

## **PREDUSLOVI ZA USVAJANJE STRATEGIJE ADAPTACIJE CENE I NJEN UTICAJ NA IZVOZNE PERFORMANSE PREDUZEĆA U SRBIJI**

*Katarina Njegić\**

*Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Republika  
Srbija*

*Ines Đokić*

*Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Republika Srbija*

**Sažetak:** *Dosadašnja istraživanja uticaja strategije adaptacije cene na izvozne performanse (IP) dala su oprečne rezultate. Cilj ovog rada je da ispita uticaj primene strategije adaptacije cene na IP, oslanjajući se na kontingentni pristup. Model koji je predložen u radu ispituje kako nivo konkurencije na izvoznim tržištima, posvećenost izvozu i raspoloživost stručnog kadra utiču na usvajanje strategije adaptacije cene i na koji način adaptacija cene doprinosi ostvarivanju izvoznih rezultata. Model je testiran na uzorku od 60 izvoznika koji posluju na teritoriji Republike Srbije, a istraživanje se odnosilo na poslovnu 2017. godinu. Statistička metoda koja se koristila je strukturno modelovanje primenom tehnike najmanjih parcijalnih kvadrata. Dobijeni rezultati ukazuju na direktan i pozitivan uticaj nivoa konkurencije na posvećenost izvozu. Ustanovljeno je da nivo adaptacije cene i raspoloživost stručnog kadra direktno i pozitivno utiču na IP. Testiranje indirektnih odnosa između varijabli u modelu pokazalo je da nivo konkurencije posredstvom povećanja posvećenosti izvozu utiče na nivo primene strategije adaptacije cene. Pokazano je i da postoji potpuni medijatorni uticaj posvećenosti izvozu i nivoa adaptacije cene na vezu između nivoa konkurencije i IP. Na osnovu rezultata istraživanja predloženi su zaključci za istraživače, preporuke za menadžere izvoznih preduzeća u Srbiji, kao i smernice za dalja istraživanja.*

**Ključne reči:** *adaptacija cene, izvozne performanse, izvozna marketinška strategija*

---

\* radosavljevic.k@gmail.com

## ANTECEDENTS OF PRICE ADAPTATION STRATEGY AND ITS IMPACT ON EXPORT PERFORMANCE OF SERBIAN FIRMS

**Abstract:** *Previous studies on the impact of price adaptation strategy on export performance (EP) have yielded contradictory results. The aim of this paper is to examine the impact of price adaptation strategy on EP, relying on a contingency approach. The model proposed in this paper examines how the level of competition in export markets, export commitment and the availability of skilled personnel influence the adoption of price adaptation strategy and in which way price adaptation contributes to the achievement of export results. The model was tested on a sample of 60 exporters that are operating in the Republic of Serbia, and the survey was related to the business year 2017. The statistical method used was structural equation modelling through partial least squares (PLS-SEM). The results obtained indicate that there is a direct and positive impact of the level of competition on export commitment. It was found that the level of price adaptation and the availability of skilled personnel have direct and positive influence on EP. The testing of the indirect relationships between variables in the model has shown that the level of competition through the increase of export commitment affects the level of price adaptation. It was also shown that export commitment and the level of price adaptation fully mediate the relationship between the level of competition and EP. Based on the research results, conclusions for the researchers are suggested, recommendations for export business managers in Serbia, as well as the guidelines for future research.*

**Key words:** *price adaptation, export performance, export marketing strategy*

### 1. UVOD

Odluke u vezi sa određivanjem cene su od ključnog značaja za uspeh preduzeća na izvoznim tržištima, a u globalizovanom poslovnom okruženju sa kojim se susreću preduzeća, menadžeri moraju biti oprezni prilikom formiranja cene za izvozna tržišta zbog sve jače konkurencije (Sousa i Bradley, 2008). Međutim, bez obzira na značaj razumevanja uticaja strategije adaptacije cene na izvozne performanse preduzeća (IP), cena kao element marketinškog programa je prilično zapostavljena u istraživanjima determinanti IP, o čemu svedoče pregledi literature u ovoj oblasti (Sousa, Martinez-Lopez i Coelho, 2008; Chen, Sousa i He, 2016; Njegić i Milanović, 2018). Osim toga, dosadašnja empirijska istraživanja dala su kontradiktorne rezultate, što upućuje na potrebu za detaljnijim ispitivanjem ove veze. Pojedini autori nekonzistentne rezultate istraživanja pripisuju nepreciznosti prilikom određivanja načina na koji

adaptacija cene utiče na IP i pretpostavljaju da veza između adaptacije cene i IP nije linearna (Sousa, Lengler i Martinez-Lopez, 2014; Sousa i Novello, 2014). Sa druge strane, postoji mišljenje da su različiti rezultati o kojima autori izveštavaju posledica posmatranja adaptacije cene i IP izolovano, ne vodeći računa o uticaju spoljašnjeg okruženja na odluke preduzeća (Navarro, Losada, Ruzo i Díez, 2010; Chung, Lu Wang i Huang, 2012; Fuchs i Kostner, 2016). Zbog toga se, prilikom ispitivanja uticaja izvozne marketinške strategije na IP, sve više pridaje značaj kontingentnom pristupu. Osnova ovog pogleda je da ne postoji nivo adaptacije koji odgovara svakom preduzeću u svakoj prilici, već da je nivo adaptacije za koji se preduzeće odluči splet eksternih okolnosti i njihovog uticaja na interne prilike u preduzeću (Tosi i Slocum, 1984).

Kako bi se bolje razumeo odnos između strategije adaptacije cene i IP, u ovom radu se usvaja kontingentni pristup. U literaturi se ispituju brojni faktori koji mogu uticati na odluku o adaptaciji/standardizaciji marketinškog programa, odnosno preduslovi usvajanja strategije adaptacije/standardizacije (Theodosiou i Leonidou, 2003; Njegić i Milanović, 2018). Preduslovi čiji se uticaj ispituje u ovom radu su: ljudski resursi, nivo konkurencije na izvoznim tržištima i posvećenost izvozu. Posmatra se kako utiču na nivo adaptacije cene, kao i to na koji način adaptacija cene utiče na izvozni uspeh preduzeća u Srbiji. Osim toga, model koji je predložen u radu testira indirektni uticaj nivoa konkurencije na IP, posredstvom odluka preduzeća da se više posveti izvozu i da prilagodi strategiju cene izvoznim tržištima. Prema saznanjima autora, u Srbiji do sada nije rađeno ovakvo istraživanje.

