi dalje obrade i analize isključivo u okviru projekta koji ima za cilj unapređenje izvoza.

Najlepše Vam se zahvaljujemo na uloženom trudu i odvojenom vremenu!

Za svaku izjavu ocenite stepen u kojem je izjava tačna za Vaše preduzeće, koristeći sledeću skalu:

1 = Uopšte nije prisutno

2 = Prisutno u srednjem stepenu

3 = Potpuno prisutno

1. Izvozna marketinška strategija	Ocena
1.1 Proizvod	
a) Postignut potreban kvalitet proizvoda za inotrižište	___
b) Sposobnost konkurentnog dizajniranja proizvoda, pakovanja i sl.	___
c) Izgradjen brend na stranom tržištu	___
d) Sposobnost ispunjenja uslova vezanih za garantni rok i servisiranje	___
1.2 Cena	
a) Atraktivni uslovi plaćanja za inokupca / distributera	___
b) Zarada atraktivnih marži za inokupca / distributera	___
c) Povoljni uslovi plaćanja transporta I isporuke robe stranom partneru	___
d) Konkurentnost cena u odnosu na glavnu konkurenciju na inotrižistu	___
1.3 Distribucija	
a) Sposobnost brze i kontinuirane isporuke	___

- b) Uspostavljena adekvatna mreže distribucije _____
- c) Sposobnost brze reakcije na narudžbe inopartnera _____
- d) Efektivno upravljanje inodistributerima ili agentima _____

1.4 Promocija/marketing

- a) Kvalitetna privredna propagande na inotržištu _____
- b) Sposobnost za unapređenje prodaje na inotržištu _____
- c) Sposobnost za poboljšanje direktnog marketinga na inotržištu _____
- d) Sposobnost uvođenja/poboljšanja lične prodaje na inotržištu _____

Za svaku izjavu ocenite stepen u kojem je izjava tačna za Vaše preduzeće, koristeći sledeću skalu:

1 = Izuzetno nisko

2 = Osrednje

3 = Izuzetno visoko

2. Performanse na stranom tržištu	Ocena
a) Pružanje zadovoljavajućeg kvaliteta	_____
b) Zadržavanje kupaca/partnera	_____
c) Pribavljanje novih kupaca/partnera	_____
d) Izgradnja reputacije na stranom tržištu	_____
e) Nivo satisfakcije inokupca	_____
f) Obim prodaje na stranom tržištu	_____
g) Udeo na stranom tržištu	_____
h) Profitabilnost izvoza	_____

Prilog 4.

Izjava o autorstvu

Potpisani/a Bojan Vapa

Broj upisa DP 02/2011

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

Uloga i značaj instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća

rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
da predložena disertacija u celini, ni u delovima, nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome
prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
da su rezultati korektno navedeni i
da nisam kršio/la autorska prava i koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

(Mesto) (Datum)

Potpis

Prilog 5.

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora Bojan Vapa

Broj upisa DP 02/2011

Studijski program Poslovna i međunarodna ekonomija

Naslov rada Uloga i značaj instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća

Mentor Prof. dr Zorka Grandov

Potpisani/a

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu Digitalna biblioteka disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za sticanje naučnog naziva doktor nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama Digitalne biblioteke disertacija, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu

-----,-----
(Mesto) (Datum)

Potpis

Prilog 6.

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu da u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Uloga i značaj instrumenata marketing miksa u poslovanju izvoznih preduzeća

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista.)

-----,-----
(Mesto) (Datum)

Potpis

1. **Autorstvo** – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. **Autorstvo – nekomercijalno**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. **Autorstvo – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence.

Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

BIOGRAFIJA