Rezultati sprovedenog istraživanja mogu biti značajni kako sa naučnog, tako i sa praktičnog aspekta. Smatra se da modeli koji uzimaju u obzir indirektno odnose između varijabli, tačnije, oni koji ispituju kako kontingentni faktori mogu indirektno uticati na performanse putem uticaja na strategiju, obogaćuju teorijsko i empirijsko razumevanje izvoznog uspeha preduzeća (Chen i dr., 2016; Fuchs i Kostner, 2016). Stoga, za istraživače u oblasti međunarodnog poslovanja i međunarodnog marketinga, rezultati istraživanja su značajni jer doprinose formiranju celovitog i sveobuhvatnog okvira uticaja strategije adaptacije cene na IP i daju uvide u otkrivene veze između posmatranih varijabli u okruženju u kome do sada ovi odnosi nisu testirani. Osim toga, poznato je da su istraživanja iz zemalja u razvoju u oblasti IP retka (Chen i dr., 2016; Radosavljević i Milanović, 2017). Menadžerima izvoznih preduzeća u Srbiji nalazi istraživanja mogu dati smernice za formulisanje izvozne strategije i uspešnu primenu međunarodne strategije cene.

U nastavku rada prezentovan je konceptualni okvir istraživanja i izvedene su hipoteze (drugi deo), nakon čega sledi objašnjenje metodološkog okvira rada (treći deo). U četvrtom delu rada su prezentovani rezultati istraživanja, nakon

čega se diskutuje o implikacijama istraživanja za istraživače i menadžere (peti deo). U zaključku se navode ograničenja i daju smernice za dalja istraživanja (šesti deo).

## **2. KONCEPTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Ukoliko se izvoznik opredeli za sprovođenje standardizovane strategije cene, odabrana cena proizvoda koji se plasira na inostranom tržištu biće određena troškovima i iskustvom stečenim na domaćem tržištu. Iako je ovakvu strategiju lako primeniti, ona zanemaruje činjenicu da se ciljevi preduzeća i uslovi na izvoznim tržištima razlikuju (Lages i Jap, 2002). Alternativni pristup podrazumeva adaptaciju cene proizvoda shodno uslovima i nivou konkurencije, što omogućava izvoznicima da uzmu u obzir specifičnosti izvoznih tržišta (Lages i Montgomery, 2005). Za koju od ove dve opcije će se preduzeće opredeliti zavisi od brojnih faktora izvan i unutar preduzeća. Ističe se da „će strategija biti uspešna jedino onda kada je u saglasnosti sa eksternim okruženjem preduzeća i kada je usklađena sa faktorima internog okruženja - ciljevima, vrednostima, resursima i sposobnostima, strukturom i sistemima u preduzeću“ (Grant, 2010, str. 13). Ovaj stav je široko zastupljen u literaturi međunarodnog marketinga, a jedan je od glavnih postulata kontingentnog pristupa čija je ključna ideja da se performanse mogu poboljšati na različite načine. Ne postoji univerzalni način koji bi odgovarao svakom preduzeću u svakoj situaciji i stoga se u razmatranje uzimaju kontingentni faktori (Tosi i Slocum, 1984; Theodosiou i Leonidou, 2003). Faktori koji se posmatraju u ovom radu su: nivo konkurencije, posvećenost izvozu i raspoloživost ljudskih resursa, a ispituje se kako oni direktno utiču na nivo primene strategije adaptacije cene, a zatim i indirektno, posredstvom primene strategije adaptacije cene, na IP. Shodno kontingentnom pristupu (Schmid i Kotulla, 2011), strategija adaptacije cene se u ovom radu posmatra kao nivo do kojeg preduzeće prilagođava pojedine elemente strategije cene potrebama izvoznih tržišta u odnosu na domaće tržište. Osim što se oslanja na teorijske postulate, konceptualni okvir istraživanja predložen u nastavku zasniva se na prethodnim sličnim istraživanjima (Lages, Jap i Griffith, 2008; Navarro i dr., 2010; Navarro-García, Arenas-Gaitán, Rondán-Cataluña i Rey-Moreno, 2016; Fuchs i Kostner, 2016).

Pojedini autori naročito ističu važnost sticanja znanja o inostranim kupcima i uslovima na izvoznim tržištima (Erdil i Ozemir, 2016; Love, Roper i Zhou, 2016). Stoga, posvećenost izvozu u ovom radu se posmatra kao pridavanje značaja izvoznim aktivnostima, a koja se ogleda kroz pridavanje značaja informacijama sa izvoznih tržišta i posvećivanje vremena ispitivanju potreba

stranih potrošača. Ističe se da bez odgovarajuće posvećenosti preduzeća nisu u stanju da sprovedu potrebna prilagođavanja strategije (Lages i dr., 2008). Na primer, Navarro navodi: „Posvećenost izvozu se može ispoljiti na različite načine, ali ništa je ne oslikava tako kao odlučnost preduzeća da se prilagodi potrebama, željama i očekivanjima svojih inostranih kupaca, što znači adaptiranje elemenata marketinškog programa“ (Navarro i dr., 2010, str. 51). Dosadašnja istraživanja koja su se bavila uticajem posvećenosti izvozu na usvajanje strategije adaptacije dala su dvojake rezultate. Većina istraživanja ukazuje na pozitivnu vezu između ovih varijabli (Erdil i Ozemir, 2016; Navarro i dr., 2010; Fuchs i Kostner, 2016). Međutim, Lages i saradnici (Lages i dr., 2008) nisu potvrdili hipotezu da posvećenost izvozu utiče na adaptaciju cene. Na osnovu svega navedenog, pretpostavlja se da:

***H1: Posvećenost izvozu pozitivno utiče na nivo adaptacije cene.***

Jedan od glavnih postulata kontingentnog pristupa je da sile iz eksternog okruženja utiču na to kako će preduzeće reagovati (Tosi i Slocum, 1984; Boso, Cadogan i Story, 2013). Što je intenzitet konkurencije na tržištu jači, to je teže predvideti koje će strategijske poteze konkurenti preduzeti (Boso i dr., 2013; Martin i Javalgi, 2016). Shodno tome, potreba preduzeća da prati poteze konkurenata i da na njih reaguje se povećava (Navarro-Garcia i dr., 2016). U literaturi se, takođe, navodi da, kada postoji visok nivo konkurencije, preduzeća treba da pojačaju svoje napore kako bi mogla da reaguju adekvatno i u odgovarajućem vremenskom roku na poteze konkurenata, što uslovljava povećanje posvećenosti izvozu (Navarro-García, Arenas-Gaitán i Rondán-Cataluña, 2014). U ovom radu nivo konkurencije se posmatra kroz nivo cenovne i nivo necenovne konkurencije na izvoznim tržištima u sektoru u kojem preduzeće posluje. Na osnovu svega navedenog, kao i na osnovu istraživanja u kojima se potvrdila pozitivna veza između nivoa konkurencije i posvećenosti izvozu (Navarro-Garcia i dr., 2016; Martin i Javalgi, 2016), pretpostavlja se:

***H2: Nivo konkurencije pozitivno utiče na posvećenost izvozu.***

U dosadašnjim istraživanjima izvozne marketinške strategije autori često uključuju nivo konkurencije u svoje istraživačke okvire (Njegić i Milanović, 2018). Smatra se da viši nivo konkurencije navodi preduzeća da prilagođavaju elemente marketinškog programa potrebama izvoznih tržišta kako bi se razlikovali od konkurenata i kako bi maksimizirali vrednost koju nude potrošačima (Navarro-Garcia i dr., 2016; Cavusgil i Zou, 1994). Međutim, empirijski rezultati testiranja veze između nivoa konkurencije i adaptacije cene nisu konzistentni. Pojedini autori (Fuchs i Kostner, 2016) izveštavaju o pozitivnom uticaju nivoa konkurencije na adaptaciju cene, dok drugi (Lages i Montgomery, 2005; Lages i dr., 2008) nisu dobili statistički značajne rezultate

prilikom testiranja direktne veze između ovih varijabli. Kako se ovaj rad bazira na postulatima kontingentnog pristupa, a koji podrazumeva da sile iz okruženja dovode do promena u ponašanju preduzeća, u radu se ispituje i indirektni uticaj nivoa konkurencije na nivo adaptacije cene putem povećanja posvećenosti izvozu. Na osnovu svega navedenog, pretpostavlja se:

***H3: Nivo konkurencije pozitivno utiče na nivo primene strategije adaptacije cene, i to (a) direktno i (b) indirektno kroz posvećenost izvozu.***

U vezi sa uticajem raspoloživosti i dostupnosti ljudskih resursa na odluke o nivou adaptacije cene javljaju se oprečna mišljenja u literaturi. Navarro-Garcia smatra da efektivno istraživanje tržišta zahteva ljude koji su stručni i imaju iskustva u sprovođenju marketinških aktivnosti, a da nedostatak iskustva može biti „hendikep“ za odluke o adaptaciji (Navarro-Garcia i dr., 2016). Međutim, postoji i stav da što je kadar stručniji i iskusniji, to će se radije opredeljavati za strategiju standardizacije cene (Sousa i Bradley, 2008). U dosadašnjim istraživanjima, pojedini autori izveštavaju o pozitivnoj vezi između iskustva zaposlenih i nivoa adaptacije (O’Cass i Julian, 2003; Lages i Montgomery, 2005; Calantone, Kim, Schmidt i Cavusgil, 2006; Fuchs i Kostner, 2016), dok drugi postavljaju i potvrđuju hipotezu da izvozno iskustvo menadžera negativno utiče na adaptaciju cene (Sousa i Bradley, 2008). U ovom radu ljudski resursi se posmatraju kroz raspoloživost i dostupnost stručnog kadra za obavljanje izvoznih operacija, a na osnovu svega navedenog pretpostavlja se:

***H4: Raspoloživost ljudskih resursa pozitivno utiče na nivo primene strategije adaptacije cene.***

Izvozne performanse se definišu kao ukupni ishod izvoznih aktivnosti preduzeća (Shoham, 1998). U empirijskim istraživanjima se javlja veliki broj različitih indikatora izvoznih performansi (Sousa, 2004; Chen i dr., 2016). Sledeći radove renomiranih autora u ovoj oblasti (Lee i Griffith, 2004; Fuchs i Kostner, 2016), u ovom radu se IP posmatraju kroz ukupan nivo zadovoljstva ostvarenim izvoznim rezultatima. Uticaj ljudskih resursa na poboljšanje IP najbolje objašnjava resursni pristup, prema kome konkurentska prednost potiče od distinktivnih i vrednih resursa koje preduzeće poseduje (Grant, 1991; Barney, 2001). Prema tome, stručni kadrovi mogu imati ključnu ulogu u ostvarivanju IP, jer je u njima akumulirano znanje i iskustvo i oni omogućavaju efektivno korišćenje ostalih resursa preduzeća (Collis i Montgomery, 1995). Dosadašnja istraživanja su pokazala da ljudski resursi pozitivno utiču na ostvarenje IP (Navarro-Garcia i dr., 2016; Kadochnikov i Fedyunina, 2017). Međutim, pojedine studije izveštavaju o vezi koja nije statistički značajna između znanja/iskustva i IP (Haahti, Madupu, Yavas i Babakus, 2005; Lages i dr., 2008). Stoga, potrebno je dodatno ispitati ovaj odnos, a pretpostavlja se da:

***H5: Raspoloživost i dostupnost ljudskih resursa pozitivno utiče na IP.***

Kao glavna prednost primene strategije adaptacije cene navodi se sposobnost preduzeća da odgovori na promenljive uslove na izvoznim tržištima i da se izbori sa pritiscima konkurenata i drugim tržišnim silama koje deluju u međunarodnom okruženju (Lee i Griffith, 2004). Sa druge strane, proponenti standardizacije cene ističu da unificirana cena olakšava prodor na strana tržišta i da je glavna prednost ove strategije ušteda u resursima koji bi bili potrebni za istraživanje tržišta i prilagođavanje cene potrebama stranih kupaca (Sousa i Lengler, 2009). Dosadašnja istraživanja nisu dala rešenje ove dileme, jer autori izveštavaju o različitim rezultatima. Lado, Martinez-Ros i Valenzuela (2004), Lee i Griffith (2004), kao i Sousa i dr. (2014) dokazuju pozitivan uticaj nivoa adaptacije cene na IP. Lages, Jap i Griffith (2008), Sousa i Novello (2014) i Fuchs i Kostner (2016) dobijaju statistički neznačajnu vezu između ovih varijabli, dok pojedina istraživanja ukazuju na negativan uticaj nivoa adaptacije cene na IP (Sousa i Bradley, 2008; Sousa i Lengler, 2009; Lages i Montgomery, 2005). U ovom radu zastupa se stav da adaptacija cene pozitivno utiče na IP, odnosno da:

***H6: Nivo adaptacije cene pozitivno utiče na IP.***

Uslovi na izvoznom tržištu nameću kako šanse, tako i pretnje za preduzeće i mogu značajno uticati na uspeh izvoznih aktivnosti (Sousa i Bradley, 2008). Smatra se da će preduzeća koja izvoze na tržišta gde postoji jaka konkurencija biti primorana da precizno osmisle svoju strategiju (Fuchs i Kostner, 2016). Međutim, dosadašnja malobrojna istraživanja koja su se bavila uticajem nivoa konkurencije na IP daju dvojake rezultate (Chen i dr., 2016). Pojedini autori nisu dobili statistički značajne rezultate (Morgan, Kaleka i Katsikeas, 2004), dok su drugi dokazali da nivo konkurencije pozitivno utiče na IP (Lages i Montgomery, 2005; Fuchs i Kostner, 2016). Međutim, iako autori objašnjavaju zbog čega bi nivo konkurencije trebalo da dovede do boljih izvoznih rezultata, oni testiraju samo direktan odnos između ovih varijabli. Stav koji se zauzima u ovom radu oslanja se na kontingentni pristup, koji podrazumeva indirektan uticaj spoljašnjih faktora na odluke u preduzeću. Visok nivo konkurencije na stranim tržištima može uticati na to da preduzeće više pažnje posveti potrebama stranih kupaca i prilagodi cenu njihovim potrebama. Ove odluke preduzeća bi trebalo, pre nego nivo konkurencije direktno, da u krajnjoj instanci dovedu do boljih izvoznih rezultata. Stoga se pretpostavlja:

***H7: Nivo konkurencije ne utiče direktno na IP (H7a), ali utiče indirektno kroz adaptaciju cene (H7b).***

### 3. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Metoda koja se koristila za proveru hipoteza je strukturno modelovanje (engl. *structural equation modeling* - *SEM*), primenom metode najmanjih parcijalnih kvadrata (engl. *partial least squares* - *PLS*). Ova metoda omogućava testiranje kauzalnih odnosa između latentnih varijabli (konstrukta), a preporučuje se za rad sa malim uzorcima (Hair, Sarstedt, Pieper i Ringle, 2012). Osim toga, prednost ove metode je što je neparametarska i stoga su manji zahtevi za korišćenjem normalizovanih podataka, a pokazalo se i da uspešno rešava probleme multikolinearnosti (Hair i dr., 2012). Za obradu podataka koristio se softver *SmartPLS 3*.

#### 3.1. UZORAK I NAČIN PRIKUPLJANJA PODATAKA

Istraživanje je sprovedeno u Republici Srbiji početkom 2018. godine, a odnosilo se na poslovnu 2017. godinu. Iz baze dobavljača na sajtu Razvojne agencije Srbije – RAS (bivša SIEPA) preuzeti su kontakti osoba zaduženih za izvoz u preduzećima (bazi je pristupljeno 22.11.2017.). Selektovana su preduzeća iz različitih sektora i različitih veličina. Ovakav način formiranja uzorka karakterističan je za oblast IP (Radosavljević i Milanović, 2017), a u literaturi se navodi da je prednost takvog pristupa mogućnost generalizacije rezultata sprovedenog istraživanja (Navarro i dr., 2010). Podaci su prikupljeni na osnovu strukturiranog upitnika koji je sproveden elektronskim putem, pomoću aplikacije Gugl Forms (engl. *Google Forms*). Iz baze je selektovano ukupno 321 proizvodno preduzeće kojima se prvo uputio telefonski poziv kako bi se ispitanici upoznali sa sadržajem i svrhom istraživanja. Od preduzeća koja su kontaktirana, ukupno 305 preduzeća je dalo saglasnost za učešće u istraživanju i njima se odmah nakon obavljenog telefonskog poziva uputila imejl poruka sa linkom ka elektronskom upitniku. Od ukupno 305 poslatih upitnika, vratilo se 60 kompletno popunjenih upitnika. U uzorku preovlađuju preduzeća iz sektora hrane, pića i poljoprivrede (26 preduzeća). Iz sektora proizvodnje plastike, hemije i gume pristiglo je 15 upitnika, a iz sektora tekstila i odeće devet upitnika. Preostala preduzeća u uzorku su iz sektora proizvodnje drveta i hartije (6), kao i drugih delatnosti (nameštaj - 2, industrija kože - 1, obuća - 1). Zastupljenost različitih privrednih sektora u uzorku u velikoj meri odgovara dostupnoj populaciji. U uzorku preovlađuju mala i srednja preduzeća (mala - 29, srednja - 20, velika - 11) što takođe odgovara veličini preduzeća u dostupnoj populaciji. Stopa odziva na upitnik iznosi 19,7%. Slična stopa odziva na upitnik se javlja i u drugim istraživanjima u ovoj oblasti (videti preglede literature: Chen i dr., 2016; Njegić i Milanović, 2018). Na osnovu svega navedenog, uzorak se smatra relevantnim.



### 3.2. VARIJABLE U ISTRAŽIVANJU I NAČIN NJIHOVOG MERENJA

Shodno preporukama u literaturi (Oliveira, Cadogan i Souchon, 2012) izvozne performanse, kao i ostale varijable u istraživanju, merene su na nivou preduzeća.

*Posvećenost izvozu* je definisana kao reflektivni konstrukt prvog reda koji se sastoji od tri indikatora. Od ispitanika je traženo da na skali od 1 do 5 označe u kojoj meri se u njihovom preduzeću (1 - nimalo, 5 - u velikoj meri): 1) prikupljaju informacije o izvoznim tržištima i stranim potrošačima i/ili koriste usluge organizacija specijalizovanih za to (RAS - bivša SIEPA, Privredna komora i sl.); 2) informacije o stranim tržištima smatraju veoma bitnim za uspeh izvoznih aktivnosti i 3) analiza konkurencije smatra ključnom za uspeh preduzeća.

*Nivo konkurencije* na tržištu je definisan je kao reflektivni konstrukt prvog reda koji se sastoji od dva indikatora. Ispitanici su na skali od 1 do 5 ocenjivali (1 - veoma nizak nivo, 5 - veoma visok nivo): 1) nivo cenovne konkurencije na izvoznim tržištima u svojoj delatnosti; 2) nivo necenovne konkurencije na izvoznim tržištima u svojoj delatnosti (konkurencija u brzini isporuke, dizajnu i kvalitetu proizvoda, postprodajnim uslugama...).

*Ljudski resursi* (raspoloživost stručnog kadra za obavljanje izvoznih aktivnosti) su definisani kao reflektivni konstrukt prvog reda koji se sastoji od dva indikatora. Ispitanici su na skali od 1 do 5 ocenjivali u kojoj meri se slažu sa sledećim izjavama (1 - u potpunosti netačno, 5 - u potpunosti tačno): 1) Imamo dovoljan broj stručnih ljudi za rad na izvoznim aktivnostima; 2) Kada (ako) želimo da zaposlimo stručnu osobu za rad na izvoznim aktivnostima, to lako možemo da učinimo.

*Adaptacija cene* je definisana kao reflektivni konstrukt prvog reda i obuhvatila je tri indikatora. Ispitanici su na skali od 1 do 5 ocenjivali (1 - nimalo, 5 - veoma mnogo): 1) u kojoj meri se razlikuje strategija određivanja cena za izvozne proizvode u odnosu na proizvode koje prodajete na domaćem tržištu; 2) u kojoj meri se razlikuje strategija davanja popusta za izvozne proizvode u odnosu na proizvode koje prodajete na domaćem tržištu; 3) u kojoj meri se razlikuju ciljevi ostvarivanja profita za izvozne proizvode u odnosu na proizvode koje prodajete na domaćem tržištu.

*Izvozne performanse* su formulisane kao latentna varijabla sa jednim indikatorom. Ispitanici su na skali od 1 do 5 označavali koliko je ukupno njihovo preduzeće zadovoljno postignutim rezultatima na izvoznim tržištima u 2017. godini (1 - nimalo nismo zadovoljni, 5 - veoma smo zadovoljni).

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Pre testiranja hipoteza neophodno je ispitati metričku prikladnost modela koja podrazumeva utvrđivanje pouzdanosti mernih skala i testiranje validnosti definisanih konstrukta. Osim toga, potrebno je ispitati kvalitet strukturnog modela.

### 4.1. PROVERA POUZDANOSTI I VALIDNOSTI

Za procenu pouzdanosti i validnosti korišćena je faktorska analiza u okviru funkcije PLS algoritam (engl. *PLS Algorithm*). Pouzdanost mernih skala procenjena je na osnovu Kronbahovog alfa koeficijenta. Preporuka je da ovaj pokazatelj bude veći od 0.7 (Hair, Black, Babin i Anderson, 2010), što ispunjavaju svi definisani konstrukti. Kako bi se utvrdila konvergentna validnost, posmatrane su faktorske težine, kompozitna pouzdanost (CR) i prosečne vrednosti izdvojene varijanse (AVE).

Tabela 1

*Pouzdanost i validnost mernih skala*

Komponenta	Pokazatelji pouzdanosti i validnosti mernih skala			Faktorske težine
	Kronbahov koeficijent alfa	CR	AVE	
<b>Posvećenost izvozu</b>	0.719	0.842	0.641	
<i>PosvIzv1</i>				0.756
<i>PosvIzv2</i>				0.836
<i>PosvIzv3</i>				0.808
<b>Nivo konkurencije</b>	0.704	0.867	0.766	
<i>NivoCenKonk</i>				0.923
<i>NivoNecenKonk</i>				0.824
<b>Ljudski resursi</b>	0.772	0.892	0.806	
<i>LjudskiRes1</i>				0.947
<i>LjudskiRes2</i>				0.846
<b>Adaptacija cene</b>	0.906	0.941	0.842	
<i>AdaptCene1</i>				0.906
<i>AdaptCene2</i>				0.943
<i>AdaptCene3</i>				0.903
<b>Izvozne performanse</b>	1.000	1.000	1.000	
<i>UkupneIP</i>				1.000

*Napomena.* Proračun autora.

Dobijene vrednosti ovih pokazatelja odgovaraju referentnim vrednostima, što ukazuje na postojanje konvergentne validnosti. Faktorske težine imaju vrednost veću od 0.7, što predstavlja donju granicu za ovaj kriterijum (Carmines i Zeller, 1979). Uslov za postojanje konvergentne validnosti je da  $CR > 0.7$ ;  $AVE > 0.5$  i  $CR > AVE$  (Fornell i Larker, 1981), i ovaj uslov je takođe ispunjen. Rezultati faktorske analize prezentovani su u Tabeli 1.

Diskriminantna validnost procenjena je na osnovu kriterijuma Fornela i Larkera (Fornell i Larker, 1981), a rezultati su prezentovani u Tabeli 2. Vrednosti na dijagonali (boldovano u tabeli) predstavljaju kvadratni koren prosečne izdvojene varijanse (AVE), dok elementi ispod dijagonale predstavljaju korelacije između varijabli u istraživanju. Kriterijum nalaže da vrednosti ispod dijagonale moraju biti manje od vrednosti na dijagonali. Na osnovu navedenog, zaključuje se da je ovaj kriterijum ispunjen.

Tabela 2

*Test diskriminantne validnosti*

Komponenta	Kriterijum Fornela i Larkera				
	IP	Posvećenost	Lj. resursi	Adapt. cene	Nivo konk.
<i>IP</i>	<b>1.000</b>				
<i>Posvećenost</i>	0.097	<b>0.801</b>			
<i>Lj. resursi</i>	0.376	0.141	<b>0.898</b>		
<i>Adapt. cene</i>	0.211	0.436	-0.112	<b>0.918</b>	
<i>Nivo konk.</i>	0.218	0.437	0.302	0.419	<b>0.875</b>

*Napomena.* Proračun autora.

Ispitivanje kvaliteta strukturnog modela procenjeno je na osnovu koeficijenta determinacije ( $R^2$ ). Koeficijent determinacije latentne varijable „nivo adaptacije cene“ je 0.318, što znači da je 31,8% varijanse ove varijable objašnjeno prediktorima i ovaj rezultat je statistički značajan ( $p=0.001$ ). Za latentnu varijablu „izvozne performanse“  $R^2$  iznosi 0.207 ( $p=0.01$ ), dok je  $R^2$  za „posvećenost izvozu“ 0.191 ( $p=0.01$ ).

#### 4.2. TESTIRANJE HIPOTEZA

Nakon ispitivanja pouzdanosti mernog modela, testirani su strukturni odnosi između latentnih varijabli u modelu, što predstavlja osnovu za usvajanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza. Strukturni odnosi su testirani butstrep procedurom (engl. *Bootstrapping*) koja omogućava kreiranje poduzoraka sa opservacijama koje su nasumično izabrane iz originalnog uzorka. Kako bi se obezbedila pouzdanost dobijenih rezultata, preporučuje se veliki broj

poduzoraka (minimum 1.000). Rezultati koji su prikazani u nastavku, generisani su na osnovu jednostranog t-testa sa nivoom značajnosti od 0.05 (t(995)) i 5000 poduzoraka.

Dobijeni rezultati ukazuju na postojanje statistički značajne direktne veze između posvećenosti izvozu i nivoa adaptacije cene ( $p < 0.01$ ), i na osnovu toga se usvaja prva hipoteza. Nivo konkurencije utiče direktno i pozitivno na posvećenost izvozu ( $p < 0.01$ ), čime je potvrđena druga hipoteza. Uticaj nivoa konkurencije na adaptaciju cene je dvojak, kao što je i pretpostavljeno trećom hipotezom. Nivo konkurencije direktno i pozitivno utiče na nivo adaptacije cene ( $p < 0.01$ ), ali i indirektno ( $p < 0.05$ ) posredstvom povećanja posvećenosti izvozu.

Tabela 3

*Rezultati testiranja strukturnih odnosa u modelu*

Komponenta	Koeficijenti putanja		
	Standardizovana regresiona opterećenja ( $\beta$ )	T vrednost	P vrednost (p)
H1: Posvećenost → Adaptacija cene	0.315	2.830	0.002
H2: Nivo konkurencije → Posvećenost	0.437	4.842	0.000
H3a: Nivo konk. → Adaptacija cene	0.360	3.241	0.001
H3b: Nivo konk. → Posv. → Adapt.cene	0.138	2.302	0.011
H4: Ljudski resursi → Adaptacija cene	-0.266	1.855	0.032
H5: Ljudski resursi → Izvozne perf.	0.411	2.915	0.002
H6: Adaptacija cene → Izvozne perf.	0.265	2.457	0.007
H7a: Nivo konkurencije → Izvozne perf.	-0.017	0.116	0.454
H7b: Nivo konk. → Adapt. cene → IP	0.095	1.852	0.032

*Napomena.* Proračun autora.

S obzirom na to da se ostvaruje i direktan uticaj nivoa konkurencije na adaptaciju cene, zaključuje se da je intermedijarni uticaj delimičan (parcijalna medijacija). Suprotno pretpostavci (H4), pokazalo se da raspoloživost i dostupnost stručnog kadra negativno utiču na adaptaciju cene ( $\beta = -0.265$ ,  $p < 0.05$ ). Iako je ovaj uticaj slab, veza je statistički značajna i negativna, na osnovu čega se odbacuje četvrta hipoteza. Na osnovu dobijenih pozitivnih i statistički značajnih koeficijenata putanja između ljudskih resursa i IP ( $p < 0.01$ ) i nivoa adaptacije cene i IP ( $p < 0.01$ ) usvajaju se hipoteze H5 i H6. U skladu sa pretpostavkom (H7), pokazalo se da nivo konkurencije ne utiče direktno na IP ( $p > 0.1$ ), već samo indirektno. Indirektni uticaj je potpun (potpuna medijacija) i

odvija se kroz povećanje nivoa adaptacije cene. Na osnovu svega navedenog, usvaja se sedma hipoteza.

## 5. DISKUSIJA I IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA

Sa željom da se popuni postojeća praznina u literaturi, strategija adaptacije cene stavljena je u širi kontekst uticaja eksternih i internih faktora preduzeća, kako bi se jasnije uvidelo koji faktori dovode do odluke o adaptaciji cene i kako ta odluka utiče na izvozne rezultate preduzeća. Empirijsko istraživanje, sprovedeno na uzorku srpskih izvoznika, doprinelo je sagledavanju ovih odnosa.

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na pozitivan uticaj posvećenosti izvozu na nivo usvajanja strategije adaptacije cene (H1). Ovi nalazi odgovaraju nalazima prethodnih istraživanja (Erdil i Ozemir, 2016; Navarro i dr., 2010; Fuchs i Kostner, 2016). Stoga, što više preduzeće pridaje značaj izvozu i usmerava svoje vreme i resurse na sticanje znanja o stranim tržištima, to je verovatnije da će se opredeliti za viši nivo adaptacije cene. Izvoznici koji su posvećeniji osluškivanju potreba stranih potrošača pridaju značaj prilagođavanju cene, jer na taj način žele da ponude potrošačima jedinstvenu vrednost (Navarro-García i dr., 2014).

Dobijeni rezultati pokazuju da nivo konkurencije na izvoznim tržištima dovodi do veće posvećenosti izvozu (H2), o čemu svedoče i prethodna istraživanja (Navarro-García i dr., 2016; Martin i Javalgi, 2016). Ovaj uticaj se pripisuje dinamici međunarodnog okruženja koja navodi preduzeća da obraćaju više pažnje i da blagovremeno reaguju na promene koje se dešavaju na izvoznim tržištima. Brzina reagovanja je ključna ukoliko preduzeće ne želi da zaostane za svojim konkurentima. Međutim, teško je brzo reagovati ukoliko preduzeće nije istinski posvećeno izvozu (Navarro i dr., 2010; Navarro i dr., 2016).

Rezultati sprovedenog istraživanja svedoče o tome da usvajanje strategije adaptacije cene zavisi od nivoa konkurencije na izvoznim tržištima što je u saglasnosti sa postavljenom hipotezom (H3), premisama kontingentnog pristupa, kao i prethodnim istraživanjima (Fuchs i Kostner, 2016; Navarro-García i dr., 2014). Uticaj nivoa konkurencije na adaptaciju cene se ostvaruje jednim delom direktno, a drugim indirektno kroz povećanje posvećenosti izvozu. Uključivanje indirektnih odnosa u razmatranje dodatno produbljuje uvide u način na koji se ostvaruje ovaj uticaj.

Suprotno očekivanjima (H4), rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na negativan odnos između raspoloživosti i dostupnosti stručnog kadra i primene strategije adaptacije cene. Ovi rezultati, iako suprotni očekivanjima, nisu toliko iznenađujući. U dosadašnjim istraživanjima iste rezultate dobili su Sosa i Bredli

(Sousa i Bradley, 2008). Oni zastupaju stav i potvrđuju hipotezu da stručni kadrovi češće pribegavaju standardizaciji cene. Smatraju da je u poslednje vreme sve teže dosledno primenjivati strategiju adaptacije cene izvoznim tržištima ukoliko su proizvodi koji se nude slični proizvodima konkurenata, i da zbog toga iskusni menadžeri radije pribegavaju standardizaciji cene. Time se postiže konzistentno pozicioniranje, održava se jedinstveni imidž na stranim tržištima, dok se paralelno koriste prednosti ekonomije obima. U sprovedenom istraživanju ovaj uticaj nije jak, ali je veza statistički značajna, stoga je neophodno ovaj odnos dodatno ispitati i ponoviti istraživanje.

U skladu sa pretpostavkom (H5) i shodno resursnom pristupu, rezultati istraživanja ukazuju na to da raspoloživost i dostupnost stručnog kadra za obavljanje izvoznih aktivnosti direktno i pozitivno utiče na ukupno zadovoljstvo ostvarenim izvoznim rezultatima. Ovaj uticaj je jak i upućuje na značaj angažovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kadrova koji će biti zaduženi za izvoz. Rezultati sprovedenog istraživanja su u saglasnosti sa nalazima prethodnih istraživanja (Navarro-Garcia i dr., 2016; Kadochnikov i Fedyunina, 2017).

Rezultati upućuju na pozitivnu i statistički značajnu vezu između nivoa adaptacije cene i ukupnog zadovoljstva izvoznim performansama (H6). Ovaj rezultat je u saglasnosti sa nalazima prethodnih istraživanja (Lado i dr., 2004; Lee i Griffith, 2004; Sousa, Lengler i Martinez-Lopez, 2014). Smatra se da je uzrok tome smanjenje psiholoških barijera stranih potrošača i da prilagođavanje cene dovodi do toga da potrošači doživljavaju ponudu preduzeća kao vredniju u odnosu na konkurentsku ponudu (Theodosiou i Leonidou, 2003). Prilagođavanje cene zahtevima izvoznih tržišta dovede do diferenciranja proizvoda i sticanja lojalnih kupaca koji vrednuju proizvod više nego proizvod konkurenata (Kaleka, 2002). Drugo moguće objašnjenje za ovu pojavu je da adaptacija cene treba da oslikava ekonomske uslove u ciljnoj državi, jer ti uslovi određuju potencijal tražnje za proizvodima preduzeća (Theodosiou i Katsikeas, 2001).

U saglasnosti sa hipotezom H7, rezultati istraživanja ukazuju na to da jaka konkurencija na ciljnim izvoznim tržištima ne utiče direktno na IP, već indirektno. Indirektni uticaj nivoa konkurencije na IP odvija se posredstvom usvajanja strategije adaptacije cene, što znači da preduzeća koja uviđaju da postoji pretnja konkurenata češće pribegavaju strategiji adaptacije cene, što dovodi do poboljšanja IP. Objašnjenje navode Fuchs i Kostner (2016), koji ističu da u okruženju koje karakteriše visok nivo konkurencije, preduzeća reaguju kako bi stekla konkurentsku prednost, što ima pozitivne implikacije na IP.

Rezultati koji proističu iz sprovedenog istraživanja ukazuju na važnost usklađivanja preduzeća sa eksternim okruženjem kako bi se poboljšao izvozni uspeh. Osim toga, nalazi istraživanja upućuju na to da je posvećenost izvozu važna za uspešno donošenje stratezijskih odluka. Uslovi u međunarodnom okruženju nisu sami po sebi pretnja za preduzeće. Oni mogu naneti štetu jedino onda kada preduzeće ne ulaže napore u prikupljanje informacija i znanja o izvoznim tržištima. Stoga, preduzeća koja žele da ostvare uspeh u izvozu bi trebalo, pre svega, da ulože napor u izvozne aktivnosti i da usmere resurse na te aktivnosti. Vreme koje se posveti izvozu ključno je za donošenje ispravne odluke o strategiji cene koja će se primeniti. Pri tome, prikupljanje i razmena znanja igraju ključnu ulogu za efektivan odgovor na pritisak konkurencije. Ukoliko je nivo konkurencije na izvoznim tržištima visok, menadžeri izvoznih preduzeća bi trebalo da promovišu cenovnu strategiju koja ima za cilj prilagođavanje posebnim prilikama na izvoznim tržištima, kao što su kupovna moć, promene deviznog kursa i cenovna politika konkurenata. Posledica toga bi bile bolje izvozne performanse. Osim toga, menadžeri izvoznih preduzeća treba da imaju u vidu da je raspoloživost stručnih ljudi koji su posvećeni izvozu osnova za ostvarivanje željenih izvoznih rezultata.

## **6. ZAKLJUČAK, OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA**

Ovaj rad doprinosi razumevanju uticaja eksternih i internih faktora na odluke preduzeća u vezi sa primenom strategije cene na izvoznim tržištima. Uzimajući u obzir kontingentni pristup, posebno se ispituju veze između nivoa konkurencije na izvoznim tržištima, posvećenosti izvozu, nivoa primene strategije adaptacije cene, ljudskih resursa i IP. Glavni doprinos ove studije ogleda se u ispitivanju pretpostavljenih veza u okruženju u kome do sada ti odnosi nisu testirani.

Iako ovo istraživanje pruža nekoliko interesantnih uvida u pokretače izvoznog uspeha, neophodno je napomenuti ograničenja u vezi sa tumačenjem dobijenih rezultata. Kako je istraživanje sprovedeno u jednoj državi, treba biti oprezan sa generalizacijom rezultata. Zaključci izvedeni u ovom radu se eventualno mogu proširiti na države sličnog nivoa razvoja i karakteristika privrede, kao što su zemlje u okruženju. Treba imati u vidu da uslužna preduzeća nisu uključena u istraživanje, što može predstavljati dodatno ograničenje za generalizaciju rezultata van proizvodne delatnosti. Iako je uzorak relevantan, broj preduzeća obuhvaćenih istraživanjem je skroman. Stoga, buduća istraživanja mogla bi da se baziraju na ispitivanju većeg broja preduzeća iz različitih sektora privrede, a bilo bi interesantno ispitati ove veze u okviru jedne privredne delatnosti. Istraživanjem su dobijeni neočekivani rezultati u vezi sa uticajem raspoloživosti

stručnog kadra na nivo adaptacije cene. Kako je ovaj uticaj slab, ali statistički značajan i negativan, bilo bi korisno da se ponovi istraživanje i utvrdi prava priroda veze između ovih varijabli.

## REFERENCE

- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57-81.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity assesment*. Sage publications.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
- Chung, H. F., Lu Wang, C., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87.
- Collis, D.J, & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Erdil, T. S., & Özdemir, O. (2016). The Determinants of Relationship Between Marketing Mix Strategy and Drivers of Export Performance in Foreign Markets: An Application on Turkish Clothing Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 546-556.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388.



- Fuchs, M., & Köstner, M. (2016). Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy: An empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective). *Management Research Review*, 39(3), 329-355.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7th ed., John Wiley & Sons Ltd.
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of world business*, 40(2), 124-138.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Kadochnikov, S. M., & Fedyunina, A. A. (2017). The impact of financial and human resources on the export performance of Russian firms. *Economic Systems*, 41(1), 41-51.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International marketing review*, 21(6), 573-597.
- Lages Filipe, L., & Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 755-784.
- Lages, L. F., & Jap, S. D. (2002). A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships, Dostupan na sajt u: [http://docentes.fe.unl.pt/~lflages/papers/Working\\_Paper\\_Nova411.pdf](http://docentes.fe.unl.pt/~lflages/papers/Working_Paper_Nova411.pdf) (sajtu je pristupljeno 10.11.2018)

- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Lee, C., & Griffith, D. A. (2004). The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy: A Korean illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321-334.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68(1), 90-108.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Robson, M. J., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study. *Journal of International Marketing*, 18(3), 41-61.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of world business*, 45(1), 49-58.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), 740-745.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Rondán-Cataluña, F. J., & Rey-Moreno, M. (2016). Global model of export performance: Moderator role of export department. *Journal of Business Research*, 69(5), 1880-1886.
- Njagic (Radosavljevic) K., & Milanovic, V. (2018). The Relationship between Marketing Strategy Adaptation and Export Performance: a review of empirical literature between 2003 and 2017. In *Successful Implementation of Information Technology: IT, Marketing, Education and Business Working Together for Business Success* (346-373). London, UK: Silver and Smith Publishers.

- O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European journal of marketing*, 37(3/4), 366-384.
- Oliveira, J. S., Cadogan, J. W., & Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Radosavljević, K., & Milanović, V. (2017). Empirijska veza između marketinške orijentacije i izvoznih performansi preduzeća - komparativni pregled postojećih istraživanja u periodu 1995-2005. i 2006-2016. godina. *Megatrend revija*, 14(3), 165-185.
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation - From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491-507.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of international marketing*, 6(3), 59-81.
- Sousa, C. M. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of marketing science review*, 2004, 1-21.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of world business*, 43(3), 307-320.
- Sousa, C. M., & Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 591-610.
- Sousa, C. M., & Novello, S. (2014). The influence of distributor support and price adaptation on the export performance of small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 359-385.
- Sousa, C. M., Lengler, J. F., & Martínez-López, F. J. (2014). Testing for linear and quadratic effects between price adaptation and export performance: the impact of values and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 501-520.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

Theodosiou, M., & Katsikeas, C. S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18.

Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International business review*, 12(2), 141-171.

Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of management*, 10(1), 9-26.

*Priljeno: 02.12.2018.*

*Odobreno: 23.01.2019.*